

# الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي (دراسة علي عينة من المصارف السودانية)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د. إبراهيم فضل المولى البشير

طالب دكتوراه - كلية الدراسات العليا  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.برهان أحمد عبد الله أحمد

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، ودراسة الدور المعدل لإدارة المعرفة في هذه العلاقة. وقد تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها إستناداً إلى الأدبيات السابقة، وإرتكازاً على نظريتي الموارد القائمة على المعرفة والطوارئ. تم إختيار العينة بإستخدام أسلوب المعاينة غير الإحتمالية (الإجتهادية)، حيث جرى إنتقاء المشاركين بناءً على خبرتهم في موضوع الدراسة. وقد تم توزيع 310 إستبانة، إستُرد منها 249 بنسبة إستجابة بلغت 80.32%. إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت برنامجي SPSS و AMOS v23 لتحليل البيانات، بالإضافة إلى نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار (Path Analysis)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي جزئي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، كما أظهرت عن وجود تأثير معدّل واضح لإدارة المعرفة في هذه العلاقة، حيث تبين أن إدارة المعرفة تعزز بشكل قوي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي. وإستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توفير أساس جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف، من خلال تصميم إستراتيجيات فعّالة، ومواءمة العمليات والأنظمة الإدارية مع تلك الإستراتيجيات، إلى جانب تطوير مؤشرات مستقبلية، وتعزيز التعلم التنظيمي والتدريب بغرض تطوير المهارات. كما شددت التوصيات على أهمية إدارة المعرفة وتوفير البنية التحتية الداعمة لها، حيث تُعد المعرفة التكنولوجية والتنظيمية عنصرين أساسيين في تحسين القدرات التنظيمية للمصارف، وبناء أنظمة تعتمد على الإبداع والإبتكار والتطوير المستمر. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء الإداري التنظيمي، إدارة المعرفة.

## The Moderator Role for Knowledge Management in the Relationship Between the Balanced Scorecard and Improvement of Organizational Administrative Performance (A study on Sample of Sudanese Banks)

Prof. Ibrahim Fadl – Mawli Al-Bashir

A.Burhan Ahmed Abdallah

Abstract:

this study aims to verification the impact of the Balanced Scorecard in improving organizational administrative performance

within a sample of Sudanese Banks. It also explores the moderator role of Knowledge Management in this relationship.. The study's model and hypotheses were developed based on existing literature and grounded in the Knowledge-Based View (KBV) and Contingency Theory. A total of 310 questionnaires were distributed, and 249 were successfully retrieved, resulting in a response rate of 80.32 %.. The results revealed a partial positive effect of the Balanced Scorecard in improving organizational administrative performance. Furthermore, Knowledge Management was found to significantly moderator this relationship, strongly enhancing the impact of the Balanced Scorecard on performance improvement. Based on these findings, the study recommended establishing a solid foundation for implementing the Balanced Scorecard in banks. This includes designing effective strategies, aligning managerial processes and systems with those strategies, developing forward-looking performance indicators, and focusing on organizational learning and training to build skills. Additionally, the study emphasized the importance of Knowledge Management and ensuring the existence of supporting infrastructure, as both technological and organizational knowledge are critical elements in enhancing banks' organizational capabilities and fostering systems based on creativity, innovation, and continuous development.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Organizational Administrative Performance Improvement, Knowledge Management.

#### المقدمة:

بعد أن أحدثت جائحة كوفيد 19 تحولاً جزيئاً في العديد من الجوانب الحياتية، بما في ذلك النظام المصرفي العالمي، برزت تحديات جديدة ومعقدة تواجه هذا النظام، ومن أبرز هذه التحديات التحول المالي الرقمي، والذي يشجع علي التطوير والإبتكار وزيادة الكفاءة، إلا أنه يطرح تحديات تتعلق بالأمن السيبراني، وحماية البيانات، وتفاوت القدرات الرقمية بين الأفراد والمصارف، حيث تواجه المصارف تحديات غير مسبقة ناتجة عن التطورات التكنولوجية، والتغيرات التنظيمية، وتزايد توقعات العملاء، فضلاً عن الأزمات الإقتصادية والإضطرابات الجيوسياسية. كما تواجه تحديات متزايدة تتمثل في إدارة المخاطر المالية المترابطة مع أهداف الإستدامة، والمتمثلة في مخاطر السوق ومخاطر الإئتمان. ومن جهة أخرى، فإن التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية تشكل تحديات يمكن أن تؤدي إلي خسائر في الأصول، وزيادة تكاليف التأمين، وزيادة مخاطر الإئتمان، وإرتفاع تكاليف إعادة تأهيل البنية التحتية المتضررة. وفي ظل التوجه العالمي نحو الإستدامة تواجه المصارف تحديات دمج مبادئ الإستثمار المسؤل (PRI) في إستراتيجياتها وعملياتها، حيث تهدف إلي دمج الإعتبارات البيئية والإجتماعية والحوكمة (ESG) في عمليات إتخاذ القرارات

الإستثمارية، وتحقيق أداء مالي مستدام.

في الآونة الأخيرة، أصبح قياس الأداء متعدد الأبعاد أكثر شعبية بين المنظمات والشركات في جميع أنحاء العالم بإعتباره ملهم للمدراء والموظفين من خلال موازنة المعلومات المالية مع محركات الإنجاز والإلتزام لدي الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنه يقدم معلومات حول الجوانب المهمة لسلاسل القيمة للمنظمات والشركات، مثل العملاء والموظفين والجودة والتحسين وعمليات العمل والموردين (Shrestha & Prajapati, 2024). تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة متعددة الأبعاد لقياس وإدارة الأداء التنظيمي، تستند تقليدياً إلى أربع جهات نظر هي المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية علي المدى القصير والطويل وتستند إلى مقاييس نوعية وكمية تساهم في عمليات تحسين الأداء والتخطيط والرقابة (محمود وآخرون، 2025).

إن المصارف متميزة كمؤسسات مالية، وأفضل من منافسيها في الصناعة، وبالتالي هنالك ضغوط متزايدة علي المديرين في المصارف لتحسين الأداء، ويتفاقم هذا الضغط بسبب المنافسة في الصناعة المصرفية والنمو الإقتصادي البطئ، وبالتالي فإن إدارة المصارف في بحث مستمر عن إستراتيجيات لتحسين الأداء الإداري التنظيمي (Patrick, 2023)، حيث يُوصف الأداء الإداري التنظيمي بأنه مقياس لمدي كفاءة النشاط الحيوي الذي تمارسه الإدارة، وفعاليتها في إستخدامه لموارد المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يزداد الأداء الإداري بمقدار زيادة الكفاءة والفعالية نفسها (محمد وآخرون، 2022 ص 78).

