

دور تطوير الموارد المعرفية والكفاءات في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بولاية بشار

The Role Of Developing Knowledge Resources And Competencies In Improving Organizational Performance, Case Study: Bank Of Agriculture And Rural Development In Bechar

بلعيد حياة

هداجي ندير*

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب

الغربي، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

الغربي، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

belaid.hayat@univ-bechar.dz

hedadji.nadir@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2026/06/05

تاريخ القبول: 2026/05/23

تاريخ الإرسال: 2026/04/14

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تطوير كل من الموارد المعرفية والكفاءات في تحسين أداء المنظمة، والذي تم التطرق إليه نظريا وتطبيقيا. حيث اعتمد في الجانب النظري على منهج وصفي تحليلي، وتم التوصل فيه إلى أن تطوير الموارد المعرفية وكذا الكفاءات يساهم إيجابيا في تحسين أداء المنظمة في أبعاده الأربعة (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمالية). بينما اعتمد في الجانب التطبيقي على دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بولاية بشار. حيث وُزع استبيان على عينة الدراسة، وُحللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أين توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكلا المتغيرين المستقلين على أداء المنظمة في بعدي الزبائن والعمليات الداخلية. مما يجعل المعرفة والكفاءات محركين أساسيين يمثل تطويرهما ركيزة ضرورية لرفع من مستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: بطاقة أداء متوازن؛ زبائن، عمليات داخلية، كفاءات؛ موارد معرفية.

Abstract :

This study highlights the role of developing knowledge resources and competencies in improving organizational performance, addressed through both theoretical and practical perspectives. The theoretical framework utilized a descriptive-analytical approach, concluding that developing these resources positively contributes to performance across four dimensions: customers, internal processes, learning and growth, and finance. The practical component involved a case study of the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in the Wilaya of Bechar, where a questionnaire was distributed to the study sample and data were analyzed using SPSS. The study identified a statistically significant impact of both independent variables on organizational performance within the customer and internal process dimensions. Thus, knowledge and competencies are core drivers; their development is essential for raising the level of performance.

Keywords: Balanced Scorecard; Customers; Internal Processes; Competencies; Knowledge Resources.

JEL Classification: M12, G21, O34

*مرسل المقال: هدايجي ندير (hedadji.nadir@univ-bechar.dz)

المقدمة:

في خضم التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، لم تعد تُقاس قوة المنظمات من خلال حجم أصولها المادية فقط، بل بقدرتها على استغلال ما يتوفر لها من إمكانيات كامنة، ومن خلال مهارة أفرادها وفعاليتهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وكلفة وفي أقصر وقت ممكن. هذا التحول جعل الأصول غير الملموسة تمثل عاملاً حاسماً في بناء قوة المنظمة وتعزيز فرص نجاحها واستمرار بقائها في السوق، وهنا يبرز دور الموارد المعرفية والكفاءات كمورد استراتيجي غير ملموس يدعم تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية والأهم بقاءها ونموها في ظل المتغيرات المحيطة بها. وخاصة في ظل ظاهري تسرب المعرفة وتقادم الكفاءات أين صارت المنظمات تعاني من فقدان مواردها المعرفية المتراكمة عبر السنين وأيضاً تقادم مهارات ومعارف العاملين نتيجة غياب المواكبة المستمرة مما يحدث فجوة معرفية عميقة يصعب تعويضها بسرعة ويجعل المورد البشري عاجزاً عن تقديم حلول تتناسب مع متطلبات السوق المتجددة.

ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية هذه الدراسة من التساؤل الرئيس: ما هو دور تطوير الموارد المعرفية والكفاءات في تحسين أداء المنظمة؟

وقد سعت هذه الدراسة للإجابة على أربع فرضيات:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن عند مستوى الدلالة 0,05.

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية عند مستوى الدلالة 0,05.

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن عند مستوى الدلالة 0,05.

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية عند مستوى الدلالة 0,05.

وقد اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على منهج وصفي تحليلي مبني على عرض للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم اعتماد نماذج (دورة تطوير المعرفة التنظيمية، دورة تطوير كفاءات المنظمة) وإسقاطها على أبعاد الأداء بهدف استنتاج العلاقات التفاعلية بينها. بينما اعتمدت في الجانب التطبيقي على دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بولاية بشار مع استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من العينة.



I. تطوير الموارد المعرفية للمنظمة

1. مفهوم الموارد المعرفية

تعرف الموارد بأنها مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمنظمة (مداح عرايبي، 2011، صفحة 2)، وهي عوامل لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة. (بن وهيبة، 2009، صفحة 27)

بينما تعرف المعرفة في إطار هذه الدراسة بأنها: "ذلك الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات بعد استيعابها، مع إمكانية مزاجتها مع الخبرة والمهارة والقيم، وتتم عملية المزاجية داخل عقل الفرد لتنتج بعدها المعرفة التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات وإلى حل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة".

وعند التنسيق بين مفهوم الموارد ومفهوم المعرفة فإنه يمكن تعريف الموارد المعرفية للمنظمة بأنها "كل ما تمتلكه المنظمة من معارف وخبرات ومعلومات متجسدة في الأفراد، والأنظمة، والوثائق، والروتينات والعلاقات، والتي تُستخدم كمورد استراتيجي غير ملموس لدعم اتخاذ القرار، والابتكار، والميزة التنافسية". (طه، 2011، الصفحات 14-15)

2. مفهوم تطوير الموارد المعرفية

يعرف التطوير في إطار علوم الإدارة والتسيير بأنه: "الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة من الصور حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف". (سعود، 2009، صفحة 8)

ويمكن تعريف تطوير الموارد المعرفية للمنظمة بأنه:

"مصطلح ينطبق على مبادرة تشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا التي تعزز المعرفة داخل المنظمة لتحقيق نتائج أعمال جيدة، وتتعلق بتوليد المعارف المؤسسية بين الأفراد وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وحماية أصول المعرفة، تطويرها، استغلالها وتوزيعها بغرض تحسين وتنظيم العمليات والممارسات التجارية، حيث يتم تنسيق واستغلال المصادر المعرفية للمنظمة، من أجل توليد منفعة وميزة تنافسية". (حشوف، زيد، و طباحي، 2022، صفحة 22)

"عملية تركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية". (مقيمح، 2013، صفحة 153)

ويعرفها الباحثان بأنها "عملية منهجية تهدف إلى خلق المعارف الجديدة، واستيعابها، وتحسينها، وتشاركها داخل المنظمة بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتضمن أربع مراحل وأبعاد مترابطة فيما بينها هي: توليد المعرفة، تبني المعرفة، توزيع المعرفة، مراجعة وتنقيح المعرفة".

