

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء

المتوازن

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

رحال سلاف

إعداد الطالبة:

حملاوي صفاء

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿وَأُولَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةً مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ  
وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ  
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العظيم

(113) سورة النساء

وقوله عز وجل:

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العظيم

(9) سورة الزمر

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء والديتي الحبيبة إلى القلب الناصع بالبياض و إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار.. إلى من علمني العطاء دون إنتظار.. إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار.. أبي . إلى القلوب الطاهرة والرييقة والنفوس البريئة إلى رياحين والشموع التي تنير حياتي إخوتي: عصام، ليلي، نجوى، فائزة ، زكريا، محمد أمين، محمدعلي، وأبنائهم محمد جمال الدين، محمد شمس الدين، الأء، أميمة، لوجين، محمد زين الدين، إيلاف، محمد يزن، براء، ميرا، وإلى زوجاتي إخوتي: إيمان و نهي و إبنة أخي حبيبة قلبي هبة الرحمان. وجميع الأصدقاء الذين تعاونوا معي لهم جزيل الشكر و العرفان، و أخص: حورية، سميرة، مريم، حنان، أمال، نعيمة، وردة، إيمان، فتيحة ، هبة الرحمان، حنان. وإلى الصديقة العزيزة والأخت الراحلة غولة حسناء رحمها الله... وإلى الأهل والأقارب والأحباب بكل بإسمه، وإلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم بدون إستثناء خاصة طلبة تسيير الاستراتيجي دفعة (2016-2017) و في الأخير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

حملاوي صفاء

## كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.. والحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وهدانا سبيل العلم و المعرفة، والسلام إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد معلم الناس القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) وبعد:

فإن هذه الدراسة لم تكن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم تظاهر الجهود، لذا أتقدم بشكر الخالص لأصحاب العطاء: الأستاذة المشرفة: رحال سلاف على حسن قبولها الاشراف على هذا العمل و التي غمرتنا بتوجيهاتها و نصائحها و قدمت لنا يد العون طيلة الفترة، فجزاها الله خيرا. أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

كما اتقدم بالشكر والاحترام لسادة الافاضل اعضاء اللجنة الموقرة على ما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتي المتواضعة. وأشكر الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز على ما قدموه لي.

حملاوي صفاء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تقديم المرتكزات النظرية لإدارة المعرفة الاستراتيجية والأداء وهذا بالتركيز على مقياس الحديث لقياس الاداء في المؤسسات وهو بطاقة الاداء المتوازن، كما هدفت الى توضيح الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من منظور بطاقة الاداء المتوازن وإتجاهات اطارات المؤسسة نحو مستوى تطبيق ادارة المعرفة الاستراتيجية والتعرف أيضا على مستوى اداء المؤسسة، ولتحقيق اغراض الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحث اساسية لجمع المعلومات اللازمة حيث تم توزيع 50 استمارة على اطارات المؤسسة، واسترجع منها 40 استمارة وكان العدد الصالح للتحليل 37 استمارة، وبغرض التأكيد والجمع معلومات اكثر تم اجراء مقابلة مباشرة مع المسؤولين في المؤسسة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج الاحصائي SPSS.V20، باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين ، وإختبار T-TEST. وتوصلنا الى مجموعة من النتائج:

- مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية والأداء في مؤسسة النسيج والتجهيز متوسط، وذلك بمتوسط حسابي للمتغير المستقل 'ادارة المعرفة الإستراتيجية' والذي بلغ 2,92 و 3,01 للمتغير التابع 'الأداء'.
- وجود دور معنوي لادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة النسيج والتجهيز من منظور بطاقة الاداء المتوازن عند مستوى دلالة 0,05، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0,950) ومعامل التحديد (0,902) بمعنى ان ادارة المعرفة الاستراتيجية تفسر (90,2%) من المتغيرات الحاصلة في الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الجنسية والوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المعرفة الإستراتيجية الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

## Abstract

The objective of this study was to identify the theoretical bases of knowledge management strategy and performance, focusing on the modern measurement of performance in institutions, which is a balanced scorecard. The aim of this study was to clarify the role played by strategic knowledge management in improving the performance of the textile and processing institution Biskra from the perspective of balanced performance card. The institution has been applied to the level of implementation of strategic knowledge management and also to identify the level of performance of the institution. To achieve the purposes of the study, we relied on the questionnaire as a basic research tool (50) collect the necessary information of which (40) were returned, the valid number was (37). In order to confirm and collect more information, a direct interview was conducted with the officials of the institution. In order to analyze the data we relied on the statistical program SPSS.V20 using a set of statistical methods and the T.TEST test. We reached the following results:

- The level of knowledge management strategy and performance in the textile and processing medium, with an independent mean of the independent variable 'strategic knowledge management' which amounted to (2,92) and (3,01) for the variable 'performance'.
- The existence of a moral role for the management of strategic knowledge in improving the performance of the textile and processing institution from the perspective of the balanced performance card at a level of (0,05), where the coefficient of correlation between them is (0,950) and the coefficient of selection (0,902) meaning that strategic knowledge management explains (90.2%) of the variables in performance.
- There are no statistically significant differences in the perceptions of the respondents about the level of strategic knowledge management in the institution under study due to the sexual and functional variables.
- No statistically significant differences in the respondents' perceptions of performance in the institution under study due to the variables (gender, age, scientific qualification).
- There are differences of statistical significance in the perceptions of respondents about the level of performance in the institution under study attributed to the variable years of experience.

**Key words:** Strategic Knowledge Management, Performance, Balanced Scorecard.

# الفه رسا



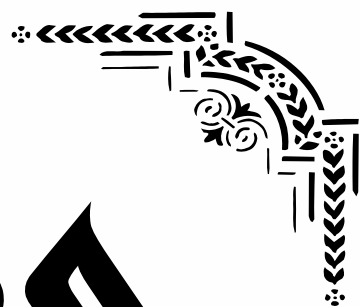
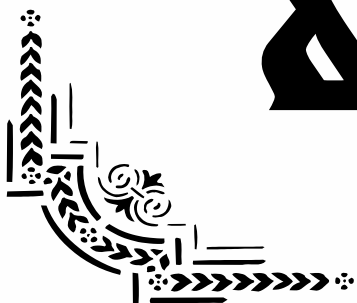


الفهرس	
الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	الآية القرآنية.
ج	الإهداء.
د	كلمة شكر.
هـ	الملخص.
و	Abstract
ز	مقدمة عامة.
الفصل الأول: الإطار نظري لإدارة المعرفة الاستراتيجية.	
تمهيد.	
المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة وإدارة المعرفة.	
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة.
8	المطلب الثاني: مصادر وأنواع المعرفة.
12	المطلب الثالث: مفهوم و عناصر ادارة المعرفة.
14	المطلب الرابع: استراتيجيات وعمليات ادارة المعرفة.
المبحث الثاني: التطور المفاهيمي لإدارة المعرفة الاستراتيجية.	
22	المطلب الأول: بداية الاهتمام بادارة المعرفة.
24	المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للمعرفة.
24	المطلب الثالث: التطور نحو ادارة المعرفة الاستراتيجية.
المبحث الثالث: ماهية ادارة المعرفة الاستراتيجية.	
26	المطلب الاول: مفهوم و خصائص المعرفة الاستراتيجية.
28	المطلب الثاني: تحليل الفجوة المعرفية والإستراتيجية.
29	المطلب الثالث: مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية.
31	المطلب الرابع: عمليات ادارة المعرفة الاستراتيجية.
34	حلاصة الفصل.
الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن.	
تمهيد.	

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.	
37	المطلب الأول: مفهوم و أبعاد الأداء.
39	المطلب الثاني: أنواع ومكونات الأداء.
44	المطلب الثالث: مستويات و محددات الأداء.
46	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.
المبحث الثاني: قياس الأداء و تقييمه.	
49	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء و أهميته.
52	المطلب الثاني: الاساليب التقليدية لقياس الاداء.
55	المطلب الثالث: مفهوم التقييم وأهميته.
57	المطلب الرابع: أسس تقييم الأداء و مراحل عملية التقييم.
المبحث الثالث: أساليب الحديثة لقياس الأداء (بطاقة الاداء المتوازن).	
60	المطلب الاول: النشأة ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن.
63	المطلب الثاني: محاور بطاقة الاداء المتوازن.
65	المطلب الثالث: أهمية بطاقة الاداء المتوازن.
66	المطلب الرابع: دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين اداء.
70	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن.	
تمهيد.	
المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة.	
73	المطلب الاول: تعريف بالمؤسسة الام SONITEX سابقا.
74	المطلب الثاني: نشأة و تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محل الدراسة TIFIB .
77	المطلب الثالث: نشاط واهداف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محل الدراسة TIFIB .
78	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة TIFIB.
المبحث الثاني: منهجية للدراسة.	
81	المطلب الاول: فرضيات و نموذج الدراسة.
83	المطلب الثاني: منهج الدراسة.
84	المطلب الثالث: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي.
90	المطلب الرابع: اداة الدراسة واساليب التحليل.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.	
93	المطلب الاول: تحليل اتجاهات الاراء.
102	المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج.
102	المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.
115	خلاصة الفصل
117	خاتمة.
120	قائمة المراجع.
128	قائمة الأشكال.
130	قائمة الجداول.
134	الملاحق.
143	الفهرس.

# مقدمة



## 1. تمهيد:

تقضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل، يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقها من أبرز تحديات القرن الرقمي، إذ تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحديد معلومات ذات قيمة واستخدامها في العمليات التسييرية، لأنها العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة لتكيف مع متطلبات العصر. فأصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة للمعرفة وجب على المؤسسة أن تقوم بإدارتها بشكل يساهم في إعادة توازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة وتحسين نوعية الأداء. لهذا بدأ التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لأنها تسعى دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي مؤسسات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء من خلال العمل على قياسه إنطلاقاً من مؤشرات المالية وغير مالية والتي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، وهي إحدى وسائل التقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء.

كما أن المؤسسات تتبع أساليب الإدارة الحديثة ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات هو الاهتمام البالغ بإدارة المعرفة، حيث تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصرها هاما في تكوينها، حيث تقوم بدور حيوي في تطوير وتجسيد للفكر الإداري المعاصر.

حيث إن إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص لمؤسسات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق التقدم التنافسي من خلال العمل على تشخيص للمعرفة وتوليدها وخزنها والمشاركة فيها وتطبيقها لتصل إلى التطور والنمو، وبالتالي أثر إدارة المعرفة في المؤسسة يعتمد على قدرتها على تحريك رأس مالها الفكري لأنها تعد نقطة وقاعدة تركيز الجهود لإحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات. وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء تم ربطها بفعالية المؤسسة.

وبسبب اضطراب بيئة الأعمال واشتداد المنافسة في الأسواق وبالتالي حاولت المؤسسات أن تتبنى المناهج الإدارية التي تتلاءم والوضعية هذه، وفي إطار سعيها إلى إدارة معارفها واستغلالها في تحقيق أداء جيد وفعال وإلى مزايا تنافسية وتعزيز جودة منتجاتها وخاصة العمل على بناء إستراتيجيات فعالة وإنشاء ديناميكية لتتكيف من خلالها، مما يستدعي إدارة للمعارف الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، من خلال منهجية صارمة ودقيقة تساعد في فهم السلوكيات التنافسية وتوجهات بيئة الأعمال وضبط الوضع الداخلي للمؤسسة بما يتلاءم وإمكاناتها من جهة والمستجدات من جهة أخرى. وهذا كله يضمن لها فعالية وكفاءة في الأداء من خلال تركيزها على المعرفة الإستراتيجية والنظر إليها من منظور إستراتيجي قادر على تحسين ورفع الأداء وضمان الإستمرارية وتوفير مزايا تنافسية.

## 2/ مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المعرفة الإستراتيجية توجه جديد لإدارة الإستراتيجية فهي تتضمن رؤية مستقبلية حول الكفاءات والقدرات الجوهرية في ظل تعقيد البيئي المستمر، وتعتبر أساس لتحقيق التكيف والمرونة.

