



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة بنكية

بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة (عين الحجر)"

تحت

- الدكتورة: مسان كرومية

من إعداد الطالب:

إشراف الأستاذة:

- وزاني جلول

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024-06-13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د: بن حميدة محمد..... / رئيسا

د, مسان كرومية..... / مشرفا

أ.د: راشدي عبد القادر..... / مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

تَشْكُر

أحمد الله وأشكره على توفيقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

وأهديه إلى الوالدين الغاليين

وأقدم شكري الخالص إلى الأستاذة المشرفة مسان كرومية

الذي رافقتنا طول مدة البحث

ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة

كما لا ننسى الشكر الجزيل لكل الأشخاص الذين قدموا لنا المساعدة

لإنجاز هذا العمل البسيط ولو بمجرد كلمة ترفع من معنويات

الاهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اعز ما املك في الدنيا أُمي الغالية حفظها الله

إلى من أنار لي دربي و حياتي أبي العزيز حفظه الله وبارك لي في عمره

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة و أخوات.

إلى زملائي في العمل .

إلى أصدقائي الأعزاء توفيق يوسف بوداود خلف الله عبد الرحيم الهاشمي

معمار .

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة البنكية. في هذه الدراسة، قدمنا مفاهيم نظرية عامة عن كل من إدارة المعرفة والأداء المالي في المؤسسات البنكية. للإجابة عن الفرضية الرئيسية، أجرينا دراسة ميدانية باختيار عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية سعيدة (عين الحجر) كمجتمع للدراسة، و تم استخدام الاستبيان كأداة قياس، حيث وزعنا 40 نسخة على جميع أصناف عمال المؤسسة (مسؤولين/منفذين)، واسترجعنا 30 استبياناً منها. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي للمؤسسة البنكية، مما يعني أن الأداء المالي يتأثر بالتغير في السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي ، إدارة المعرفة

Abstract

The study aims to determine the impact of knowledge management on the financial performance of the banking institution. In this study, we presented general theoretical concepts on both knowledge management and financial performance in banking institutions. To answer the main hypothesis, we conducted a field study by choosing the workers of the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in the state of Saïda (Ain Hajar) as a study population. The questionnaire was used as a measurement tool, where we distributed 40 copies to all types of workers in the institution (officials/executors), and we retrieved 30 A questionnaire from it. The results of the study showed a statistically significant relationship between the independent variable knowledge management and the dependent variable the financial performance of the banking institution, which means that financial performance is affected by changes in the policies followed by the institution in knowledge management.

Keywords: financial performance, knowledge management

فهرس المحتويات

المقدمة.....	أ-ب-ج
<u>الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة.....</u>	1.....
المبحث الأول: مفاهيم المعرفة.....	1.....
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	1.....
المطلب الثاني: أنواع المعرفة.....	2.....
المطلب الثالث: أهمية المعرفة.....	3.....
المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.....	4.....
المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة.....	4.....
المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة.....	5.....
المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة واستراتيجياتها.....	6.....
<u>الفصل الثاني: تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية.....</u>	10.....
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي.....	10.....
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	10.....
المطلب الثاني: مكونات الأداء.....	11.....
المطلب الثالث: تصنيف الأداء ومقاييسه.....	12.....
المبحث الثاني: الأداء المالي المؤسسة البنكية.....	17.....
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهدافه الرئيسية.....	17.....
المطلب الثاني: أهمية وأدوات تقييم ومقاييس الأداء المالي للمؤسسة البنكية.....	19.....
المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية.....	22.....

26.....	<u>الفصل الثالث: تقديم بنك "BADR"</u>
27	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك "BADR"
27	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR
31	المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة سعيدة -
34.....	<u>المبحث الثاني : دراسة ميدانية في بنك BADR</u>
35	المطلب الأول: دراسة تحليلية للاستبيان
66	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية
61	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
67	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

- 57.....: تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة 22شكل
- جدول 28 : ارتباطات معامل بيرسون بين إدارة المعرفة و الأداء المالي للمؤسسة البنكية
58.....
- جدول 29 : جدول تحليل التباين انوفا للعلاقة الاحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي
في بنك BADR سعيدة.....60.....
- جدول 30 : جدول معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة.....65.....

فهرس الأشكال

- شكل 1: يمثل أفراد العينة حسب الجنس.....35
- شكل 2: يمثل توزيع أفراد حسب العمر.....37
- شكل 3: الوظيفة.....38
- شكل 4:توزيع العينة حسب الخبرة.....39
- شكل 5: يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز المعرفة وتشاركها 40
- شكل 6 : يهتم البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على
تقديم أفكار جديدة.....41
- شكل 7 : يسعى البنك الى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب
معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.....42
- شكل 8 : يقوم البنك بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.....43
- شكل 9 : يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع اليها.....44
- شكل 10 : يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.....45

- شكل 11 : يشجع البنك على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموفين لتبادل المعارف 46
- شكل 12 : يهتم البنك بتطبيق المعرفة واستخدامها 47
- شكل 13 : يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها 48
- شكل 14 : تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف البنك 49
- شكل 15 : تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك قد يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث و تحسين مركزه المالي 50
- شكل 16 : تطوير وتحسين ظروف تقديم الخدمات المالية يمكن ان يعزز الموارد المائية للبنك 51
- شكل 17 : تحسين المؤشرات المالية يشير الى ارتفاع المردودية المالية للبنك 52
- شكل 18 : ترشيد مصاريف البنك يمكن ان يؤدي الى تراجع في تكاليفه الكلية 53
- شكل 19 : فعالية استخدام المصادر المالية و توظيفها يمكن ان تقلل من العجز في السيولة 54
- شكل 20 : نمو هوامش فوائد و أرباح البنك يمكن ان يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية على المدى الطويل 55
- شكل 21 : هنالك تغير إيجابي في الأداء المالي للمؤسسة بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة 56
- شكل 22 : تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة .. 57
- شكل 23 : الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف 58
- شكل 24 : تأثير المعرفة على الأداء المالي يمكن ان يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية 59
- شكل 25 : تبادل المعرفة بين الزملاء على تحسين الأداء المالي 60
- شكل 26 : قراراتك المالية على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية.

فهرس الملاحق

57: تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة 22 شكل



المقدمة



المقدمة

إدارة المعرفة تعتبر أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وتتمثل أهميتها في تمكين المؤسسات من استخدام المعرفة والخبرات المتوفرة لديها بشكل أفضل لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. وفي سياق المؤسسات البنكية، تلعب إدارة المعرفة دوراً بارزاً في تعزيز القدرة على التنافسية وتحسين الأداء المالي.

تعتمد نجاح المؤسسات المالية على قدرتها على جمع وتحليل المعلومات بشكل فعال، وهنا تأتي أهمية إدارة المعرفة. من خلال استخدام أدوات إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات البنكية تنظيم المعرفة الداخلية وتبادلها بين الموظفين بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتسريع عمليات الابتكار والتطوير.

على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة البنكية استخدام أنظمة إدارة المعرفة لتوثيق وتبادل خبرات الموظفين في مجالات مثل التحليل المالي وإدارة المخاطر، مما يساعد في تعزيز كفاءة العمل وتحسين الأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام إدارة المعرفة في توجيه الاستثمارات بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات وتقديم توصيات دقيقة بناءً على الإشارات والاتجاهات في السوق المالية.

الإشكالية

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات البنكية؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة البنكية

أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية والميول نحو معالجة هذا النوع من المواضيع
- الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة نظراً لأهميته في تحقيق التنمية المستدامة.

- قلة الأبحاث التي تناولت هذا المجال، مما يجعل الدراسة ذات قيمة مضافة.

أهداف الدراسة

1. تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات البنكية.
2. استكشاف العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسات البنكية.
3. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية بهدف تعزيز أدائها المالي.
4. فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في سياق المؤسسات البنكية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
5. تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار داخل المؤسسات البنكية وتأثير ذلك على أدائها المالي.

أهمية الدراسة

الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء المالي. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للمؤسسات البنكية تحسين عملياتها وتطوير إستراتيجياتها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية.

المنهج المتبع

للتحقيق في الإشكالية والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم ذلك من خلال جمع المعلومات ذات الصلة بالجانب النظري للدراسة، وتسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالموضوع. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم ربط الجوانب النظرية بالواقع العملي من خلال دراسة وتحليل الإحصائيات والجدول ذات الصلة بالموضوع.

عرض الخطة

تهدف هذه الخطة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية. في الفصل الأول، سنركز على مفاهيم حول إدارة المعرفة، حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث متلازمة. سيبدأ المبحث الأول بتوضيح مفهوم المعرفة وأنواعها، وسيتم استكشاف أهمية المعرفة في سياق تطور المؤسسات. أما المبحث الثاني، فسيتناول مدخل لإدارة المعرفة، حيث سيتم تعريف هذا المفهوم وتحليل عناصره وأبعاده، بالإضافة إلى استعراض استراتيجياتها في تعزيز الأداء والتنافسية.

بعد ذلك، سننتقل إلى الفصل الثاني الذي يتناول تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية. في المبحث الأول، سنقدم مفاهيم عامة حول الأداء المالي من خلال تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وطرق تصنيفه وقياسه. أما المبحث الثاني، فسيتم التركيز على الأداء المالي للمؤسسة البنكية، حيث سيتم استعراض مفهومه وأهدافه الرئيسية، بالإضافة إلى أهمية استخدام أدوات تقييم ومقاييسه. سيتم في المطلب الثالث استعراض دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية.

وختاماً، سيتم إضافة جانب تطبيقي يتعلق بتقديم بنك "بدر" وتحليل نتائج الاستبيانات، تليها خاتمة تلخص النتائج وتقدم توصيات للمستقبل.

الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fiaz، Ahmed، و Shoaib، 2015) بعنوان " **Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan**

هدف الباحثين من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير ممارسات إدارة المعرفة على سبيل المثال. اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة على الأداء

التنظيمي. ولهذا الغرض، استخدم الباحث استبيان منهجية المسح للحصول على إجابات من 256 شخصًا من القطاع المصرفي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصل الباحثين الى أن أنشطة إدارة المعرفة، أي اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة تؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، وارتفاع رضا العملاء، والكفاءة في استخدام الموارد، والمزيد من الأرباح وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

دراسة (Belaid Kridan و Steven Goulding، 2006) بعنوان "A case study on knowledge management implementation in the banking sector"

هدف الباحثين من هذه الورقة البحثية تقديم تقرير عن دراسة تجريبية لمعرفة ما إذا كانت المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال أقل مثل المنظمات الليبية (المصرفية على وجه الخصوص) ستكون قادرة على تنفيذ نظام إدارة المعرفة (KMS) وكيف يمكنهم الاستفادة منه. استخدم الباحثين في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام منظور تفسيري (طريقة نوعية) لرسم العلاقات ووصفها. توصل الباحثين الى أن فائدة KMS خطوة أساسية في تحديد المجالات الحاسمة في تنفيذ KMS وتحديد الإستراتيجية. كما توصلوا ايضا الى أن نظام إدارة المعرفة (KMS) يمكن أن يكون له أهمية كبيرة في تعزيز أداء المنظمات وقيادتها إلى وضع أفضل في البيئة التنافسية الحالية.

دراسة (Kinyua, 2015) بعنوان "Relationship between knowledge management

"And performance of commercial banks in kenya"

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى ايجاد العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا. و هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تحويل المعرفة والأداء؛ تحديد العلاقة بين نقل المعرفة والأداء؛ تحديد العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء؛ تحديد التأثير الوسيط لمستودع رأس المال البشري على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء؛ ولتحديد التأثير المعتدل

لثقافة الشركة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في كينيا. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث في دراسته تصميم المسح التوضيحي والمقطعي. كم كان مجتمع دراسة يحتوي جميع البنوك التجارية الثلاثة والأربعين في كينيا. توصل الباحث إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. علاوة على ذلك، تبين أن تحويل المعرفة ونقل المعرفة وتطبيق المعرفة لها دلالة إحصائية. وقد وجد أن مستودع رأس المال البشري يتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أيضاً أن ثقافة الشركة تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

دراسة (Huei Cham، Mee Lim، Liat Cheng، و Heang Lee، 2016) بعنوان " **Determinants of knowledge management systems success in the banking industry** "

هدف الباحثين من خلال هذه الورقة البحثية الى دراسة تأثير الجوانب الفنية والاجتماعية على نجاح نظام إدارة المعرفة (KMS). علاوة على ذلك، تحاول هذه الدراسة أيضاً فحص العلاقات المتبادلة بين نجاح نظام إدارة المعرفة KMS ورضا المستخدم. توصل الباحثين إلى أن العوامل التقنية (جودة المعرفة وجودة النظام وجودة الخدمة) والعوامل الاجتماعية (ثقة المستخدم ودعم الإدارة) تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في رضا مستخدم النظام. كما أظهرت النتائج أن رضا المستخدم له تأثير مباشر على نجاح نظام إدارة المعرفة (KMS) والعكس صحيح.

الدراسات العربية

دراسة (بن عثمان و التجاني، 2023) بعنوان " أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للبنوك التجارية - حالة عينة من البنوك التجارية العاملة بمنطقة ورقلة (الجزائر) "

يهدف الباحثين من خلال هذا البحث بدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك في الجزائر، وباستخدام أداة الاستبيان، توصل الباحثين إلى عدم وجود أولوية لعملية البحث والتطوير بصورة مباشرة ولا وجود لأهمية المقترحات والأفكار المقدمة من طرف الموظفين،

وإنما تهتم البنوك باستخدام ما تم ابتكاره في مجال العمل البنكي وتدريب موظفيها على اتقانه. وعلى الرغم من تسجيل نتائج متفاوتة في مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة، إلا أن الدراسة خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد وتشخيص، وتوزيع وتطبيق المعرفة على الأداء المالي للبنوك التجارية.