كما أظهر تطور تكنولوجيا المعلومات تأثيراً أكبر علي النظام المصرفي العالمي، في الوقت الحالي تُعد إدارة المعرفة أكثر أهمية في المصارف مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبالتالي أصبحت إدارة للمعرفة ضرورة حتمية للمصارف (رشا ومحمد، 2024)، حيث تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في الإبداع التنظيمي، ودفع عجلة الابتكار (Bargavi et al., 2025)، وفي الآونة الأخيرة برزت إدارة المعرفة كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي (research empirical Kant et al., 2023) (al et Kant, 2023)، وتعزيز النمو المستدام، والمصدر الرئيس للميزة التنافسية طويلة الأجل (Jabo et al., 2024).

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لأحد القطاعات المهمة في الإقتصاد، حيث يعتبر هذا القطاع الأكثر أهمية وفعالية في عملية التنمية الإقتصادية، ويلعب القطاع المصرفي في السودان - كما هو الحال في بلدان العالم الأخرى - دوراً مهماً في الإقتصاد و نمو البلاد (يوسف وآخرون، 2022)، حيث بلغت مساهمة قطاع التمويل والتأمين والمصارف في الناتج المحلي الإجمالي للعام (2020) نسبة 15 %، وفي العام (2021) نسبة 15 % (بنك السودان المركزي، التقرير السنوي 2021).

هدفت الدراسة إلي التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، وإختبار الدور المعدل لإدارة المعرفة في هذه العلاقة، تناولت هذه الدراسة نظرية الموارد القائمة علي المعرفة ونظرية الطوارئ كأساس نظري لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات، وعلي الرغم، من أن إدارة المعرفة تمثل مورداً إستراتيجياً للمصارف يمكن أن يعزز فعالية بطاقة الأداء المتوازن، ويساهم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، إلا أن فعالية هذا الدور قد تتأثر

بعوامل ظرفية مختلفة، تجعل من نظرية الطوارئ عامل مهم في تحقيق إستجابة المصارف لهذه العوامل الظرفية في البيئة المصرفية السودانية.

### مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي السوداني تحديات عدم الإستقرار الإقتصادي والسياسي والإجتماعي، والذي ألقى بظلال سالبة علي أداء القطاع، وكذلك ضعف البنية التحتية التنظيمية والتشريعية، مما يعيق نشاط المصارف وفعاليتها، وكذلك أيضاً ضعف البنية التكنولوجية، وتأثيرها السالب علي عملية التحول الرقمي للقطاع، وأشار صندوق النقد الدولي إلي ضعف وهشاشة القطاع المصرفي السوداني، حيث تعاني المصارف السودانية من نقص رأس المال، وأن هنالك حاجة إضافية لتعزيز إستقلال البنك المركزي وقدرته الإشرافية في سن قانون لتنظيم العمل المصرفي، بحيث يتضمن نظاماً شاملاً لحل مشاكل القطاع المصرفي السوداني (صندوق النقد الدولي، 2021).

في ظل هذه التحديات يتعين علي المصارف السودانية تبني أدوات وإستراتيجيات مرنة قادرة علي التكيف مع التغيرات البيئية، وإستراتيجيات المصارف الحالية عاجزة عن إحداث تحقيق التميز في الأداء وتحسين عمليات صنع القرار، وتعزيز الإبتكار. وفي هذا الصدد يمكن أن تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وذلك عبر زيادة الإعتماد علي المؤشرات التي توجه الأداء نحو المستقبل « العملاء، المنافسين، الموظفين، المعرفة، الإبتكار، والتطوير ». فضلاً عن التركيز علي دور إدارة المعرفة كوسيلة لتعزيز قدرة هذه المصارف علي تشجيع تبادل المعرفة، والتعلم المستمر، وبناء مسارات للمعرفة تساعد في إستنباط البدائل بشكل فعال في عملية صنع القرار، من خلال تقليل تأثير عدم اليقين في البيئة الديناميكية.

ويمكن تلخيص هذه المشكلة في التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية ؟

2. هل إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري

التنظيمي لعينة من المصارف السودانية ؟

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية في ظل إدارة المعرفة كمتغير معدل للعلاقة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

2. التحقق من الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين

الأداء الإداري التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب:

### الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية في المساهمة العلمية في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة عن مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك المساهمة

العلمية في معرفة تأثير إدارة المعرفة كمتغير معدل علي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك أيضاً المساهمة العلمية في إثراء البحث العلمي من خلال مفاهيم البحث ومتغيراته، وسعي الدراسة لإختبار نظريتي الموارد القائمة علي المعرفة والطوارئ في تفسير نموذج الدراسة، مما يُعد إضافة علمية جديدة.

### **الأهمية العملية (التطبيقية):**

تسهم الدراسة في توفير فهم أفضل لصانعي السياسات ومتخذي القرار في المصارف السودانية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتعزيز الرؤية المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإداري التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث تمكن الدراسة متخذي القرار في المصارف السودانية من معرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك تمكن متخذي القرار في المصارف السودانية من معرفة تأثير إدارة المعرفة في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وأيضاً تسهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وما تطرقه من مقترحات وتوصيات متعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي وإدارة المعرفة، في تحسين الواقع العملي للمصارف في السودان.

### **فرضيات الدراسة:**

سعت الدراسة لإختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية.