لهذا تسعى الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين ورفع مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل الوقوف على الدور الذي تحدته إدارة المعرفة الإستراتيجية على الأداء من خلال ربط إدارة المعرفة الإستراتيجية بمحاور بطاقة قياس الأداء. و بناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

## ما دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة النسيج والتجهيز؟

تساؤلات الدراسة: يمكن صياغة تساؤلات الدراسة الحالية من التساؤل الرئيسي للمشكلة الدراسة على النحو التالي:

- 1- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة الإستراتيجية بالمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -؟.
- 2- ما مستوى أداء المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-؟.
- 3- ما دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-؟
- 4- ما دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين رضا الزبائن المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-؟
- 5- ما دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين التعلم والنمو المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-؟
- 6- ما دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-؟

■ **3/ فرضيات الدراسة:** وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التي تتناول الدور للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الأداء (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن، الجانب المالي) داخل المؤسسة محل الدراسة. وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات بشكلها العدمي (Ho). وإستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية و الأداء عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية كالآتي:

- 1-1 H01: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 2-2 H02: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3-H03: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين التعلم والنمو عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

4-H04: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الجانب المالي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

والتي تنبثق منا أربع فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة العلمية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

والتي تنبثق منها أربع فرضيات فرعية، وهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

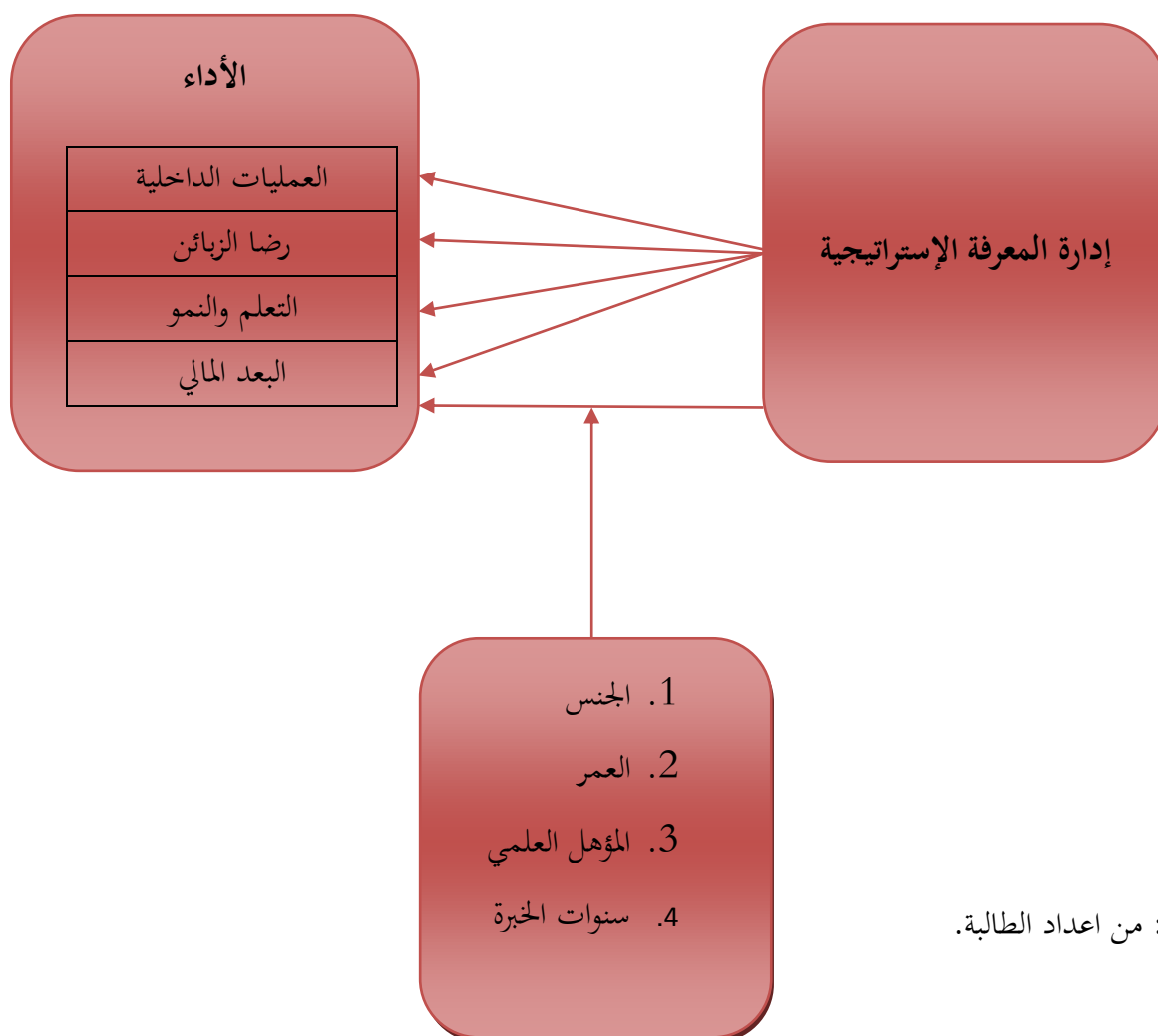
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

- فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة العلمية عند مستوى دلالة (0.05).

- نموذج الدراسة: في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في الأداء والمحدد في التالي:
    - أولاً: متغيرات الدراسة : تم بناء نموذج الدراسة الحالية على متغيرين: المتغير مستقل متمثل في إدارة المعرفة الإستراتيجية وقد تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسة الدراسة الحالية كمتغير التابع وذلك ب:
      - العمليات الداخلية: يقصد به جميع العمليات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها في قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن.
      - التعلم والنمو: هو توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري لبقاء المؤسسة وقدرتها لإحداث الإبداع .
      - رضا الزبائن: يعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم.
      - البعد المالي: يعتبر المحصلة النهائية لكافة نشاطات المؤسسة وأهدافها المالية.
- ثانياً: نموذج الدراسة :

الشكل (1): نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة.



#### 4/ أسباب إختيار الموضوع: إن إختيار الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- أهمية موضوع إدارة المعرفة الإستراتيجية في كون العالم يشهد تطورا مستمرا بارتكازه على المعرفة.
- إدارة المعرفة الإستراتيجية بوصفها نھجا إداريا حديثا وأثره على مستوى كفاءة المؤسسات.
- كون الأداء يعتبر المقياس الرئيسي الذي من خلاله تستمر المؤسسة.
- نقص اهتمام المؤسسات الجزائرية للجوانب المتعلقة بالمعرفة الإستراتيجية.

5/ أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من موضوعات البحثية المهمة والحديثة في ميدان الدراسة، إذ تتناول مفهوم حديث هو إدارة المعرفة الإستراتيجية ومفهوم الأداء الذي يعبر عن نجاح المؤسسة وديمومتها. فبعد زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها بدأت المؤسسة تستثمرها بغية الرفع من مستوى أدائها وذلك من خلال التركيز على المعرفة من جانبها الإستراتيجي والإستثمار فيها.

6/ أهداف الدراسة: استحوذت إدارة المعرفة على اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة لذلك ظهر توجه جديد لها وهو ما يعرف بإدارة المعرفة الإستراتيجية. ولذلك فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

**الأهداف النظرية:**

- عرض إطار نظري حول مفهوم إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء.
- توضيح العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء.

#### الأهداف العملية:

- إبراز واقع إدارة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة الاستراتيجية على الأداء.
- معرفة مستوى الأداء في المؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة.
- توضيح الدور المتنامي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في نجاح بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق نموذج الدراسة والإجابة على الفرضيات.
- محاول الخروج بنتائج عملية بعد الدراسة التطبيقية تساهم في إيجاد الحلول العملية للمشاكل الإدارية للمؤسسة محل الدراسة.

#### 7/ حدود الدراسة: تم إنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين أداء .
- الحدود البشرية: وتتمثل في إطارات المؤسسة النسيج والتجهيز\_بسكرة.
- الحدود المكانية: مؤسسة النسيج والتجهيز\_بسكرة.
- الحدود الزمنية: شهر ماي 2017.

**8/ محتوى الدراسة:** من أجل تحليل هذا الموضوع بصفة جيدة وواضحة تم تخصيص جانبين من الدراسة، الجانب الأول خصص لتقديم الإطار النظري لإدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء، أما الجانب الثاني فكان تطبيقاً على المؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة- . وفيما يلي عرض لهذا المحتوى:

**أ. الجانب النظري:** يتضمن فصلين وكل فصل قسم إلى ثلاثة مباحث. وقد إحتوى الفصل الأول على إدارة المعرفة الإستراتيجية وقسم بدوه إلى ثلاثة مباحث وتم فيه الإلمام بجميع المفاهيم الأساسية حول ادارة المعرفة الاستراتيجية، حيث جاء في المبحث الأول مدخل إلى المعرفة وادارة المعرفة، والثاني حول التطور المفاهيمي لإدارة المعرفة الاستراتيجية، أما الثالث فكان حول ماهية ادارة المعرفة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني وقد إحتوى على الأداء وقسم بدوه إلى ثلاثة مباحث جاء في المبحث الأول مفاهيم حول الأداء أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى قياس الأداء و تقييمه. المبحث الثالث فعرضنا فيه الأساليب الحديثة لقياس الأداء (بطاقة الاداء المتوازن) كما تناول أيضا العلاقة بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء.

**ب- الجانب التطبيقي:** سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال التعرف على دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في مؤسسة النسيج والتجهيز، حيث تضمن فصل واحد إحتوى على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول تقديم حول مؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني منهجية الدراسة تناول منهج البحث والفرضيات الذي تم إستخدامها على مستوى هذه الدراسة، وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات والنموذج المعتمد في هذه الدراسة. أما المبحث الثالث يستعرض نتائج الدراسة وبعد تحليلها وتفسيرها حيث يبين أهم النتائج المتوصل إليها .

**9/ الدراسات السابقة:** مما لا شك فيه أن هناك تأثيرا للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث يقال (إبدأ من حيث انتهى الآخرون)، إذ يجب الإستفادة مما وصل إليه الآخرون والبناء عليه بغية التطور والتقدم، لذا أردنا الإستئارة في هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج. وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

#### ❖ الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة الاستراتيجية:

➤ رياض عيشوش 2015-2016: دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعية الالكترونية بولاية برج بوعرييج، هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة الاستراتيجية من خلال ابعاد ( صناعة المعنى الإستراتيجي، إستكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية) في تعزيز الاستجابة من خلال أبعادها( السرعة، الثبات، الفعالية) ومعرفة الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تغيير استجابة مؤسسات الأعمال. وذلك في قطاع الصناعات الالكترونية باعتباره قطاعا يتميز بتنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج الكلي للدراسة، وبلغ حجم العينة (219) واعتمد على الاستبيان للجمع المعلومات، ووفقا للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر قطاعا ناشئا رغم انه حقق تقدما ملحوظا من حيث جودة المنتجات وتنوعها مما اثر ايجابا على جانب الاستيراد هذا النوع من المنتجات.
- تساهم ادارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية.
- تعتبر الاستجابة التنافسية من بين المؤثرات التي يمكن اعتمادها لقياس الاداء الاستراتيجي للمنظمة.
- حتى تبقى المؤسسة وتستمر في المنافسة معناه ان تتميز في تجاوب مع الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة المتقلبة، ومن هنا فان المسؤولية تقع على المديرين الذين عليهم ان يفسروا التوجهات البيئية ومواجهة التحديات المختلفة.

2. باسم فيصل عبد نايف(2014): التاثيرات التفاعلية بين مقدرات ادارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح ادارة علاقات الزبون، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الانبار، العدد(42)، وهدفت من هذه الدراسة هو معرفة ان شركة زين لها مقدرات استراتيجية في ادارة المعرفة الزبون وهو العامل الرئيسي الذي يحدد تنفيذ ادارة علاقات الزبون، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، وتم توزيع 50 استمارة شملت عينة من المديرين ورؤساء الأقسام وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- لا يمكن للشركة ان تخلق قدرة تنظيمية في ادارة علاقات الزبون يصعب تقليدها واستنساخها، ومن ثم تكوين مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ما لم يتم دمج المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة الإستراتيجية وتقنية إدارة علاقات الزبون والتوجه نحو الزبون المنضوي داخل المنظمة.
- على الرغم من ادارة معرفة الزبون تعد بوصفها استراتيجية أعمال تمكن من استعمال تقنية المعلومات، إلا ان التحليل الحالي يظهر أن مقدرات المعرفة الإستراتيجية مجرد عرض أو تقنيات إدارة علاقات الزبون لا تولد مميزات للشركة المبحوثة أو تترجم الى تأثير ايجابي على نتائج من أجل أن تكون ناجحة للمبادرات وتمثل مصدرا للميزة التنافسية، لذا فالشركة أولا بحاجة الى مهندس تغيير على مستوى التنظيمي.