دراسة (العبادي 2021) بعنوان "أثر حوكمة تقنية المعلومات على ربحية البنوك الأردنية"

هدف الباحث من خلال الدراسة إلى توضيح تأثير حوكمة تقنية المعلومات على ربحية 16 بنكا تجاريا أردنيا بما في ذلك البنوك الإسلامية المدرجة في سوق عمان المالي، قدمت الدراسة نتائج مختلفة أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الحوكمة تكنولوجيا المعلومات على ربحية البنوك الأردنية.

دراسة (فني 2017) بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية"

هدف الباحث في دراسته إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي. ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد خزن توزيع وتطبيق المعرفة. وقد تم التعبير عن الأداء من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي، منظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو على مستوى بعض وكالات البنوك العمومية الجزائرية (CNEP, BNA, BEA, CPA, BDL, BADR). توصل الباحث إلى وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقات ارتباط بمستويات مختلفة من الدلالة المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي مرتبة بشكل متتالي: تطبيق المعرفة (ذات دلالة معنوية)، خزن المعرفة (دون دلالة معنوية)، توليد المعرفة (دون دلالة معنوية)، توزيع المعرفة (دون دلالة معنوية). وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة المعتمدة تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال المنظور المالي، منظور الزبون منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

دراسة (القبي و أبوشويته 2020) بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي -دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية "

هدفت الباحثين من هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة بمدينة سرت (ليبيا)، من خلال استكشاف دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. وقد توصل الباحثين في دراستهم الميدانية إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين لكن مع وجود علاقة طردية ذات مستوى ضعيف بينهما.



الفصل الأول:

مفاهيم حول إدارة المعرفة.



المبحث الأول: مفاهيم المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

إن الخلط والتشويش الموجود بين مفهوم المعرفة وكل من البيانات المعلومات، يدفعنا إلى التمييز بين المصطلحات الثلاث كالآتي¹:

1- البيانات هي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة.

2- المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تصف موضعا معيناً أو مشكلة معينة.

3- المعرفة: لقد اختلفت الآراء والتعريفات المطروحة حول المعرفة ونذكر منها:

- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.

- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة².

- المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أي تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها³.

4- أما مفهوم المعرفة من المنظور الاقتصادي فهي تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان، والتي لها تأثير كبير على الاقتصاد.

5- المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة⁴.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص ص 53 54.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2021، ص ص 25، 26.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص31.

⁴ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 10.

ومن مجمل التعاريف السابقة نستخلص إلى أن: "المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.¹

المطلب الثاني: أنواع المعرفة.

أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما الضمنية والمعلنة .

1. المعرفة المعلنة explicit knowledge:

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات الأرقام الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية، والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات. وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

2. المعرفة الضمنية Tacite knowledge :

هي المعرفة المعقدة والمركبة غير المصقولة، والمترابطة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس اللذين يتمتعون باطلاع واسع.

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة وهي:

أ- المعرفة المبرمجة Programmed knowledge

هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.²

ب - المعرفة الضمنية المطلقة: Implicite knowledge

هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية و المعرفة المعلنة.

ج - المعرفة التكنولوجي:

¹ هيثم علي حجازي، نفس المرجع السابق، ص55.

² هيثم علي حجازي، نفس المرجع السابق، ص66 65.

تعتبر جزءا من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

د - المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:

الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما العميقة فهي

عكسها إذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.¹

و - المعرفة السببية والمعرفة الموجهة

السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط

المفاهيم معا. أما الموجهة فهي التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي :

• الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.

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

• الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية و غير ملموسة وما ينجم عنه من زيادة في انتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.

• الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث ... الخ.

• الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم.²

¹ هيثم علي حجازي، نفس المرجع السابق، ص 66 67.

² أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 09 10.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة.

يمكن عرض بعض التعاريف التي توضح معنى ومدلول إدارة المعرفة كما يلي :

- إدارة المعرفة هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق الفعالية و أكثر إنتاجية في عملهم.

- وقد استنتج علي ذيب الأكلبي تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.

- أيضا إدارة المعرفة هي : الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .¹

- كما ركز Sultan Kermally على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وحفز العاملين.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها

¹ غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017،

واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة.

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:

1. التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
2. الثقة هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. التعلم هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
4. المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى الامركزية عالية.
5. الرسمية: خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
6. الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة عميقة أي مركزة وتخصصية¹.
7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.
8. الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة المنتجات الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد.

¹ محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 67 68.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:¹

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- اختيار المعرفة وتقييمها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها.
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء مؤسسة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة واستراتيجياتها

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة.

إن من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي :

1. البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 77.

التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم و المنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.¹ ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

3. البعد الاجتماعي:

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات و الأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين أفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات و التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 79 80.

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.
 2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.
 3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
 4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات¹.
 5. تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
 6. تصميم الإستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.
- هناك من يرى أن الإستراتيجيات على ما يلي حسب Wiig وهي:

1. إستراتيجية النمو التدريجي ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة. وتكمن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.
2. استراتيجية التروي والجدر : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ولكن بترو و حذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.
3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.²

¹ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص 501.

² بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 33 44.



الفصل الثاني:

تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية.



المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقييم. ينظر إلى إدارة الأداء على أنها: " الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف". إذا نستنتج أن مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط والتنظيم، التوجيه والتقييم¹.

إذا نظرنا لإدارة الأداء كعملية فيمكن تعريفها على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة". كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة (أي المخرجات)؛ كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الصيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية (أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى : . توازن الأداء". إذن بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقييم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء.

¹الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010، ص222.

كما ينظر البعض إلى إدارة الأداء على أنها عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية أنها جميعاً، إذا ما كانت هناك رغبة في أن تكون هذه العملية ذات قيمة لكل من المؤسسة والمدراء والموظفين. 20 وتوجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وهي: الأداء الاستثنائي (Extraordinary performance)، الأداء البارز (Outstanding performance)، الأداء الجيد جداً (Very Good performance)، الأداء الجيد (Good performance)، الأداء المعتدل (Fair performance)، الأداء الضعيف (Weak performance)، الأداء المتأزم (Crisis performance).¹

وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة؛ وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين:

¹ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص 223.

1- الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق كل ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استخدام مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة بدون حصول أي هدر يذكر.

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي رشيد للقيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

2- الفعالية:

ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم الفعالية تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى قيمة المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن¹:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات المتوقعة} / \text{قيمة المخرجات الفعلية} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كل ما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تصنيف الأداء ومقاييسه.

أولاً: تصنيف الأداء.

¹ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص 218.

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموع من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1-التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

• الأداء الداخلي:

ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

• الأداء الخارجي: ¹

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2-التصنيف حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

¹ محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014، ص 125.

• الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... إلخ.

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للأداءات (الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:¹

• أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

• أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

• أداء وظيفة الأفراد:

¹محمد زرقون و الحاج عرابة، نفس المرجع السابق، ص 126.

يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

• أداء وظيفة التموين:

يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

• أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

- التنوع في المنتجات.

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

• أداء وظيفة التسويق:¹

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات... وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

• أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح

¹ محمد زرقون و الحاج عرابة، نفس المرجع السابق، ص 126.

الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجال المناسبة وبالجودة العالية.

ثانياً: مقاييس الأداء

تقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي:

- مقاييس المدخلات تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- مقاييس العمليات تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع.¹
- مقاييس المخرجات تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة، ويتم ايصالها إلى العملاء والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.
- مقاييس المحصلات تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين، وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص490.

- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج. والمثال على ذلك هو مقارنة نتائج البرنامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج.

وهناك من يقسم مقاييس الاداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس النتائج ومقاييس الأسباب والمقاييس السلوكية وكما يلي¹:

- ◀ المقاييس النتائج هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- ◀ المقاييس الأسباب هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.
- ◀ المقاييس السلوكية هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها. والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

المبحث الثاني: الأداء المالي المؤسسة البنكية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهدافه الرئيسية.

أولاً: مفهوم الأداء المالي

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفاعلية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل، من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية في بناء المؤشرات.²

ويعرف الأداء المالي بمدى تحقيق القدرة الإرادية في المؤسسة، حيث تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وقدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقاً

¹ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 491.

² ددان عبد الغني، قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

لنظريات الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة الهامش أمان يزيل عنها العسر المالي (ظاهرة الإفلاس) أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.

وأيضاً يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية¹:

✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.

✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاز السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.

✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

وعليه فإن الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات جدول حسابات النتائج والجدول الملحقة ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح، كما أن الأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ثانياً: أهداف الأداء المالي.

إن النجاح في وضع نظام سليم لتخطيط ومراقبة الأداء المالي للمنظمات يهدف إلى:

1. تحديد جوانب القوة المالية والضعف الناجمة عن التطبيق غير السليم للقرارات المالية في المنظمة.

2. التأكد من درجة كفاءة وفعالية استخدام المنظمة للموارد المالية المتاحة بها

¹حسين عطاً غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 13.

3. توفير الأدوات اللازمة في تشخيص المشاكل المالية واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصويب.
4. لعلاج المشاكل وتحسين مستوى الأداء المالي للمنظمة يتطلب معرفة المركز الائتماني للمنشأة وكذلك تحديد مركزها المالي.¹
5. تقويم صلاحيات السياسات التشغيلية والمالية التي تتبعها المنشأة من خلال تقويم كفاءة الأنشطة.
6. تقويم الأداء والمساعدة في التخطيط وتحليل كافة أنشطة الشركة الاقتصادية وترشيد قرارات الاستثمار وزيادة مصداقية نتائج أعمال الشركة.

المطلب الثاني: أهمية أدوات تقييم ومقاييس الأداء المالي للمؤسسة البنكية. أولاً: أهمية الأداء المالي للمؤسسة البنكية.

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المادة للمستخدمين.

كما تظهر أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية وبقاء المنافسة.

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:²

¹فارس ناصيف الشيبيري وغسان سالم طالب، مبادئ مالية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2012، ص 123.

²محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010،

1 - يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومدىونية وتوزيعات على سعر السهم.

2- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية الشركة.
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.
- تقييم مدىونية الشركة.
- تقييم تطور توزيعات الشركة.
- تقييم تطور حجم الشركة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أم فيما يخص تقييم تطور نشاط الشركة هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية، وتقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

ثانياً: أدوات تقييم الأداء المالي للمؤسسة البنكية.

تنقسم أدوات تقييم الأداء المالي إلى قسمين أدوات تقليدية كمية والمتمثلة في النسب المالية التي تدرس العلاقات المختلفة بين فقرات الكشوفات المالية، وأدوات حديثة والمتمثلة

في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وقبل التطرق الى أدوات تقييم الأداء المالي لابيدي من ان نعطي مفهوماً للتحليل المالي الذي يعد من الموضوعات المهمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

التحليل المالي يساعد في الوصول الى تشخيص دقيق بنقاط القوة والاحاطة بنقاط الضعف كما تفرضه بيئة الشركة الداخلية وكذلك يساعد في تحديد القرض وبيان التهديدات التي تجسد البيئة الخارجية للشركة.¹

- الاتجاهات التقليدية في تقييم الأداء المالي

يعتبر التقييم باستخدام النسب المالية أحد أهم الأساليب المعتمدة منذ القدم في عملية تقييم الأداء المالي، حيث يهدف هذا التقييم إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات بالاستناد إلى مجموعة من النسب المحسوبة على أساس بعض بنود القوائم المالية والتي تساعد على حسن فهم التغيرات المالية التي عرفتتها المؤسسة، وبالتالي التوصل إلى تحديد نوع الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها لتحسين الأداء المالي مستقبلاً.

- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي.

أجمع الكتاب والباحثين في الفكر المالي المعاصر على أن القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة أدوات حديثة تستخدم لتقييم الأداء المالي للمؤسسات كما أنها تمثل منهجاً متكاملًا في إعادة هيكلة نظم الإدارة المالية بسبب قدرتها على ربط الأداء المالي بأهداف المؤسسة بشكل عام.

ثالثاً: مقاييس الأداء المالي للمؤسسة البنكية.

بالرغم من أن المقاييس المالية تمثل علاقات بين مقدارين أو متغيرين محاسبيين تربطهما علاقات أو خواص مشتركة لدراسة حالة معينة، إلا أنها لا ترتبط بالجودة بشكل مباشر لكن يمكن من خلالها الاستدلال على قدرة وكفاءة الشركة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات

¹ محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص 50.

ذات جودة عالية ينعكس أثرها بشكل مباشر على المقاييس المالية مجتمعة أو منفصلة وهذا بدوره يؤدي الى تحسين الأداء المالي.¹

وتنقسم هذه النسب والمؤشرات المالية إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أدائي معين، وهذه المجاميع هي:

1. نسب الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

2. نسب السيولة: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.²

3. نسب النشاط أو إدارة الموجودات وتستخدم في قياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

4. نسب الرافعة أو إدارة المديونية تؤثر درجة تمويل المنظمة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

5. نسب سوق الأوراق المالية: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة البنكية.

- 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.

¹ناظم حسن عبد الصمد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 159.

²طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، نفس المرجع السابق، ص483.

