

تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري

د. سوما علي سليطين*

حسن علي تفاحه**

تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٤/٣٠ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /٦/٢٩

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في أبعاد الخريطة الإستراتيجية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي) في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير وعلى المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، إذ تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عدد من المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري التي شملها البحث وقد بلغ عدد أفرادها ١٠٩ موظف، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٠٢ نسخة، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار ٢٠) في تحليل البيانات وإجراء التوصيف الإحصائي، واعتمد الباحث على اختبار T ستودينت ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وكذلك معامل التحديد (R Square) لاختبار فرضيات البحث.

توصل البحث إلى أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

يوصي البحث بضرورة زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة لما لها من تأثير إيجابي في أبعاد الخريطة الإستراتيجية بما يسهم في التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المصرف ويحقق أهدافه بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، الخريطة الإستراتيجية، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي.

* أستاذ- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

The Effect of Knowledge Management Processes in dimensions of Strategic Map A Field Study in the Private Commercial Banks in the Syrian Coast

Dr. Soma A Sleeteen*

Hasan A Toffaha**

(Received 30/4/2025. Accepted 29/6/2025)

□ABSTRACT □

The research aims to determine the effect of Knowledge Management Processes (Knowledge Generation, Knowledge Storage, Knowledge Distribution, Knowledge Applying) in dimensions of Strategic Map (Financial perspective, Customer perspective, Internal operations perspective, Learning and growth perspective) in the private commercial banks in the Syrian coast. The researcher relied on the deductive approach as a general approach to thinking and on the descriptive analytical approach as a general approach to research. Primary data was collected through a questionnaire that was designed and distributed to a sample of 109 employees at all administrative levels in a number of private commercial banks in the Syrian coast (102 valid questionnaire for statistical analysis). the researcher used the statistical program (SPSS version 20) to analyze the data and conducting statistics, the researcher relied on the One-Sample T Test, Pearson Correlation coefficient and the Coefficient of Selection (R Square) to test the research hypotheses.

The research found that there is a positive significant effect for the knowledge management Processes in dimensions of Strategic Map in private commercial banks in the Syrian coast.

The research recommends to necessity of increasing attention to knowledge management by commercial banks because of its positive effect in dimensions of Strategic Map, which contributes to the effective implementation of the bank's strategies and efficient and effective achievement of its objectives.

Key Words: Knowledge Management, Knowledge Generation, Knowledge Storage, Knowledge Distribution, Knowledge Applying, Strategic Map, Financial perspective, Customer perspective, Internal operations perspective, Learning and growth perspective.

*professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

١. مقدمة:

يواجه عالم الأعمال اليوم مشكلة في الإستراتيجية ليس في صياغة إستراتيجية جيدة ولكن في التنفيذ، أو بشكل أكثر دقة، سوء التنفيذ ففي عام ١٩٩٩ نشرت مجلة فورتشن (Fortune magazine) أن ٧٠% من الإخفاقات الإستراتيجية ترجع إلى سوء التنفيذ - وليس إلى الافتقار للرؤيا أو الذكاء، وفي عام ٢٠٠٣ نشرت بأن أقل من ١٠% من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها بشكل فعال يتم تنفيذها بفعالية.

وتعد الخريطة الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجياتها إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض في إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك من خلال التركيز على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم بما يسهم في توصيل الإستراتيجية لجميع الأطراف المعنية بما يضمن تنفيذها بنجاح، فهي تصف الرؤيا الإستراتيجية في كل بعد والتأثيرات الموجودة بينها وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

وتعد المعرفة ثروة حقيقية للمنظمات وأداتها الحيوية للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، إذ أدركت منظمات الأعمال أن إدارة موجوداتها الفكرية وأصولها المعرفية إحدى المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي، ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وأبعاد الخريطة الإستراتيجية.

انطلاقاً مما سبق حاول هذا البحث تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

٢. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١- دراسة (الحدراوي والزهوري، 2013) بعنوان: استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. هدفت الدراسة إلى التعريف بالأطر والمفاهيم لكل من متغيري البحث الحدس والخريطة الإستراتيجية وتحديد تأثير الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية. وكان من تساؤلات الدراسة: ما هو شكل وطبيعة العلاقة بين الحدس وصياغة الخريطة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بالاعتماد على استبيان موجه لصناع القرار في المصرف إذ بلغ حجم العينة (32) شخصاً وتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وكان من نتائج الدراسة ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الحدس والخريطة الإستراتيجية وهذا يعني أن القيادات المعنية بالدراسة وهي تعتمد على حدسها في إدارة شؤون مصارفها لا تأخذ بعين الاعتبار رسم الخريطة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

٢- دراسة (داؤد والحمداني، ٢٠٢٢) بعنوان: الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتبني إستراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الخريطة الإستراتيجية في تبني إستراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية. وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل تساعد الخريطة الإستراتيجية على وصف وتبني إستراتيجية قيادة التكلفة في الوحدات الاقتصادية؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل عينة البحث بشركة التأمين

العراقية وهي إحدى شركات القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة السببية للأبعاد في الخريطة الإستراتيجية تتكامل مع بعضها البعض، فالأهداف في بعد العمليات الداخلية يجب أن تؤدي لتحقيق رضا وكسب الزبون في بعد العملاء، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة في البعد المالي والعكس صحيح.

٣- دراسة (الربيعي وشاوش، ٢٠٢٥) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في قطاع الاتصالات اليمنية، وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي قطاع الاتصالات اليمنية في المراكز الرئيسية وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع عدد (٣٥٢) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة (٢٨٩) استبانة صالحة للتحليل وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Gupta and Chopra, 2018) بعنوان:

Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance - a balanced scorecard perspective.