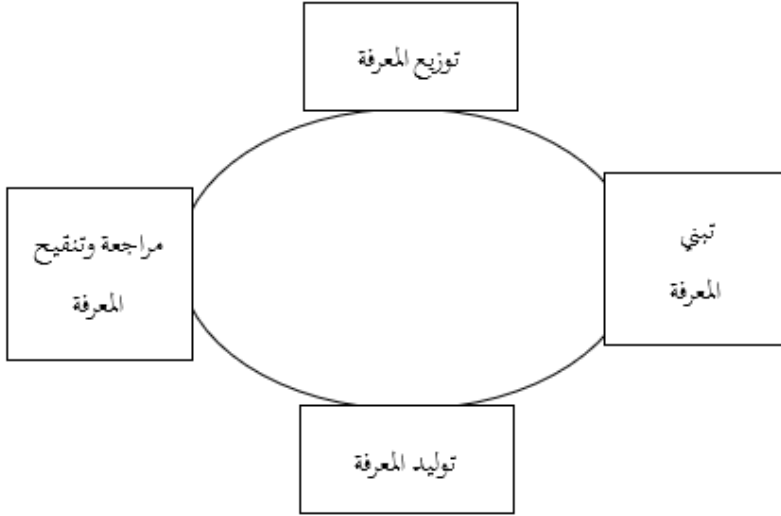
3. مراحل تطوير الموارد المعرفية

إن تطوير الموارد المعرفية للمنظمة يتكون من أربع مراحل تكون ما يعرف بدورة تطوير المعرفة، والتي تعرف بأنها العملية التي تتكون من: توليد المعرفة، وتبني المعرفة، وتوزيع المعرفة، ومراجعة وتنقيح المعرفة. مع العلم أنه على المستوى الفردي



قد يكون توليد المعرفة وتبنيها كافيين لتشكيل دورة تطوير معرفة. إلا أن المعرفة التنظيمية لا تعادل المعرفة الفردية داخل المنظمة؛ لذا تصبح المرحلتان الأخيرتان من دورة تطوير المعرفة أي توزيع المعرفة ومراجعة وتنقيح المعرفة بالغتي الأهمية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية (انظر الشكل 1). (Ganesh، 2000، صفحة 17)

الشكل 1: "دورة تطوير المعرفة التنظيمية"



المصدر: (Ganesh، 2000، صفحة 18)

يوضح الشكل 1 دورة تطوير المعرفة التنظيمية. ويلاحظ أن هذا الشكل لا يبين اتجاهات محددة لمراحل عملية تطوير المعرفة، لأن عدة حلقات تغذية راجعة وتغذية تقديمية تحدث بالتوازي في مراحل مختلفة، مما يجعل من الصعب تصوير اتجاه تدفق المعرفة بوضوح. فعلى سبيل المثال، عندما تخلق المنظمة معرفة جديدة، فإنها تتبنى وتستخدم عددًا من الاستعارات والقياسات المبنية على المعرفة القائمة. وبالمثل، عندما تحصل المنظمة على معرفة من الآخرين وتبنيها، تقوم بتعديل هذه المعرفة كي تصبح مناسبة وعملية لاستخدامها الخاص. ويمكن أن يحدث توزيع المعرفة ومشاركتها إما قبل أو بعد مراجعة المعرفة وتنقيحها.

وعلى الرغم من التعقيد والغموض المصاحبين للتمييز بين المراحل المختلفة في دورة تطوير المعرفة، يمكن للمرء دائمًا أن يُجري حكمًا مناسبًا لاستنتاج هذه المراحل. فمثلًا، تنشغل منظمة بحثية في الغالب بتوليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، ومراجعة المعرفة وتنقيحها، في حين تنشغل منظمة محاماة أساسًا بمرحلة تبني المعرفة. أما المنظمة المالية فستكون معنية إلى حدٍ ما بكلٍ من مرحلتَي توليد المعرفة وتبنيها بدرجة متقاربة.

ويتبين بذلك أن جميع مراحل دورة تطوير المعرفة مترابطة بوضوح. فمرحلة توليد المعرفة، على الرغم من أصالتها ومرونتها التكميلية، تعتمد بدرجة كبيرة على تبني المعرفة، حيث تخضع المعرفة الجديدة لاختبارات وتركيبات وإعادة تشكيل مختلفة. وبالمثل، قد تتطلب عملية تبني المعرفة قدرًا من "الأصالة"، بحيث تُعدل المعرفة المكتسبة لتناسب مع ظروف تنظيمية محددة. هذا يعني أن مراجعة وتنقيح المعرفة تسير جنبًا إلى جنب مع عمليتي توليد المعرفة وتبنيها. (Ganesh، 2000، الصفحات 18-19)



II. تطوير كفاءات المنظمة

1. مفهوم تطوير الكفاءات

تعرف الكفاءة في إطار علوم الإدارة والتسيير بأنها: "توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات القابلة للتقييم والتي تمارس في إطار مهني محدد، حيث لا يمكن تحديدها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط، فالمورد ما تمتلكه المنظمة، أما الكفاءة ما تعرف فعله."

بينما تعرف عملية تطوير الكفاءات بأنها:

"ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت". (بوزيان، 2020، صفحة 339)

"مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم". (رحيل، 2011، صفحة 36)

"مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير". (عبد الصمد، 2018، صفحة 312)

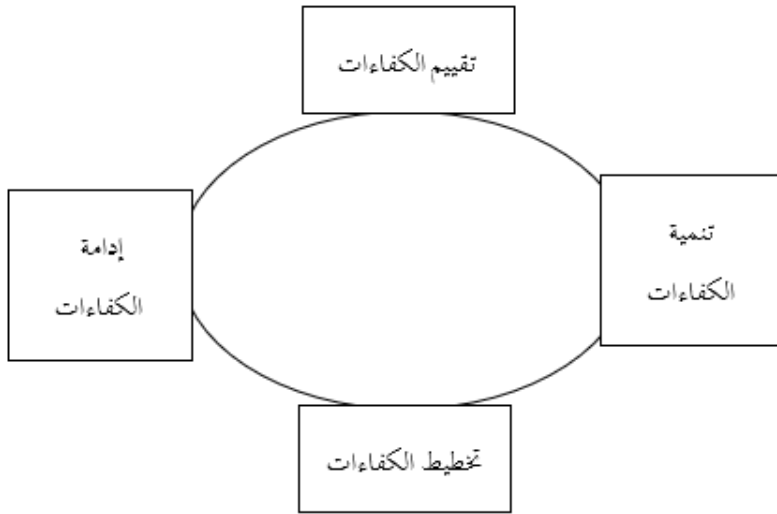
ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هو: "عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تعد مصدرا لبقائها". (رحيل، 2011، صفحة 36)