3. عبد الستار وآخرون(2009): دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استمارة إستبانه عدّت لهذا الغرض، ووزعت في المنظمات المبحوثة، على عينته ممن هم بدرجة مدير وحدة صعوداً ، وبواقع (51) إستمارة ، في حين بلغت نسبة المسترجعة منها (88%)، وتم استخدام معامل الارتباط البسيط ، ونماذج الانحدار الخطي البسيط أيضا مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج من اهمها:

- ما يزال مفهوم المعرفة لاسيما في الكتابات العربية ، وعلى الرغم من كثرتها محصور في إطاره التقليدي ، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي على النحو المناسب ، كما هو حاصل في الكتابات الأجنبية.
- ما تزال برامج التطوير في هذه المنظمات تعتمد على المعرفة في حدود المجتمع العراقي ولم تراعى على النحو المناسب التغييرات الحاصلة في البعدين العربي والعالمي.

#### ❖ الدراسات الخاصة بالأداء:

- دراسة عمر تيمجغدين(2012)، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة إستراتيجية التنوع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسه من جهة و تبين اثر تنوع المنتجات على الأداء المؤسسة بتركيز على رقم الأعمال الحصة السوقية، الربحية، المورد البشري من جهة اخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، ووفقا للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- لإستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.
- بينت الدراسة ، أن بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع خاصة منذ سنة 2004 كان له اثر كبير على أدائها ، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدد مجالات النشاط التي تبنتها.

1. دراسة محمد العربي غزي(2006): ثقافة المؤسسة و تأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية بتطبيق على الوكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة مسيلة، تخصص علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت الدراسة محاولة قياس مدى تأثير ثقافة البنوك الجزائرية على أدائها و محاولة التعرف على طبيعة الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية، تحليلها وقياسها وتبيان مدى ملاءمتها، واعتمد في دراسته أيضا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة . استخدم الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصلين النظريين . أما المنهج الثاني) دراسة الحالة بالمنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناء على ملاحظتنا وإطلاعنا على الوثائق والتقارير المختلفة، وتم الخروج بالنتائج التالية:

- تؤكد على أهمية الثقافة كموروث وكممارسة في التحفيز والتعليم والتوجيه ومن ثمة في رفع الأداء في المؤسسة وتطويره . ولهذا نتوجه بداية لمسؤولي البنوك الجزائرية خاصة وكل المؤسسات في كل القطاعات بدعوتهم للاهتمام

بهذا الجانب والسعي لتشخيص ثقافة مؤسسات ومعرفة جوانب القوة فيها لاستغلالها في دعم الأداء ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها.

➤ بضرورة تبني مشاريع مؤسسة تجسد جملة من الغايات والأهداف والرؤى البعيدة المدى. وتعمل أيضا كموجه للفعل والسلوك والتصور والحكم على الأشياء.

2. عادل بومجان(2014): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة فرع جينرال

كابل بسكرة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين وإدارة المعرفة، والتطرق الى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، المنظور المالي) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وتم تصميم استبانة للتعرف على تصورات اطارات مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل بسكرة، حيث شملت الدراسة 143 اطار وكانت أهم النتائج المتوصل اليها:

➤ ان الأداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.

➤ ظهور واستحداث أدوات جديدة لقياس وتقييم أداء المؤسسة، بادراك مؤشرات غير مالية الى جانب المؤشرات المالية كنموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج الملاحظة هو تأكيد على قيمة الأصول الفكرية ومدى مكانتها والتي تحقق التفوق في الأداء بين المؤسسات.

➤ ان مستوى ادراك اطارات ومسؤولي المؤسسة لابعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى ادراكهم لأداء المؤسسة أيضا جاء أيضا متوسطا.

➤ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

#### ❖ تعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في ادارة المعرفة الاستراتيجية والأداء، نلاحظ ان هناك نقاط اتفاق واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية " دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن". وتتمثل هذه النقاط في:

- تتفق الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة الاستراتيجية في الجانب النظري.
- تتفق الدراسات المتعلقة بالأداء في الجانب النظري.
- تختلف في الاطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية.

# الفصل الأول:

## الإطار نظري لإدارة المعرفة الاستراتيجية

## المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.

المعرفة حقل قديم متجدد وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المؤسسات الحديثة الى المعرفة على أنها أساس فعال لعمليات الإبداع والابتكار وأساس للحكمة الإدارية وتعد أيضا العامل الأقوى للتميز واستمرارية المؤسسة، لذا وجب على هذه الاخيرة امتلاكها وإدارتها، على هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المعرفة وإدارتها من جوانبها الأساسية.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة.

هناك العديد من المفاهيم والخصائص خاصة بالمعرفة وهذا ما سنقوم باستعراضه.

## أولا: مفهوم المعرفة.

من الناحية اللغوية تعرف المعرفة بأنها الإدراك الجزئي أو البسيط في حين يشار بالإدراك الكلي أو المركب إذ يقال عَرَفْتُ الله، دون عِلْمَتَهُ . لذلك إقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة المعرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى: ﴿مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ﴾ [المائدة 83] أي علموا. وفي اللغة الإنجليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة، وتناول Pears مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس، "أولا على أسس المصطلح فهي مشتقة من الفعل to Know. وثانيا على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما، وثالثا على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، الأول معرفة الأشياء وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق.<sup>1</sup> والمعنى الفلسفي للمعرفة الذي جاءت به الفلسفة الاغريقية فتقول أنها تدل على تصور مجرد واسع.<sup>2</sup>

أما من الناحية الإصطلاحية فتشير أدبيات الموضوع أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه، إذ عرفت بتعاريف عديدة و مختلفة. ينظر Laudon و Badarw للمعرفة بأنها "الخبرة التي تستخدم في إنتاج سلع والخدمات." وهي "الحكمة أو الخبرة الهندسية أو التسويقية التي يمكن ان تعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسات." "وهناك من يراها بأنها:" المعلومات أو الحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما." أو "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول و المهارات الفكرية". وهي "بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير"<sup>4</sup> وهذه النظرة للمعرفة تصنفها بأنها معلومات متراكمة تمت معالجتها، وينظر للمعرفة ايضا بأنها "القوة في

<sup>1</sup> محمود عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> عبد الستار علي و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

<sup>3</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 14

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم و إستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

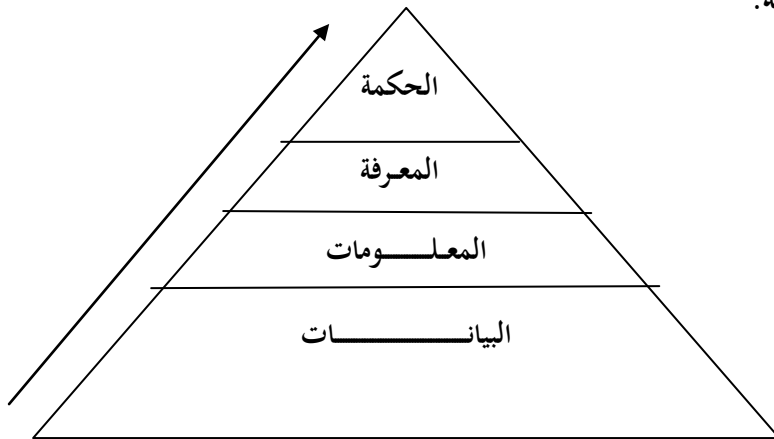
منظمات الأعمال اليوم و المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة". و"أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات."<sup>1</sup>

ورغم اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في أن المعرفة هي حالة ذهنية فكرية للفرد، تعمل من خلال علاقاتها بالمنظمة على هيكله المعلومات لتحقيق هدف معين، وهي أيضا القدرة على خلق الأفكار و تطبيقها من خلال الابداع والتعلم.

### المصطلحات القريبة من المعرفة:

يشار إلى مصطلح كل من البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة للدلالة على نفس المعنى، إلا أن الواقع العلمي والعملية يشير إلى وجود إختلاف جوهري في مضمون كل منهم وعلاقة تكاملية إعتمادية تعمل على تسلسل مضمون هذه العمليات من خلال النظر إليهم في شكل هرم متدرج تأتي البيانات في المستوى الأول، و المعلومات في المستوى الثاني و تليها المعرفة في المستوى الثالث، و في الأخير و على قمة الهرم تتربع الحكمة و الشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل(2): هرم المعرفة.



المصدر: عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة ( الطريق إلى التميز و الريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

**البيانات:** " مصطلح البيانات هو مفردا كلمة بيان وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة عن الاحداث وبالتالي فإنها تصف جزءا من حدث ولا تقدم أحكاما او تفسيرات أو قواعد للعمل<sup>2</sup>. التي تمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات . وهي المادة الخام التي تشتق منها المعلومة، و غالبا ما تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز أو أشكال أو نسب أو معدلات أو تقارير لتصف فكرة أو هدف معين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص30.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 37.

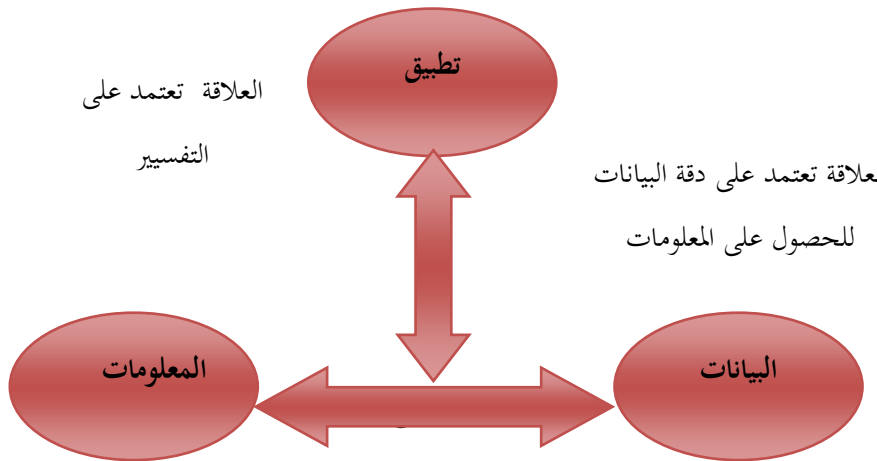
<sup>3</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص85.



**المعلومات:** " تعد المادة الأساسية التي نستخلص منها المعرفة، فهي نتاج لمعالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات إذ يعبر عنها بمجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة و المترابطة و المعدة للإستخدام وإتخاذ القرارات"<sup>1</sup>. ويعرفها أيضا فاروق مصطفى بأنها: " عبارة عن ناتج تنظيم وتبويب وجدولة البيانات المعالجة بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة يمكن إستخدامها بسهولة ويسر"<sup>2</sup>. ويعتبرها Chirtel بأنها: " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد او ظرف او تشخص تهديدا ما او فرصة محددة وتبعاً لذلك فان المعلومات هي نتيجة للبيانات."<sup>3</sup> فالمعلومات إذا لها معنى و تؤثر في ردود أفعال و سلوك من يستقبلها.

العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة علاقة متداخلة و متكررة في إتجاهات متعاكسة، و تعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة. فالبيانات و المعلومات تعتمد على التنظيم، أما المعلومات و المعرفة تختلف إعتقاداً على التفسير. ويظهر الشكل الآتي هذه العلاقة:

### الشكل (3): العلاقة المتبادلة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: سيد جاد الرب، إدارة المعرفة الإبداع و التميز التنافسي، دار الهندسة للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص396.