قياس تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي - منظور بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أدبيات إدارة المعرفة لفهم العلاقات بين ممارسات إدارة المعرفة المختلفة والأداء التنظيمي من حيث الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والعملاء، والأداء المالي). وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل يوجد تأثير لممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إجراء مراجعة منهجية لعدد من الدراسات السابقة لفهم الروابط بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وتم أيضاً استخراج مقاييس الأداء التنظيمي من الأدبيات وتم تجميعها تحت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. توصلت الدراسة إلى إضافة حقيقة أن ممارسات إدارة المعرفة لا تؤثر فقط على منظور التعلم والنمو للمنظمة، ولكن لها تأثيرات بعيدة المدى على الأداء التنظيمي من حيث منظور خدمة العملاء ومنظور العمليات الداخلية والمنظور المالي.

٢- دراسة (Rezaee et al, 2022) بعنوان:

The Impact of Innovation and Knowledge Management on the Relationship between Balanced Scorecard Dimensions and Banking Productivity.

أثر الابتكار وإدارة المعرفة على العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإنتاجية المصرفية.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المعرفة والابتكار في العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والإنتاجية المصرفية. تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: ما هو تأثير إدارة المعرفة والابتكار على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإنتاجية المصرفية؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون

مجتمع الدراسة من خبراء على دراية بالشؤون المصرفية من مديري البنوك وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من عدد من المديرين ومعاوني المديرين من عشرة بنوك تكونت من (١٧٢) فرداً وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 24 وبرنامج Smart Pls 3. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على العلاقة بين البعد المالي وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن والإنتاجية المصرفية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الحدراوي والزهيرى، 2013) ودراسة (داؤد والحمداني، ٢٠٢٢) في تناول متغير الخريطة الإستراتيجية وتشابهت مع دراسة (الربيعي وشاوش، ٢٠٢٥) ودراسة (Gupta and Chopra, 2018) ودراسة (Rezaee et al, 2022) في تناول متغير إدارة المعرفة وأبعاد الخريطة الإستراتيجية، وتميزت الدراسة الحالية في تناول تأثير عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في أبعاد الخريطة الإستراتيجية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي) في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، وكان الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق.

٣. مشكلة البحث:

يشهد القطاع المصرفي تنافسية شديدة الأمر الذي يحتم على المصارف إعداد خريطة إستراتيجية تساعد في صياغة وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي تمكنها من امتلاك موقع تنافسي. انطلاقاً مما سبق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في الساحل السوري (مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف الأردن سورية، مصرف قطر الوطني، مصرف العربي، مصرف فرنسبنك، مصرف الائتمان الأهلي)، أجرى خلالها مقابلة مع عينة من الموظفين (٢٢ موظف) طرح عليهم عدد من الأسئلة حول إدارة المعرفة والخريطة الإستراتيجية كان أهمها ما يأتي:

- ١- هل يوجد في المصرف قسم خاص بإدارة المعرفة؟
- ٢- هل يهتم المصرف بتطبيق المعرفة واستخدامها؟
- ٣- هل يسعى المصرف لتطوير التكنولوجيا المستخدمة؟
- ٤- هل إستراتيجية المصرف محددة بشكل جيد؟
- ٥- هل ينفذ المصرف إستراتيجياته بفعالية؟
- ٦- هل يستخدم المصرف المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن؟
- ٧- هل يركز المصرف على أهدافه المالية ويسعى لزيادة نمو عوائده؟
- ٨- هل يركز المصرف على أهداف عملائه ويهتم بشكاويهم؟
- ٩- هل يركز المصرف على جودة عملياته؟
- ١٠- هل يهتم المصرف بتدريب موظفيه ويسعى لإرضائهم؟

تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن إستراتيجية المصرف محددة بشكل واضح ولكن يمكن أن تنفذ بفعالية أكثر وتبين أن المصرف يركز على بعض أبعاد الخريطة الإستراتيجية حيث أن المصرف يركز على تحقيق أهدافه المالية وأهداف عملائه أكثر من التركيز على بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وتبين أنه يجب تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات، وزيادة الاهتمام بتدريب الموظفين ورضاهم، وتبين أنه لا يوجد قسم خاص بإدارة المعرفة في

المصرف وهناك ضعف في تحويل المعرفة إلى المستوى الجماعي والتكنولوجيا المستخدمة بحاجة إلى تحديث لتحسين عملية مشاركة المعرفة وتطبيقها.

ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة وجد أنه يمكن أن يسهم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في بناء أبعاد الخريطة الإستراتيجية للمصرف وبالتالي توصيل الإستراتيجية لجميع الأطراف المعنية من خلال علاقات السبب والنتيجة بما يضمن تنفيذها بنجاح، بناءً على ما سبق وعلى الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

○ ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري؟

○ ما مدى استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري؟

○ ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري؟ وينتفع عنه التساؤلات الآتية:

- ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة؟

- ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة؟

- ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة؟

- ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في البعد المالي كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة؟

٤. أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تجلت الأهمية النظرية في دراسة مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها أساس بناء مجتمع المعرفة وإحدى المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي فهي مورد إستراتيجي مهم يضمن توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لخلق القيمة والإبداع، وتجلت أيضاً في دراسة الخريطة الإستراتيجية كأهم الأدوات التي تمكن المصرف من ترجمة رؤيته ورسالته وإستراتيجيته إلى أهداف محددة بدقة فهي تربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم أي أنها توفر الحلقة المفقودة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، مما يجعل هذا البحث مرجعاً قد يعود إليه الباحثون المهتمون في هذا المجال من الدراسة.