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

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخبزها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناغم والتناغم فيما بينهم.²

- دور إدارة المعرفة برضا العملاء.

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف عميلك) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه.

والعميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.³

- 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.

¹وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 98.

²نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 245.

³نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 323.

أن 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 المناسب



الجانب التطبيقي





الفصل الثالث:

تقديم بنك BADR



المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك "BADR"

في ضوء التغيرات الكبيرة التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية، تسعى البنوك العمومية الجزائرية إلى التطور والتكيف مع هذه التحولات. لذلك، تعمل هذه البنوك بشكل مستمر على تحسين خدماتها المصرفية، تعزيز صورتها، وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. من خلال هذا المبحث، سنسعى إلى تقديم تعريف شامل لهذه المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى عرض مهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيتها للدولة. أُسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تتبناها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، بهدف تطوير القطاع الفلاحي. أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي الصناعي، الري، الصيد البحري، والحرف التقليدية في الأرياف.¹

في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988، تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 22 مليار دينار، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1,000,000 دج للسهم الواحد. ومع صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990،

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد

الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، بدأ البنك في ممارسة مهامه كبنك تجاري من خلال منح القروض وتشجيع عملية الادخار. حالياً، يقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار موزع على 33,000 سهم بقيمة اسمية قدرها 1,000,000 دج للسهم. ورث البنك من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وتوسّع ليحتضن 290 وكالة و37 مديرية، ويشغل حوالي 7,000 عامل من إطارات وموظفين. بهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في الجزائر، قام البنك بتنويع منتجاته وخدماته ليشمل أبعاد الجودة الشاملة.¹

ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال مسيرته بثلاث مراحل رئيسية. في المرحلة الأولى (1982-1990)، سعى البنك إلى تثبيت وجوده في المناطق الريفية من خلال افتتاح العديد من الوكالات واكتساب سمعة جيدة في تمويل القطاع الزراعي والصناعات الغذائية والميكانيكية الفلاحية. ومع ذلك، لم يكن دوره فعالاً بشكل كبير بسبب صعوبة تحصيل القروض الممنوحة للمشاريع العمومية. في المرحلة الثانية (1991-1999)، ومع صدور قانون النقد والقرض، توسع نشاط البنك ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مع استمرار دعمه للقطاع الفلاحي. تقنياً، شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا معلوماتية متطورة، مثل نظام سوفت في 1991، ونظام SUBY

¹ مرسوم رقم 82-106، نفس المرجع السابق

في 1992، واستخدام الإعلام الآلي في العمليات المصرفية والتجارة الخارجية. كما تم إطلاق بطاقة السحب بدر في 1994، وتطبيق نظام المعالجة عن بعد في 1996، مما ساهم في تسهيل وتطوير الخدمات البنكية.

في المرحلة الثالثة (2000-2004)، ساهم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في دعم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقاً لتوجهات السوق. قام البنك بفتح وكالات جديدة للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات ورغبات العملاء. وضع البنك برنامجاً لخمس سنوات يركز على عصونة وتحسين الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة. في عام 2000، أجرى تشخيصاً عاماً لنشاطه لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجية لربط الوكالات بأنظمة جديدة لإدارة العمليات المصرفية بسرعة. في عام 2001، عمم تطبيق مفهوم "بنك الجلوس" والخدمات المشخصة في جميع وكالاته حتى عام 2004، حيث تم إدخال تقنية جديدة لتسريع تنفيذ العمليات المصرفية عبر نقل الملك عبر الصورة، مما قلص مدة تحصيل الشيكات من 15 يوماً إلى وقت وجيز. في المرحلة الرابعة (من 2005 إلى اليوم)، ركز البنك على تمويل المشاريع الفلاحية والحرفية وفقاً للمرسوم الحكومي الصادر في 12 مايو 2005، والذي حدد نشاطاته بتمويل القطاع الفلاحي وملحقاته، السكن الريفي، تشغيل الشباب في النشاط الفلاحي، وتمويل النشاطات الحرفية. في عام 2006، كانت مهمة البنك الرئيسية تحصيل ديونه بطرق مختلفة، وفي

نفس العام تم إصدار العديد من بطاقات السحب. بحلول عام 2008، وبعد نهاية عملية التحصيل، عاد البنك لتمويل نشاطه الرئيسي، وهو النشاط الفلاحي. وفي عام 2009، تم اتخاذ إجراء جديد بخلق ما يسمى بالمنظمات التجارية للوكالات.

ثالثاً: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك لتحقيقها هي رفع مساهمة الفلاح في الإنتاج الوطني، وإعادة تنظيم الجهاز الفلاحي، والبقاء كأكبر بنك في الجزائر. بالإضافة إلى تنفيذ البرامج والمخططات لتحقيق الأهداف المتعلقة بالهياكل والنشاطات الخاصة بمهام البنك، وكسب ثقة واحترام الزبائن من خلال تحسين نوعية الخدمات، والعمل على جلب أكبر قدر ممكن من الودائع. كما تهدف الإدارة إلى تحقيق مردودية عالية وجودة في الإنتاج والإنتاجية ضمن إطار تحقيق المخططات الوطنية، وتحسين العلاقات مع العملاء، والحصول على أكبر حصة في السوق، وتنويع وتوسيع مجالات البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.¹

2- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفق مهام متعددة، تتمثل في تمويل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها سواء كانت كبيرة، متوسطة، أو صغيرة، من خلال تقديم

¹ وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

القروض بمختلف أنواعها وأشكالها، وكذلك السماح بفتح حسابات مصرفية جارية كونه بنك ودائع. كما يركز البنك على تنفيذ برامج التنمية الخاصة بقطاع الفلاحة من خلال تمويل مختلف النشاطات، ويعمل كوسيط بين المؤسسات الوطنية في السوق المالية عبر بيع وشراء الأسهم والسندات. يعزز البنك علاقاته الدولية من خلال التعاون مع البنوك الأجنبية وتسيير التعاملات بين المستثمرين المحليين والأجانب، مما يساهم في تمويل التجارة الخارجية. نتيجة لإعادة التخصص، انتهج البنك سياسة تمويلية جديدة تتضمن توجيه نشاطه نحو المشاريع المدعمة من السلطات العمومية، مثل القروض الموجهة لتشغيل الشباب، ومنح القروض للخواص بهدف خلق نشاطات في المناطق الريفية، وقروض بناء المساكن الريفية المدعمة من الهيئة الوطنية للسكن (FONAL) والصندوق الوطني للسكن (CNL)، وكذلك منح القروض للمهن الحرة والشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية في المناطق الريفية.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة سعيدة -

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سعيدة سنة 1982، في وقت مبكر مقارنة بوكالات ولايات أخرى، وذلك نظراً للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها ولاية سعيدة آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها. ولا تزال هذه المكانة قائمة اليوم مع تواجد المديرية الجهوية في ولاية سعيدة¹. لم يقتصر الأمر على افتتاح وكالة مركزية لبدر سعيدة فقط، بل تم أيضاً افتتاح مجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على الوكالة الرئيسية، وذلك نظراً

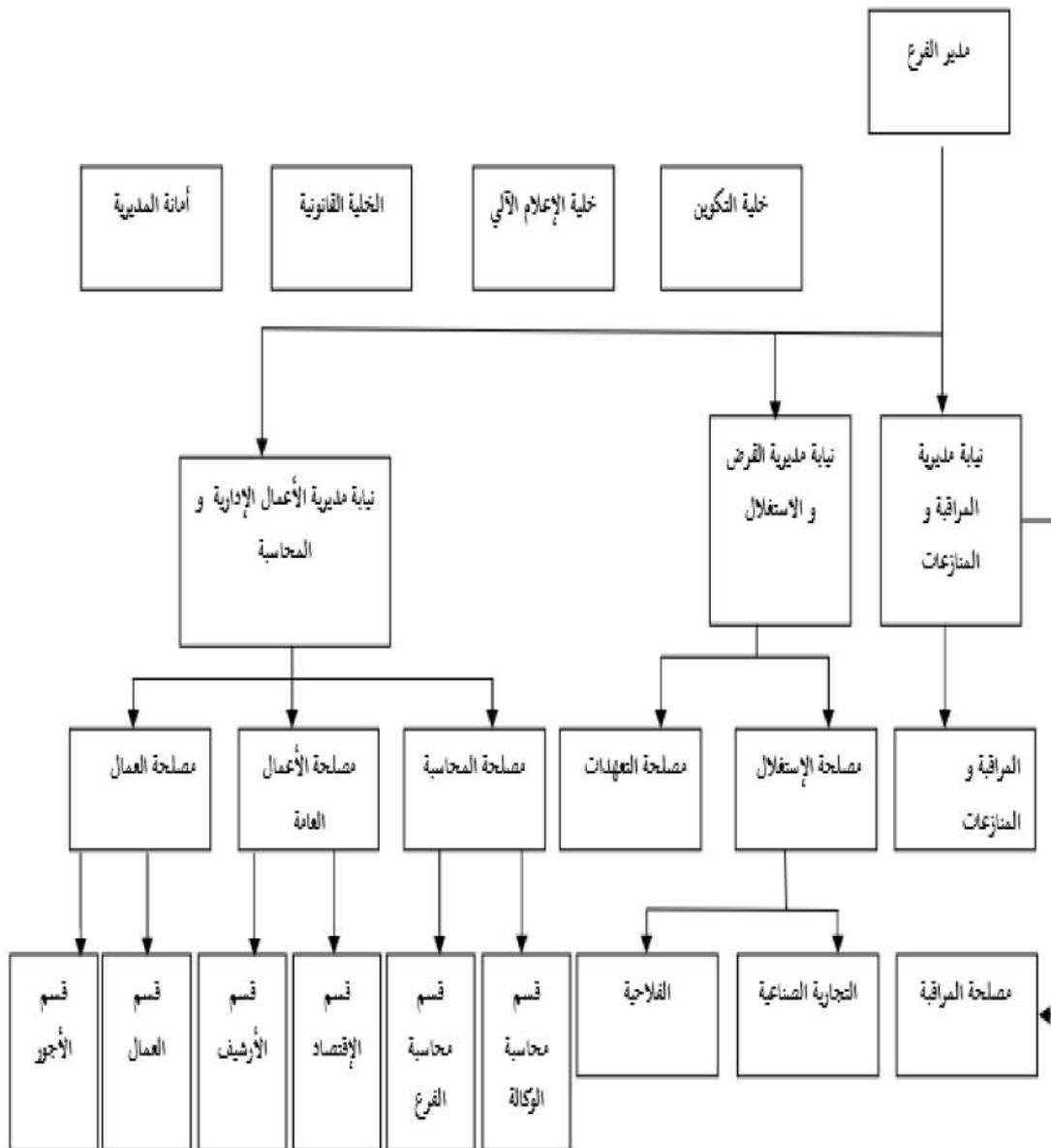
¹ وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

لتخصص البنك في المجال الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحية لتسهيل العمليات البسيطة والقروض على المستوى المحلي. تحمل وكالة بدر سعيدة الرقم 785 وتندرج تحت الفرع 020، وتقع في وسط مدينة سعيدة بالقرب من العديد من وكالات البنوك الأخرى مثل CPA و BDL، إضافة إلى بنوك ومؤسسات أخرى.

يتواجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في سعيدة، ويضم وكالة جهوية تضم ثمانية فروع توزعت على عدة مناطق، حيث تضم الفروع في سعيدة نفسها ثلاث وكالات (وكالة سعيدة 785، وكالة الحساسنة 740، ووكالة عين الحجر 733)، وفي البيض ثلاث وكالات أخرى (وكالة البيض 730، ووكالة بوقطب 732، ووكالة الأبيض سيد الشيخ 738)، بالإضافة إلى وكالتين في النعامة (وكالة المشرية 728، ووكالة عين الصفراء 729).

ثانيا: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع سعيدة.

الشكل: الهيكل التنظيمي وكالة BADR فرع سعيدة



المصدر <http://www.badr.bank.dz>



الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في بنك BADR



المبحث الأول: دراسة تحليلية للاستبيان

المطلب الأول: دراسة تحليلية للاستبيان

▪ إختبار صدق وثبات أسئلة الإستبيان:

▪ الجدول رقم (1): نتائج ألفا كرو نباخ.

عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
22	0,788

▪ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0,60) وهي أقل لقيمة يمكن أن تعكس مدى ثبات عبارات الاستمارة، حيث قدر ب (0.788) وقد شمل الاختبار 22 سؤال من الاستبيان 10 أسئلة متعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة البنكية و 12 سؤال متعلقة بالأداء المالي للمؤسسة البنكية و بشكل عام فإن أداة القياس تتمتع بثبات مقبول حيث يمكن استخدامها لأغراض التحليل والدراسة.