2. مراحل تطوير الكفاءات

ضمن العمليات التسييرية للكفاءات يمكن تمييز أربع عمليات محددة تشكل مراحل مترابطة فيما بينها لتطوير كفاءات المنظمة وتتمثل هذه المراحل في: تخطيط الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، إدامة الكفاءات. حيث يقدم مجموع هذه المراحل إطارا لما يعبر عنه بدورة تطوير الكفاءات أين تتميز كل مرحلة في هذه الدورة بأهداف وأدوات خاصة، لكنها في الوقت نفسه تغذي المراحل الأخرى ضمن حلقة مستمرة لتحسين الكفاءات على مختلف مستوياتها في المنظمة. (انظر الشكل 2)



الشكل 2: "دورة تطوير كفاءات المنظمة"



المصدر: نموذج من تصميم وإعداد الباحثين

1.2. تخطيط الكفاءات

يعتبر تخطيط الكفاءات نقطة الانطلاق في الدورة؛ حيث تحدد الكفاءات المطلوبة على المستويات الفردية، والجماعية، والاستراتيجية. وتشمل هذه المرحلة تحليل الوظائف والعمليات الرئيسة، وتحديد الفجوات بين الكفاءات الحالية والمستقبلية، ثم وضع خطط لسدها عبر الاستقطاب أو التنمية أو إعادة هيكلة الأدوار. مما يُنشئ خريطة واضحة توجه بقية المراحل في استثمار الكفاءات وتحسينها. (مختاري، 2015، الصفحات 37-40)، و (عذراء، 2009، الصفحات 309-313)

2.2. تنمية الكفاءات

تمثل تنمية الكفاءات كل ما من شأنه زيادة حجم وجودة الكفاءات داخل المنظمة. وتشمل مسارين متكاملين:

أ. **المسار الخارجي:** عبر استقطاب وتوظيف كفاءات جديدة تتوافق مع نماذج الكفاءات المطلوبة، واستخدام أساليب انتقاء مبنية على الكفاءات مثل المقابلات السلوكية، والاختبارات والمراكز التقييمية.

ب. **المسار الداخلي:** عبر التدريب والتكوين المستمر، وبرامج التمكين، والإرشاد والتوجيه، وتدوير الوظائف، وكل الاستراتيجيات التي تهدف إلى إبراز الكفاءات المخفية لدى العاملين وتعزيز كفاءات المنظمة الداخلية. (مختاري، 2015، الصفحات 45-48)، و (عذراء، 2009، الصفحات 281-284)، و (عذراء، 2009، الصفحات 297-301)

3.2. تقييم الكفاءات

تُعد مرحلة تقييم الكفاءات عملية قياس لمدى امتلاك الأفراد والفرق للكفاءات المستهدفة ومستوى إتقانهم لها مقارنة بالمعايير المحددة في نماذج الكفاءات. ويعكس هذا التقييم أيضًا فعالية مرحلة تنمية الكفاءات، فارتفاع مستويات الكفاءات المكتسبة يدل على نجاح برامج التدريب والاستقطاب، بينما تكشف الفجوات المتبقية عن الحاجة إلى

إعادة ضبط سياسات التنمية. حيث توظف نتائج هذه المرحلة في مراجعة خطط التنمية، وفي اتخاذ قرارات متعلقة بالمسار الوظيفي، والخلافة، وتعيين المناصب الحساسة. (مختاري، 2015، الصفحات 40-44)، و (عذراء، 2009، الصفحات 284-292)

4.2. إدامة الكفاءات

تهدف مرحلة إدامة الكفاءات إلى ضمان الاحتفاظ بالكفاءات داخل المنظمة وتشجيعها على التطور المستمر، عبر تصميم نظم حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بالكفاءات، وتقديم فرص ترقّي تتماشى مع مستويات الكفاءة، وتخطيط مسارات وظيفية واضحة، إضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة تُعزز الالتزام والولاء وتُحفز التعلم المستمر. ذلك أنه ومن خلال هذه الممارسات، تتمكن المنظمة من تقليل دوران العمالة، والاحتفاظ بالعناصر الرئيسة، وتحويل الكفاءات الفردية إلى مصدر ميزة تنافسية مستدامة. (مختاري، 2015، الصفحات 48-53)

ولابد من إبراز أنه وبرغم أن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل نظاماً قائماً بذاته من الأهداف والأدوات، فإن قيمتها الحقيقية تتجلى في ترابطها الدوري. فنتائج تخطيط الكفاءات تُوجه أنشطة التنمية، ومخرجات التنمية تقاس في مرحلة التقييم، ومعطيات التقييم تستخدم لتصميم سياسات الإدامة والتحفيز، بينما تكشف مؤشرات الاحتفاظ بالكفاءات ورضاها عن فعالية التخطيط والتنمية، لتبدأ دورة جديدة أكثر نضجاً. بهذه الطريقة تتحول دورة تطوير الكفاءات إلى آلية مستمرة لتحسين الكفاءات على مختلف مستوياتها وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأمد الطويل.

III. تحسين أداء المنظمة

1. مفهوم تحسين أداء المنظمة

يلاحظ بأن الأداء مفهوم يكثر تداوله لما له من أبعاد متعددة، وعند التأكيد على ضرورة تحري الدقة في تعريف الأداء على مستوى المنظمة ككل وليس على المستوى الوظيفي فإنه يبرز لنا التعريف الآتي لأداء المنظمة: "مفهوم متعدد الأوجه، يُعرف حسب طبيعة نشاط المنظمة؛ وقد يأخذ تعبيراً كمياً أو نوعياً لمحصّله. وهو يعبر عن مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تسخير مواردها ثم تحقيقها لأهدافها، وذلك في ظل متغيرات البيئة التي تنشط فيها". وبهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. (حمدان، 2016، صفحة 17)

أما بالنسبة لتحسين الأداء فإنه يمكن إبراز التعريفات التالية لهذه العملية: "عملية استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف ورأس المال بطريقة مثلى". (بالشيخ، 2015، صفحة 73)

"عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة".

"جهود هادفة إلى الارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار، وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة المستفيدين وتفضيلهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وسرعة إنجازها".