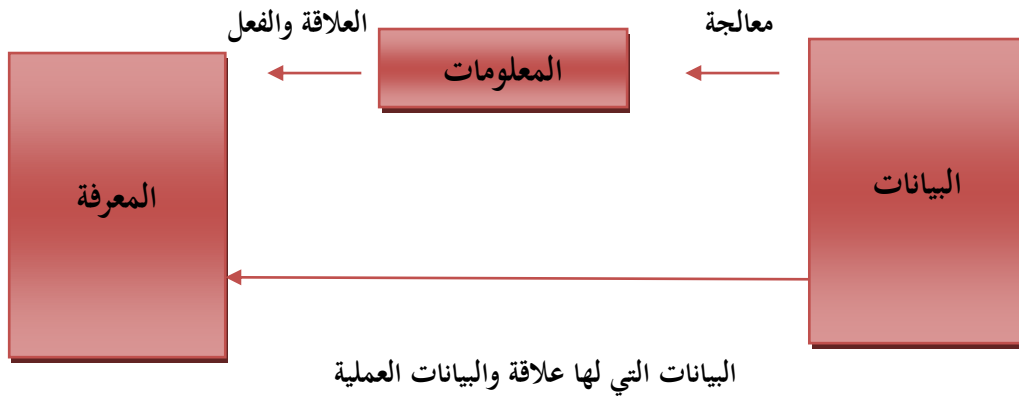
الفرق بين المعرفة و المعلومات و البيانات موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص89.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص43.

الشكل رقم(4): الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

**الحكمة:** تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة وهي المرحلة التي يصل إليها الفرد بمرور الزمن وهي تراكم المعارف والخبرات والتجارب لديه، و يؤكد هذا قوله عزوجل: ﴿يؤتى الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا و ما يذكر إلا أولوا الألباب﴾ [البقرة 196].<sup>1</sup> وهي عمق المدلول المعرفي الذي يؤطر السلوك الإنساني. وتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة الى حكمة مصفاة وتجاوز المتاخ من المعرفة من اجل فتح افاق معرفية جديدة.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح العلاقة بين المعرفة والحكمة والعناصر المكونة لها.

الشكل رقم(5): يوضح تصور العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها.



المصدر: عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص 116.

<sup>1</sup> عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى العليان، ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص69.

ثانياً: خصائص المعرفة.

باعتبار المعرفة مورداً حيويًا من موارد المهمة للمؤسسة، لذا فإنها لا تأتي من فراغ و لا تعيش في فراغ، بل تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكنان تنمو وتصطبغ بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وقد لخص كل من Thomas Housel and Arthur H.Bell خصائصها في مايلي:<sup>1</sup>

- **معرفة يمكن أن تولد**، بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة من خلال ذوي المهارات و الكفاءات العالية (صناع المعرفة). وهذا ما يمثله الافراد المبتكرون في المنظمة ويتم التعويل عليهم في عملية الاستدامة والابتكار وتوليد المعرفة.

- **المعرفة يمكن أن تموت**، تموت المعرفة بموت صاحبها.

- **المعرفة يمكن أن تمتلك**، من خلال تحويل المعرفة إلى براءات الإختراع و أسرار تجارية كما تتمتع بالحماية القانونية بشأن الملكية الفردية.

- **المعرفة متجذرة في الأفراد**: ليس كل معرفة في المؤسسة هي صريحة، اذ هناك الكثير من المعارف يحتفظ بها بشكل خلاق في أذهان الافراد لأنه لا وعاء يحتوي المعرفة أفضل من العقل البشري وهي المعرفة الفطرية المتجذرة.

- **المعرفة يمكن أن تخزن**، من خلال الإحتفاظ بها داخل عقول الأفراد و وسائل الخزن الإلكترونية.

- **المعرفة يمكن أن تصنف**، المعرفة ليست نوع واحد و إنما هي جملة من المعارف.

- **المعرفة يمكن أن تتجدد و تتطور**، من خلال إحلال المعارف الجديدة محل المعارف القديمة، بحيث تكون أكثر إنسجاماً مع الحقيقة و أكثر قدرة على تلبية إحتياجات الناس.

كما أشار MC.Demott لخصائص أخرى لها، و المتمثلة في:<sup>2</sup>

- المعرفة هي فعل إنساني.

- المعرفة تنتج عن التفكير.

- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.

- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الحبابي، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص57.

<sup>2</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص22.

- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

### الأهمية:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات في كونها تعمل على زيادة مستمرة وسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة المجالات كما تساعد أيضا في زيادة أعداد الأفراد في المجالات المعرفية، كما تعتبر المعرفة الأساس مهم في تحقيق الابتكارات والإكتشافات والإختراعات التكنولوجية، كما تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية التي تعززي من منافسة المؤسسة<sup>1</sup>. كما يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب وطبيعة المنافسين، والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة هي التي ترسم مجال النشاط الرئيسي الذي تنشط فيه و تحدد المجالات المساندة لها، وتحدد لها أيضا نوعية ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية، كما تحتاج المؤسسة الى معرفة متجددة لتباشر عملياتها<sup>2</sup>. أي أن المؤسسة تنشأ في اطار المعرفة وتنتمي حيث يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية التي تحتاجها.

### المطلب الثاني: مصادر و أنواع المعرفة.

#### أولا: مصادر ادارة المعرفة.

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة. وعلى العموم، فإن مصادر المعرفة تقسم إلى مصدرين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

**المصادر الداخلية:** هي التي تنبع من داخل المؤسسة والتي يمكن حصرها في:

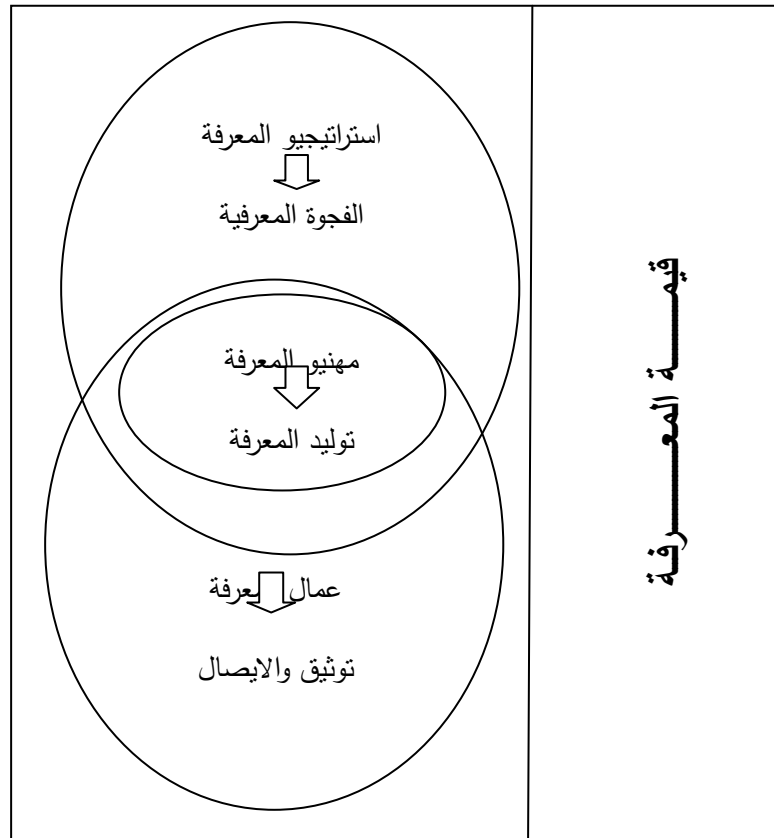
- **إستراتيجيو المعرفة:** هم المسؤولون عن تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة من خلال معرفة الفجوة المعرفية.
- **مهنيو المعرفة:** وهم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية ولهم القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، وتمثل رأس المال الفكري للمؤسسة.
- **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة. فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم ورمز هذه المعرفة هو توثيق والإيصال. والشكل التالي يوضح المصادر الداخلية للمعرفة:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009، ص 9-10.

<sup>2</sup> وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص 30-31.

<sup>3</sup> علاء فرحان، أميرة الخبايبي، مرجع سابق، ص 61-62.

الشكل (6): المصادر الداخلية للمعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 157.

المصادر الخارجية: وتشمل مايلي:

- **الزبائن:** يعتبرون المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المؤسسة أكثر إصغاءاً وتفاعلاً مع زبائنها كلما كانت الإستجابة سريعة مما يؤدي إلى تطور معرفتها. وتكون أكثر توجهاً للمستقبل.
- **الموردون:** هم المصدر الأساسي للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية، من خلال العلاقة التفاعلية بينهم وبين المؤسسة التي توفر مصدراً للمعرفة العميقة على مواردها وتأثيراتها على المنتجات المختلفة.
- **المنافسون:** فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة.
- **الشركاء:** يمثل الشريك المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي فكل مؤسسة تحتاج إلى الثانية ليست فقط بالموارد المادية وحتى الأصول المعرفية أيضاً.

هناك مصادر أخرى للمعرفة، يمكن تحديدها في ما يلي:<sup>1</sup>

- **الإنسان أو الفرد العامل:** يعد الفرد العامل في أي مجال مصدر المعرفة، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال والتي تتطلب أداء فعالاً في العمل.
- **فرق العمل:** يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- **البحوث والدراسات:** تعد مصدراً مهماً لإنتاج وتكوين معرفة جديدة من خلال القيام ببحوث ميدانية إستطلاعية وذلك بأسلوب علمي من أجل إجراء فحص دقيق وشامل لمجموعة من المتغيرات للحصول على جملة من المعارف التي تستفيد منها المؤسسة في نشاطها.

### ثانياً: أنواع المعرفة.

هناك تصنيفات عديدة للمعرفة، وهذا ما يؤكدُه نجم عبود نجم في قوله: "المعرفة معارف"، وقد عرضت جملة من التصنيفات منها:

#### 1- تصنيف Polanyi: ميز بين نوعين من المعرفة، وهما:

- **المعرفة الظاهرية:** وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها من خلال حقائق والتعبيرات، الرسومات، التصورات، وكما يمكن توثيقها في ورق أو شكل إلكتروني ويمكن تداولها كما تمتاز بسهولة تحويلها من شخص لآخر،<sup>2</sup> يطلق عليها أيضاً المعرفة الصريحة نعني بها المعرفة الرسمية للمؤسسة التي يمكن ترميزها والتعبير عنها برموز و كذا متابعتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة وسائل مختلفة بدءاً بالأوراق إلى قواعد البيانات الإلكترونية وتدرج المعرفة الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات الإختراع و مخططات.<sup>3</sup>

- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية، المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم، وهي المعرفة التي يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، فهي معرفة ملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها، وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال العلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي والعصف الذهني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ص 16.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 22.

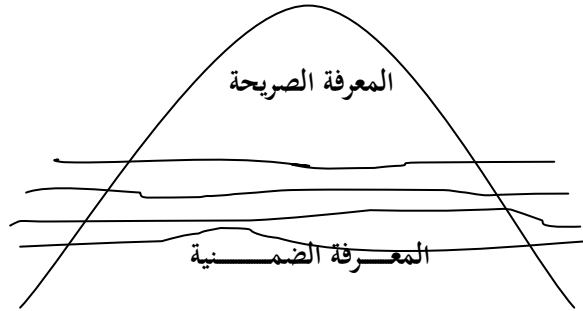
<sup>3</sup> حسني عبد الرحمن الشميسي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً، دار الفجر بنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 50.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 22.

ان نستخلص من أنها معرفة غير رسمية، ذاتية معبر عنها بطرق نوعية وحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، و سميت بالمعرفة الملتصقة التي توجد في عقل الأفراد.<sup>1</sup>

ويمكن تصور المعرفة الضمنية و الصريحة كجبل جليدي في الماء، الجزء الظاهر يمثل المعرفة الصريحة، أما الجزء المخفي تحت الماء فيمثل المعرفة الضمنية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (7): المعرفة الصريحة و الضمنية ( الجبل الجليدي)



المصدر: عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 67.