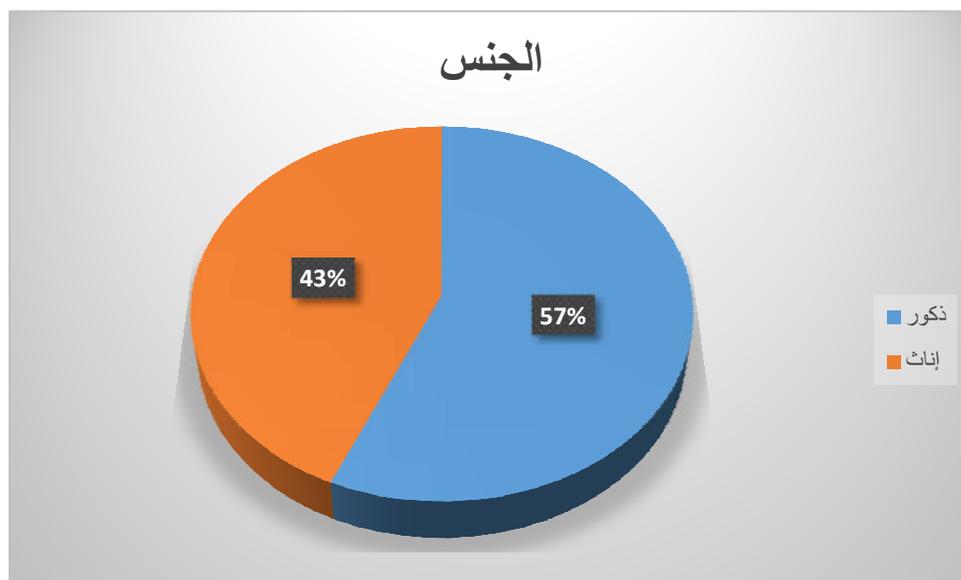
▪ الجنس:

جدول 2: يمثل أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكور	17	56,6
إناث	13	43,4
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 1: يمثل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تظهر نتائج الجدول لبيانات العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس أن عدد الذكور بلغ 17، مما يمثل 56.6% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الإناث 13، ما يشكل 43.4% من العينة.

ويظهر هذا التوزيع أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في العينة بنسبة تزيد عن النصف، بينما تمثل الإناث نسبة أقل بقليل من نصف العينة. بإجمالي 30 فرداً، يمكننا ملاحظة أن الفروق بين الجنسين ليست كبيرة بشكل مفرط، مما يوفر توازناً معقولاً يمكن من خلاله استخلاص استنتاجات مبنية على تمثيل متقارب للجنسين.

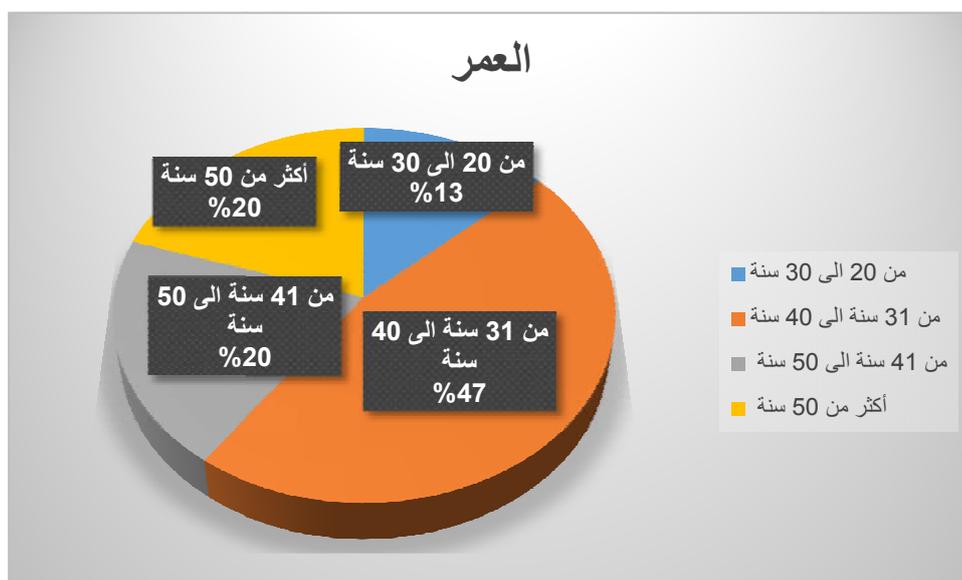
▪ من حيث العمر:

جدول 3: يمثل توزيع أفراد حسب العمر

العمر	التكرار	%النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	4	13,3
من 31 سنة الى 40 سنة	14	46,7
من 41 سنة الى 50 سنة	6	20
أكثر من 50 سنة	6	20
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 2: يمثل توزيع أفراد حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تحليل هذه البيانات، نلاحظ أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة، مما يعني أن غالبية المشاركين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية. الفئتان العمريتان من 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة تمثلان بشكل متساوٍ نسبة 20% لكل منهما، مما يشير إلى توزيع متوازن نسبياً بين الأفراد الأكبر سناً في العينة. أما الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، فهي الأقل تمثيلاً بنسبة 13.3%.

جدول 4: الوظيفة

الوظيفة	التكرار	%النسبة المئوية
مسؤول	10	33,3
منفذ	20	66,7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 3: الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير بيانات العينة المدروسة فيما يتعلق بالخبرة المهنية إلى أن الأفراد في مواقع المسؤولية يشكلون 10 أفراد بنسبة 33.3%، بينما الأفراد في مواقع التنفيذ يشكلون 20 فرداً

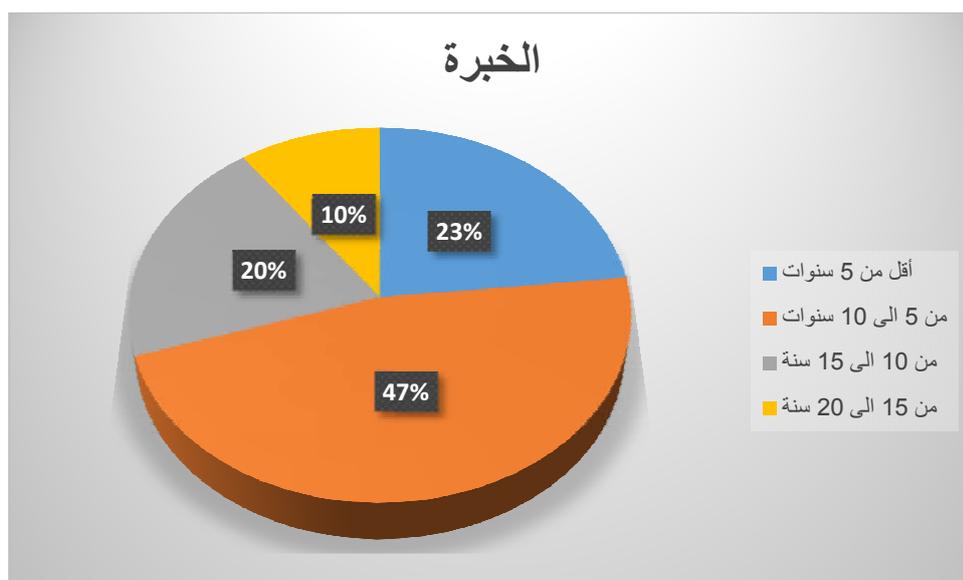
بنسبة 66.7%. يوضح هذا التحليل أن غالبية العينة تتكون من الأفراد العاملين في مواقع التنفيذ، حيث يمثلون أكثر من ثلثي العينة، في حين يشكل الأفراد في مواقع المسؤولية ما يقارب ثلث العينة. يوفر هذا التوزيع نظرة شاملة لتوزيع الأدوار المهنية في العينة، مما يساعد في فهم تأثير المواقع المهنية المختلفة على المتغيرات المدروسة ويسمح بإجراء مقارنات وتحليلات دقيقة للخبرات المهنية وتأثيرها على النتائج.

جدول 5: توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23,3
من 5 الى 10 سنوات	14	46,7
من 10 الى 15 سنة	6	20
من 15 الى 20 سنة	3	10
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 4: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد

SPSS الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

يوضح هذا التحليل أن غالبية العينة، بنسبة 46.7%، لديهم من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة، مما يشير إلى تواجد عدد كبير من الأفراد في منتصف مسيرتهم المهنية. بينما الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة يمثلون 23.3%، والأفراد الذين لديهم من 10 إلى 15 سنة من الخبرة يمثلون 20%، والأفراد الذين لديهم من 15 إلى 20 سنة من الخبرة يمثلون 10%. يعكس هذا التوزيع توازنًا في العينة بين الأفراد ذوي الخبرات المختلفة، مما يساعد في تحليل تأثير مدة الخبرة المهنية على المتغيرات المدروسة بدقة.

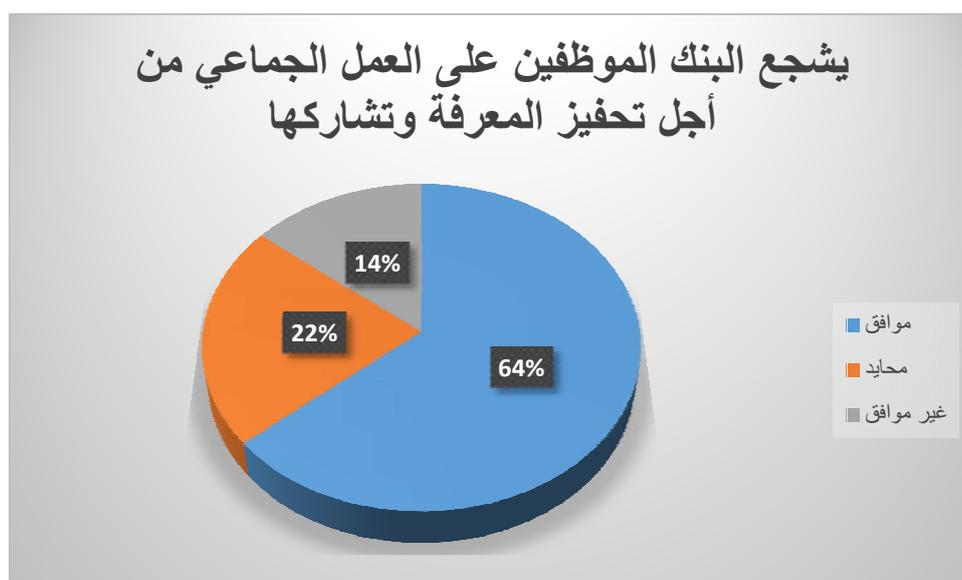
المحور الثاني: إدارة المعرفة

جدول 6: يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز المعرفة وتشاركها

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	4	8	18	30
النسبة المئوية%	13,3	20,7	60	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 5 : يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز المعرفة وتشاركها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

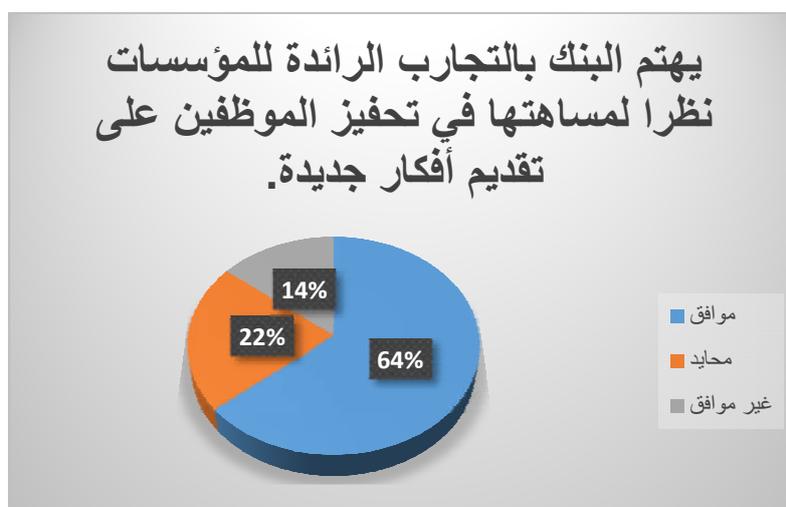
تشير بيانات العينة المدروسة حول السؤال الأول: "يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز المعرفة وتشاركها" إلى أن 60% من إجمالي العينة، أي 18 من أصل 30 فرداً، وافقوا على أن البنك يشجع العمل الجماعي. بينما كان 20.7% من العينة، أي 8 أفراد، محايدين تجاه هذا الأمر، ولم يوافق 13.3%، أي 4 أفراد، على أن البنك يشجع العمل الجماعي. يعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً في الآراء، مع ميل الأغلبية نحو الاعتقاد بأن البنك يدعم العمل الجماعي لتعزيز المعرفة وتشاركها.

جدول 7: يهتم البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظراً لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	4	8	18	30
النسبة المئوية%	13,3	20,7	60	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 6: يهتم البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظراً لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير بيانات العينة المدروسة حول السؤال الثاني: "يهتم البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظراً لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة"، إلى أن 60% من العينة، أي 18 من أصل 30 فرداً، وافقوا على أن البنك يهتم بالتجارب الرائدة للمؤسسات. بينما كان 20.7% من العينة، أي 8 أفراد، محايدين تجاه هذا الأمر، ولم يوافق 13.3%، أي 4 أفراد، على هذا الرأي. توضح هذه النتائج تبايناً في الآراء حول اهتمام البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات، إذ يظهر تفضيل الأغلبية لهذا النهج كوسيلة لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

جدول 8: يسعى البنك الى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	2	6	22	30
النسبة المئوية%	6,7	20	73,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 7: يسعى البنك الى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

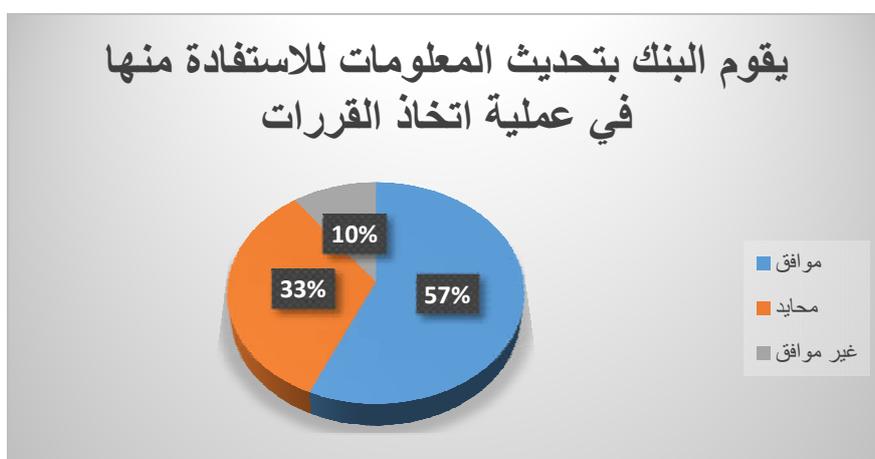
تشير بيانات العينة المدروسة حول السؤال الثالث: "يسعى البنك إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم"، إلى أن 73.3% من العينة، أي 22 من أصل 30 فرداً، وافقوا على أن البنك يسعى إلى تقسيم أداء الموظفين لهذا الهدف. بينما كان 20% من العينة، أي 6 أفراد، محايدين في هذا الصدد، ولم يوافق 6.7%، أي 2 أفراد، على هذا الرأي. تشير هذه النتائج إلى تأييد الأغلبية لاستراتيجية تقسيم أداء الموظفين كوسيلة لتوجيههم وتحفيزهم نحو اكتساب معارف جديدة وتحديد نقاط الضعف لديهم.