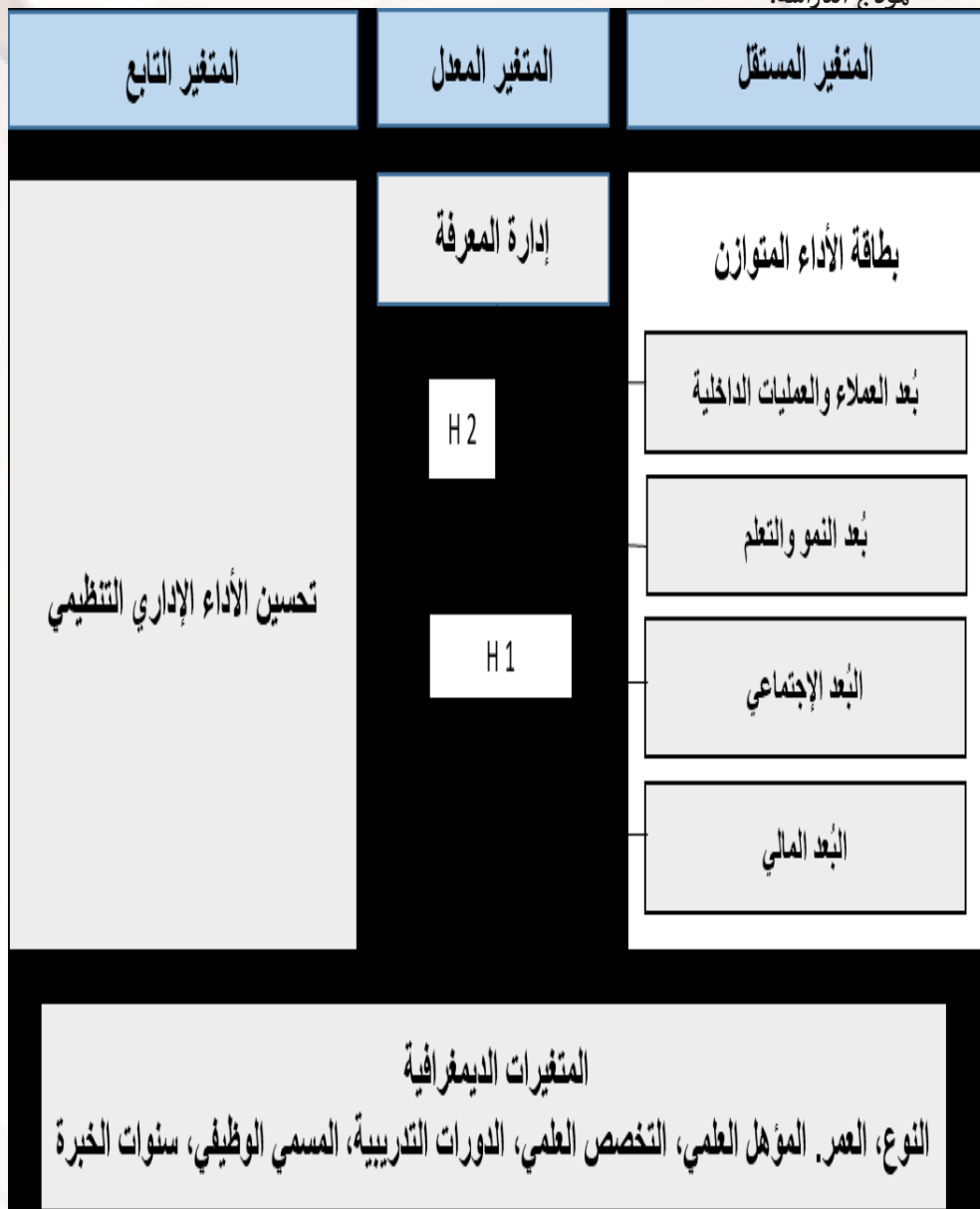
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر إيجابي لبُعد العملاء والعمليات الداخلية في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
  2. يوجد أثر إيجابي لبُعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
  3. يوجد أثر إيجابي للبعد الاجتماعي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
  4. يوجد أثر إيجابي للبعد المالي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي.
2. إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري التنظيمي.
3. إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البعد الاجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي.
4. إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي.

نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

الدراسات السابقة:

سعت دراسة (أحمد ومحمد، 2025) إلى تحديد مستوي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعاد « النمو والتعلم، العملاء، العمليات الداخلية، البيئة الاجتماعية، والمالي » والمكانة التنظيمية

بأبعاد « الهوية التنظيمية، السمعة التنظيمية، النظرة الخارجية ». توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاد « النمو والتعلم، العملاء، العمليات الداخلية، البيئة الإجتماعية، المالي » علي أبعاد المكانة التنظيمية في الفنادق خمسة نجوم داخل مدينة بغداد.

هدفت دراسة (محمد وآخرون، 2024) إلي إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء القطاع الصحي السعودي، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاد « العمليات الداخلية، العملاء، المالي، وبعد النمو والتعلم » في تحسين الأداء من خلال الأبعاد « الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء المالي » في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

كذلك سعت دراسة (Patrick, 2023) إلي التحقيق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المديرين في البنوك النيجيرية، وأظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير علي تحقيق المدراء للأهداف المالية، وكذلك تلعب البطاقة دوراً مهماً في مساعدة المديرين علي تلبية إحتياجات العملاء، وأيضاً في تحسين كفاءة المديرين، وأن هنالك علاقة إيجابية بين تبني بطاقة الأداء المتوازن والسلوك الإبتكاري للمديرين في البنوك النيجيرية.

### الإطار النظري:

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والإداريين، بطاقة الأداء المتوازن بأنها « أداة لإدارة الأداء تشمل التدابير المالية والتدابير غير المالية الرئيسة المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، بهدف مراقبة الأداء (محمود وآخرون، 2025 ص 535)، كما عُرُفت بأنها مفهوم يهدف إلي دعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها، من خلال التركيز علي أربعة أبعاد، المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، مع أهداف طويلة المدى (Amin et al., 2023)، وتعتبر تقنية بطاقة الأداء المتوازن من التقنيات الحديثة في مجال التكلفة والإدارة، والتي تهدف إلي تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الإقتصادية، وذلك لإعتمادها المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية (Hamid et al., 2024).

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

##### البُعد المالي:

يهتم البُعد المالي بالمؤشرات المالية مثل الإيرادات، وصافي الربح، والعائد علي رأس المال، ويركز علي وصف ما إذا كانت المنظمة تحقق الأهداف المالية بنجاح، وتوفر قيمة للمساهمين، ويتضمن تقييم الأداء المالي نهجين أساسيين، هما نمو الإيرادات والإنتاجية، وذلك من خلال قياس الأداء مقابل التمويل، بحيث تستطيع المنظمة تقييم ما إذا كانت إستراتيجيتها وخطط تنفيذها قد زادت من قيمتها بالنسبة للمساهمين (Bambang, 2024).

##### بُعد العملاء:

يهتم هذا البُعد بالعلاقة بين المنظمة وعملائها، ومدى نجاح عملية إكتساب العملاء، وجودة إستراتيجيات الإحتفاظ بهم، وتحقيق ربحية العملاء، والوصول إلي رضا العملاء، حيث أشارت بعض الدراسات إلي أن رضا العملاء يلهم نوايا الشراء لدي العملاء، ويحفز إعادة الشراء، ويحسن ربحية العملاء (Jeong et al., 2022).

## بُعد العمليات الداخلية:

يعمل بُعد العمليات الداخلية علي تحليل العمليات والأنشطة الرئيسة التي تدفع قدرة المنظمة علي تقديم قيمة للعملاء وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد تشمل المؤشرات في هذا البُعد وقت دورة العملية، ومقاييس الجودة، ومقاييس الإنتاجية، ومعدلات الإبتكار، والتكاليف التشغيلية، يشجع منظور العمليات الداخلية علي التحسين المستمر للعمليات الداخلية لتعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة (Kayode & Daniel, 2024).