الأهمية العملية: تأتي من أهمية تطوير القطاع المصرفي وتحسين أدائه، إذ تتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة المصارف التجارية الخاصة من نتائج هذه الدراسة وتقديم إرشادات وتوصيات تتعلق بضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعال لإدارة المعرفة بما قد يسهم في بناء الخريطة الإستراتيجية للمصرف وبالتالي تنفيذ إستراتيجيات المصرف بفعالية بما يحسن من جودة خدماته، ويعزز تواجده في السوق الاقتصادي والمصرفي السوري.

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث بالآتي:

- تبيان مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- تبيان مدى استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. وذلك من خلال ما يأتي:
 - تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في البعد المالي كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.

٥. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣).
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣).
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- وبتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- ١- لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - ٢- لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - ٣- لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.
 - ٤- لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في البعد المالي كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة.

٦. منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير لصياغة فرضيات البحث، وعلى المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، إذ قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية للعديد من الرسائل والمقالات العلمية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث، وقد قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيع (١٠٩) نسخة على عينة قسدية من الموظفين الإداريين كان منها (١٠٢) نسخة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استجابة (٩٤%)، ومن ثم اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS إصدار ٢٠) لتحليل البيانات وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

٧. حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال أشهر كانون الثاني وشباط وآذار من عام ٢٠٢٥.

الحدود المكانية: فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري وهي: (مصرف بيمو السعودي الفرنسي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، مصرف قطر الوطني، مصرف الأردن- سورية، مصرف سورية والمهجر، مصرف بيبيلوس، مصرف الائتمان الأهلي، المصرف العربي، مصرف سورية والخليج، مصرف فرنسبنك، مصرف الشرق).

الحدود العلمية: تأثير عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في أبعاد الخريطة الإستراتيجية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي).

الإطار النظري:

١. تعريف إدارة المعرفة:

مع ظهور الاقتصاد المعرفي وزيادة المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أساس خلق القيمة في الاقتصاد المعرفي من خلال اكتساب المعرفة الجيدة وتطبيقها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة، فإدارة المعرفة تهدف إلى رفع قيمة موجودات المنظمة من خلال ابتكارات جديدة ومنتجات معرفية وآلية تعتمد بالأساس على القدرات العقلية المعرفية لأفرادها (عبد الجود، ٢٠٢٢، ص ٤٥)، وعرفت المعرفة بأنها: معلومات مقترنة بالفهم والقدرة موجودة في عقول الأشخاص وتوفر مستوى من القدرة على التنبؤ ينبع من التعرف على الأنماط (Groff and Jones, 2003, p3). وعرفها (Nonaka, 1998) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية بما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (راقع، ٢٠٢١، ص ٤). وتناول الباحثون إدارة المعرفة بالعديد من التعاريف التي تعكس وجهات نظر مختلفة، بعضها ركز على الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والبعض الآخر ركز على تكنولوجيا المعلومات ووجهة نظر أخرى إستراتيجية، إذ عرفها (Duffy, 2000, p64) بأنها: العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرار توظيفها من أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويرى (Chou, 2005, p26) أن إدارة المعرفة هي: عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء. كما عرفها مركز الجودة والإنتاج الأمريكي بأنها: عملية واسعة لتحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات

والخبرات داخل المنظمة مرتكزة على أربع أسس وهي التكنولوجيا والثقافة والقيادة والقياس (Uriarte, 2008, p29). ويرى (Horder and Fearnley, 1997) أن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة (الملكاوي، ٢٠٠٧، ص ٧٣).

مما سبق يعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: مجموعة عمليات متكاملة تتضمن تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها للاستفادة منها عند الحاجة وتوزيعها وتطبيقها بما يسهم في اتخاذ قرارات تتسم بالفعالية والكفاءة وتحسن من أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

٢. عمليات إدارة المعرفة:

هناك مجموعة عمليات متكاملة لإدارة المعرفة يمكن توضيحها فيما يأتي:

(١) **توليد المعرفة:** عرفت عملية توليد المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في المنظمة، وذلك من خلال ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، حتى يكون بمقدور المنظمة تكوين حقائق ومعارف جديدة قادرة للتعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة أكثر فاعلية، وعملية توليد المعرفة لا تقتصر على دوائر البحث والتطوير في المنظمة، إنما تمتد إلى جميع مجالات العمل والخبرة على اعتبار أن المورد البشري هو المصدر الأساسي لتوليد المعرفة، لذلك يجب توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتعمل على دعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها المورد البشري (صافي، ٢٠٢١، ص ٢٠).

(٢) **تخزين المعرفة:** وتعد عملية التخزين المعرفي من العمليات الأساسية في المنظمة، حيث تبذل جهوداً وأموالاً كثيرة في سبيل اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الهامة للمنظمة، الأمر الذي يستدعي تخزينها وتسهيل سبل الوصول إليها مستقبلاً، فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، هذه الذاكرة بمثابة المستودع (أرشيف ورقي موثق أو قواعد بيانات إلكترونية) الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، حيث أنه بدون وجود عملية للتنظيم والتخزين الجيد للمعرفة، ربما تفقد المنظمة خزنها المعرفي سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول إليه، فضياع المعرفة من الممكن أن يكون أكبر خسارة للمنظمة، حيث يشكل مخزون المعرفة الذاكرة التنظيمية التي بإمكان أي من الأنشطة الوظيفية الرئيسية بالمنظمة الاستفادة منها بالشكل الذي يعزز من فعالية إدارة المعرفة (العواجي، ٢٠٢٢، ص ١٨٥).