الجدول الآتي يلخص أهم الفروقات بين المعرفة الصريحة و الضمنية كمايلي:

الجدول(1): الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

النوع	الخصائص	يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	- رسمية. - نظامية. - يمكن التعبير عنها كميًا. - قابلة للنقل و التعلم.	- أشكال الملكية الفكرية. - براءات إختراع. - حقوق النشر. - أسرار تجارية. - منتديات و خدمات.
المعرفة الضمنية	- غير رسمية. - يمكن التعبير عنها نوعيًا و حدسيًا. - غير قابلة للنقل.	- عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 41.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 14.

2- تصنيف Marquardt: قسم المعرفة إلى خمسة أنواع:<sup>1</sup>

- أ- معرفة ماذا؟ Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- ب- معرفة كيف؟ Know-How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- ج- معرفة لماذا؟ Know-Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- د- معرفة أين؟ Know-Where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- هـ- معرفة متى؟ Know-When: وهي معرفة متى تكون عناك حاجة إلى معرفة معينة.

## المطلب الثالث: مفهوم وعناصر ادارة المعرفة.

## أولاً: مفهوم ادارة المعرفة.

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف آراء الباحثين ووجهات نظرهم، ومن بين هذه التعاريف نجد من إعتبرها " بمثابة الطريق التي تستطيع بها المؤسسات توليد القيم من رصيد فكري"<sup>2</sup> وأنها: " عملية تعريف وتحصيل وتخزين وإسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع."<sup>3</sup> كما يشار إليها بأنها " العمل من أجل تعظيم كفاءة إستخدام الرأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشكيل و ربط الأفضل لأدمغة الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي."<sup>4</sup> فإذا كانت قد ركزت على إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري فهناك تعاريف أخرى تركز على المنظور الإجتماعي، حيث عرفت بأنها: " محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والإحتفاظ بها."<sup>5</sup> وبأنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة ما من أجل إنتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة لتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى الكفاءة في إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي."<sup>6</sup> بالإضافة إلى ما سبق، هناك من عرفها على أساس أهدافها المتوخاة وذلك بأنها: " إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية و تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء وإتخاذ القرارات وزيادة مستوى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> احمد بدر، مجتمع المعرفة بين الاطار الفكري والتطبيقات العملية، دار السعودية، القاهرة، 2011، ص 162.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 104.

<sup>5</sup> مرجع سابق.

<sup>6</sup> عصام نور الدين، ادارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.



الإبتكار والإبداع.<sup>1</sup> كما إقترح آخرون تقديمها على أساس جوانب ثقافية حيث: " إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية الإبداع و نقل و مشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذلك الرؤية الثاقبة، و تحفيز العاملين و العمل على زيادة ولاء الزبون."<sup>2</sup> أو هي: " الفهم الواعي و الذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على إستخدام و تطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة."<sup>3</sup> وتناولها البعض الآخر على أساس عملياً بأنها: " عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة، إختيارها، تنظيمها، إستخدامها، نشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة."<sup>4</sup> ويراهم Skyrme بأنها: " إدارة نظامية واضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستخدامها، وجمعها، وتنظيمها، وتنظيمها، ونشرها، وإستخدامها وإستغلالها."<sup>5</sup>

مما سبق، نستطيع القول أنه على الرغم من صعوبة إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة إلا أنها تدور حول أن إدارة المعرفة تمثل العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها و خزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف المرجوة منها.

### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة.

تتضمن ادارة المعرفة مجموعة من العناصر تسمح بتطبيقها و المتمثلة في:

• **التعاون:** و يعني المستوى الذي يعمل فيه الأفراد العمل ضمن فريق للوصول إلى أهداف المؤسسة، أي العمل بروح الفريق. حيث ان اشاعة ثقافة التعاون يؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد في المؤسسة وبين أقسامها ووحداتها، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الإتصال، وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر من الدعائم الأساسية للمعرفة.

• **الثقة:** تعني الحفاظ على مستوى متميز و متبادل من إيمان الافراد بقدراتهم، فهي تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر على بناء المعرفة، فكلما توفرت الثقة امكن سهولة الاتصال وتبادل الافكار والمعلومات مما يزيد في حصيلة المعرفة وهذا ما يزيد في توطيد وتدعيم ادارة المعرفة.

• **التعلم:** يعني عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لإستخدامها في إتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فكلما إكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من إستخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط و تنظيم

<sup>1</sup> عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دارحامد، الاردن، 2013، ص 24.

<sup>4</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 25.

وإتخاذ القرارات الإدارية لسير العمل في المؤسسة. فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير العاملين فيها وهذا ما يؤهلهم ويعدهم اعداد جيد وهو ما ينعكس في عملية خلق المعرفة، وهنا تظهر اهمية التعلم كعنصر من عناصر ادارة المعرفة<sup>1</sup>

• **المركزية:** إن هيمنة وسلطة القرارات تتمركز كلياً في الإدارة العليا للمؤسسة وهذا ما يسمى بالمركزية، ولذلك يذهب باحثو في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتويه من بيانات ومعلومات ضرورية أن تتركز القرارات بيد السلطة العليا في المؤسسة إستناداً على خلق المعرفة يعتمد على اللامركزية.

• **الرسمية:** تعني مدى إتزام بالقواعد و الإجراءات في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة، فخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات.

• **الخبرة الواسعة و العميقة:** هي ضرورة لإدارة المعرفة، وتعني أن الأفراد في المنظمة يجب أن يمتلكوا خبرات واسعة ومتنوعة وعميقة مركزة ومتخصصة، كما يجب أن تكون هناك علاقات بينهم وبين الرؤساء لفتح المجال لتشاوور والتفاعل الإجتماعي مما يزيد من خبراتهم لتحقيق الأهداف.

• **تسهيلات و دعم نظم تكنولوجيا المعلومات:** وتعتبر من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات والمعلومات وتخزينها وإستخدامها عند اللزوم من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مما يشكل حصيلة معرفية للمنظمة والقائمين على إدارتها.

• **الإبداع التنظيمي:** يعني القدرة على خلق قيمة من خلال المنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يتركه الأفراد الذين يعملون في نظام إجتماعي واحد، فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الإستفادة من المعلومات والبيانات لإدارتها وتسخيرها في خدمة المؤسسة لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: استراتيجيات وعمليات ادارة المعرفة.**

**أولاً: إستراتيجيات ادارة المعرفة.**

أشار Hansen إلى أن المنظمة تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين لتنفيذ إدارة المعرفة هما<sup>3</sup>:

• **إستراتيجية الترميز:** والتي تتمحور حول الحاسب، ويجري بموجبها ترميز وتخزين المعرفة في قواعد التي تسمح الوصول إليها، وهي الإستراتيجية التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس

<sup>1</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 37-40.

<sup>2</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (لإستراتيجية و الوظائف والمشكلات)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 408-412.

والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات. وقاعدة المعرفة قياسية يمكن من خلالها شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستعبابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة.

إن إعتقاد هذه الإستراتيجية في المؤسسة ليس تحكيميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهم، و كذا نوعية الأفراد التي تستخدمهم في المؤسسة. بالإضافة فإن هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نطاق توثيق أو مستودع المؤسسة و جعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: الأولى نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، والثانية من المستودع إلى الفرد.

• **إستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتتم المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر والحوار بين الافراد. وهي الاستراتيجية التي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للتميز القياسي، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعلم والتشارك والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفرق والخبرة. بالإضافة فإنها تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة حيث أن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمونها فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

وللتمييز بين هاتين الإستراتيجيتين، نعرض الجدول التالي:

الجدول(2): أوجه الاختلاف بين إستراتيجتي الترميز و الشخصية.

الشخصية	الترميز	أوجه الاختلاف
توافر المشورة التحليلية القوية و الخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	توافر نظم معلومات سريعة و فائقة النوعية و الموثوقة بإعداد إستخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية
(إقتصاديات خبرة) -إستفاء أجور عالية لحل مشكلات المعقدة. -إستخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين -التركيز على إدامة هامش ربحي عالي.	(إقتصاديات إعادة الإستخدام) -الإستثمار الموجودات المعرفية. إعادة الإستخدام عدة مرات. -إستخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة	النموذج الإقتصادي.
(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة بالمعرفة.	(الأشخاص إلى الی الوثائق) -تطوير نظام الإلكتروني لتوثيق يرمز و يخزن و ينشر و يتيح إستخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة.
-الإستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار و تبادل المعرفة الضمنية.	-الإستثمار الكثيف لتقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للإستخدام ثانية.	تقنيات المعلومات.
-إستخدام الذين يستهويهم حل المشكلات و يتعملون الغموض. -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم للآخرين في المعرفة	-إستخدام خرجي الكليات المناسبين لإعادة إستخدام المعرفة و وضع حلول. -تدريب أفراد المجموعات و التعلم عن بعد . -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية.

المصدر: غسان قاسم داوود اللامي، أمير شبكروبي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

و يضيف Wiig ثلاثة إستراتيجيات أخرى لإدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

• **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** و هذه الإستراتيجية تعتمد على التدرج والانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة المعرفة حسب ظروف المؤسسة وإمكاناتها، و تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، كما تتميز الإستراتيجية بقلّة المخاطرة.

• **إستراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات بتطبيق إدارة المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن الإعتماد على هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطرة.

• **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفعالة:** و تعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة .

كما أشار MC.Elroy إلى نوعين آخرين، هما:<sup>2</sup>

• **إستراتيجية جانب العرض:** التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك. تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها كما في المؤسسات الإستشارية.

• **إستراتيجية جانب الطلب:** و التي تركز على تلبية حاجات المؤسسة من معرفة جديدة، وهذه الإستراتيجية تتجه نحو الإبداع والتعلم، أي التركيز على آليات توليد المعرفة، وتكون في المؤسسات الصناعية.

### ثانياً: عمليات ادارة المعرفة.

يختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنه يتم التطرق إلى التصنيف الأكثر شيوعاً والمتضمن خمس مراحل:

■ **تشخيص المعرفة:** تعد العملية الأولى والأهم في عمليات إدارة المعرفة لأن نجاحها يعتمد على دقة التشخيص الذي يسهل وبشكل كبير في شكل العمليات الأخرى وعمقها. كما يهدف غالباً تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية. ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على

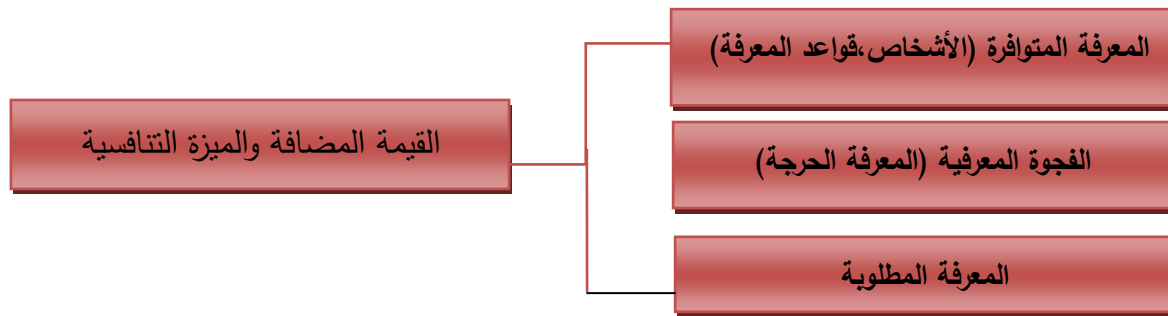
<sup>1</sup> ياسر عبد الله بن تركي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في إدارة التربية والتخطيطية، كلية التربية السعودية، 2008، ص 68.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 146.

المعرفة المتوافرة فعلا داخل المؤسسة وتلك المطلوبة منها، والتعرف على الفجوة بينهما وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة في قواعدها ومستودعاتها<sup>1</sup> يمكن القول إن المؤسسات تواجه تحديين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما:

أولاً: كيفية تشخيص معرفتها، وثانياً: كيفية تحديد الحصول على المعرفة المطلوبة واللازمة لحل المشكلات التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية. ويتم أسر(الحصول)المعرفة المطلوبة بطريقتين هما: الأولى: إبتكار معرفة جديدة من خلال البحث العلمي والتفكير الإبداعي والتعلم، أما الثانية: إستقطاب العقول الخبيرة البدعة من خارج المؤسسة.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح عملية تشخيص المعرفة.