## بُعد النمو والتعلم:

يهتم بُعد النمو والتعلم بقدرة المنظمة علي التعلم والتكيف وتحسين قدراتها، وتشتمل الجوانب التي يغطيها بُعد النمو والتعلم علي تطوير الموظفين وعمليات إدارة المعرفة وقدرات الإبتكار، وتعتبر زيادة القدرات والتعلم داخل المنظمة أمراً أساسياً لتحقيق النمو علي المدى الطويل، وضمان الإستدامة في مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال (Bambang, 2024).

## البُعد الإجتماعي:

يمثل البُعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، ووفقاً لأبحاث عديدة فقد تعرضت بطاقة الأداء المتوازن إلي إنتقادات نتيجة لتجاهلها الأداء الإجتماعي للمنظمات والمعلومات الخاصة به، مع العلم أن الأداء الإجتماعي أصبح من المحركات الضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والإستمرارية، وكذلك تأثير منظمات الأعمال علي مختلف نواحي الحياة وتطورها بشكل كبير وتوسعها وإهتمامها بمختلف فئات المجتمع كل ذلك كان سبباً لظهور الدور الإجتماعي للمنظمات (أسامة، 2022).

## ثانياً: الأداء الإداري التنظيمي:

### مفهوم الأداء الإداري التنظيمي:

يُعرف الأداء الإداري التنظيمي بأنه مقياس لمدي كفاءة النشاط الحيوي الذي تمارسه الإدارة، وفعاليتيه في إستخدامه لموارد المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يزداد الأداء الإداري بمقدار زيادة الكفاءة والفعالية نفسها (محمد، وآخرون، 2022 ص 78).

### أبعاد الأداء الإداري التنظيمي:

تتناول هذه الدراسة بُعدين أساسين من أبعاد الأداء الإداري التنظيمي ، وهما كما يلي:

#### 1/ بُعد الكفاءة:

تشير الكفاءة إلي الحصول علي أقصى قدر من النتائج بإستخدام أقل قدر من المدخلات أو الموارد، وغالباً ما يشار إليها بتعبير « القيام بالأشياء بشكل صحيح »، أي عدم إهدار الموارد (Hajdari & Jupa, 2023)، وكذلك تشير إلي القدرة علي خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، بالوقت والجودة والتكلفة، أي الوصول إلي الأهداف المسطرة من خلال إستخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل، حيث يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها حسن إستغلال الموارد وتقليل الهدر في الموارد (نور، 2020 ص 41).



## 2/ بُعد الفعالية:

تشير الفعالية إلى القيام بالأشياء الصحيحة، أي القيام بتلك الأنشطة العملية التي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف (Hajdari & Jupa, 2023)، وكذلك تشير إلى القدرة علي تحقيق أهداف المنظمة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر أن يحسن الموظفون والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي من أجل تحقيق الأهداف، وتقاس الفعالية إنطلاقاً من أهداف المنظمة، أي ما هو مستوي التقارب بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المحددة، والمدير الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في المدي المحدد (نور، 2020 ص 41).

## ثالثاً: إدارة المعرفة:

### مفهوم إدارة المعرفة:

لم تحظي إدارة المعرفة بتعريف مقبول بشكل عام، وذلك بسبب النطاق الواسع لمفهوم إدارة المعرفة، وكذلك تعقيد المعلومات حول مفهومها (Jabo et al., 2024)، حيث تمت الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لإلتقاط المعرفة التنظيمية ومشاركتها والإستفادة منها بشكل فعال، من خلال تعزيز بيئة تسهل تحويل المعرفة الضمنية « المعرفة الشخصية القائمة علي الخبرة » إلى معرفة صريحة، بحيث تمكن إدارة المعرفة من توليد أفكار وحلول جديدة ضرورية للحفاظ علي الميزة التنافسية (Theuma et al., 2025).

### عمليات إدارة المعرفة:

**إكتساب المعرفة:** يُعبّر إكتساب المعرفة عن عملية الحصول علي معرفة جديدة من مصادر خارجية أو داخلية، يمكن أن يشمل ذلك المعرفة المكتسبة من المؤتمرات ومن نتائج البحوث الإدارية، أو من خلال التعاون والتبادل للمعارف مع المنظمات الأخرى (ياسمين وآخرون، 2024)، كما يشير إكتساب المعرفة إلى قدرة المنظمة في التعرف علي المعرفة الخارجية وإكتسابها، والتي تُعد مفيدة ومهمة في عملها (Jeong et al., 2022).

**مشاركة المعرفة:** تعتبر مشاركة المعرفة من الممارسات الإدارية التي تُعبّر عن قيام الأفراد في المنظمة بمشاركة الأفكار والمعلومات والخبرات التي إكتسبها أو قاموا بإنشائها مع الأطراف ذات الصلة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون، وزيادة احتمالية خلق مزيج جديد من الأفكار والمعرفة المتطورة، وبالتالي سوف يساعد المنظمة في تحسين السلوك الإبتكاري للعاملين لديها (بهاء الدين وشيما، 2025 ص 201)، وتُعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي تُعبّر عن قدرة المنظمة علي إنشاء مخطط جديد من خلال الجمع بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتسبة من مصادر حديثة (Jeong et al., 2022).

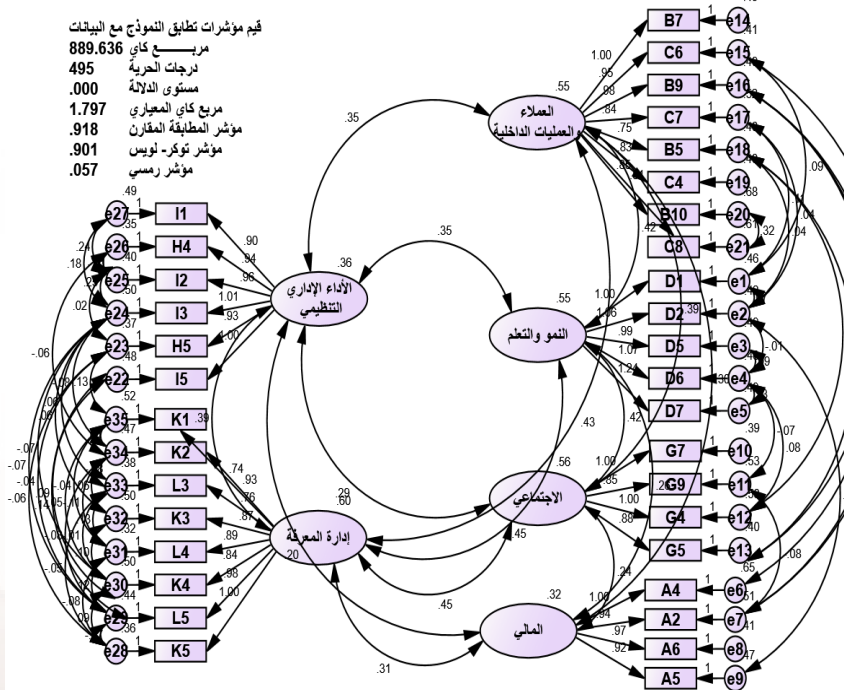
**تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، ويقصد بتطبيق المعرفة الممارسة والإستخدام الفعلي للمعرفة التي تم إكتسابها، أو توليدها بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والإستفادة منها في حل المشكلات، وإكتشاف وإستغلال الفرص، وإتخاذ القرار(محمد، 2023 ص 639).