ويستنتج مما سبق أن بعض الكتاب والباحثين يرون أن تحسين مستوى الأداء ضرورة تبدأ عند ظهور مشكلة داخل التنظيم، بينما يرى آخرون أنها عملية مستمرة تهدف للارتقاء بأداء المنظمة والعاملين فيها لا ينبغي أن تكون مرتبطة بوجود مشكلة أو الإحساس بها. (سامي، 2013، صفحة 35)

ويمكن تقديم تعريف متكامل لتحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل كالآتي: "هو عملية منظمة تهدف للارتقاء بالأداء لمستويات أفضل. تبدأ عند ظهور فجوة في الأداء، كما قد تكون عملية دورية ومستمرة. وهي تطبق على مستوى المنظمة في أربعة جوانب مهمة هي الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمالية".

2. الأبعاد المتوازنة لتحسين أداء المنظمة

تعتبر هذه الأبعاد عن الجوانب الواجب تحسينها في أداء المنظمة، وهي مبنية على إسقاط مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لكل من روبرت إس. كابلان وديفيد ب. نورتن على تساؤل مفاده كالآتي: ما هي الجوانب القابلة للتحسين في أداء للمنظمة؟ ذلك أن كل بعد من هذه الأبعاد هو مجال قابل للتحسين في أداء المنظمة وتعتبر نتائج مقاييسه عن مدى ضرورة وأيضاً جدوى عملية التحسين. (بتصرف من الباحثين بناءً على: (وحيد و منصور، 2010، الصفحات 339-340)، و (جميل، 2012، الصفحات 9-10)، و (علي سليمان، 2007، الصفحات 40-42))

1.2. بعد الزبائن

وهو يتطرق لتحسين أداء العلاقات مع الزبائن، حيث وفي هذا البعد ينبغي تحسين:

- دقة تحديد شرائح الزبائن والأسواق المستهدفة بناء على احتياجاتهم الفعلية.
- مستوى رضا الزبائن من خلال تحسين الجودة والخدمة ووقت الاستجابة.
- أساليب الاحتفاظ بالزبائن عبر برامج ولاء فعالة وخدمة ما بعد البيع.
- كفاءة استقطاب زبائن جدد عبر عروض وقيم مضافة متميزة.
- حصة المنظمة في السوق عبر تعزيز الصورة الذهنية والتموضع التنافسي.

2.2. بعد العمليات الداخلية

وهو يعبر عن تحسين كفاءة وفعالية العمليات. فهذا البعد يركز على تحسين:

- تحديد العمليات الجوهرية التي تخلق قيمة للزبون وإعادة تصميمها عند الحاجة.
- سرعة وجودة إنجاز العمليات (تقليل الأخطاء، الوقت، التكاليف المهدورة).
- درجة التكامل بين الأنشطة الداخلية (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية).
- مرونة العمليات في الاستجابة لتغيرات احتياجات الزبائن والسوق.
- القدرات التشغيلية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.



3.2. بعد التعلم والنمو

وهو يعبر عن تحسين القدرات التنظيمية طويلة الأجل، ففي هذا البعد يجب تحسين:

- مهارات ومعارف العاملين عبر التدريب المستمر والتطوير الوظيفي.
- نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة لدعم اتخاذ القرار والابتكار.
- ثقافة تنظيمية تشجع التعلم، المبادرة، تقبل التغيير، ومشاركة المعرفة.
- قدرة المنظمة على الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال.
- آليات قياس وتقييم الكفاءات الجوهرية ومقارنتها بالمنافسين.

4.2. البعد المالي

وهو يعبر عن تحسين الأداء والقوة المالية للمنظمة، ففي هذا البعد يتم التركيز على تحسين:

- ربحية المنظمة عبر رفع الإيرادات وضبط التكاليف التشغيلية.
- الدخل التشغيلي ومعدل العائد على رأس المال العامل.
- التدفقات النقدية بما يضمن سيولة كافية للاستثمار والنمو.
- هيكل التمويل (الدين/الملكية) لتقليل المخاطر المالية وتحسين قيمة المنظمة.
- كفاءة استثمار الموارد المالية في الأنشطة الأكثر خلقاً للقيمة.

IV. دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين أداء المنظمة

من أجل اختبار دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين أداء المنظمة قام الباحثان بإسقاط المراحل المختلفة لتطوير المعرفة على الأوجه المختلفة القابلة للتحسين في أداء المنظمة، وهو ما نجم عنه التوصل إلى العلاقات الديناميكية التالية:

(من إعداد الباحثين بناءً على إسقاط وظائف كل عملية في تطوير المعرفة: (Ganesh، 2000، الصفحات 17-21)، و (Georg، Ikujiro، Kazuo، 2001، الصفحات 38-47) على كل جانب من جوانب تحسين الأداء في المنظمة: (جميل، 2012، الصفحات 9-10)، و (علي سليمان، 2007، الصفحات 40-42)

1. دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين الأداء في بعد الزبائن

في هذا البعد، يسهم تطوير المعرفة في تحسين الأداء عبر توليد المعرفة من خلال إجراء بحوث سوق، وتحليل شكاوى الزبائن وتجاربهم، واستخلاص "معرفة الزبون" الدقيقة التي تكشف شرائح الزبائن الحقيقية واحتياجاتهم الفعلية، مما يرفع دقة استهداف الشرائح والأسواق. كما يشمل تبني المعرفة عبر استيعاب معارف خارجية عن اتجاهات المستهلكين، وتجارب المنافسين، والممارسات التسويقية الناجحة، ثم تكييفها مع خصوصية المنظمة لتطوير عروض وقيم مضافة تقلل من احتمال فقدان الزبائن.

إلى جانب ذلك، يتم توزيع المعرفة من خلال نشر المعارف المتعلقة بالزبائن (تفضيلاتهم، تاريخ تعاملهم، ربحيتهم) بين وحدات التسويق، وخدمة الزبائن، والبيع، بما يمكن من استجابة أسرع، وخدمة أكثر اتساقاً، وبرامج ولاء أكثر فاعلية.

كما تتم مراجعة وتنقيح المعرفة عبر مراجعة دورية للفرضيات عن الزبائن في ضوء بيانات الرضا، ومعدلات الشكاوى، ومعدلات الاحتفاظ، وربحية الشرائح، لتنقيح تقسيمات السوق، وتعديل الاستراتيجيات التسويقية، وتحسين الصورة الذهنية وحصة السوق.

بهذا تصبح المعرفة المتولدة حول الزبائن والمتبناة من البيئة، بعد توزيعها وتنقيحها، أساساً لرفع مستوى الرضا، وزيادة فعالية الاحتفاظ بالزبائن واستقطاب الجدد، وتحسين ربحية كل شريحة.

2. دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين الأداء في بعد العمليات الداخلية

في بعد العمليات الداخلية، تعمل دورة تطوير المعرفة على رفع الكفاءة والفعالية؛ إذ تبدأ بتوليد المعرفة عبر ابتكار أساليب عمل جديدة، واستخلاص "معرفة العملية" من تجارب التنفيذ، وتحليل الأخطاء، ومشروعات التحسين، ما يساعد على تحديد العمليات الجوهرية وإعادة تصميمها عند الحاجة. كما يشمل ذلك تبني المعرفة من خلال استيعاب معايير وأدوات تحسين العمليات (مثل أساليب الجودة المختلفة، النماذج الرشيدة، إعادة الهندسة) من بيئات خارجية أو من منظمات أخرى، وتكييفها مع الواقع الداخلي لرفع سرعة الإنجاز وتقليل الهدر.

ويتواصل التأثير من خلال توزيع المعرفة عبر مشاركة أفضل الممارسات التشغيلية، والدروس المستفادة من المشكلات والإخفاقات بين وحدات الإنتاج، واللوجستيك، والموارد البشرية، والمالية، بما يعزز التكامل بين الأنشطة الداخلية ويقلل التكرار والتضارب. ثم تأتي مرحلة مراجعة وتنقيح المعرفة باستخدام مؤشرات الأداء (الوقت، التكلفة، جودة المخرجات، نسب العيوب) لمراجعة "المعارف العملية" المعتمدة، وحذف ما لم يعد فعالاً، وتنقيح الإجراءات والتعليمات بما يرفع مرونة العمليات وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق.

بهذا تصبح العمليات أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكثر اتساقاً وجودة، مع قدرة أعلى على التكيف وتوليد قدرات تشغيلية يصعب على المنافسين تقليدها.

3. دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين الأداء في بعد التعلم والنمو

بعد التعلم والنمو هو المجال الطبيعي لتأثير تطوير المعرفة، لأنه يركز على القدرات طويلة الأجل. يبدأ ذلك بتوليد المعرفة من خلال أنشطة البحث والتطوير، والاجتهادات الفكرية والمهنية، وحل المشكلات المعقدة؛ حيث تزيد هذه الأنشطة من مخزون المهارات والمعارف الجديدة لدى العاملين، وترسخ قدرات ابتكارية. كما يتضمن تبني المعرفة عبر التدريب المستمر، واستقدام خبراء، وحضور مؤتمرات، ودراسة ممارسات ناجحة؛ وهي أنشطة توسع أفق العاملين وتزيد من رأس المال البشري والفكري للمنظمة.

ثم يأتي توزيع المعرفة من خلال إنشاء قنوات لتبادل الخبرة بين الفرق، والإشراف والإرشاد، ومجتمعات الممارسة، ما يعزز ثقافة تشجع التعلم، والمبادرة، وتقبل التغيير، ويجعل نظم المعلومات أكثر دعماً لاتخاذ القرار. ويتكامل ذلك مع مراجعة وتنقيح المعرفة عبر تقييم دوري للكفاءات الجوهرية مقارنة بالمنافسين، ومراجعة البرامج التدريبية والآليات التنظيمية في ضوء أدائها الفعلي، بما يضمن ملاءمتها لدعم أهداف بعد الزبون والعمليات على المدى الطويل.

هكذا يتحول تطوير المعرفة إلى محرك لبناء ثقافة تعليمية، ونظم معلومات فعالة، وقدرات ابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال.

4. دور تطوير الموارد المعرفية في تحسين الأداء في البعد المالي

إن الأثر المالي لتطوير المعرفة يظهر كنتيجة تراكمية للأبعاد السابقة، لكنه يتجلى أيضاً بشكل مباشر من خلال توليد المعرفة؛ إذ إن ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو طرق تقديم جديدة يفتح مصادر إيراد جديدة، ويرفع القيمة الاقتصادية المضافة للمساهمين إذا تجاوز عائد هذه الابتكارات تكلفتها. كما يشمل تبني المعرفة استيعاب معارف مالية واستثمارية ومحاسبية حديثة تساعد على تحسين هيكل التكاليف، ورفع كفاءة استثمار الموارد في الأنشطة الأعلى خلقاً للقيمة، وتحسين هيكل التمويل وتقليل المخاطر.

ويستمر الأثر عبر توزيع المعرفة من خلال نشر المعلومات المالية الحرجة ومعرفة التكاليف والعوائد عبر المستويات المناسبة، بما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات تشغيلية واستثمارية أفضل، فيتحسن الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال العامل والتدفقات النقدية. ثم تأتي مراجعة وتنقيح المعرفة عبر مراجعة الفرضيات المالية، ونماذج التسعير، ومعايير تقييم الاستثمارات في ضوء النتائج الفعلية، مما يسمح بتصحيح المسار، وتصفية الأنشطة ضعيفة العائد، وتركيز الموارد في المجالات الأكثر ربحية. بهذه الآلية تتحول المعرفة المطورة إلى تحسين مستمر في الربحية، والسيولة، وقيمة المنظمة.

V. دور تطوير الكفاءات في تحسين أداء المنظمة

من أجل اختبار دور تطوير الكفاءات في تحسين أداء المنظمة قام الباحثان بإسقاط مراحل تطوير الكفاءات على الأوجه المختلفة القابلة للتحسين في أداء المنظمة، وهو ما نجم عنه التوصل إلى العلاقات الديناميكية التالية: (من إعداد الباحثين بناءً على إسقاط الإجراءات المتضمنة في كل عملية في تطوير الكفاءات: (مختاري، 2015، الصفحات 37-53)، و (عذراء، 2009، الصفحات 281-313) على كل جانب من جوانب تحسين الأداء في المنظمة: (جميل، 2012، الصفحات 9-10)، و (علي سليمان، 2007، الصفحات 40-42)

1. دور تطوير الكفاءات في تحسين الأداء في بعد الزبائن

في هذا البعد يسهم تطوير الكفاءات في رفع جودة التفاعل مع الزبائن عبر تمكين العاملين من مهارات التواصل الفعال وفهم احتياجات الزبائن الحقيقية والتعامل المهني مع شكاويهم، مما يحسن دقة استهداف الشرائح ويعزز قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة تقلل من فقدان الزبائن. كما يؤدي امتلاك كفاءات تسويقية وخدمية متقدمة إلى استجابات أسرع وخدمة أكثر اتساقاً وبرامج ولاء أكثر فاعلية، ومع الزمن ينعكس ذلك في ارتفاع الرضا والاحتفاظ بالزبائن واستقطاب شرائح جديدة أكثر ربحية.