(٣) **توزيع ومشاركة المعرفة:** إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في استخدام المعرفة، وتعني توصيل المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة (Coakes, 2003, p42). وتكمن أهمية مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة في تحويل عمليات المعرفة الفردية ومن مصادرها الداخلية والخارجية إلى المعرفة التنظيمية لتطبيقها في المنظمة لتحقيق أهدافها وتحسين جودة اتخاذ القرارات، ومشاركة المعرفة تدل على ترجمة المعرفة إلى الواقع الفعلي، وجعلها متاحة للجميع وفق منهج إداري متكامل لإيصالها لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالوقت المناسب لاستخدامها في حل المسائل الإدارية التي تواجهها لغرض تحقيق أهداف المنظمة (زرافيلي والبشباشة، ٢٠٢١، ص ١٧٣).

(٤) **تطبيق المعرفة:** يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وإن المنظمات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، فبعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل بسبب عدم تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة المختلفة، لذا

يجب على هذه المنظمات القيام بما يضمن تطبيق هذه المعرفة (حريبات، ٢٠١٩، ص ٣٧). وقد أشار (Burk, 1999) إلى أن التطبيق الجيد للمعرفة يسهم في تحقيق الأهداف بشكل جيد، فعلى المنظمات الساعية لتطبيق تلك المعرفة بشكل جيد تعيين مدير للمعرفة (Knowledge Manager) والذي تقع عليه مسؤولية تشجيع الأفراد وتحفيزهم للمشاركة في المعرفة، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم التنظيمي بشكل فردي أو جماعي، وبما يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة تناسب عمل المنظمة (الرواشدة، ٢٠١٨، ص ٢١).

٣. تعريف الخريطة الاستراتيجية:

قدم كل من كابلان ونورتون في عام ٢٠٠٠ مقالاً في Harvard Business Review بعنوان (هل تواجه مشكلات إستراتيجيتك؟ إذاً قم بوضع خريطة لها). وتمثل الخريطة الاستراتيجية الجبل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن والتي تعكس علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء التي توضح مدى تحقيق الأهداف وتحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة لخلق قيمة مستدامة لمنظمات الأعمال (الغبان، ٢٠١٤، ص ١٦١).

وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الخريطة الإستراتيجية إذ عرفت بأنها: عرض مصور من صفحة واحدة يصف ما يجب أن تقوم به المنظمة في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) من أجل تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح ومن ثم فهي تعد أداة اتصال فعالة تعمل على توصيل الإستراتيجية لجميع الأطراف المعنية (Niven, 2006, p27). وعرفت الخريطة الإستراتيجية بأنها: تمثيل مرئي يترجم الإستراتيجية الكاملة للمنظمة بما تحتوي من رسالة ورؤيا وخطوط إستراتيجية وأبعاد وعلاقات، كوسيلة لصياغة الإستراتيجية (Rosa, 2015, p32). كما أشار (Rankins, 2006, p3) إلى أن الخرائط الإستراتيجية هي: رسوم بيانية تصف كيف تتوي المنظمة لخلق القيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء مثل (خلق القيمة للمساهمين، إدارة العملاء، إدارة العمليات، إدارة الجودة، القدرات التشغيلية الأساسية، الابتكار، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، والتصميم التنظيمي والتعلم) مع بعضها البعض في شكل رسومي واحد، مما يساعد في إيصال الإستراتيجية إلى المديرين التنفيذيين والموظفين ويخلق توافق في الآراء حول الإستراتيجية مما يجعل نجاح تنفيذها أكثر احتمالاً. كما عرفها (Kaplan and Norton, 2004, p4) بأنها: إطار لربط الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمساهمين، وشرح كيف يمكن للمنظمة من خلالها أن تخلق قيمة مستدامة لعملائها وللمجتمع، وتكتسب الخريطة الإستراتيجية وفقاً لكابلان ونورتون قوتها من ثلاثة عناصر هي:

- القدرة على توضيح الصورة لمنظمة الأعمال بشكل تخطيطي.
- عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية.
- تبين المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.

ومما سبق يعرف الباحث الخريطة الإستراتيجية بأنها شكل رسومي يوضح العلاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء في المجالات الأربعة والذي يوضح الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية بما يضمن التنفيذ الناجح لها ويسهم في تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وبالتالي خلق القيمة للعملاء وحملة الأسهم مما يؤدي إلى تحسين كفاء وفعالية المنظمة.

٤. **أبعاد الخريطة الإستراتيجية:**

تمثل الخريطة الإستراتيجية الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وبالتالي إن أبعادها تتماثل مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتمثل إطار عمل تطبيقي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي كالآتي:

(١) **البعد المالي:** تعد مقاييس البعد المالي من المكونات المهمة في الخريطة الإستراتيجية ولاسيما في المنظمات الهادفة للربح لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ إستراتيجيتها، كما يسهم هذا البعد في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها المنظمات (Niven, 2006, p16). ويعد البعد المالي محصلة نهائية لأنشطة المنظمة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم ويمكن تلخيص هذا البعد بالإجابة على السؤال الآتي: كيف ينبغي أن تظهر المنظمة أمام حملة الأسهم؟ (دودين، ٢٠٠٩، ص٧).