الشكل رقم (8): تشخيص المعرفة الحرجة



المصدر: عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص123.

■ **توليد المعرفة:** كما يعني توليد ابداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات الداعمة لتوليد راس المال المعرفي الجديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في حل المشكلات وايجاد الحلول بصورة مبتكرة ومستمرة، وهذا ما يعزز ضرورة الفهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر لابتكار والابتكار عندما يكون يصبح مصدر المعرفة الجديدة<sup>3</sup> ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) الموضح في الشكل رقم(10)، وهناك من يرى عملية توليد المعرفة تتضمن عدة مصطلحات منها الشراء، إكتشاف، إبتكار، إمتصاص جميع هذه العمليات يشير إلى توليد المعرفة والحصول عليها، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى القدرة على الفهم، والإستعاب للمعرفة الظاهرة والحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد دائماً والإبتكار فهو، توليد معرفة جديدة غير مكتسبة.<sup>4</sup> والنقطتين الأساسيتين لها هما:

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص122.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص41.

<sup>4</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص122

أولاً: إن عملية توليد المعرفة تتضمن نوعي المعرفة الصريحة والضمنية.

ثانياً: أنها تركز على عملية تحويل بأتماطها الأربعة<sup>1</sup> وهي:

أ- التفاعل الاجتماعي: ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال الحوار والتجانس والتدريب...، وهي الأنشطة التي تساعد على نقل المعرفة وتشاركها بين الأفراد في المؤسسة.

ب- الإخراج أو الإظهار: يعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة في شكل إرشادات وأدلة عمل...

ج- الدمج والتكيب: يعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، إذ يعاد تشكيل البيانات و المعلومات المتوافرة وكما يعاد تنظيمها وهيكلتها لإنتاج معرفة صريحة جديدة.

هـ- الإدخال والتضمين الداخلي: هو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية وذلك من خلال القراءة والإطلاع على ماهو منشور ومطبوع ومكتوب من معلومات وهذا ما يؤدي إثراء المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم لتوليد معرفة جديدة<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح عمليات تحويل المعرفة.

الشكل رقم (9): عمليات تحويل المعرفة.

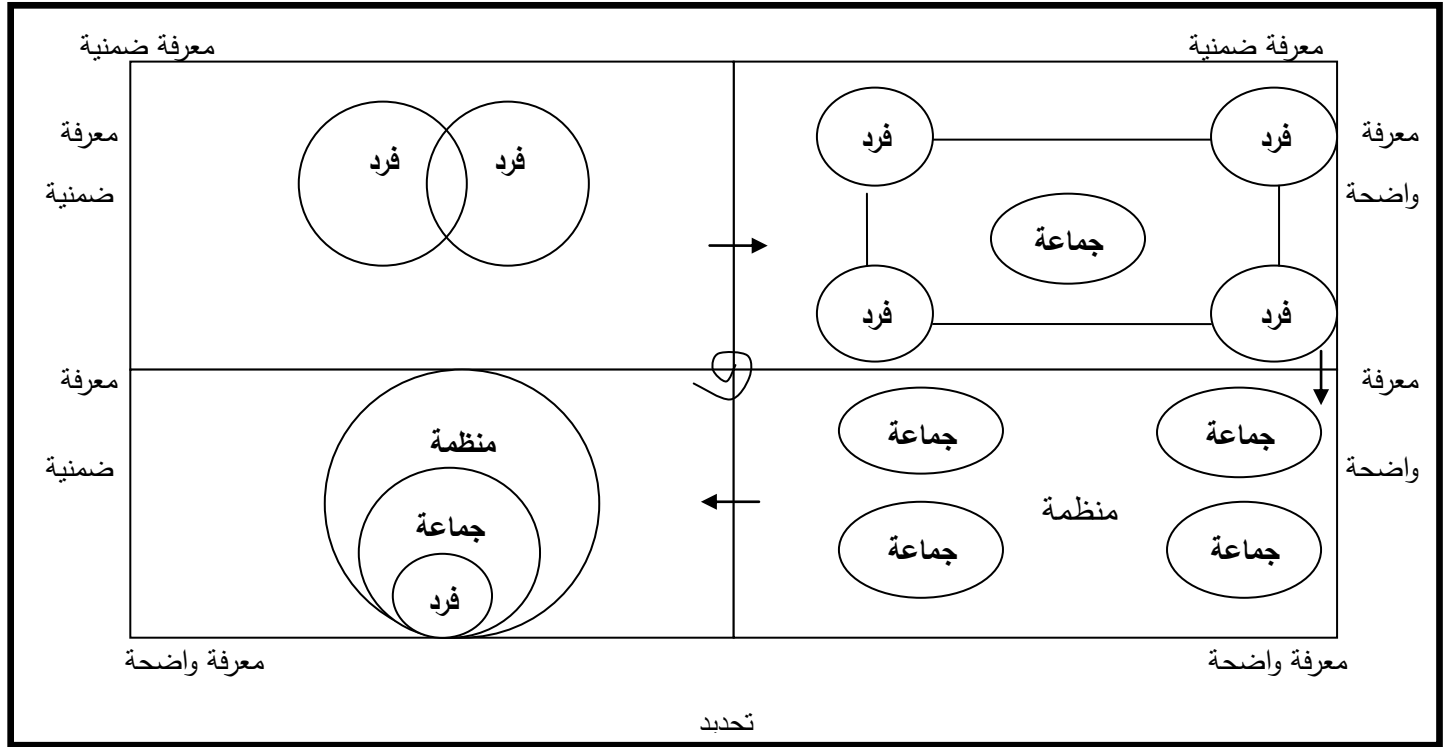
التفاعل الإحتماعي (ضمنية ضمنية)	الإخراج أو الإظهار (ضمنية صريحة)
الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة ضمنية)	الدمج والتكيب (صريحة صريحة)

المصدر: عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 124.

الشكل رقم (10): نموذج (SECI) لعملية توليد المعرفة.



Source: Nonaka Ikujiro et Konno Naboru, The **Concept (Ba)=Building A Foundation for knowledge Creation**, California Management Review, Vol 40, NO3, Spring, 1998, p43.

من الشكل يتضح لنا مايلي:<sup>1</sup>

المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يراولون عملهم.

المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة، كأن تنتقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل.

المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

المعرفة الداخلية (الدمجة): وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل: تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات إستراتيجية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 67-68.



■ **خزن المعرفة:** تتمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة،<sup>1</sup> وتعرف الذاكرة التنظيمية حسب Stern و Zwass بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية." <sup>2</sup> تقوم المنظمة بخزن المعرفة التي تمتلكها في أنظمة محوسبة (مشفرة) لتضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول غير المرخص، وكذا لتسهيل وصول العاملين في المؤسسة إليها وإسترجاعها للإفادة منها في إنجاز أعمالهم. وتشير هذه العملية أيضا إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل: الوثائق، الملفات، قواعد المعرفة ومستودعاتها، رؤوس الأفراد...، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات النظم الخبرة دورا مهما في خزن المعرفة وإسترجاعها وبثها والمشاركة بها.<sup>3</sup>

■ **مشاركة المعرفة:** تعد أحد التحديات الكبيرة للمؤسسات الحديثة التي ترغب بإستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عالية ويضمن لها إستمراريتها وبقائها. وتعرف مشاركة المعرفة بأنها: العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين. وهي تبادل المعرفة بين شخصين: أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها يعمل على تمثيلها. وعليه يتضح أن المشاركة بالمعرفة يتضمن ثلاثة مفاهيم هي:

- **نقل المعرفة:** هي الخطوة الأولى من العملية، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

والفرق بين المشاركة بالمعرفة ونقل المعرفة في أن الثانية تركز على رأس المال التنظيمي ( الهيكلي أو الداخلي) بينما الأولى هي تركز على رأس المال الإنساني وتفاعل بين الأفراد. ونقل معرفة الفرد إلى معرفة جماعة أو إلى معرفة تنظيمية.

- **تبادل المعرفة:** ويعكس عملية التفاعل الإجتماعي التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية عن طريق المعاشية، الحوار و الملاحظة، أما المعرفة الصريحة فيتم تبادلها بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات مثل: "كتب تصميم منتج ما " يتم نقله من موظف لآخر.<sup>4</sup>

- **الإتصال:** هو جوهر عملية المشاركة ومعيار مهما لنجاحها ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر أو من فريق لآخر، أو من مؤسسة إلى أخرى. وبمعنى آخر فإنه يعني عمليات إرسال وإستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخرين بأمر أو طلب منهم القيام بعمل ما، أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسن عجلان حسن، نرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> العلواني حسن، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 318.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 197.198.

<sup>4</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 131-134.

<sup>5</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 134.

إذا لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلا تولد عائداً مقابل التكلفة، كما يبين Fielden ان نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها وتكون مفيدة عند توفرها بحرية.<sup>1</sup>

■ **تطبيق المعرفة:** ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالاول يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فانه يجب ان ياخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول لان تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها<sup>2</sup>، وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة وإفادة منها، ويعني هذا إستعمال المعرفة المتاحة وإعادة إستعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العلمي للإفادة منها في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تتطلب الإبداع و الابتكار والتحديد. ومن المعلوم أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي و التي تؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة<sup>3</sup>.

ومن أهم الأساليب التي أستخدمت لتطبيق المعرفة: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، إعتتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، تدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين<sup>4</sup>

مما تقدم، فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتسلسلي ومكاملة لبعضها البعض، حيث تعتمد كل عملية على سابقتها وتدعم العملية التي تليها .

### المبحث الثاني: التطور المفاهيمي لإدارة المعرفة الاستراتيجية

وسنحاول التطرق فيه الى بداية الاهتمام بإدارة المعرفة، والمنظور الاستراتيجي للمعرفة باعتبارها مورد استراتيجي في المؤسسة، وصولاً الى التطور نحو ادارة المعرفة الاستراتيجية.

#### المطلب الأول بداية الاهتمام بإدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة فقد درج الباحثين على الكتابة في هذا الموضوع من آلاف السنين، يرجع البعض بداية ادارة المعرفة الى النظريات الكلاسيكية في الادارة، ويؤكد شووت Schuett أنه يجب الرجوع حوالي 100 سنة الى الوراء لمعرفة حقيقة جذور ادارة المعرفة، وبالضبط الى افكار الادارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور Frederick Taylor ومعاصريه فقد كانوا اول من طبق المعرفة في عمليات العمل، باعتبار اجتهاد الانسان هو تطبيق للمعرفة لتحسين وسائل

<sup>1</sup> عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص.44.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.45.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المشيعي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص.144.

<sup>4</sup> داسي وهيبه ، مرجع سابق، ص.61.

العمل بدلا من الاهتمام بتحسين العمليات الانتاجية<sup>1</sup>. لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بميكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيا، من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية. و يعد Don March أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملا مستقلا، و في المدة نفسها بين Drucker أن القوة المهنية في الإقتصاد و في المجتمع ستكون المعرفة و أن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة ستكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن و قادتها الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء إنتقال العالم من إقتصاد دولي إلى إقتصاد عالمي<sup>2</sup>. وفي مؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي أشار Edrvard Freigneium إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة" و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة و مع ولادته أستحدثت سير وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو إدارة المعرفة و قد تبع هذا التطور تغير في عنوان الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغير عنوان مجلة " تغير و إعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى " إدارة ومعالجة المعرفة"<sup>3</sup> بالإضافة إلى تزايد الندوات و المؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. بذلك حضيت بإهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو الإقتصادي و في تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي جعلنا نسمع و نرى<sup>4</sup>:

- إنشاء مجموعات عمل في مجال دراسة إدارة المعرفة.

- إهتمام المديرين بدور المعرفة في رسم إستراتيجيات المعرفة حيث نجد 89% منقادة المنظمات الأعمال في أوروبا يؤكدون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال و أن 85% من تلك المنظمات تؤمن أن هناك قيمة تتولد من إستخدام المعرفة و 90% تمتلك المنظمات أوضحت أن لديها خطط لإستحداث إدارة المعرفة.

- إعلان عن ندوات عمل و مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة حوالي 33 مؤتمر عقدت خلال الفترة 199-1997.