2. دور تطوير الكفاءات في تحسين الأداء في بعد العمليات الداخلية

في بعد العمليات الداخلية يرفع تطوير الكفاءات من كفاءة وفعالية التنفيذ، إذ تمكن الكفاءات الفنية والإدارية العالية العاملين من ابتكار أساليب عمل أفضل، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين استخدام الموارد. كما يؤدي تعزيز كفاءات

التخطيط، والتنظيم، وحل المشكلات، والعمل الجماعي إلى تكامل أكبر بين الوحدات وتقليل التكرار والتضارب، بينما تسمح الكفاءات التحليلية باستخدام مؤشرات الأداء لتحسين الإجراءات باستمرار، فتغذو العمليات أسرع وأقل تكلفة وأكثر جودة.

3. دور تطوير الكفاءات في تحسين الأداء في بعد التعلم والنمو

يُعد هذا البعد المجال الطبيعي لتأثير تطوير الكفاءات، لأنه يركز على القدرات طويلة الأجل؛ فتنمية الكفاءات المعرفية والسلوكية والقيادية لدى العاملين تعزز القدرة على التعلم المستمر والابتكار والتكيف مع التغيير. كما يساهم الاستثمار المنظم في الكفاءات في بناء رأس مال بشري وفكري قوي، يدعم نظم المعلومات، ويحسن جودة القرارات، ويمد بعد الزبائن والعمليات بما يحتاجانه من مهارات وخبرات متجددة على المدى الطويل.

4. دور تطوير الكفاءات في تحسين الأداء في البعد المالي

يظهر الأثر المالي لتطوير الكفاءات كنتيجة تراكمية لتحسين خدمة الزبائن والعمليات والتعلم والنمو، لكنه يتجلى أيضاً بشكل مباشر من خلال كفاءات مالية وتحليلية أعلى تؤدي إلى ترشيد التكاليف، وتحسين استثمار الموارد، ورفع إنتاجية العمل. كما تساهم الكفاءات القيادية والاستراتيجية في اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية أفضل، وتصحيح المسار عندما تتضح نتائج غير مرضية، بما يدعم الربحية والسيولة وقيمة المنظمة واستدامة نموها.

VI. الدراسة الميدانية

1. عينة وأداة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مكونة من (41) موظفاً في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بولاية بشار وذلك خلال شهر أبريل من عام 2026، ونظراً لعدم تواجد كل الموظفين خلال هذه الفترة فقد حُصرت العينة بـ (30) موظفاً فقط. وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العينة، وتمت معالجة أسئلته بناءً على مقياس "ليكرت" الخماسي، وذلك بهدف تحديد آراء المبحوثين حول عبارات الاستبيان. حيث وُزع 30 استبيان استرجع منها 24 صحيحة وقابلة للاستعمال في الدراسة، ثم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).



2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1.2. التحليل الديموغرافي للعينة

يشمل التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة عدة خصائص يُمكن بيانها عبر الجدول الموالي.

الجدول 01: "الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة"

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
62,5 %	15	ذكور	الجنس
37,5 %	9	إناث	
100 %	24	المجموع	
8,3 %	2	أقل من 30 سنة	العمر
50 %	12	من 30 إلى 39 سنة	
29,2 %	7	من 40 إلى 49 سنة	
12,5 %	3	من 50 سنة فأكثر	
100 %	24	المجموع	
0 %	0	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
25 %	6	تكوين مهني	
75 %	18	جامعي (ليسانس، ماستر)	
0 %	0	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
100 %	24	المجموع	
37,5 %	9	إشرافي (مدير عام، مدير، رئيس قسم، مشرف)	الدور الوظيفي
62,5 %	15	غير إشرافي (المسميات الوظيفية الأخرى)	
100 %	24	المجموع	
8,3 %	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37,5 %	9	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
20,8 %	5	من 10 سنوات إلى 14 سنة	
33,3 %	8	من 15 سنة فأكثر	
100 %	24	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

كانت أغلب استجابات المبحوثين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 62.5 % مقارنة بـ 37.5 % للإناث. كما تميزت العينة بكون أغلب أعضائها في الثلاثينيات من العمر، إذ مثل المبحوثين الذين أعمارهم من 30 إلى 39 عاما النسبة الأكبر بـ 50 %. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، وُجد أن الجامعيين المتحصلين على شهادات ليسانس وماستر استحوذوا على النسبة الأكبر، حيث بلغت 75 %. وبخصوص طبيعة الدور الوظيفي فقد كانت النسبة



الغالبية للأدوار غير الإشرافية بنسبة وصلت إلى 62,5 %. وعند فحص سنوات خبرة المبحوثين نجد أن النسبة الأكبر البالغة 37.5 % كانت للموظفين الذين اشتغلوا في المؤسسة من 5 إلى 9 سنوات، وتليها نسبة 33,3 % للذين تتجاوز خبرتهم في الميدان 15 سنة.

2.2. الصدق والثبات

بغية التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة فإنه تم تحديد معاملات الثبات ألفا حسب الجدول أدناه.

الجدول 02: "معاملات الثبات ألفا كرونباخ"

متغير الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تطوير الموارد المعرفية	8	0.708	0,841
تطوير الكفاءات	8	0.717	0,846
الريائن	5	0,854	0,924
العمليات الداخلية	5	0.845	0,919
الاستبيان ككل	26	0,845	0,919

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

بلغت قيمة معامل ألفا (α) (معامل الثبات) للاستبيان ككل بلغ (0.845)، وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة، في مقابل (0.919) كمعامل صدق، وبذلك تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، مما يمنح الثقة في صلاحيتها لتحليل النتائج، واختبار الفرضيات، والإجابة على مشكلة الدراسة.

3.2. تحليل متغير تطوير الموارد المعرفية

الجدول 03: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير الموارد المعرفية"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
1	تشجيع الإدارة العاملين على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة والحلول.	3.92	0.81	موافق
2	يتم عقد اجتماعات وورش عمل دوريا لتوليد أفكار جديدة.	3.67	1.18	موافق
3	تعتمد المؤسسة على نماذج وإجراءات جاهزة للاستخدام المتكرر.	4.17	0.47	موافق بشدة
4	تكييف الممارسات والمعارف الخارجية لتتلاءم مع سياق المؤسسة قبل اعتمادها.	3.75	0.72	موافق
5	يمكن للعامل الوصول بسهولة إلى المعرفة التي يحتاجها لإنجاز عمله.	4.13	0.60	موافق بشدة
6	تشجيع ثقافة المؤسسة على مشاركة المعرفة بين الأفراد والأقسام.	4.04	0.42	موافق بشدة
7	تتم مراجعة وتحديث الممارسات وقواعد المعرفة بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	4.04	0.42	موافق بشدة
8	تشجيع المؤسسة تعدد وجهات النظر والنقاش النقدي لتحسين المعارف القائمة.	3.21	1.03	موافق
-	المتغير ككل	3,88	0,73	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال مراجعة نتائج متغير "تطوير الموارد المعرفية"، يُلاحظ أن إجابات العينة تميل بوجه عام إلى "الموافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المتغير ككل (3.88) بانحراف معياري قدره (0.73). وبناءً على مقياس الدراسة، يشير هذا المتغير إلى أن التوجه العام للأفراد كان عند مستوى مرتفع، كما يُلاحظ أن جميع إجابات العينة على العبارات وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS) تعكس توجهات آراء أغليبيتها في حالة اتفاق، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير الموارد المعرفية.