## الإطار الميداني: تحليل البيانات:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه للمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في عينة من المصارف السودانية، حيث تم توزيع عدد (310) إستبانة بنسبة (100 %)، وتم الحصول على (249) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة إسترداد بلغت (80.32%)، والإستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (61) إستبانة بنسبة (19.67%)، أما الإستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (3) حيث بلغت نسبتها (0.96%)، أما الإستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (245) حيث بلغت نسبة (79.04%) وتم عمل تنظيف للبيانات للتخلص من البيانات المفقودة.

### التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأولي للدراسة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ومعدلة وتحتوي على (10) محاور لجميع المتغيرات والذي تقيسه (73) عبارة، وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تم التوصل من التحليل إلى أن المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن يتكون من (4) أبعاد وتقيسه (21) عبارة، والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي من غير أبعاد وتقيسه (6) عبارات، والمتغير المعدل إدارة المعرفة من غير أبعاد وتقيسه (8) عبارات، وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج، وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل (2) والجدول (1).



شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)  
الجدول رقم (1) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Structural Model	Acceptable Level	Goodness-of-fit Measures
هيكل النموذج	مستوى القبول	مؤشرات جودة المطابقة
889.636	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square كاي تربيع
495	Df درجة الحرية	df = degree of freedom
1.797	df < 5/> 1	df/6
Structural Model	Acceptable Level	3Goodness-of-fit Measures
هيكل النموذج	مستوى القبول	مؤشرات جودة المطابقة
838.	90 أكبر من 90	(Goodness of fit index (GFI مؤشر جودة المطابقة المعياري
057.	0.08 > أقل من 0,08	Root-mean-square error of approxi- (mation (RMSEA جذر متوسط مربع الانحرافات
835.	90 أكبر من 90	(Normal fit index (NFI مؤشر المطابقة المعياري
918.	90 أكبر من 90	(Comparative fit index (CFI مؤشر المطابقة المقارن
794.	90 أكبر من 90	(Adjusted goodness of fit index (AGFI مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
901.	90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index مؤشر توكر لويس (TLI
027.	0.05< أكبر من 0,05	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

### الإعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

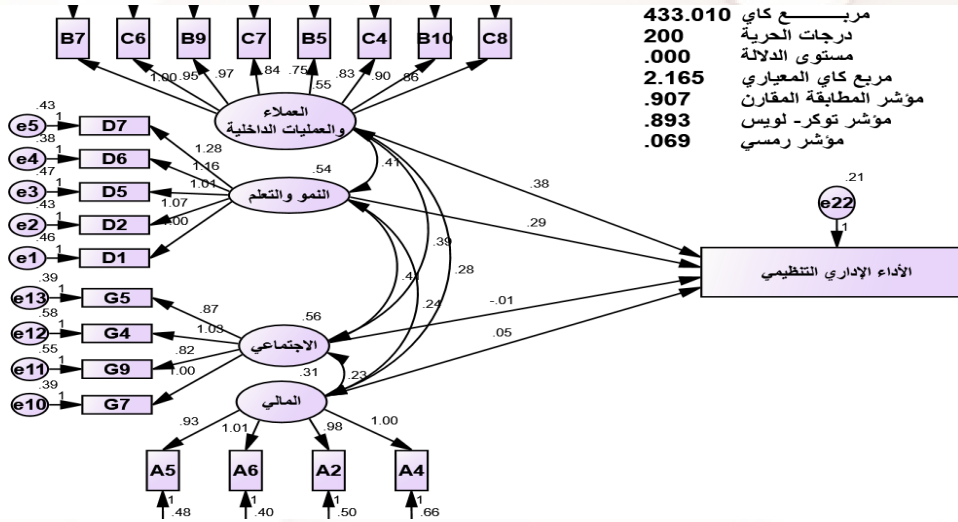
يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، وإذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1، يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية يشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من (0.50- 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) فقد إقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

الجدول رقم (2) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة:245)

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	الإعتمادية
المستقل	العملاء والعمليات الداخلية	8	872.
	النمو والتعلم	5	882.
	الإجتماعي	4	799.
	المالي	4	701.
التابع	تحسين الأداء الإداري التنظيمي	6	854.
المعدل	إدارة المعرفة	8	895.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

إختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (3).



شكل رقم (3) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي  
 المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

جدول رقم (3) المسار من بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي

النتيجة	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات
تحققت	***	3.856	099.	380.	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- العمليات والعمليات الداخلية
لم تتحقق	661.	439.	106.	046.	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- النمو والتعلم
لم تتحقق	915.	107.-	086.	009.-	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- الاجتماعي
تحققت	002.	3.112	093.	289.	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- المالي

مستوي المعنوية:  $p < 0.05^{**}$ ,  $p < 0.10^{*}$ ,  $p < 0^{***}$ .

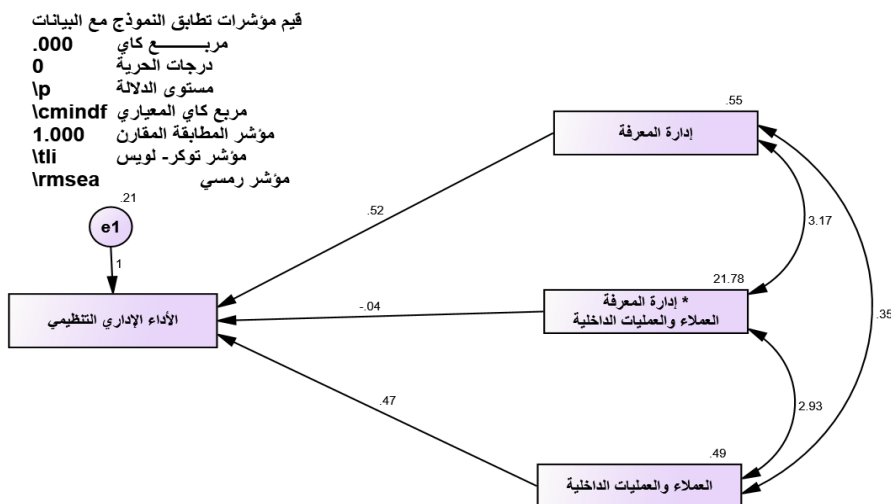
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وفقاً للجدول رقم (3) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05) لمتغيرات الدراسة، وتشير أوزان معاملات الإنحدار في العلاقة بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن محاوره (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، المالي) والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي إلى أن المسار من العملاء والعمليات الداخلية إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (380.) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000)، وأن المسار من النمو والتعلم إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (046.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (661.)، أن المسار من الإجتماعي إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (-009.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (915.)، وأن المسار من المالي إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (289.) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (002.). مما يشير إلى وجود علاقة جزئية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

### إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعاد (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية. الفرضية الفرعية الأولى:

إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بُعد (العملاء والعمليات الداخلية) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4).