جدول 9: يقوم البنك بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	3	10	17	30
النسبة المئوية%	10	33,3	56,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 8: يقوم البنك بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

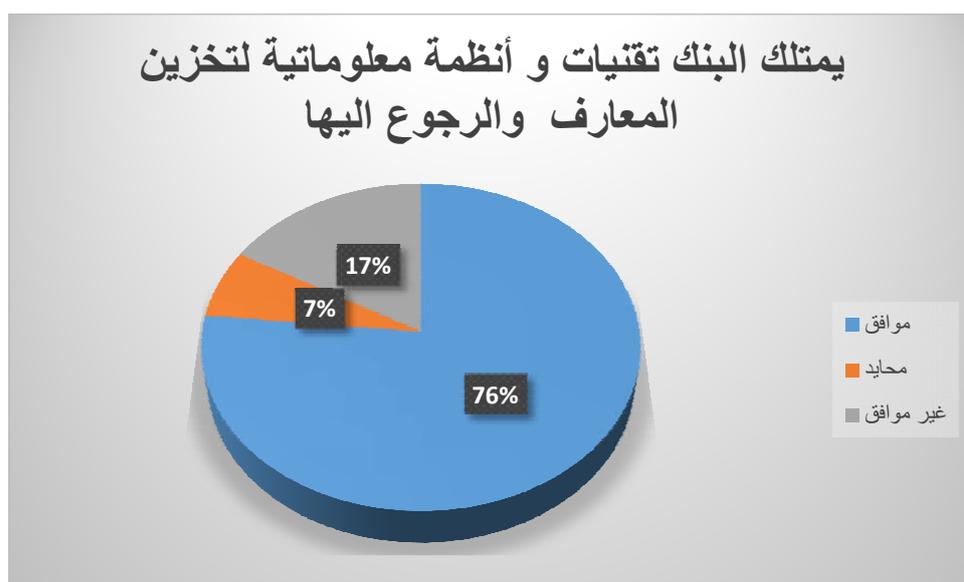
تشير بيانات العينة المدروسة حول السؤال الرابع: "يقوم البنك بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات"، إلى أن 56.7% من العينة، أي 17 من أصل 30 فرداً، وافقوا على أن البنك يقوم بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات. بينما كان 33.3% من العينة، أي 10 أفراد، محايدين في هذا الصدد، ولم يوافق 10%، أي 3 أفراد، على هذا الرأي. تظهر هذه النتائج دعم الأغلبية لسياسة تحديث المعلومات كوسيلة لتحسين عملية اتخاذ القرارات في البنك.

جدول 10: يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	5	2	23	30
النسبة المئوية%	16,7	6,7	76,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 9 : يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

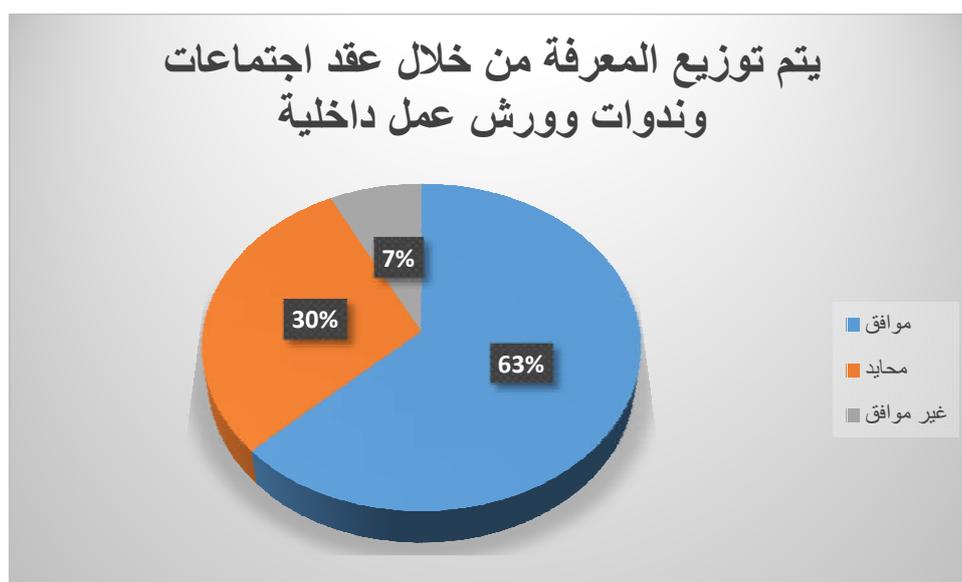
تشير بيانات العينة المدروسة حول السؤال الخامس: "يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها"، إلى أن 76.7% من العينة، أي 23 من أصل 30 فرداً، وافقوا على أن البنك يمتلك تقنيات وأنظمة معلوماتية لهذا الغرض. بينما كان 6.7% من العينة، أي 2 أفراد، محايدين في هذا الصدد، ولم يوافق 16.7%، أي 5 أفراد، على هذا الرأي. يعكس هذا التوزيع تأييد الأغلبية لاستخدام التقنيات والأنظمة المعلوماتية في تخزين والرجوع إلى المعارف في البنك.

جدول 11 : يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	2	8	20	30
النسبة المئوية%	6,7	26,7	56,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 10: يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

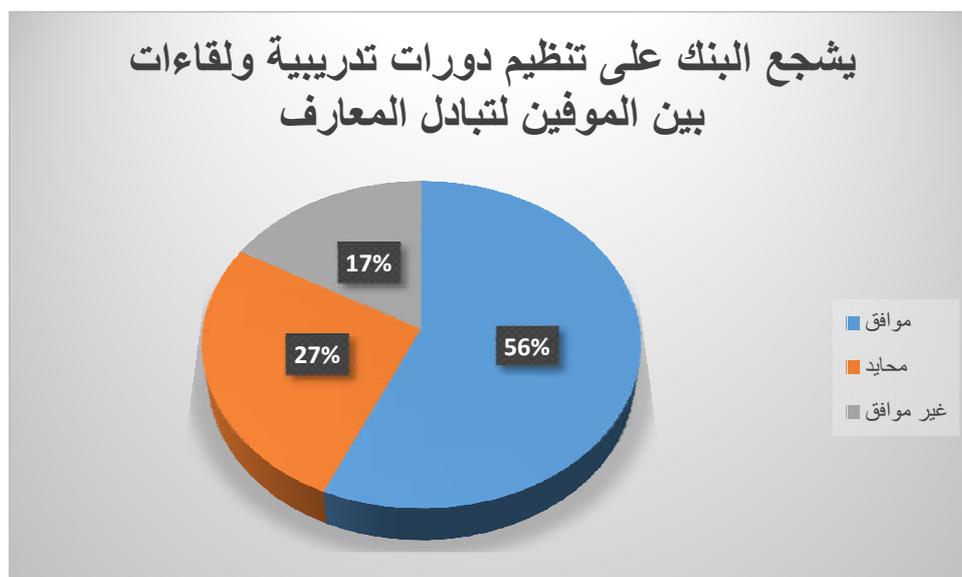
تشير البيانات العينية المدروسة في السؤال السادس إلى أن 56.7% من المشاركين وافقوا على أن المعرفة تُورَّع من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية. في المقابل، كان 26.7% محايدين بينما عبر 6.7% عن عدم موافقتهم.

جدول 12 : يشجع البنك على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	5	8	17	30
النسبة المئوية%	16,7	26,7	56,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 11: يشجع البنك على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

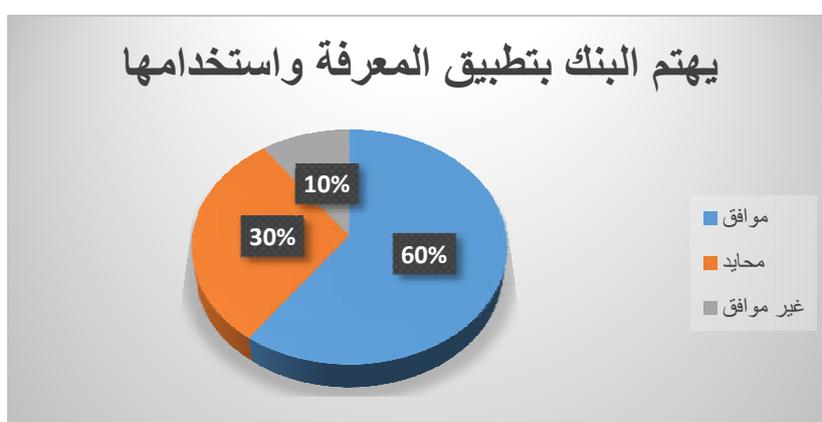
تشير البيانات العينية في السؤال السابع إلى أن 56.7% من المشاركين وافقوا على أن البنك يشجع على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف. وجد أن 26.7% كانوا محايدين في هذا الصدد، في حين عبر 16.7% عن عدم موافقتهم.

جدول 13 : يهتم البنك بتطبيق المعرفة واستخدامها

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	3	9	18	30
النسبة المئوية%	10	30	60	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول 12: يهتم البنك بتطبيق المعرفة واستخدامها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

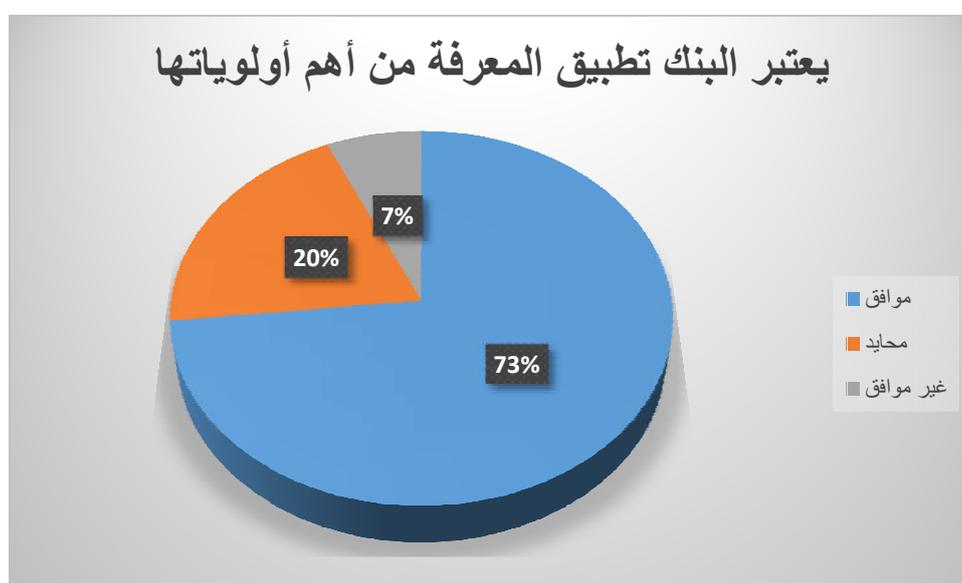
تشير البيانات العينية في السؤال الثامن إلى أن 60% من المشاركين وافقوا على أن البنك يهتم بتطبيق المعرفة واستخدامها. وجد أن 30% كانوا محايدين في هذا الصدد، في حين عبر 10% عن عدم موافقتهم.

جدول 14 : يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	2	6	22	30
النسبة المئوية%	6,7	20	73,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 13: يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

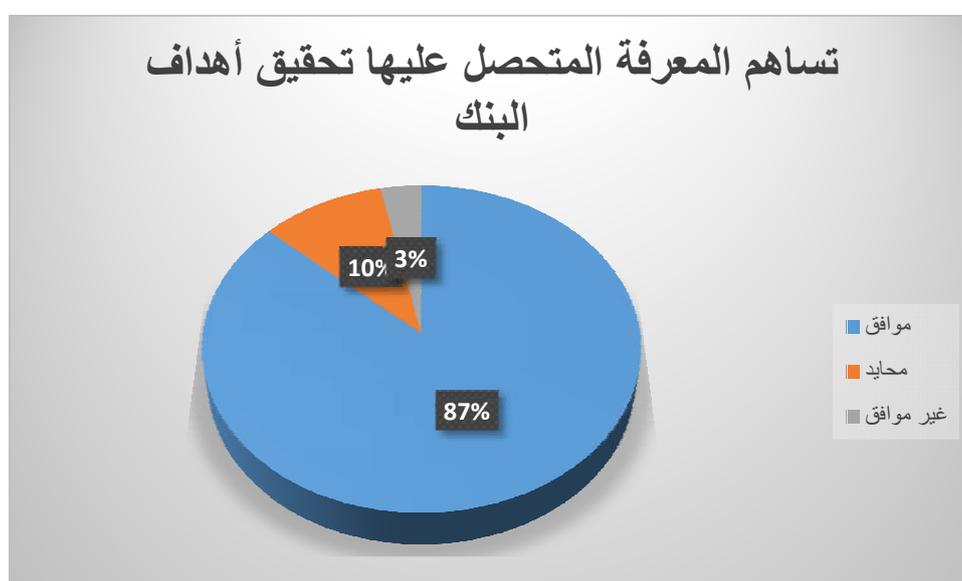
توضح البيانات أن غالبية المشاركين، بنسبة 73.3%، يرون أن البنك يعتبر تطبيق المعرفة من أهم أولوياته. يعكس هذا التأييد الشديد أهمية تطبيق المعرفة في البنك ورغبتهم في استخدامها بشكل فعال. من ناحية أخرى، كانت نسبة 20% من المحايدين تشير إلى وجود بعض الشكوك أو الريادة في الرأي، في حين عبر 6.7% الباقون عن عدم موافقتهم، مما يظهر تبايناً في الآراء حول هذه القضية.