- تسابق مستشاري أعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> رياض عيشوش، دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريش، اطروحة دكتوراه، اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، 2016. ص. 32.

<sup>2</sup> برست جيلبرت، ادارة المعرفة لبناء النجاح، ترجمة صبحي قازم حسن، دار الهندسية، مصر، 2008، ص. 80.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص. 75.

<sup>4</sup> برست جيلبرت، مرجع سابق، ص. 80.

## المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للمعرفة.

"فعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات البيئية تعد عوامل مهمة، إلا أن الموارد الفريدة للمؤسسة تتضمن المتغيرات الرئيسية التي تسمح بتطوير ميزة استراتيجية تنافسية وتثبيتها."<sup>1</sup> وهذه مقارنة جديدة ديناميكية التي عملت بها المؤسسات اليابانية وفرضت نفسها بقوة وحققته تفوقاً تنافسياً في ظل التطورات الهامة في الإدارة الاستراتيجية. وتطورت فيما بعد هذه النظرة بعد أعمال وارنرفولت Wernerfelt وتحدثه لأول مرة عن مقارنة مبنية على الموارد، التي اعتبرت المعرفة والمهارات أهم الموارد داخل المؤسسة وهي التي تقدم لها التفوق التنافسي ومن خلال هذا ظهرت مقاربتين أساسيتين: المقارنة الأولى المقاربة المبنية على الكفاءات أما الثانية فهي المقاربة المبنية على المعرفة وهي التي تعتبر المعرفة كمورد استراتيجي مميز وفريد يخلق مزايا التفوق التنافس ويضمن الاستمرارية، كما تنظر للمؤسسة بأنها متعلمة وأن قدرتها على التعلم تنعكس على طرق التنظيم فيها، وترى هذه المقاربة أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على اقتصاديات التي تحددها حقوق الملكية ورؤوس الأموال بل على المخزون المتدفق من المعارف. ومن هذا أصبحت النموذج الجديد للاستراتيجية يرى المؤسسات كمحفظة للمعارف والكفاءات، وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي ذو قيمة ولزم الأمر إدارتها.<sup>2</sup> حيث أدت استراتيجية تقليص الحجم فقدان المؤسسة لمعارف وخبرات مهمة وكان من شأن ذلك أن سعت المؤسسات في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.<sup>3</sup> وهذا ما أدى إلى ظهور إدارة المعرفة وتبنيها كاستجابة للتطورات الهائلة في بيئة الأعمال. وفشل الممارسات التقليدية في فترة الثمانينيات. ثم بعد ذلك جاءت إسهامات نوناكا الذي ركز على المعرفة الضمنية، وعلى أهمية عملية توليد المعرفة وتحديد الآليات التي تنتقل وتتحوّل فيها المعرفة التنظيمية، وأن خلق المعرفة جديدة ونشرها وتطبيقها يضمن للمؤسسات التميز والاستمرار على المدى الطويل.

## المطلب الثالث: التطور نحو إدارة المعرفة الاستراتيجية

يرى Bernard تطور مفهوم إدارة المعرفة راجع بتطورات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، والدراسات الأولى لها ركزت على المحتوى واعتبرت المعرفة كأصل من خلال تصنيفها للمعنى الصريح والمعنى الضمني والعمل على تحويل الضمني للصريح وهو الهدف الأساسي لتطبيق إدارة المعرفة، أما الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ركزت على الجانب الستاتيكي للمعرفة كمصدر داخلي للمؤسسة يضمن لها المزايا التنافسية والعمل على حماية هذه المعرفة من التقليد.

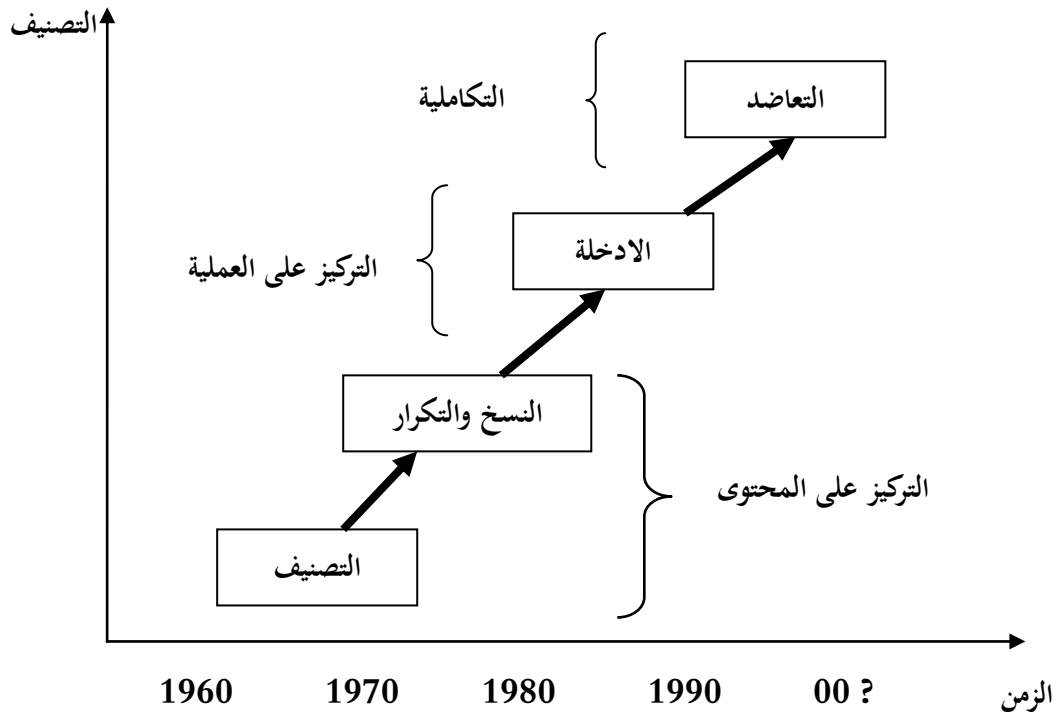
<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 55.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 34، 37.

<sup>3</sup> حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 309.

ومع تزايد التعقيد في بيئة الاعمال وظهرت العديد من الترتيبات والتحالفات التعاونية والاستراتيجية لزم الامر البحث على توجه جديد لادارة المعرفة وهو ما عرف بادارة المعرفة الاستراتيجية والتي ترتبط بالتعلم التنظيمي الذي يساعد على تحقيق عملية توليد المعرفة الجديدة والابتكار وتطوير القدرة على الاستيعاب بما يسمح لها بالتجاوب للتغيرات البيئية. والشكل الموالي يوضح تطور المفاهيم المتعلقة بادارة المعرفة الاستراتيجية.

الشكل رقم(11): تطور مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية



**Source:** Bernard Nielsen, Strategic Knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. Competitiveness Review: An international Business journal 15.1 (2005): P06.

وعليه تعتبر ادارة المعرفة الاستراتيجية كحقل متجدد مازال قيد التطوير، وهو نتيجة التطورات الحاصلة في الجانب المفاهيمي للادارة الإستراتيجية.

**المبحث الثالث: ماهية ادارة المعرفة الاستراتيجية.**

باعتبار المعرفة حقل جديد وكمورد استراتيجي حيوي، ظهرت هناك مقاربات التي تناولت جانب ادارة المعرفة، وخاصة في ظل سعي المؤسسات الى استخدام هذا المورد الاستراتيجي في بناء استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: مفهوم و خصائص المعرفة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم المعرفة الاستراتيجية.

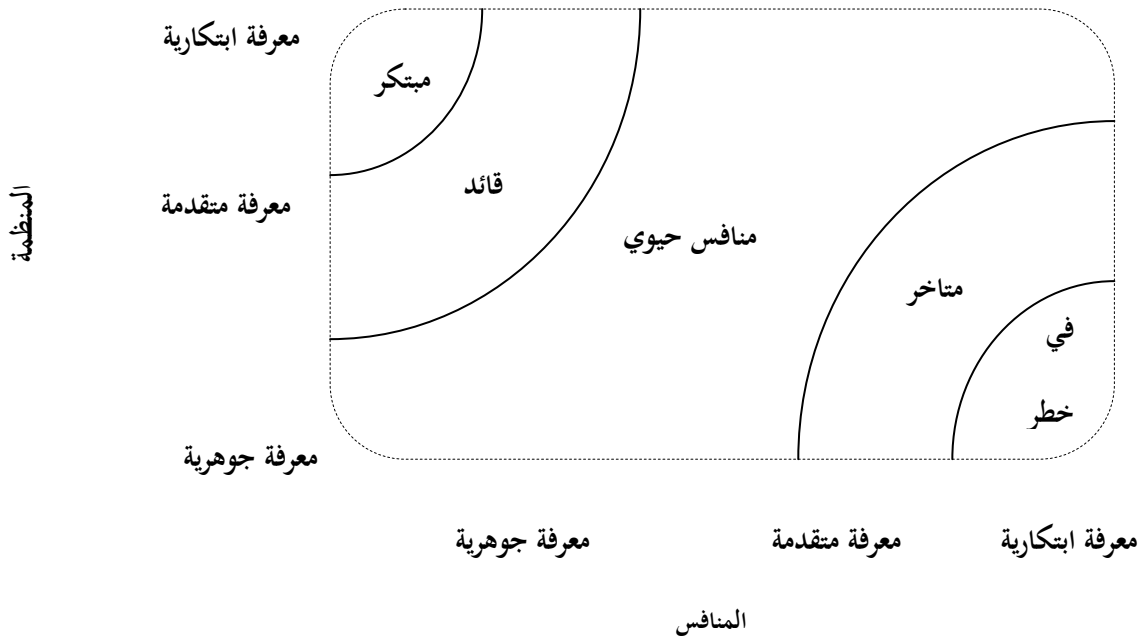
تعتبر المعرفة الاستراتيجية هي اي شيء ضمني أو ظاهري تعتمد الادارة بما يمكنها من انجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها، ولا تتوقف منافعه عند تحديد او تشخيص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة اخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة.<sup>1</sup> وكما يراها H.Zack هي قدرة المؤسسة تصنيفها حسب قدرتها على دعم موقعها التنافسي، وصنفها الى:

1. **المعرفة الجوهرية:** وهي اقل حجم ومستوى من المعرفة ينبغي توفره لدى المؤسسة لمواجهة المنافسين، وبموجبه تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
2. **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية، وذلك عندما تختار ان تنافس على اساس المعرفة، فيصبح تركيزها اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة وهو ما يشكل التمايز المعرفي.
3. **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المؤسسة واضحاً مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح هذا التصنيف:

<sup>1</sup> عبد الستار العدواني واخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، دراسة لاراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، ورقة ضمن اعمال الملتقى الدولي ادارة منظمات الاعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كحلية العلوم الادارية، جامعة التطبيقية، الاردن، 27. 29 نوفمبر 2009، ص3.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص ص 31.33.

الشكل رقم(12): اطار المعرفة الاستراتيجية



Source: Michael Zack , **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol.41 ,No.3, Spring,1999, P134.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً في ما يصنف اليوم من معرفة إبتكارية قد يكون غداً المعرفة الجوهرية، لذا ينبغي على المؤسسة الإستمرار في التعلم وإكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميزها و تعطىها ميزة تنافسية، أي ان المعرفة الاستراتيجية هي ديناميكية، فقدرتها المؤسسة على التعلم وتراكم المعرفي و إعادة استخدام تلك المعارف هو في حد ذاته يقود الى تحقيق مزايا تنافسية.

ثانياً: خصائص المعرفة الاستراتيجية.

باعتبار المعرفة كمورد استراتيجي لزم الامر ان تتميز بالعديد من الخصائص التي تمكن المنظمات من بناء التفوق التنافسي، وتمثل هذه الخصائص في:<sup>1</sup>

1. ان تكون فريدة: لكي تكون المعرفة مورد استراتيجي يجب ان تتميز المؤسسة التي تمتلكها لان المعرفة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف مسار حياة كل منها والمتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات، لذا تصعب عملية التقليد لعدم تماثل المسار التاريخي لها، واختلاف طرق التفسير والاستيعاب افراد فيها.
2. نادرة: لكل مؤسسة معرفة خاصة بها تميزها عن غيرها وتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور وتتكون من خلال الخبرة وتراكم المعرفي.