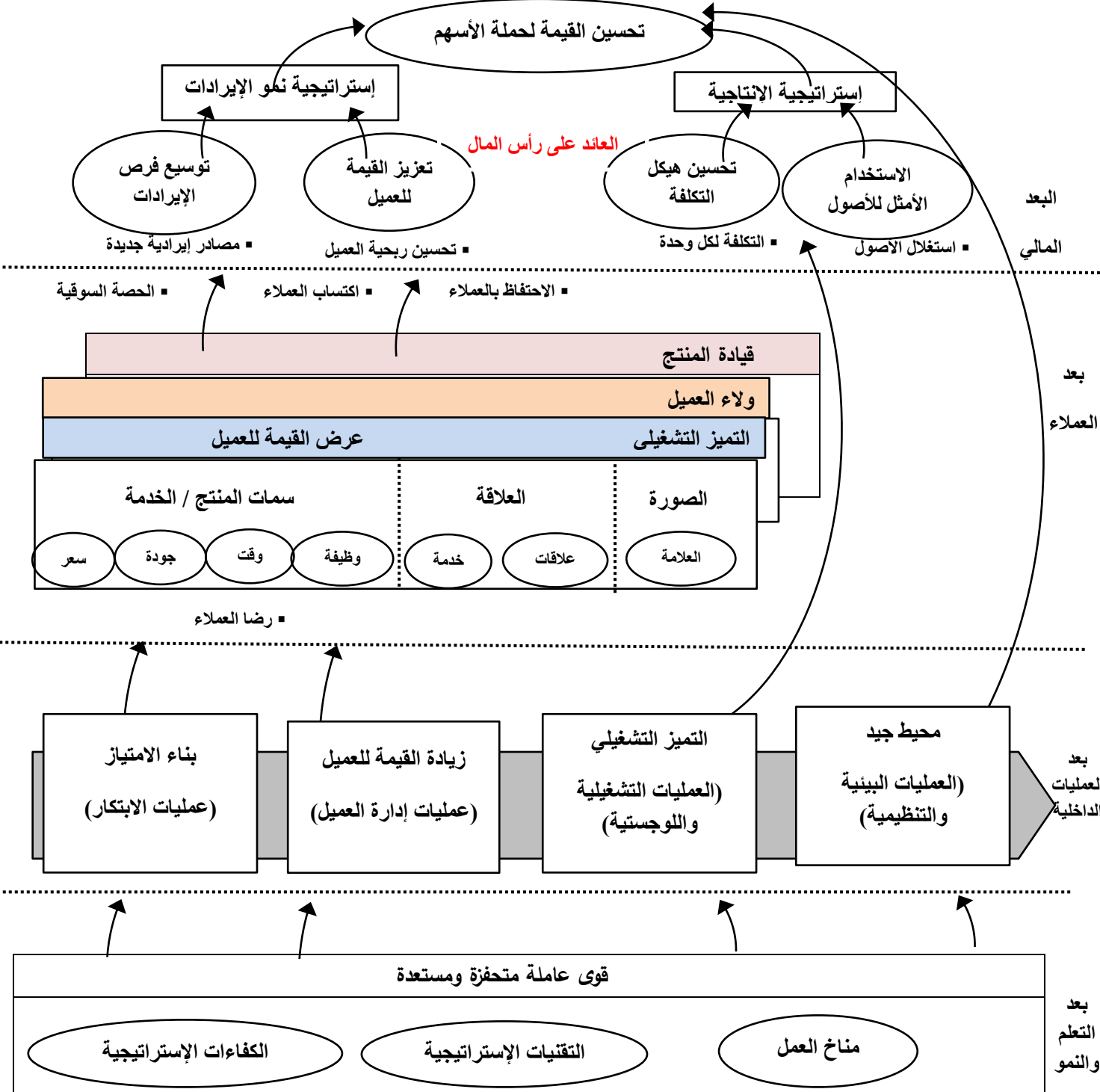
(٢) **بعد العملاء:** يحدد بعد العملاء القيمة التي سوف تعتمدها المنظمة من أجل إرضاء العملاء وتوليد المبيعات المطلوبة من قبل أكبر عدد من العملاء (Ba-Abaad, 2009, p40). والذي من خلاله يمكن الإجابة على السؤال الآتي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟ (بلعجوز وعريوة، ٢٠١٧، ص١٤٢). ويعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وتسعى المنظمة من دراستها للعميل إلى تحقيق أهداف تتمثل في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض الإنتاج المعيب، وتحقيق مرونة الإنتاج، وزيادة مستوى جودة المنتجات، وتخفيض زمن التسليم، إذ توجه المنظمة اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأنهم هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية تكاليفها وتحقيق الأرباح (نديم، ٢٠١٣، ص٢٨).

(٣) **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العمليات الداخلية المهمة والأكثر كفاءة وفعالية لنجاح الإستراتيجية، والتي تمكن من تحقيق رضا العميل وتضمن المردود للمساهمين، وتتمثل العمليات الداخلية في مجموعة من الأنشطة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العميل، وبالتالي الحصول على رضاه والاحتفاظ به (السليمانى وجعدي، ٢٠٢١، ص٢٦٦). إن العمليات الداخلية تمثل قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف من خلال تحديد العمليات والأنشطة غير المضيئة للقيمة وإجراء التحسينات التي تلبى احتياجات العميل (حسين وفاضل، ٢٠١٣، ص٧٧).

(٤) **بعد التعلم والنمو:** يمثل بعد التعلم والنمو بنية النجاح، لكونه يرفع مهارات الموارد البشرية لخلق قيمة للمنظمة ويعرفها بالأهداف الإستراتيجية وكيفية تحقيقها، ويعمل هذا البعد على تحديد المناخ المطلوب للنمو بعد تحديد عوامل تحقيقه من قبل بعدي العملاء والعمليات الداخلية (الغبان، ٢٠١٤، ص١٦٨). يتركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها والتي يجب أن تبني عليها المنظمة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية هي: الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم، النظم، الإجراءات التنظيمية، لذا يجب على إدارة المنظمات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل (دودين، ٢٠٠٩، ص٨).