جدول 15 : تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف البنك

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	3	26	30
النسبة المئوية%	3,3	10	86,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 14: تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف البنك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

توضح البيانات أن غالبية المشاركين، بنسبة 86.7%، يرون أن المعرفة التي يتحصلون عليها تساهم في تحقيق أهداف البنك. يعكس هذا التأييد الشديد أهمية المعرفة في تحقيق أهداف البنك وكيفية استفادتهم منها في هذا السياق. من ناحية أخرى، كانت نسبة 10% من المحايدين تشير إلى وجود بعض الشكوك أو الريادة في الرأي، في حين عبر 3.3% الباقون عن عدم موافقتهم، مما يظهر تبايناً في الآراء حول كيفية تأثير المعرفة على تحقيق أهداف البنك.

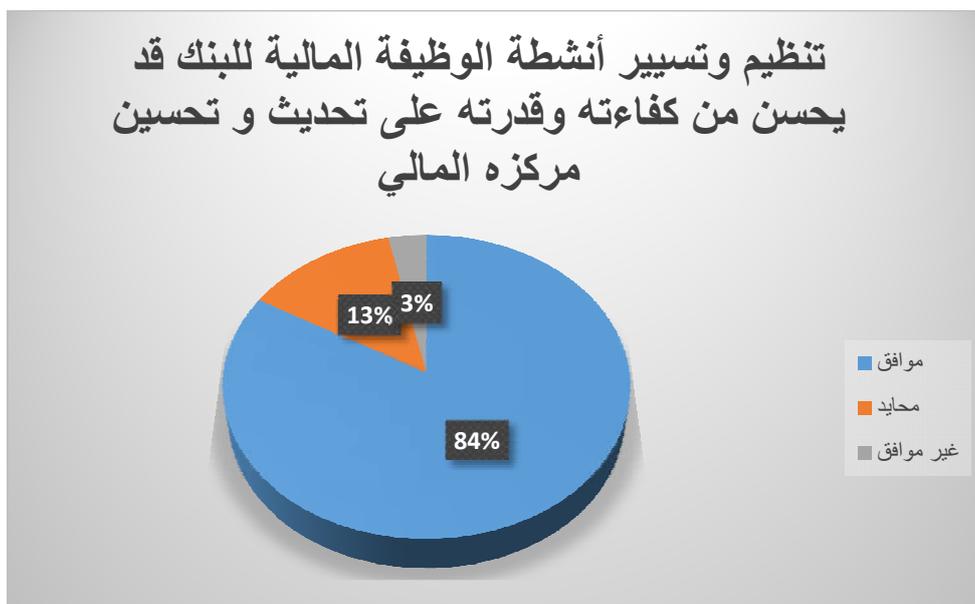
المحور الثاني: الأداء المالي في المؤسسات البنكية

جدول 16 : تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك قد يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث و تحسين مركزه المالي

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	4	25	30
النسبة المئوية%	3,3	13,3	83,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 15: تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك قد يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث و تحسين مركزه المالي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين، وهي 83.3%، يرون أن تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك يمكن أن يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث وتحسين مركزه

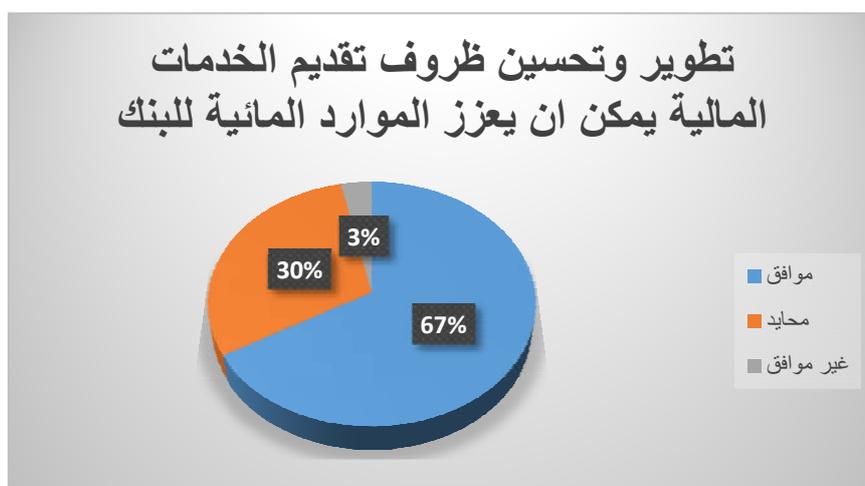
المالي. وجد أن 13.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، وأعرب 3.3% عن عدم موافقتهم، مما يظهر تبايناً في الآراء حول تأثير تنظيم وتسيير هذه الأنشطة على البنك.

جدول 17 : تطوير وتحسين ظروف تقديم الخدمات المالية يمكن ان يعزز الموارد المائية للبنك

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	9	20	30
النسبة المئوية%	3,3	30	66,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 16: تطوير وتحسين ظروف تقديم الخدمات المالية يمكن ان يعزز الموارد المائية للبنك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

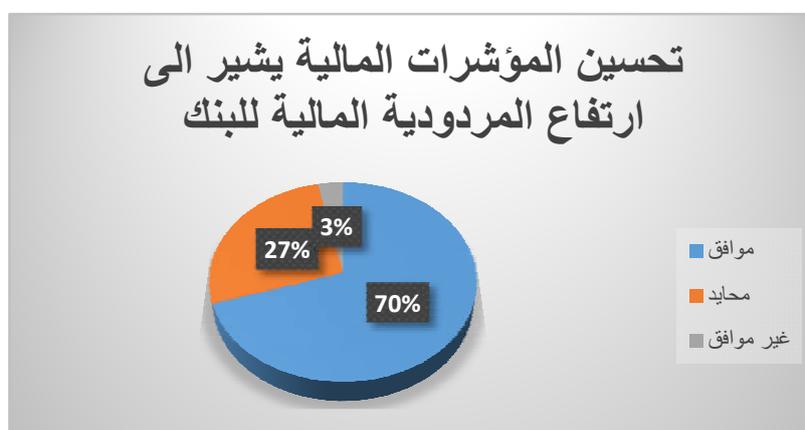
تبين البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين، وهي 83.3%، يرون أن تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك يمكن أن يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث وتحسين مركزه المالي. وجد أن 13.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، وأعرب 3.3% عن عدم موافقتهم، مما يظهر تبايناً في الآراء حول تأثير تنظيم وتسيير هذه الأنشطة على البنك.

جدول 18: تحسين المؤشرات المالية يشير الى ارتفاع المردودية المالية للبنك

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	8	20	30
النسبة المئوية%	3,3	26,7	70	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 17: تحسين المؤشرات المالية يشير الى ارتفاع المردودية المالية للبنك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

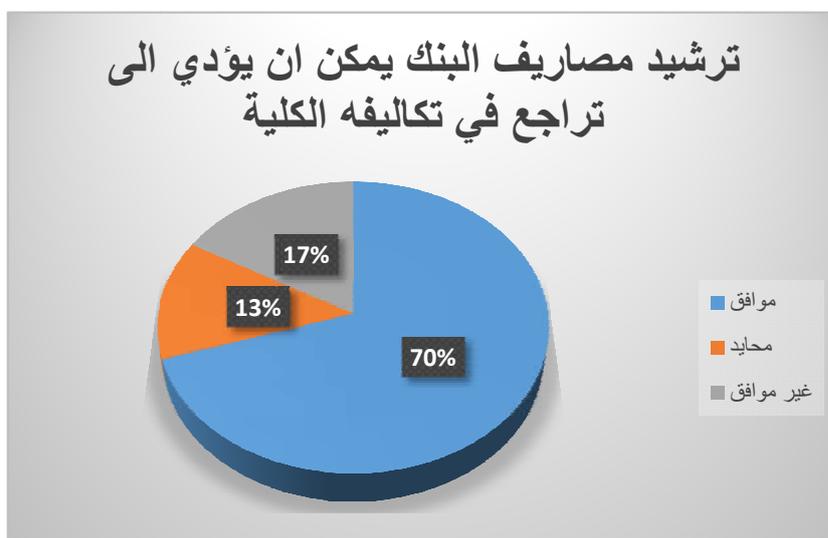
تشير البيانات العينية في السؤال الثالث إلى أن 70% من المشاركين وافقوا على أن تحسين المؤشرات المالية يشير إلى ارتفاع المردودية المالية للبنك. وجد أن 26.7% كانوا محايدين في هذا الصدد، في حين عبر 3.3% عن عدم موافقتهم.

جدول 19: ترشيد مصاريف البنك يمكن ان يؤدي الى تراجع في تكاليفه الكلية

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	5	4	21	30
النسبة المئوية%	16,7	13,3	70	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 18: ترشيد مصاريف البنك يمكن ان يؤدي الى تراجع في تكاليفه الكلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

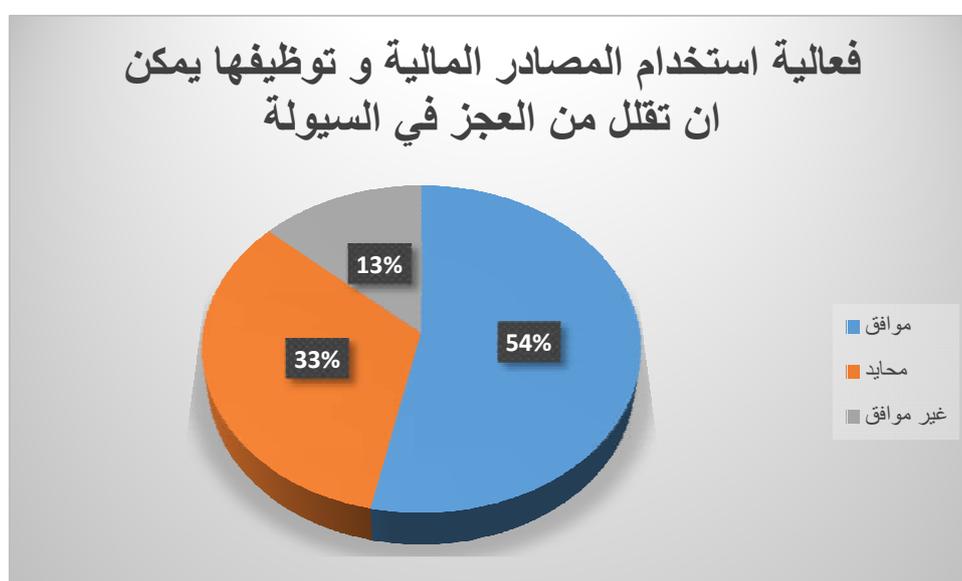
تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين، أي 70% منهم، يرون أن ترشيد مصاريف البنك قد يؤدي إلى تراجع في تكاليفه الكلية. بينما كان 13.3% منهم محايدين في هذا الصدد، وعبر 16.7% عن عدم موافقتهم على هذا الرأي، مما يشير إلى تباين في الآراء بين المشاركين حول تأثير ترشيد المصاريف على تكاليف البنك.

جدول 20: فعالية استخدام المصادر المالية و توظيفها يمكن ان تقلل من العجز في السيولة

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	4	10	16	30
النسبة المئوية%	13,3	33,3	53,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 19: فعالية استخدام المصادر المالية و توظيفها يمكن ان تقلل من العجز في السيولة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

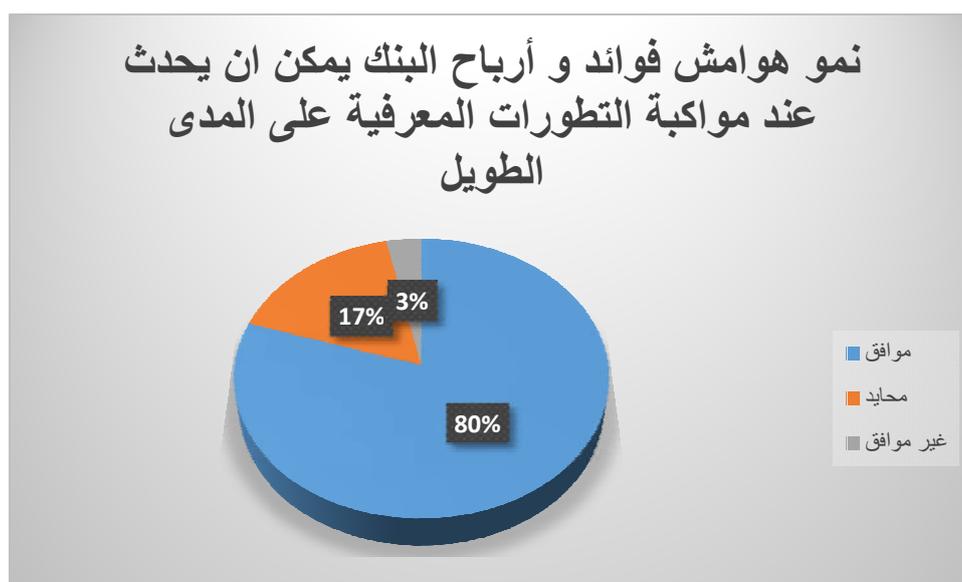
تشير البيانات إلى أن 53.3% من المشاركين يرون أن فعالية استخدام المصادر المالية وتوظيفها يمكن أن تقلل من العجز في السيولة. وجد أن 33.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 13.3% عن عدم موافقتهم. هذا يعكس تبايناً في الآراء بشأن تأثير استخدام المصادر المالية على العجز في السيولة.