شكل رقم (4) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي. المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمدت الدراسة على نمذجه المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولإختبار الفرضية غير المباشرة تم الإعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية وتحسين

الأداء الإداري التنظيمي

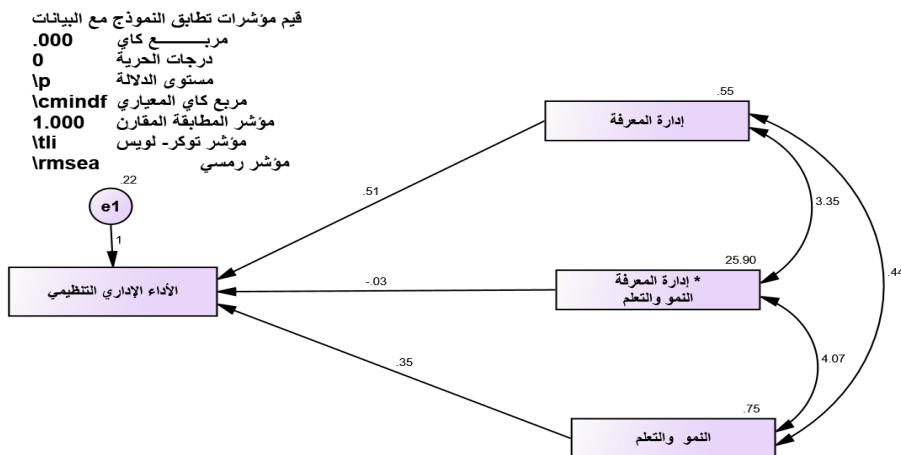
الدالة P	القيمة الحرية CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات
004.	2.874	180.	518.	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- إدارة المعرفة
413.	819.-	047.	039.-	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- إدارة المعرفة * العملاء والعمليات الداخلية
005.	2.808	168.	471.	تحسين الأداء الإداري التنظيمي <-- العملاء والعمليات الداخلية

مستوي المعنوية:  $p < 0.10^*$ ,  $p < 0.05^{**}$ ,  $p < 0^{***}$ .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وفقاً للجدول رقم (4) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر إتماداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05)، وتشير علاقة المتغير المعدل إلي أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين المتغير المستقل العملاء والعمليات الداخلية والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي، يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (518.) وهي دالة عند مستوي معنوية (004.)، كما يشير مسار العلاقة المباشرة تعديل العلاقة إدارة المعرفة \* العملاء والعمليات وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (-039.) وهي دالة عند مستوي معنوية (413.)، يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية و تحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (471.) وهي دالة عند مستوي معنوية (005.)، ومن التحليل نجد أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بُعد (النمو والتعلم) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي: تنص الفرضية الفرعية الثانية على إن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (5).



شكل رقم (5) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري

التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولإختبار الفرضية غير المباشرة تم الإعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي(5) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (5) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري

التنظيمي

الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
***	3.689	138.	508.	<--	إدارة المعرفة
392.	856.-	038.	033.-	<--	إدارة المعرفة * النمو والتعلم
013.	2.493	142.	355.	<--	النمو والتعلم

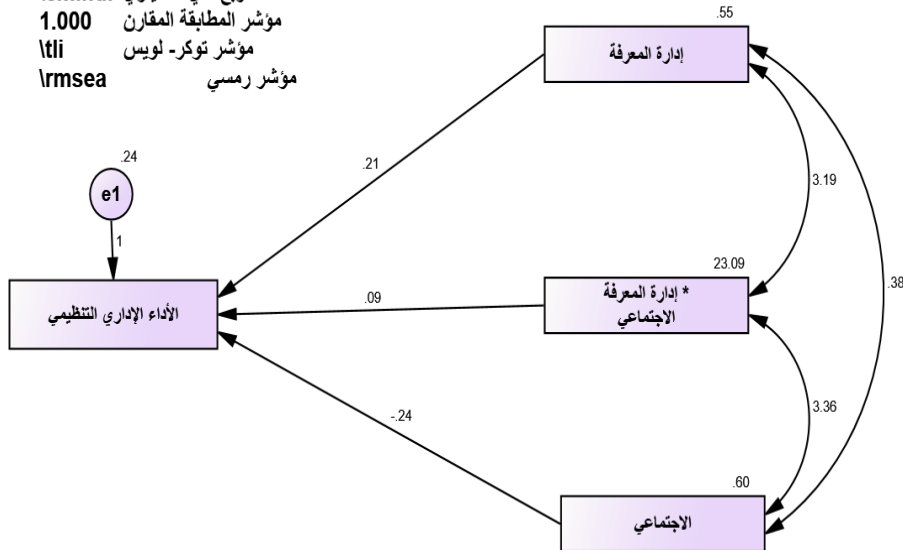
مستوي المعنوية:  $p < 0.05^{**}$ ,  $p < 0.10^*$ ,  $p < 0^{***}$ .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)



وفقاً للجدول رقم (5) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05)، وتشير علاقة المتغير المعدل إلي أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين المتغير المستقل النمو والتعلم والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي. يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين محور النمو والتعلم و تحسين الأداء الإداري التنظيمي إن قيمة التقديرات قد بلغت (508.) وهي دالة عند مستوي معنوية (000.)، كما يشير مسار العلاقة المباشرة بين محور تعديل العلاقة تحسين الأداء الإداري التنظيمي المعرفة \* النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (-033.) وهي غير دالة عند مستوي معنوية (392.)، يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين محور النمو والتعلم و تحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (355.) وهي دالة عند مستوي معنوية (013.)، ومن التحليل نجد أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن البُعد (الإجتماعي) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (6).