والشكل الآتي يوضح الخريطة الإستراتيجية:

الشكل (1) الخريطة الإستراتيجية



Source: Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2001) transforming the balanced scorecard form performance management: Part I, accounting Horizons, Vol (15), No (1), p92.

النتائج والمناقشة:

١. مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من الموظفين في جميع المستويات الإدارية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري التي شملها البحث، إذ تم اختيار عينة قصدية من الموظفين في (مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف الأردن سورية، مصرف قطر الوطني، مصرف العربي، مصرف فرنسبنك، مصرف الائتمان الأهلي) في محافظتي طرطوس واللاذقية بلغ حجمها (١٠٩) موظف، وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٠٢) استجابة وبنسبة استجابة (٩٤%).

٢. أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في دراسة (أبو قمر، ٢٠٠٩) ودراسة (الحدراوي والزهيرى، ٢٠١٣) ودراسة (اسبر، ٢٠١٤) ودراسة (صرع، ٢٠١٤) ودراسة (بن حيزية، ٢٠١٧) ودراسة (محمود، ٢٠٢٢) ودراسة (راقع، ٢٠٢١) وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، إذ تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

اعتمد الباحث على معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التتويب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (١) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	١ - ١.٨	١.٨١ - ٢.٦٠	٢.٦١ - ٣.٤٠	٣.٤١ - ٤.٢٠	٤.٢١ - ٥
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

اختبار التوزيع الطبيعي: الهدف من هذا الاختبار هو معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

وبالتالي إجراء الاختبارات المعلمية، أم أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي إجراء الاختبارات اللامعلمية، ولمعرفة نوع التوزيع قام الباحث بإجراء اختبار كولمجروف-سميرنوف كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سميرنوف)

	إدارة المعرفة	الخريطة الإستراتيجية
N	102	102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2385
	Std. Deviation	.62970
Most Extreme Differences	Absolute	.120
	Positive	.066
	Negative	-.120-
Kolmogorov-Smirnov Z	1.215	1.251
Asymp. Sig. (2-tailed)	.104	.088
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق في شكل التوزيع عن التوزيع الطبيعي أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم تطبيق اختبارات الإحصاء المعلمي.

اختيار ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012، ص 235-246) وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	5	0.923
تخزين المعرفة	9	0.931
توزيع المعرفة	6	0.953
تطبيق المعرفة	9	0.895
البعد المالي	10	0.976
بعد العملاء	10	0.964
بعد العمليات الداخلية	10	0.970
بعد التعلم والنمو	10	0.947
الإجمالي	69	0.993

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة معاً، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بثبات عالي ولا داعي لحذف أية عبارة.

الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيات عدة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (غدير، 2012، ص 247-248)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (4) صدق المحتوى Correlations

		إدارة المعرفة	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	المتوسط
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.935**	.933**	.954**	.932**	.994**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
البعد المالي	Pearson Correlation	.935**	1	.982**	.870**	.856**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
بعد العملاء	Pearson Correlation	.933**	.982**	1	.865**	.844**	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
بعد العمليات الداخلية	Pearson Correlation	.954**	.870**	.865**	1	.956**	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102

بعد التعلم والنمو	Pearson Correlation	.932**	.856**	.844**	.956**	1	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102
المتوسط	Pearson Correlation	.994**	.958**	.955**	.962**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠٠٠.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، إذ كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي

صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

٣. التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات:

يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحاور إدارة المعرفة:

الجدول (٥) التوصيف الإحصائي لمحاور إدارة المعرفة

	N العدد	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري
توليد المعرفة	102	3.2196	.70388	.06969
تخزين المعرفة	102	3.2527	.66907	.06625
توزيع المعرفة	102	3.2974	.69480	.06880
تطبيق المعرفة	102	3.1841	.52455	.05194

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠٠٠.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم المتوسط الحسابي للمحاور التي قاست درجة تطبيق المصارف التجارية

الخاصة في الساحل السوري لعمليات إدارة المعرفة كانت مرتفعة عن متوسط الحياد (٣) وتقابل درجة موافقة متوسطة

على مقياس الحكم، وبالتالي يمكن القول: إن درجة تطبيق المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري لعمليات

إدارة المعرفة متوسطة. وللتحقق من معنوية الفروق قام الباحث باختبار الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى تطبيق

عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (٦) اختبار ستودينت حول الوسط الحسابي

	Test Value = 3					
	t قيمة مؤشر الاختبار المحسوبة	df درجات الحرية	Sig. (2-tailed) احتمال الدلالة	Mean Difference الفرق	95% Confidence Interval of the Difference مجال الثقة	
					Lower	Upper
توليد المعرفة	3.151	101	.002	.21961	.0814	.3579
تخزين المعرفة	3.815	101	.000	.25272	.1213	.3841
توزيع المعرفة	4.323	101	.000	.29739	.1609	.4339
تطبيق المعرفة	3.545	101	.001	.18410	.0811	.2871

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠٠٠.

يبين الجدول رقم (٦) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع محاور إدارة المعرفة وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة.

يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية الخاصة بمحاور الخريطة الإستراتيجية:

الجدول (٧) التوصيف الإحصائي لمحاور الخريطة الإستراتيجية

	N العدد	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري
البعد المالي	102	3.5137	.77281	.07652
بعد العملاء	102	3.4824	.78177	.07741
بعد العمليات الداخلية	102	3.3676	.75625	.07488
بعد التعلم والنمو	102	3.3873	.64542	.06391

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠٠٠.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم المتوسط الحسابي للمحاور التي قاست درجة استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري كانت مرتفعة عن متوسط الحياد (٣)، وتقابل درجة موافقة كبيرة للبعد المالي وبعد العملاء ودرجة موافقة متوسطة لبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وبالتالي يمكن القول: إن درجة استخدام المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري للبعد المالي وبعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية كبيرة ودرجة استخدام بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو متوسطة. وللتحقق من معنوية الفروق قام الباحث باختبار الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣). ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (٨) اختبار ستوديننت حول الوسط الحسابي

	Test Value = 3					
	t قيمة مؤشر الاختبار المحسوبة	df درجات الحرية	Sig. (2-tailed) احتمال الدلالة	Mean Difference الفرق	95% Confidence Interval of the Difference مجال الثقة	
					Lower	Upper
البعد المالي	6.714	101	.000	.51373	.3619	.6655
بعد العملاء	6.231	101	.000	.48235	.3288	.6359
بعد العمليات الداخلية	4.910	101	.000	.36765	.2191	.5162
بعد التعلم والنمو	6.060	101	.000	.38725	.2605	.5140

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠٠٠.

يبين الجدول رقم (٨) أن قيمة احتمال الدلالة (sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع محاور الخريطة الإستراتيجية وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص

على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (٩) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.932 ^a	.869	.868	.23464

a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول (١٠) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	36.568	1	36.568	664.197	.000 ^b
	Residual	5.506	100	.055		
	Total	42.073	101			

a. Dependent Variable: بعد التعلم والنمو

b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، ويظهر الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠.٩٣٢) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين وأن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٨٦٩) وهو يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (٨٦.٩%) من التغيرات في بعد التعلم والنمو، وبناءً عليه هناك تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (١١) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.954 ^a	.910	.909	.22756

a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول (١٢) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	52.585	1	52.585	1015.426	.000b
	Residual	5.179	100	.052		

Total	57.763	101		
a. Dependent Variable: بعد العمليات الداخلية				
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، ويظهر الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠.٩٥٤) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين وأن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٩١٠) وهو يشير إلى أن (٩١%) من التغيرات في بعد العمليات الداخلية تتبع للتغيرات في عمليات إدارة المعرفة، وبناءً عليه هناك تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (١٣) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.933 ^a	.871	.870	.28233
a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول (١٤) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	53.757	1	53.757	674.382	.000 ^b
	Residual	7.971	100	.080		
	Total	61.728	101			
a. Dependent Variable: بعد العملاء						
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، ويظهر الجدول رقم (١٣) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠.٩٣٣) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين وأن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٨٧١) وهو يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (٨٧.١%) من التغيرات في بعد العملاء، وبناءً عليه هناك تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في البعد المالي كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (١٥) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.935 ^a	.875	.874	.27473
a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول (١٦) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	52.773	1	52.773	699.170	.000 ^b
	Residual	7.548	100	.075		
	Total	60.321	101			
a. Dependent Variable: البعد المالي						
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في البعد المالي في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، ويظهر الجدول رقم (١٥) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠.٩٣٥) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين وأن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٨٧٥) وهو يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (٨٧.٥%) من التغيرات في البعد المالي، وبناءً عليه هناك تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في البعد المالي في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لعمليات المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (١٧) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978 ^a	.956	.955	.15025
a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول (١٨) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	48.633	1	48.633	2154.304	.000 ^b
	Residual	2.258	100	.023		
	Total	50.891	101			
a. Dependent Variable: الخريطة الإستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig =0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي لعمليات المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، ويظهر الجدول رقم (١٧) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠.٩٧٨) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين وأن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٩٥٦) وهو يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (٩٥.٦%) من التغيرات في الخريطة الإستراتيجية، وبناءً عليه هناك تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- ١- إن المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري تطبق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بدرجة متوسطة.
- ٢- تستخدم المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري البعد المالي وبعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية بدرجة كبيرة وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- ٤- يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- ٥- يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في بعد العملاء كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.
- ٦- يوجد تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في البعد المالي كأحد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- ضرورة زيادة اهتمام المصارف بإدارة المعرفة لما لها من تأثير إيجابي في أبعاد الخريطة الإستراتيجية بما يسهم في التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المصرف ويحقق أهدافه بكفاءة وفعالية.
- ٢- زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة من خلال الاستعانة بخبراء المعرفة ومراكز البحث واستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في المصرف وتشكيل فرق عمل متخصصة لتعزيز توليد المعرفة.
- ٣- زيادة الاهتمام بتخزين المعرفة من خلال تعزيز الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة في قواعد المعرفة الإلكترونية، ومراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار، وتحفيز الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة والمحافظة عليهم.