جدول 21: نمو هوامش فوائد و أرباح البنك يمكن ان يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية على المدى الطويل

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	5	24	30
النسبة المئوية%	3,3	16,7	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 20: نمو هوامش فوائد و أرباح البنك يمكن ان يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية على المدى الطويل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

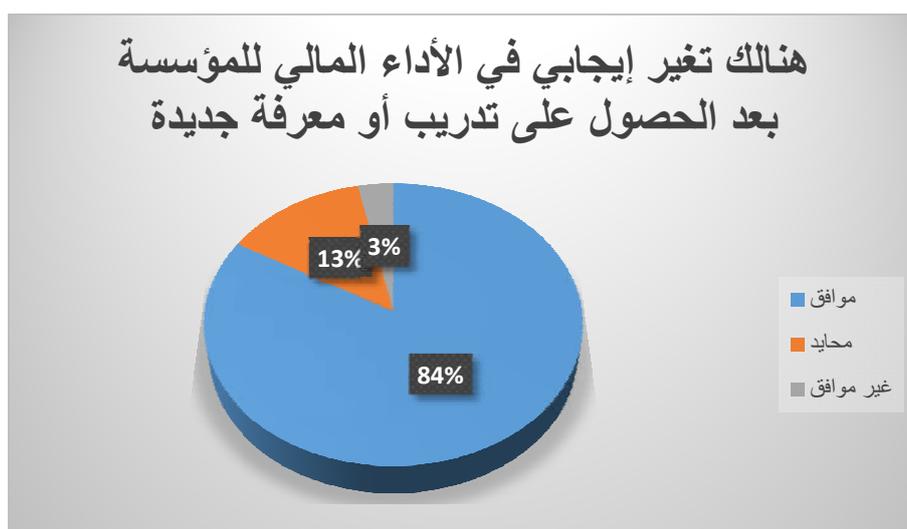
تشير البيانات إلى أن 80% من المشاركين يرون أن نمو هوامش فوائد وأرباح البنك يمكن أن يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية على المدى الطويل. وجد أن 16.7% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 3.3% عن عدم موافقتهم. هذا يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية مواكبة التطورات المعرفية في تحقيق نمو هوامش الفوائد والأرباح.

جدول 22 : هنالك تغير إيجابي في الأداء المالي للمؤسسة بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	4	25	30
النسبة المئوية%	3,3	13,3	83,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 21: هنالك تغير إيجابي في الأداء المالي للمؤسسة بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

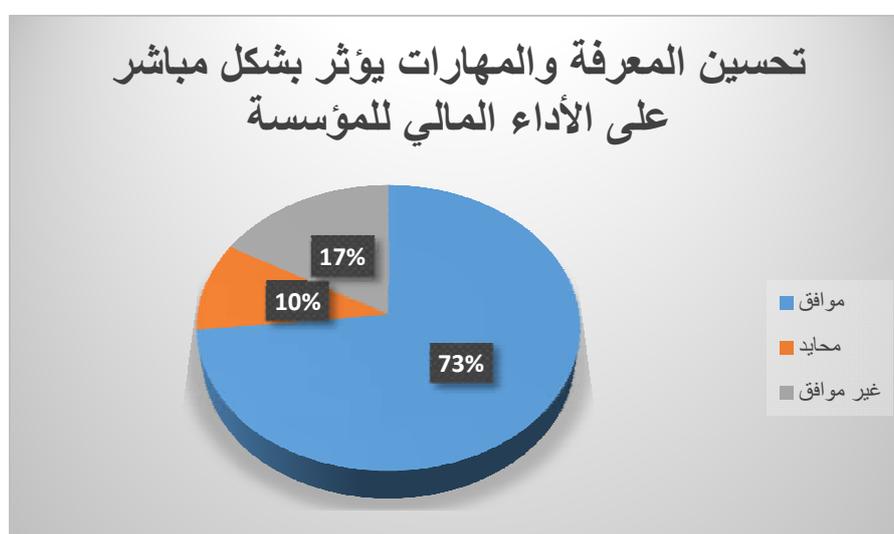
تشير البيانات إلى أن 83.3% من المشاركين يرون أن هناك تغييراً إيجابياً في الأداء المالي للمؤسسة بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة. وجد أن 13.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 3.3% عن عدم موافقتهم. هذا يشير إلى تأثير إيجابي محتمل للتدريب والمعرفة الجديدة على أداء المؤسسة.

جدول 23 : تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	5	3	22	30
النسبة المئوية%	16,7	10	73,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 12: تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

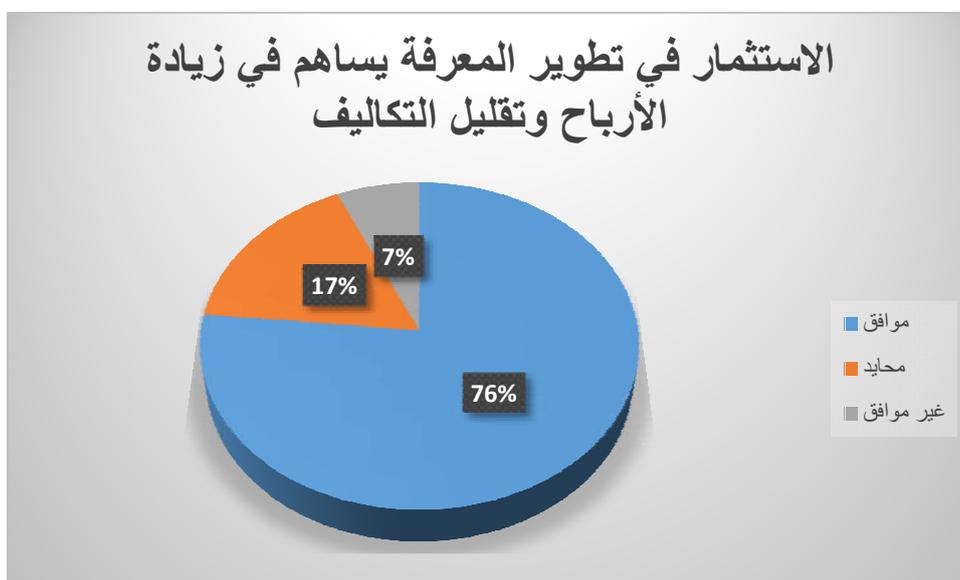
تبين البيانات العينية في السؤال الثامن أن 73.3% من المشاركين يرون أن تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة. وجد أن 10% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 16.7% عن عدم موافقتهم.

جدول 24: الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	2	5	23	30
النسبة المئوية%	6,7	16,7	76,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 23: الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

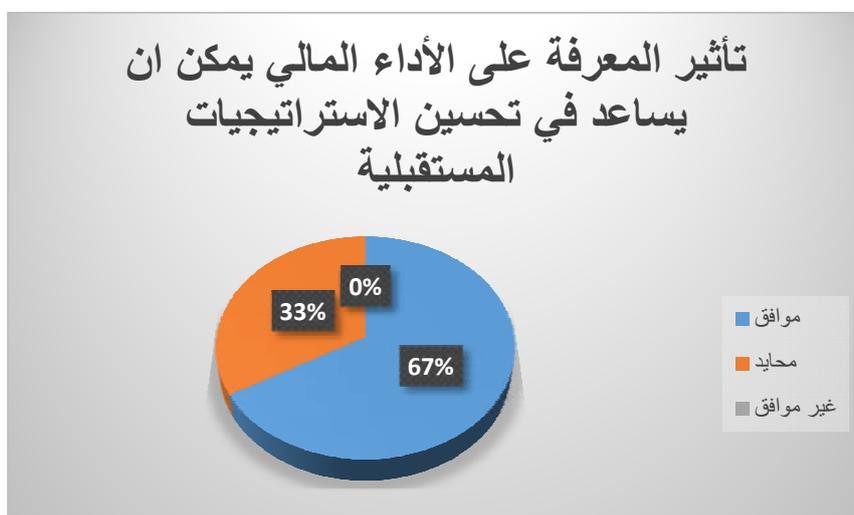
تشير البيانات إلى أن 76.7% من المشاركين يرون أن الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف. وجد أن 16.7% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 6.7% عن عدم موافقتهم.

جدول 25 : تأثير المعرفة على الأداء المالي يمكن ان يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	0	10	20	30
النسبة المئوية%	0	33,3	66,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 24: تأثير المعرفة على الأداء المالي يمكن ان يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

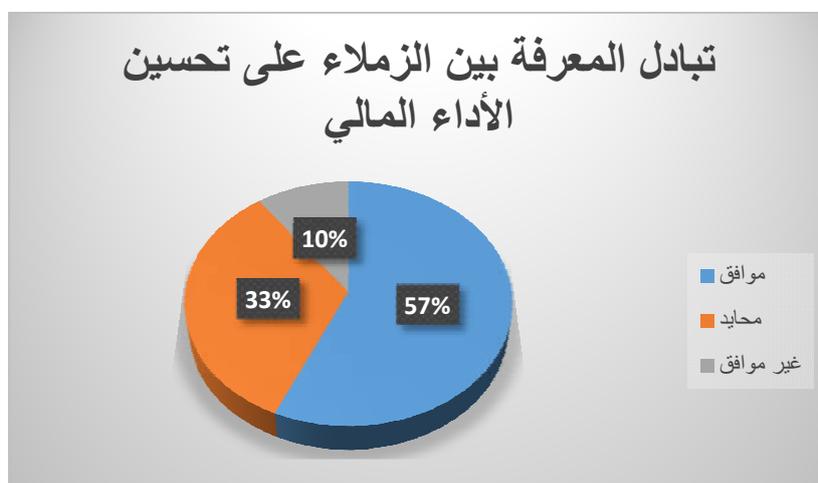
تبين البيانات العينية في السؤال العاشر أن 66.7% من المشاركين يرون أن تأثير المعرفة على الأداء المالي يمكن أن يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية. كما وجد أن 33.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، ولم يوجد أي شخص عبر عن عدم موافقته.

جدول 26: تبادل المعرفة بين الزملاء على تحسين الأداء المالي

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	3	10	17	30
النسبة المئوية%	10	33,3	56,7	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 25: تبادل المعرفة بين الزملاء على تحسين الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

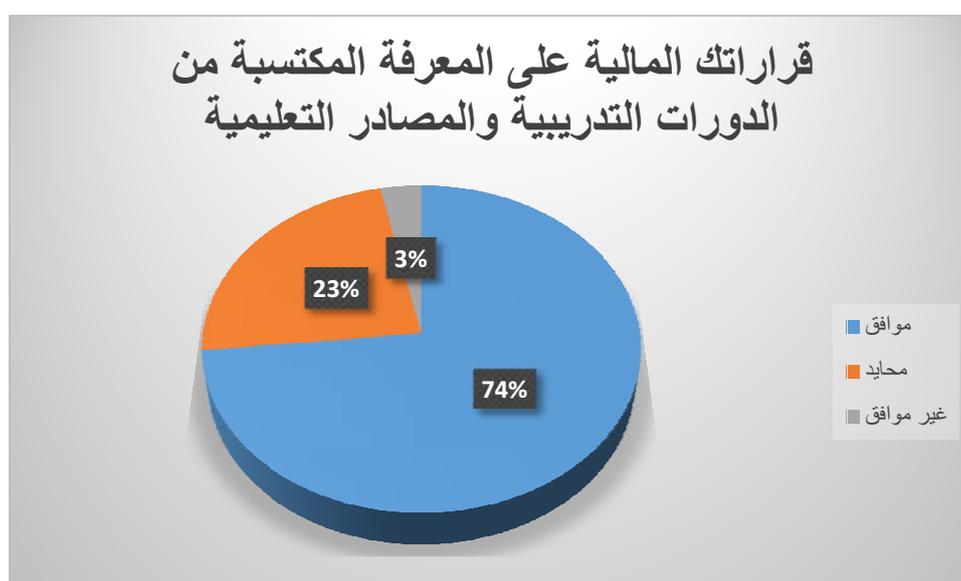
تبين البيانات العينية في السؤال الحادي عشر أن 56.7% من المشاركين يرون أن تبادل المعرفة بين الزملاء يساهم في تحسين الأداء المالي. وجد أن 33.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 10% عن عدم موافقتهم.

جدول 27: قراراتك المالية على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع
عدد العينات	1	7	22	30
النسبة المئوية%	3,3	23,3	73,3	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل 26: قراراتك المالية على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين البيانات العينية في السؤال الثاني عشر أن 73.3% من المشاركين يرون أن قراراتهم المالية تعتمد على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية. وجد أن 23.3% كانوا محايدين في هذا الصدد، بينما عبر 3.3% عن عدم موافقتهم.

تحليل إرتباطات معامل بيرسون بين إدارة المعرفة و الأداء المالي للمؤسسة في بنك BADR عين الحجر سعيدة :

جدول 28: جدول ارتباطات معامل بيرسون بين إدارة المعرفة و الأداء المالي للمؤسسة البنكية

المحاور	المحور الأول: إدارة المعرفة
المحور الثاني:الأداء المالي	0,720**
	0,000
	30

وجود علامة(**) عند دلالة احصائية 0.01.