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة  $\alpha$   
 مربع كاي المعياري  $\chi^2$   
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس  $\lambda$   
 مؤشر رمسي  $\chi^2/df$



شكل رقم (6) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي  
 المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولإختبار الفرضية غير المباشرة تم الإعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (6) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي

الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
211.	1.250	172.	215.	<--	إدارة المعرفة تحسين الأداء الإداري التنظيمي
149.	-1.442	168.	242.-	<--	إدارة المعرفة * الإجتماعي تحسين الأداء الإداري التنظيمي
045.	2.005	047.	093.	<--	الإجتماعي تحسين الأداء الإداري التنظيمي

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ \*,  $p < 0.05$ \*\*،  $p < 0$ \*\*\*.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وفقاً للجدول رقم (6) يمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05)، وتشير العلاقة إلى أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين المتغير المستقل البُعد الإجتماعي والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي. يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (215.) وهي غير دالة عند مستوي معنوية (211.). كما يشير مسار العلاقة المباشرة بين محور تعديل العلاقة إدارة المعرفة \* البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (242.-) وهي غير دالة عند مستوي معنوية (149.)، يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (093.) وهي دالة عند مستوي معنوية (045.)، ومن التحليل نجد أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

#### إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن البُعد (المالي) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (7) التالي.

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي .000

0 درجات الحرية

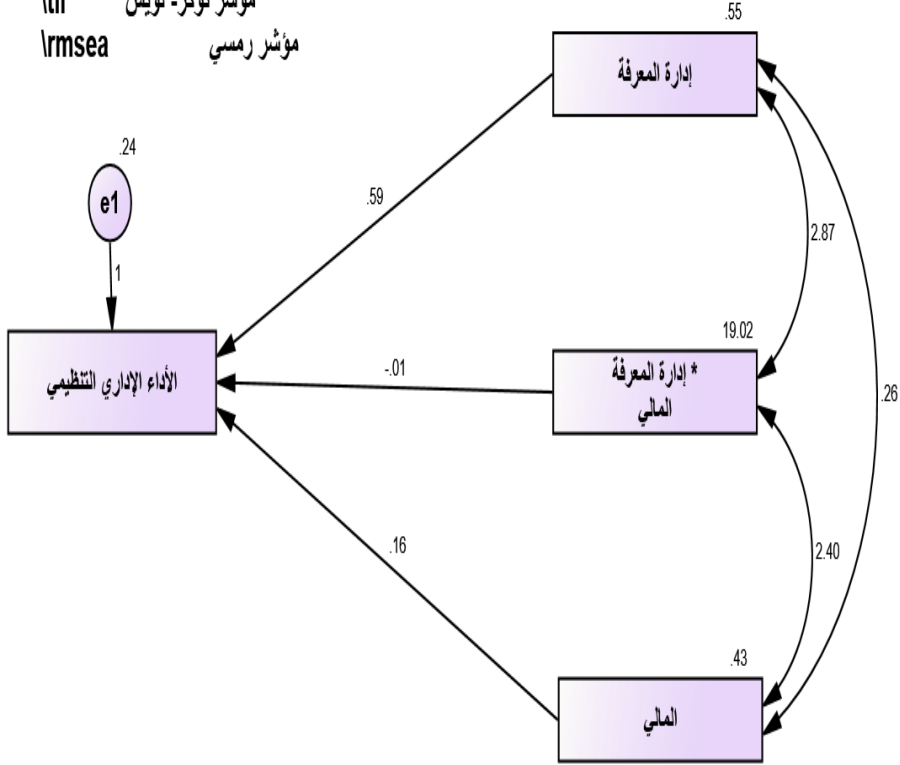
lp مستوى الدلالة

lcmindf مربع كاي المعياري

1.000 مؤشر المطابقة المقارن

ltli مؤشر توكر- لويس

lrmsea مؤشر رمسي



شكل رقم (7) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولإختبار الفرضية غير المباشرة تم الإعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (7) إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي

الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
004.	2.874	207.	594.	<--	إدارة المعرفة تحسين الأداء الإداري التنظيمي
410.	824.	198.	163.	<-- *	إدارة المعرفة المالي
792.	263.-	055.	015.-	<--	المالي تحسين الأداء الإداري التنظيمي

مستوي المعنوية:  $p < 0.05^{**}$ ,  $p < 0.10^*$ ,  $p < 0^{***}$ .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وفقاً للجدول رقم (7) يمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05)، وتشير علاقة المتغير المعدل إلي أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين المتغير المستقل البُعد المالي والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي. يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين البُعد المالي و تحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (594.) وهي دالة عند مستوي معنوية (004.)، كما يشير مسار العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة \* المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (163.) وهي غير دالة عند مستوي معنوية (410.)، يشير مسار العلاقة غير المباشرة بين محور المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي أن قيمة التقديرات قد بلغت (015.-) وهي غير دالة عند مستوي معنوية (792.)، ومن التحليل نجد أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين البُعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

### النتائج:

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي جزئي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاد (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، حيث تبين وجود أثر إيجابي لبُعد العملاء والعمليات الداخلية في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وعدم وجود أثر إيجابي لبُعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وعدم وجود أثر إيجابي للبُعد الإجتماعي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، ووجود أثر إيجابي

للْبُعد المالي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي. كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعاد (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي) وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، حيث تبين أن إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد العملاء والعمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك أيضاً إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد النمو والتعلم وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك أيضاً إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد الإجتماعي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وأيضاً إدارة المعرفة تعدل العلاقة بين بُعد المالي وتحسين الأداء الإداري التنظيمي.

### التوصيات:

التأكيد علي أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي، حيث يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن توفر للمصارف فهماً أكثر دقة وشمولاً في مجال تطوير الأداء، والعوامل التي تؤثر فيه، كما يمكنها المساهمة في تطوير إستراتيجيات أكثر كفاءة وفعالية لتحسين الأداء الإداري التنظيمي وهذا ما أشارت إليه الدراسة ودراسات سابقة تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري، وكذلك التأكيد علي الإهتمام بإدارة المعرفة ودورها في تبسيط العمل، وتعزيز إمكانية الوصول للمعلومات، وتحسين كفاءة وفعالية المصارف، وعلي ضوء النتائج توصي الدراسة الممارسين في القطاع المصرفي بالآتي:

1. ضرورة توفير أساس جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المصارف، من خلال تصميم إستراتيجيات فعّالة، ومواءمة العمليات والأنظمة الإدارية مع تلك الإستراتيجيات، إلى جانب تطوير مؤشرات مستقبلية، وتعزيز التعلم التنظيمي والتدريب بغرض تطوير المهارات التنظيمية.
2. ضرورة الإهتمام بأبعاد البطاقة بالنحو المتوازن، حتي لا تفقد البطاقة جوهرها، فالعمل علي تحسين الأداء المالي، وزيادة الإهتمام بالعملاء وإستراتيجيات الترويج، وتنظيم أهداف العمليات الداخلية، وبناء أهداف جيدة لبُعد النمو والتعلم فهو يمثل قلب بطاقة الأداء المتوازن.
3. الإهتمام بإدارة المعرفة، والتأكد من البنية التحتية لإدارة المعرفة، فالمعرفة التكنولوجية، والمعرفة التنظيمية يمثلان عنصراً أساسياً في تحسين القدرات التنظيمية للمصارف، وبناء أنظمة قائمة علي الإبداع والإبتكار والتطوير المستمر.
4. التركيز علي الإستفادة القصوي من إدارة المعرفة عبر تبني نهج متكامل يأخذ في الإعتبار الهيكل التنظيمي المرن والذي يدعم تدفق المعرفة في المصارف، والحوافز التي تعمل علي تشجيع الموظفين علي تبادل المعرفة، وفي الوقت ذاته تضمن سير العمليات داخل المصرف.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

- (1) الشربتلي، محمود إبراهيم وهلاي، حسين مصطفى وعبد الصمد، وفاء محمد. (2025). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستدامة منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد. 26 (1)، 530-550.
- (2) سعد، بهاء الدين مسعد وإبراهيم، شيماء مهدي. (2025). المشاركة بالمعرفة والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد. 26 (1)، 198-270.
- (3) حمد، أحمد شهاب وعبد الله، محمد حسن. (2025). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المكانة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية لفنادق الخمس نجوم بمدينة بغداد، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهرين، العراق. 6 (1)، 97 -111.
- (4) شاهين، محمد سعد وعطية، مبروك واليامي، مشاري حسن مبارك. (2024). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في القطاع الصحي السعودي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس. 15 (2)، 134 -192.
- (5) محبوب، رشا وغانم، محمد جابر. (2024). الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن في العلاقة بين الذكاء الإصطناعي وأداء المنظمة: أدلة من البنوك التجارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجلة المحاسبة والحكومة الشركاتية وأخلاقيات العمل، كوجنت للأعمال والإدارة. 11 (1)، 1-28.
- (6) سعد، محمد علي عبد الحميد. (2023). الدور الوسيط لعملية إتخاذ القرار في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية: دراسة علي البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط. 4 (2) ج (3)، 633-668.
- (7) عبد الله، يوسف عبد الباقي وإبراهيم، عبد الرحمن محمد ولسيود، الهاشمي أبو بكر ورسامي، محمد حارسي، 2022، عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: أدلة من القطاع المصرفي في الأسواق النامية، مجلة الحكومة والتنظيم، مج، 11، ع، 2، ص، 173 -180.
- (8) عبد اللطيف، محمد يوسف وعبد الرحمن، أمجد حسن ومهدي، محمد حسن. (2022). تفعيل دور إدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء المالي والإداري للبنوك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس. 51 (1) ج (3)، 67 -102.
- (9) الأقرع، نور طاهر. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة. 8 (2)، 34 -60.
- (10) عبد الصادق، أسامة سعيد. (2022). المراجعة الإستراتيجية والإدارية التحليلية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، بني سويف.

ثانياً: التقارير والمؤتمرات:

(1) التقرير السنوي الحادي والستون بنك السودان المركزي 2021. [/https://www.cbos.gov.sd](https://www.cbos.gov.sd)

(2) التقرير السنوي صندوق النقد الدولي 2021. [/http://www.imf.org](http://www.imf.org)

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- (1) Bargavi, N., Dutta, M., Samal, S. K., & Singh, A. (2025). *Strategic Integration of Knowledge Management and Engineering : The Power of Representation Integración estratégica de la gestión del conocimiento y la ingeniería : El poder de la representación*. <https://doi.org/10.56294/sctconf2025691>
- (2) Theuma, A., Hayak, A. F., & Khmour, N. (2025). *An Accounting Knowledge Management System That Fosters Innovation and Performance : The Case of UAE Organisations*. 21(1), 1–22. <https://doi.org/10.4018/IJKM.365909>
- (3) Bambang, R. M. (2024). Implementation of Balanced Scorecard to Achieve The Company's Strategic Objectives. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(3), 818–826. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i3.1064>
- (4) Kayode, S. O., & Daniel, S. (2024). *Criteria and procedures for selecting appropriate indicators for the Balanced Scorecard are outlined in Performance Indicators Selection*. March.
- (5) Hamid, B., Alosami, H., & Al-kefari, M. A. J. (2024). *The Role of the Balanced Scorecard in Strategic Cost Management and Strategic Performance Evaluation (An Applied Study in the Middle East Investment Bank)*. 04, 12–22.
- (6) Jabo, D., Borji, B., & Kant, S. (2024). *Is Management of Knowledge affecting the Competitive Advantage and Performance of Commercial Bank of Ethiopia ? Is Management of Knowledge affecting the Competitive Advantage and*. February. <https://doi.org/10.61421/IJSSMER.2024.2101>.
- (7) Shrestha, P., & Prajapati, M. (2024). *The Balanced Scorecard Approach with Customer Dimension*. March. <https://doi.org/10.3126/njmgtr.v4i1.63692>.
- (8) Amin, R., Ayu, S. A., & Mafthuhah, R. A. (2023). *Performance analysis of bank Bukopin Syariah Surabaya with the balance Enrichment : Journal of Management Performance analysis of bank Bukopin Syariah Surabaya with the balance scorecard approach*. August. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1207>
- (9) Patrick, O. (2023). *Balanced Scorecard: A Strategic Tool for Enhancing Managerial Performance in Nigerian Banks (A Study of United Bank for Africa)*. 6(1), 80–94.
- (10) Kant, S., Jabo, D., & Borji, B. (2023). *Do Knowledge Management and Competitive Advantage affect Ethiopian Commercial Banks Performance? African Journal of Economics and Business Research*, 2(2), 2023. <https://journals.hu.edu.et/hu-journals/index.php/ajebr>

- (11) Hajdari , Rozafa & Jupa, N. (2023). *The Role of Pyamidal Organizational Structure in*. 29(2), 7–22. <https://doi.org/10.2478/acc-20230001->
- (12) Jeong, J., Lee, H., & Park, H. (2022). *A Study on the Effect of Knowledge Services on Organizational Performances Based on the Concept of Balanced Scorecards for the Sustainable Growth of Firms : Evidence from South Korea*.
- (13) Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (14) Nunnally, J. (1967). *Psychometric Methods*, New York: McGraw Hill.