4.2. تحليل متغير تطوير الكفاءات

الجدول 04: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير الكفاءات"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
1	تحدد المؤسسة بوضوح الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ومستوى تنظيمي.	3.92	0.72	موافق
2	تضع المؤسسة خططاً عملية (استقطاب، تدريب، إعادة توزيع الأدوار) لسد فجوة الكفاءات.	3.79	0.80	موافق
3	تنظم المؤسسة برامج تدريب وتكوين مستمر موجهة للكفاءات المخطط لها.	4.21	0.64	موافق بشدة
4	تطبق المؤسسة برامج تمكين وإرشاد وتدوير وظائف لتنمية كفاءات العاملين الداخلية.	4.08	0.49	موافق بشدة
5	تعتمد المؤسسة نماذج ومعايير واضحة لتقييم مستوى امتلاك الكفاءات المستهدفة.	3.50	0.71	موافق
6	تُستخدم نتائج تقييم الكفاءات لمراجعة وتحسين برامج تنمية الكفاءات.	3.54	0.73	موافق
7	ترتبط نظم الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة بمستوى الكفاءة والمساهمة.	3.58	0.92	موافق
8	تُتخذ إجراءات محددة للاحتفاظ بالكفاءات الرئيسة وتقليل معدل دورانها.	3.21	0.94	موافق
-	المتغير ككل	3,80	0,77	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يُلاحظ أن إجابات العينة تميل بوجه عام نحو "الموافقة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات متغير "تطوير الكفاءات" ككل (3,8) بانحراف معياري قدره (0,77). وبناءً على مقياس الدراسة، يشير هذا المتغير إلى أن التوجه العام للأفراد كان عند مستوى مرتفع، كما يُلاحظ أن جميع إجابات العينة على العبارات وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS) تعكس توجه آراء يتسم غالبيته بالموافقة، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات.



5.2. تحليل أداء المنظمة في بعد الزبائن

الجدول 05: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الزبائن"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
1	يتمتع الزبائن بمستوى عالٍ من الرضا العام عن خدمات المؤسسة.	3.38	1.11	موافق
2	تتميز المؤسسة بسمعة جيدة لدى زبائنها وجمهورها المستهدف.	3.54	1.17	موافق
3	شكاوى الزبائن منخفضة كما أنه يتم معالجتها بسرعة.	3.42	0.90	موافق
4	يظهر الزبائن ولاءً عالياً (استمرار التعامل، التوصية).	3.54	0.94	موافق
5	تستقطب المؤسسة زبائن جدد بوتيرة متزايدة.	3.33	0.99	موافق
-	المتغير ككل	3,47	1,08	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن إجابات العينة المدروسة تتجه نحو "الموافقة"، أين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات "بعء الزبائن" ككل (3,47) بانحراف معياري قدره (1.08). وبناءً على مقياس الدراسة، يشير هذا المتغير إلى أن التوجه العام للأفراد كان عند مستوى متوسط، كما يُلاحظ أن جميع إجابات أفراد العينة على العبارات وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS) تعكس توجه يتسم غالبية بالموافقة، وهو ما يدل على أن مستوى أداء المؤسسة عالٍ في بعد الزبائن.

6.2. تحليل أداء المنظمة بعد العمليات الداخلية

الجدول 06: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمليات الداخلية"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
1	تُنفذ العمليات الرئيسية في المؤسسة ضمن أزمدة إنجاز مقبولة.	3.75	0.83	موافق
2	تتميز مخرجات العمليات بقدر عالٍ من الجودة وقلة الأخطاء.	3.42	1.12	موافق
3	تحقق العمليات مستوى جيد من الكفاءة في استخدام الموارد.	3.71	0.87	موافق
4	تتكامل الأقسام المختلفة في تنفيذ العمليات المشتركة دون تضارب.	3.46	1.03	موافق
5	تظهر العمليات تكيفاً عالياً مع التغيرات في احتياجات الزبائن.	3.75	0.87	موافق
-	المتغير ككل	3,64	1,03	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات العينة المدروسة تتجه نحو "الموافقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات بعد العمليات الداخلية ككل (3,64) بانحراف معياري قدره (1.03). وبناءً على مقياس الدراسة، يشير هذا المتغير إلى أن التوجه العام للأفراد كان عند مستوى متوسط، كما نلاحظ أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS)، تعكس توجهات آراء تتسم غالبية بالموافقة، وهو ما يدل على أن مستوى أداء المؤسسة في بعد العمليات الداخلية عالٍ.

3. اختبار فرضيات الدراسة

1.3. اختبار الفرضية الأولى

يوضح الجدول الموالي أثر متغير تطوير الموارد المعرفية على بعد الزبائن، من حيث التفسير والدلالة الإحصائية.

الجدول 07: "أثر متغير تطوير الموارد المعرفية على بعد الزبائن"

متغيرات الدراسة	معامل الانحدار (B)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Sig
بعد الزبائن	1.159	0.599	0.359	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول، يُلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ 0.599، أي ما يعادل 59,9 %، ومنه يمكن القول أن العلاقة قوية بين تطوير الموارد المعرفية وأداء المنظمة في بعد الزبائن. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,359، أي ما يعادل 35,9 % ومنه يمكن القول أن تطوير الموارد المعرفية يفسر 35,9 % من التغيرات في بعد الزبائن. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.002$ فإن هذا يعني قبول الفرضية الأولى وأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن.

2.3. اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول الموالي أثر متغير تطوير الموارد المعرفية على بعد العمليات الداخلية، من حيث التفسير والدلالة الإحصائية.

الجدول 08: "أثر متغير تطوير الموارد المعرفية على بعد العمليات الداخلية"

متغيرات الدراسة	معامل الانحدار (B)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Sig
بعد العمليات الداخلية	1.029	0.559	0.313	0.005

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط R بلغ 0.559، أي ما يعادل 55,9 %، ومنه يمكن القول أن العلاقة قوية بين تطوير الموارد المعرفية وأداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,313، أي ما يعادل 31,3 % ومنه يمكن القول أن تطوير الموارد المعرفية يفسر 31,3 % من التغيرات في بعد العمليات الداخلية.

وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.005$ فإن هذا يعني قبول الفرضية الثانية وأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية.

3.3. اختبار الفرضية الثالثة

يوضح الجدول الموالي أثر متغير تطوير الكفاءات على بعد الزبائن، من حيث التفسير والدلالة الإحصائية.

الجدول 09: "أثر متغير تطوير الكفاءات على بعد الزبائن"

متغيرات الدراسة	معامل الانحدار (B)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Sig
بعد الزبائن	1.229	0.593	0.352	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول، يُلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ 0.593، أي ما يعادل 59,3 %، ومنه يمكن القول أن العلاقة قوية بين تطوير الكفاءات وأداء المنظمة في بعد الزبائن. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,352، أي ما يعادل 35,2 % ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات يفسر 35,2 % من التغيرات في بعد الزبائن. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.002$ فإن هذا فإن هذا يعني قبول الفرضية الثالثة وأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن.

4.3. اختبار الفرضية الرابعة

يوضح الجدول الموالي أثر متغير تطوير الكفاءات على بعد العمليات الداخلية، من حيث التفسير والدلالة الإحصائية.

الجدول 10: "أثر متغير تطوير الكفاءات على أداء المنظمة على بعد العمليات الداخلية"

متغيرات الدراسة	معامل الانحدار (B)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Sig
بعد العمليات الداخلية	0.871	0.442	0.195	0.031

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط R بلغ 0.442، أي ما يعادل 44,2 %، ومنه يمكن القول أن العلاقة متوسطة بين تطوير الكفاءات وأداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,195، أي ما يعادل 19,5 % ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات يفسر 19,5 % من التغيرات في بعد العمليات الداخلية.

وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.031$ فإن هذا يعني قبول الفرضية الرابعة وأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية.



الخلاصة:

تعد المعرفة والكفاءات من بين الموارد التي صارت تحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظراً لدورها المحوري في توجيه الأداء الكلي للمنظمة. وفي ظل ما تفرضه بيئة الأعمال الحالية من تحديات فإنه تبرز وبقوة الحاجة لفهم طبيعة العلاقة بين تطوير هذين الموردتين الاستراتيجيتين ومخرجات الأداء في سياقات تنظيمية متنوعة. وقد سعت هذه الدراسة في الجانب النظري إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين تطوير كل من الموارد المعرفية والكفاءات من جهة وبين ومستوى أداء المنظمة من جهة أخرى. حيث تم التوصل إلى أن:

- تطوير الموارد المعرفية يحسن دقة استهداف الشرائح ويرفع رضا الزبون واستمراريته، ويرفع كفاءة وجودة العمليات، ويعزز ثقافة التعلم وقدرة الابتكار، ويحسن كل من الربحية، وهيكل التكاليف، والقيمة المضافة.
- وأن تطوير الكفاءات يحسن كل من التعامل مع الزبائن، وكفاءة وفعالية العمليات، وقدرات التعلم والتكيف والابتكار، والمؤشرات المالية عبر ترشيد التكاليف ورفع إنتاجية العمل وتحسين القرارات الاستثمارية.

في حين ركزت الدراسة في الجانب التطبيقي على بيان أثر المتغيرات المستقلة على أداء المنظمة في بعدي الزبائن والعمليات الداخلية. حيث خلصت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن.
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد المعرفية وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية.
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد الزبائن.
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات وبين أداء المنظمة في بعد العمليات الداخلية.

ومن أهم التوصيات ضرورة تبني المنظمات لرؤية إستراتيجية تعتبر المعرفة والكفاءات أصلاً غير ملموس يجب التخطيط له وقياسه مثل الموارد المادية؛ إضافة لدججه في نماذج قياس الأداء ونظم الحوافز. والأهم جعل الاستثمار في تطويره ركيزة ضرورية من أجل تحسين أداء المنظمة، وتعزيز فرص بقاءها ونموها.

أما آفاق الدراسة فتتمثل في ضرورة تطبيق دراسات ميدانية تقيس أثر مؤشرات تطوير الموارد المعرفية والكفاءات على مؤشرات أوسع وأكثر شمولاً لأداء المنظمة وبحجم عينة أكبر وفي قطاعات مختلفة ومتباينة.



قائمة المراجع:

- آسية رحيل. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- الحاج مداح عرابي. (2011). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- الشطي علي سليمان. (2007). أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية). أطروحة دكتوراه. تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- النجار جميل. (2012). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة. ورقة بحثية. رام الله - فلسطين: المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية يومي 16-17 أكتوبر.
- أم كلثوم بوزيان. (2020). تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 12، عدد 4.
- بلقاسم بالشيخ. (2015). دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء دراسة حالة بريد الجزائر - الوحدة البريدية لولاية النعامة - رسالة ماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار.
- بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم سامي. (2013). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بن شارف عذراء. (2009). التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك. رسالة ماجستير. تخصص علم المكتبات "تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- حسين نوي طه. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه. تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- حميد عشاي السلمي سعود. (2009). تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظة جدة على ضوء مدخل إدارة المعرفة "تصور مستقبلي". مجلة كلية التربية، مجلد 6، عدد 16، جامعة بني سويف.



- حيان محمود حمدان. (2016). أثر القدرات الابداعية لدى المديرين على تحسين أداء المنظمات الخدمية (دراسة مسحية على المصرف التجاري بمدينة حماة). سوريا: مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مجلد 38، عدد 36.
- رثعان الختاتنه وحيد، و إبراهيم السعايدة منصور. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2.
- سعد الله مختاري. (2015). تسيير الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري (دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك - برج بوعرييج). رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار.
- سميرة عبد الصمد. (2018). دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة (Scimat) بولاية باتنة. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة: العدد 6.
- صبري مقيم. (2013). دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة : تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك. مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 5، عدد 11.
- عمار حشوف، جابر زيد، و سناء طباحي. (2022). واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF). مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، مجلد 5، عدد 2.
- نورة بن وهيب. (2009). تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع. رسالة ماجستير. قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة باجي مختار - عنابة.
- بندي عبد السلام والعوفي فاطمة الزهراء. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.
- Revue Maghrébine Management des Organisations, Volume 2, Numéro 1: Laboratoire de Recherche En Management des Hommes et des Organisations.
- D. Bhatt Ganesh. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. Journal of Knowledge Management: Volume 4, Number 1.
- Von Krogh Georg, Nonaka Ikujiro, & Ichijo Kazuo. (2001). Bringing Care into Knowledge Development of Business Organizations. A book section in: Nonaka Ikujiro, & Nishiguchi Toshihiro, Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford University Press.