و في حالة وجود علامة(*) عند دلالة احصائية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول المعروف أعلاه أن معامل بيرسون للارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المالي في مؤسسة بنك BADR سعيدة قد بلغ 0.720، وهو ما يُعتبر نسبة ارتباط قوية نسبياً. كما بلغت قيمة sig 0.00، وهي دلالة إحصائية أقل من 0.01. وكننتيجة، يمكننا القول إن هناك ارتباطاً قوياً بين متغيرات الدراسة.أي ان هناك علاقة طردية بين متغير إدارة المعرفة و الأداء المالي وهذا يشير إلى أن العمال المستجوبين قد فهموا أسئلة الاستبيان وتجنبوا العشوائية في الإجابة، مما يخدم الدراسة ويزيد من دقة النتائج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية:

من أجل معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين إدارة المعرفة (متغير مستقل) والأداء المالي (متغير تابع)

قمنا اختبار الفرضيتين:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي في مؤسسة بنك BADR فرع عين الحجر ولاية سعيدة ($sig > 5\%$)

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي في مؤسسة بنك BADR فرع عين الحجر ولاية سعيدة ($sig < 5\%$)

جدول 29: جدول تحليل التباين انوفا للعلاقة الاحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

في بنك BADR عين الحجر سعيدة

(sig)	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000	19,473	11,267	1	11,267	الإنحدار
		,579	28	16,200	البواقي
		-	29	27,467	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

معامل الارتباط: $R=0.64$

معامل التحديد: $R^2= 0.41$

من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05، وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي في مؤسسة بنك BADR فرع عين الحجر ولاية سعيدة. كما نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي.

يُظهر هذا التحليل أن الأداء المالي في مؤسسة بنك BADR فرع عين الحجر ولاية سعيدة يتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة، مما يعني أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ من المعطيات أعلاه أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.41، مما يعني أن متغير إدارة المعرفة يفسر 41% من التغيرات في الأداء المالي للمؤسسة. هذه نسبة تفسيرية متوسطة، تشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء المالي إلى جانب إدارة المعرفة، ولكن إدارة المعرفة تظل عاملاً مهماً ومؤثراً.

تدل هذه النتائج على أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. من المهم أن تستمر المؤسسة في تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين لزيادة الكفاءة وتحقيق أداء مالي أفضل

بناء معادلة الانحدار:

جدول رقم(30): جدول معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	β	الانحراف المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	(sig)
الثابت	0.600	0.810		0.888	0.000
متغير إدارة المعرفة	0.723	0.695	0.940	4.813	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (29) ان قيمة β بلغت 0.6 أي انه عندما يكون المتغير المستقل

"إدارة المعرفة" يساوي 0 تكون قيمة المتغير التابع الأداء المالي 0.6 كما نلاحظ ان قيمة

معامل الانحدار قدرت ب 0.723 اي انه عند زيادة المتغير المستقل "إدارة المعرفة" بوحدة

واحدة تزداد القيمة المتوقعة لمتغير التابع "الأداء المالي للمؤسسة" بمقادير 0.723 كما نلاحظ

ايضا ان معامل الارتباط قد بلغ 0.94 و هي قيمة ارتباط عالية بين متغيري الدراسة

معادلة الانحدار

$$Y=b+ax$$

حيث ان

Y المتغير التابع "الأداء المالي للمؤسسة البنكية"

x المتغير المستقل "إدارة المعرفة في المؤسسة البنكية"

b معامل الانحدار

a معامل الانقطاع

$$Y=0.6+0.723x$$

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا نستنتج أن:

بلغ عدد الذكور في العينة 17، مما يمثل 56.6% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد

الإناث 13، ما يشكل 43.4% من العينة. كانت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي

الأكثر تمثيلاً بنسبة 46.7%. من حيث الوظيفة، الأفراد في مواقع المسؤولية يشكلون

33.3% من العينة، بينما الأفراد في مواقع التنفيذ يشكلون 66.7%. كانت الفئة الأكثر

تمثيلاً في الخبرة المهنية هي من لديهم 5 إلى 10 سنوات من الخبرة بنسبة 46.7%.

60% من المشاركين يوافقون على أن البنك يشجع الموظفين على العمل الجماعي لتبادل المعرفة، بينما يرى 60% منهم أن البنك يهتم بالتجارب الرائدة للمؤسسات لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة. 73.3% من المشاركين يوافقون على أن البنك يسعى إلى تقسيم أداء الموظفين لتوجيههم نحو اكتساب معارف جديدة، و56.7% يوافقون على أن البنك يقوم بتحديث المعلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

76.7% من المشاركين يوافقون على أن البنك يمتلك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها، و56.7% يوافقون على أن المعرفة تُوزَّع من خلال عقد اجتماعات وورش عمل داخلية. أيضاً، يوافق 56.7% من المشاركين على أن البنك يشجع على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات لتبادل المعارف، بينما 60% يوافقون على أن البنك يهتم بتطبيق المعرفة واستخدامها. ويرى 73.3% أن البنك يعتبر تطبيق المعرفة من أهم أولوياته، ويعتقد 86.7% أن المعرفة تساهم في تحقيق أهداف البنك.

83.3% من المشاركين يرون أن تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية يمكن أن يحسن من كفاءة البنك وقدرته على التحديث، و66.7% يوافقون على أن تطوير ظروف تقديم الخدمات المالية يمكن أن يعزز الموارد المالية للبنك. 70% من المشاركين يوافقون على أن تحسين المؤشرات المالية يؤدي إلى ارتفاع المردودية المالية للبنك، و70% يوافقون على أن ترشيد مصاريف البنك يمكن أن يؤدي إلى تراجع تكاليفه الكلية.

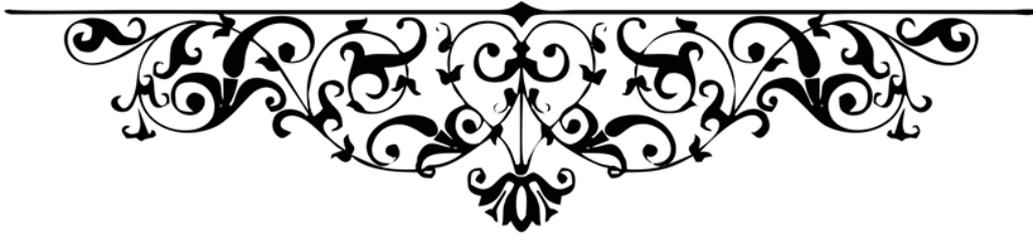
53.3% من المشاركين يرون أن فعالية استخدام المصادر المالية يمكن أن تقلل من العجز في السيولة، بينما يعتقد 80% أن نمو هوامش فوائد وأرباح البنك يمكن أن يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية. 83.3% من المشاركين يرون أن هناك تغيرًا إيجابيًا في الأداء المالي بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة، و73.3% يوافقون على أن تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي.

76.7% من المشاركين يعتقدون أن الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف، و66.7% يرون أن تأثير المعرفة على الأداء المالي يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية. وأخيرًا، 56.7% من المشاركين يرون أن تبادل المعرفة بين الزملاء يساهم في تحسين الأداء المالي، و73.3% يعتمدون في قراراتهم المالية على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية. كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بن محول إدارة المعرفة والأداء المالي 0,64 بدلالة احصائية 0.00.

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع عين الحجر سعيدة أي ان الأداء المالي للمؤسسة يتأثر مباشرة بالإدارة المعرفية فيها



الخاتمة



في ختام هذه الدراسة، نجد أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسات البنكية. من خلال فهم مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات البنكية تعزيز قدرتها على التنافسية وتحقيق مزيد من النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

من خلال دراسة مفاهيم الأداء المالي وتحليل مكوناته، يمكن للمؤسسات البنكية تحسين أدائها المالي وتحقيق الأهداف المالية المحددة. ومع ذلك، يظهر أن دمج ممارسات إدارة المعرفة في استراتيجيات الأداء المالي يمكن أن يعزز بشكل كبير فعالية الأداء ويدعم تحقيق أهداف النمو والاستدامة.

ومن هنا، يمكن القول إن العمل على تعزيز إدارة المعرفة ودمجها بشكل متزامن مع استراتيجيات تحسين الأداء المالي يمثل تحدّ هاماً للمؤسسات البنكية، ولكنه في الوقت نفسه يعتبر فرصة لتعزيز تنافسيتها ونجاحها في سوق الأعمال المالية.

التوصيات والاقتراحات

1. يجب على البنوك الاستثمار في التكنولوجيا لتحسين الخدمات.
2. ينبغي على البنوك تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم.
3. يتعين على البنوك تعزيز الشفافية والمساءلة في أنشطتها.
4. يجب على البنوك تحسين الإجراءات التنظيمية لضمان الاستقرار المالي.
5. ينبغي على البنوك تحسين كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف.
6. يمكن للبنوك تعزيز قاعدة عملائها من خلال تقديم منتجات وخدمات متنوعة.
7. يجب على البنوك الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها.
8. يتعين على البنوك الابتكار والاستثمار في البحث والتطوير.



قائمة المراجع



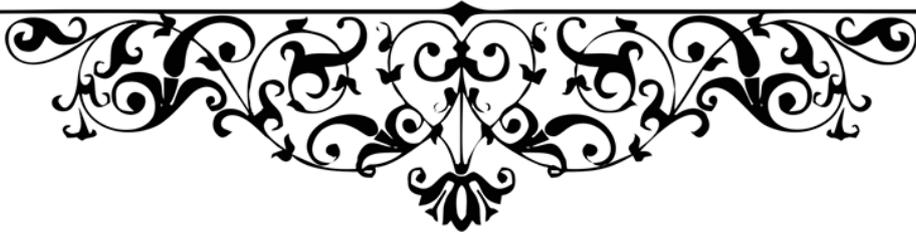
قائمة المراجع:

1. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
2. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2021.
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
4. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
5. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
6. غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017.
7. محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
9. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2012.
11. بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010.
13. محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014.
14. طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

15. ددان عبد الغني، قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
16. حسين عطاً غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
17. فارس ناصيف الشبيري وغسان سالم طالب، مبادئ مالية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2012.
18. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
19. محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
20. ناظم حسن عبد الصمد، محاسبة الجودة مدخل تحليبي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
21. وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.



قائمة الملاحق



الملحق (1): أدوات القياس الإستبيان

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

الوظيفة: مسؤول منفذ

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

المحور الأول: إدارة المعرفة

(1) يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز المعرفة وتشاركتها

موافق محايد غير موافق

(2) يهتم البنك بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على

تقديم أفكار جديدة

موافق محايد غير موافق

(3) يسعى البنك إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب

معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم

موافق محايد غير موافق

(4) يقوم البنك بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات

موافق محايد غير موافق

(5) يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها

موافق محايد غير موافق

(6) يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية

- موافق محايد غير موافق
- 7) يشجع البنك على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموفين لتبادل المعارف
- موافق محايد غير موافق
- 8) يهتم البنك بتطبيق المعرفة واستخدامها
- موافق محايد غير موافق
- 9) يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها
- موافق محايد غير موافق
- 10) تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف البنك
- موافق محايد غير موافق

الأداء المالي في المؤسسات البنكية

- 1) تنظيم وتسيير أنشطة الوظيفة المالية للبنك قد يحسن من كفاءته وقدرته على تحديث وتحسين مركزه المالي
- موافق محايد غير موافق
- 2) تطوير وتحسين ظروف تقديم الخدمات المالية يمكن أن يعزز الموارد المائية للبنك
- موافق محايد غير موافق
- 3) تحسن المؤشرات المالية يشير إلى ارتفاع المردودية المالية للبنك
- موافق محايد غير موافق
- 4) ترشيد مصاريف البنك يمكن أن يؤدي إلى تراجع في تكاليفه الكلية
- موافق محايد غير موافق
- 5) فعالية استخدام المصادر المالية وتوظيفها يمكن أن تقلل من العجز في السيولة
- موافق محايد غير موافق
- 6) نمو هوامش فوائد وأرباح البنك يمكن أن يحدث عند مواكبة التطورات المعرفية على المدى الطويل

موافق محايد غير موافق

7) هنالك تغير إيجابي في الأداء المالي للمؤسسة بعد الحصول على تدريب أو معرفة جديدة

موافق محايد غير موافق

8) تحسين المعرفة والمهارات يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة

موافق محايد غير موافق

9) الاستثمار في تطوير المعرفة يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف

موافق محايد غير موافق

10) تأثير المعرفة على الأداء المالي يمكن أن يساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية

موافق محايد غير موافق

11) تبادل المعرفة بين الزملاء على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

موافق محايد غير موافق

12) قراراتك المالية على المعرفة المكتسبة من الدورات التدريبية والمصادر التعليمية

موافق محايد غير موافق

الملحق (2): إختبار ألفا كرون باج لصدق وثبات الإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	22

الملحق (3): الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الأول (إدارة المعرفة)

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	33,3	33,3	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	9	30,0	30,0	40,0
	موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق (4): الدراسة الوصفية لأسئلة المحور الثاني (الأداء المالي)

R1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	9	30,0	30,0	33,3
	موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	10	33,3	33,3	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	33,3	33,3	33,3
	موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	33,3	33,3	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	7	23,3	23,3	26,7
	موافق	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق (5): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

Corrélations

		التنافسية	المعرفة
التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المعرفة	Corrélation de Pearson	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (6): إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل إدارة المعرفة و المتغير

التابع الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,640 ^a	,410	,389	,76064

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,267	1	11,267	19,473	,000 ^b
	de Student	16,200	28	,579		
	Total	27,467	29			

a. Variable dépendante : المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الأداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,600	,810		,888	,000
	المعرفة	,723	,695	,940	4,813	,000

a. Variable dépendante : الأداء