- ٤- تحسين عملية توزيع المعرفة من خلال نشر ثقافة التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار، وتوفير الوسائل اللازمة لتبادل المعرفة، وإتاحة المعرفة الموجودة في المصرف لكافة الموظفين الذين يحتاجون إليها بسهولة.
- ٥- تحسين عملية تطبيق المعرفة من خلال تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة واستخدامها في تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل وتحسين الخدمات التي يقدمها المصرف.
- ٦- تحسين فعالية البعد المالي من خلال الاهتمام بتحقيق مستوى عالي من الربحية عن طريق السعي المستمر لزيادة المبيعات وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وتفعيل الرقابة على حجم التداول اليومي، والاحتفاظ بمستوى من السيولة يحقق الأمان.
- ٧- تحسين فعالية بعد العملاء من خلال الاهتمام أكثر بقسم التسويق والترويج أكثر لخدمات المصرف، وإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم والاستجابة لشكاويهم.
- ٨- تحسين فعالية بعد العمليات الداخلية من خلال تفعيل الرقابة على جودة العمليات وتصميم خدمات تناسب متطلبات السوق وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات، والحرص على السرعة والدقة في تقديم الخدمة.
- ٩- تحسين فعالية بعد التعلم والنمو من خلال إقامة ورش عمل وندوات لتعميق المعرفة عند الموظفين ودعم الأفكار الجيدة والمبدعة لديهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإقامة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم والحرص على زيادة الرضا الوظيفي.
- ١٠- يوصي الباحث بدراسات مستقبلية منها: دراسة دور التدريب في بناء الخريطة الإستراتيجية في القطاع المصرفي- دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة- تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الخريطة الإستراتيجية في قطاعات ومنظمات أخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- أبو قمر، محمد أحمد محمد. (٢٠٠٩). *تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن*، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢- اسير، لمى فيصل. (٢٠١٤). *نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية*، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ٣- بلعجوز، حسين؛ عريوة، محاد. (٢٠١٧). *تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية*، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، ١٣١-١٥٣.
- ٤- بن حيزية، وردة. (٢٠١٧). *دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- ٥- الحدراوي، رافد حميد؛ الزهيري، مروة عبد الكريم. (2013). *استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (29)، 117-138.

- ٦- حسين، ليث سعد الله؛ فاضل، رغد محمد. (٢٠١٣). تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BS)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٥)، العدد (١١٣)، ٧٣-٩٠.
- ٧- حربيات، أنور يوسف حسين. (٢٠١٩). واقع إدارة المعرفة من منظور إستراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- ٨- داؤد، صفا عادل؛ الحمداني، بهاء حسين. (٢٠٢٢). الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتبني إستراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٧٠)، ٢٠١-٢١٦.
- ٩- دودين، أحمد يوسف. (٢٠٠٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (٩)، العدد (٢)، ٢١-١.
- ١٠- رافع، حسن. (٢٠٢١). متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ١١- الربيعي، فضل علي محمد؛ شاوش، زايد ناجي ناصر. (٢٠٢٥). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ١٤٤-١٨٥.
- ١٢- الرواشدة، رمزي عقلة. (٢٠١٨). متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- ١٣- زرافيلي، سامي شكري جبرا؛ البشاشة، سامر عبد المجيد. (٢٠٢١). أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٣٦)، العدد (٣)، ١٥٧-٢٠٨.
- ١٤- السليمان، حميد؛ جعدي شريفة. (٢٠٢١). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٧)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد (١١)، العدد (١)، ٢٦١-٢٧٦.
- ١٥- صافي، عماد جميل حسن. (٢٠٢١). إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- ١٦- صراع، توفيق. (٢٠١٤). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.

- ١٧- عبد الجواد، عبد السلام محمد. (٢٠٢٢). تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني الليبي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد (٣٥) العدد (٢)، ٤٠-٥٢.
- ١٨- العواجي، وائل عمران علي. (٢٠٢٢). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (١)، ١٧٧-٢٠٢.
- ١٩- الغبان، نائل صبري محمود كاظم. (2014). نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الاداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الإستراتيجية لتحقيق المتطلبات الإستراتيجية والتشغيلية لمنشآت الأعمال، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٩)، العدد (٢٩)، ١٥٧-٢٠٤.
- ٢٠- غدير، باسم غدير. (٢٠١٢). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistical 20. آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، سورية.
- ٢١- محمود، سلمى حسن محمد. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات- الخرطوم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- ٢٢- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٣- نديم، مريم شكري محمود. (٢٠١٣). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ba-Abaad, Khaled Mohammed. (2009). *Review Of The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations*, Business E-Bulletin, Vol (1), No (1), 33-47.
- 2- Chou Yeh, Yaying Mary. (2005). *The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education*, Journal of College Teaching and Learning, Vol (2), No (9), 35-42.
- 3- Coakes, E. (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, idea group publishing, U.S.A.
- 4- Duffy, J. (2000). *Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know*. Information Management Journal, Vol (2), No (3), 569-579.
- 5- Gupta, Vikas; Chopra, Meenu. (2018). *Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance: abalanced scorecard perspective*, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, , Vol (48), No (1), 21-46.
- 6- Groff, Todd R; Jones, Thomas P. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*, Library of Congress Cataloging-in Publication Data, United States.

- 7- Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2001) *transforming the balanced scorecard form performance management: Part I, accounting Horizons*, Vol (15), No (1), 87-104.
- 8- Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review.
- 9- Niven, Paul R. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Second Edition, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- 10- Rankins, G. J. (2006). *Aligning Projects to Strategy using Balanced Scorecards and Benefits Models*, the 3rd International Conference on Project Management on 29 September, in Sydney, Australia.
- 11- Rezaee, Razieh; Serkani, Seyed Yousef Ahadi; Mahmoudi, Mohammad. (2022). *The Impact of Innovation and Knowledge Management on the Relationship between Balanced Scorecard Dimensions and Banking Productivity*, International Journal of Finance and Managerial Accounting, Vol (7), No (25), 179-194.
- 12- Rosa, Sara Cruz. (2015). *Tracing a Strategy Map for A Public Institution*, Master thesis, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portuguese.
- 13- Uriarte, R. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Asean Foundation, Jakarta, Indonesia.