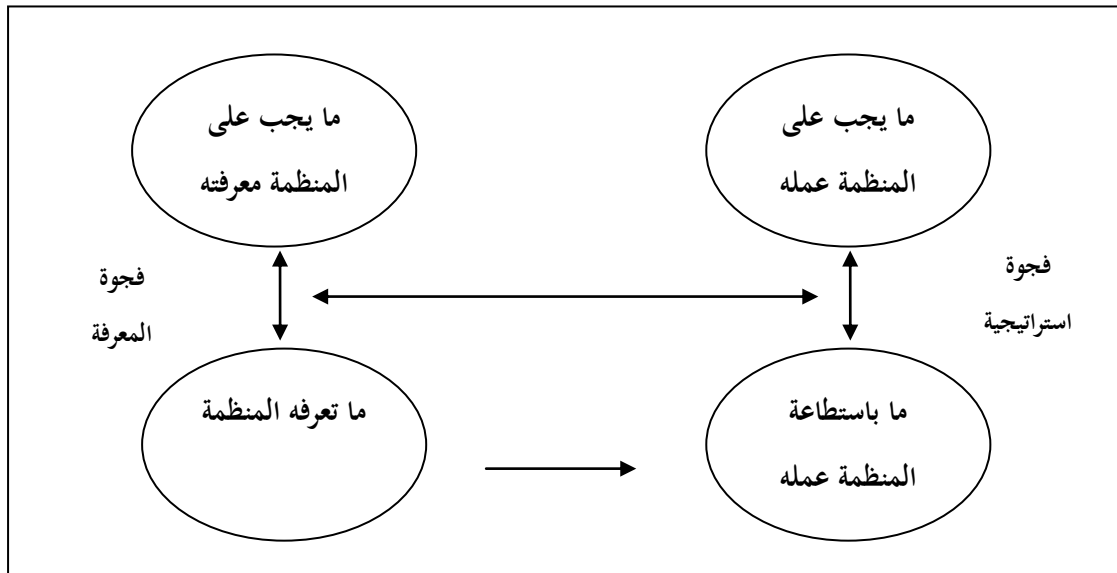
<sup>1</sup>. رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 44.

3. ذات قيمة: لكي تكون المعرفة لها قيمة يجب ان تحسن من العمليات والمنتجات وتحقق للمؤسسة المنافسة وضمان الاستمرارية، كما تساعد في الحصول على الميزة الاستراتيجية وخلق قيمة. أي أنها تسمح للمؤسسة بانتهاز فرصة او تجنبها تهديد أو تحويل التهديد إلى فرصة
4. غير قابلة للاستبدال: المعرفة الأكثر أهمية تكمن في اذهان الافراد وعلاقاتهم المميزة وتفاعل والانسجام بين افراد فريق العمل، مما يساعد على صعوبة نقلها للآخرين بسهولة.

### المطلب الثاني: تحليل الفجوة المعرفية والإستراتيجية

يعتبر Zack الفجوة المعرفية الفارق بين ما تعرفه المؤسسة وبين ما يجب ان تعرفه. اما بما يتعلق بالفجوة الاستراتيجية والتي ترتبط بالفعل وهي الفارق بين ما يجب ان تفعله المؤسسة وما يمكنها فعله، والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (13): فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية



المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص41.

ولمعرفة الفجوة الاستراتيجية في المجال التحليل الاستراتيجي يتم الاستعانة بالنموذج SWOT الذي يعتبر كأداة استراتيجية تحدد بها نقاط القوة والضعف للمنظمة اي ما تستطيع فعله، وأيضا الفرص والتهديدات اي ما يجب عليها فعله. وهو جمع المعلومات عن البيئتها الداخلية والخارجية. والجدول رقم (14) يوضح هذا النموذج.

ان مواجهة هذه الفجوات تعلق الامر بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ليس في تحليل قدراتها الداخلية وخصائص بيئتها الخارجية وإنما هي امتلاك المعرفة المتميزة وإدارتها واستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة ومعالجتها.



الجدول رقم (3): نموذج SWOT

تقييم المحيط الداخلي		تقييم المحيط الخارجي
نقاط القوة:	نقاط الضعف:	
.....	.....	<p>الفرص:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
تعزيز استغلال الفرص . التقليل من استخدام نقاط الضعف.	تعزيز استغلال الفرص. تعزيز استغلال نقاط القوة.	
ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة	ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة	
التقليل من التهديدات. التقليل من نقاط الضعف.	تعزيز استخدام نقاط القوة. التقليل من التهديدات.	<p>التهديدات:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
تحديد الاستراتيجية المناسبة.	تحديد الاستراتيجية المناسبة.	

المصدر: براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007، ص39.

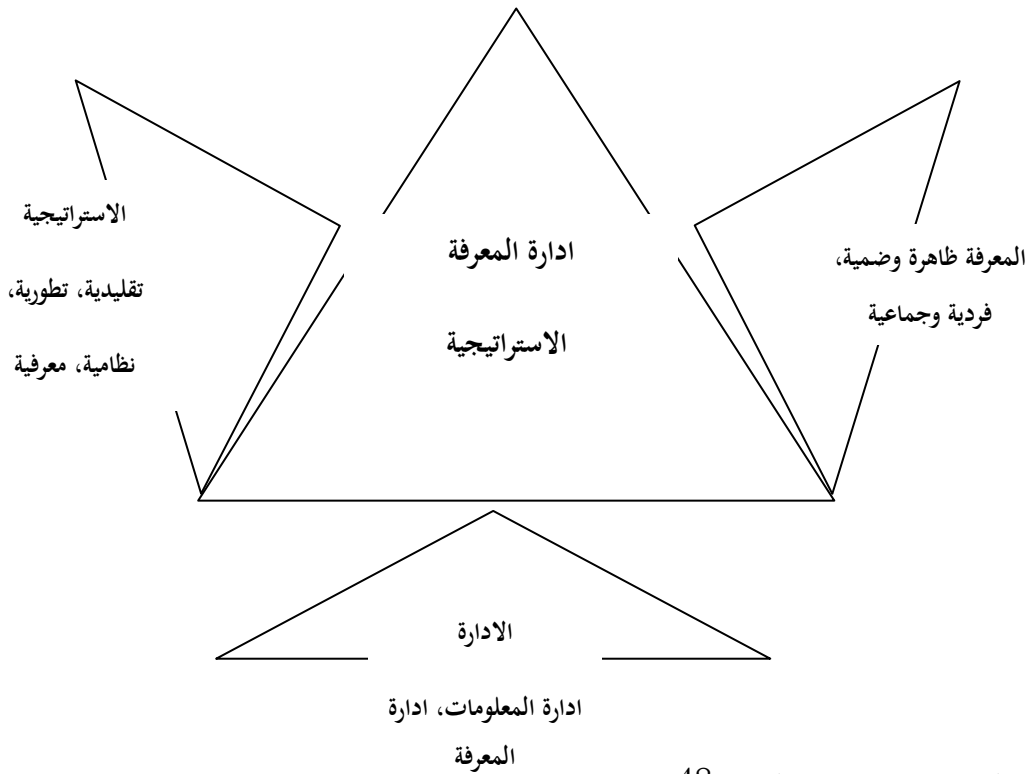
### المطلب الثالث: مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية

تعتبر ادارة المعرفة كهدف استراتيجي باعتبار المؤسسة تسعى لتعزيز المعرفة المتعلقة بالكفاءات، القدرات، العمليات لغرض تحقيق مزايا تنافسية، وحسب Lopez and Mero-Cerdàn فان ادارة المعرفة الاستراتيجية تشير الى العمليات والبنى التحتية للمؤسسة والتي تستخدم للحصول وإنشاء وتبادل المعرفة لغرض اعداد الاستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية وبالتالي دعم الانسجام بين استراتيجية ادارة المعرفة وإستراتيجية المؤسسة. فالأولى تشير الى المقاربة الشمولية التي تعتمدها المنظمة لدعم الانسجام المصادر المعرفية والقدرات مع احتياجات الاستراتيجية من رأسمال الفكري، وبالتالي تقليل الفجوة المعرفية بين ما يجب ان تعرفه المؤسسة لإعداد استراتيجيتها وما تعرفه حقا.<sup>1</sup> و اما استراتيجية المؤسسة فهي اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى البعيد الذي يحقق الميزة لها من خلال تنظيم الموارد ضمن التحديات البيئية لتحقيق الاهداف وتلبية

<sup>1</sup> C.Lopez-Nicolàs, A.L.Mero-Cerdàn, Strategic Knowledge management, innovation and performance international journal of information management,2011,P503.

توقعات اصحاب المصالح فيها.<sup>1</sup> وباعتبار ادارة المعرفة الاستراتيجية بناء فكري جديد نسبيا يرى الباحث Ling ان ادارة المعرفة الاستراتيجية تحتاج الى المزيد من الابحاث لتؤطر مفاهيمها النظرية انطلاقا من ابحاث ودراسات ميدانية، ويمكن تعريفها انطلاقا من التركيز على الاسئلة التالية: على معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟. فان إدارة المعرفة الاستراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي لتبادل المعرفة الاستراتيجي لتشمل مواضيع اخرى كالمهمة، الغاية، الأهداف التحليل البيئي، تكوينه الاستراتيجية وتنفيذها. ومنه فان ادارة المعرفة الاستراتيجية تشير الى المعرفة طويلة الامد كالأعمال الإستراتيجية قيم الثقافية للمنظمة..<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح كيف ينشا مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية:

الشكل رقم(14): المفاهيم المكونة لادارة المعرفة الاستراتيجية



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص48.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص86.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، مرجع سابق، ص46.

المطلب الرابع: عمليات ادارة المعرفة الاستراتيجية

1. صناعة المعنى الاستراتيجي: تتعلق بسماع لأعضاء التنظيم لبناء وتبادل فهم مشترك لماهية وعمل المؤسسة. ولا بد من الاخذ في الحسبان مهمة المؤسسة ورؤيتها والقيم والثقافة التنظيمية التي تتبناها. والهدف من هذه العملية هو التأكيد على قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرارية والتطور في ظل بيئة والمعقدة الديناميكية. من خلال النشاطات التي من شأنها تعزيز الفهم والتفسير المشترك للمعلومات. والجدول التالي يوضح عملية صناعة المعنى داخل المؤسسة.

الجدول رقم(4): عملية صناعة المعنى

الاحتياجات من المعلومات	الحصول على المعلومات	استخدام المعلومات
ماهي التوجهات الجديدة في صناعتنا؟	الفحص البيئي	تخفيض عدم التأكد، ادارة الغموض، التفسير الجماعي
ماهي الكفاءات الجوهرية التي يمتلكها المنافسون؟	نظم المعلومات	بناء المعرفة المشتركة
ماهي القيمة التي يمتلكها عملائنا؟	البحث	صناعة القرار

المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق،70.

وتعتبر صناعة المعنى العملية التي من خلالها يقوم القائد ببناء قرار وصناعة المعنى مسبق حول تأثيره، ومن جهة اخرى فقد اعتبر المحاولة لإنشاء فهم منظم ومتسق لإحداث التغيير. ويشير Stern and Al ان المؤسسة التي تطور قدرتها على صناعة المعنى لديها تكون الافضل في الاتصال من خلال تبادل المعلومات الإستراتيجية والتفسير من خلال استيعاب المشترك لمختلف ابعاد بيئتها مع التعقيد الاستراتيجي الذي تواجه وأيضا الافضل في التحليل من خلال المعلومات المتوفرة لديها.

صناعة المعنى الفعال هو كيفية تطوير نماذج ذهنية معلنة متبادلة في المنظمة ككل بحيث تسهل انتقال المعلومات وتبادلها، وتعتبر هذه النماذج ضرورة لصناعة المعنى المشترك حول الظواهر وتساعد المؤسسة على تطوير رؤيتها وتكون واضحة ومشاركة حول الواقع الذي تنشط فيه، ومن هذا المنطلق تعتبر صناعة المعنى امرا حاسما لتعلم المنظمة لتواجه وتستجيب لتغيرات المختلفة كما يساعد في تطبيقات المعرفة الاستراتيجية التي تم توليدها من خلال صناعة المعنى حول الاحداث المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص79.70.

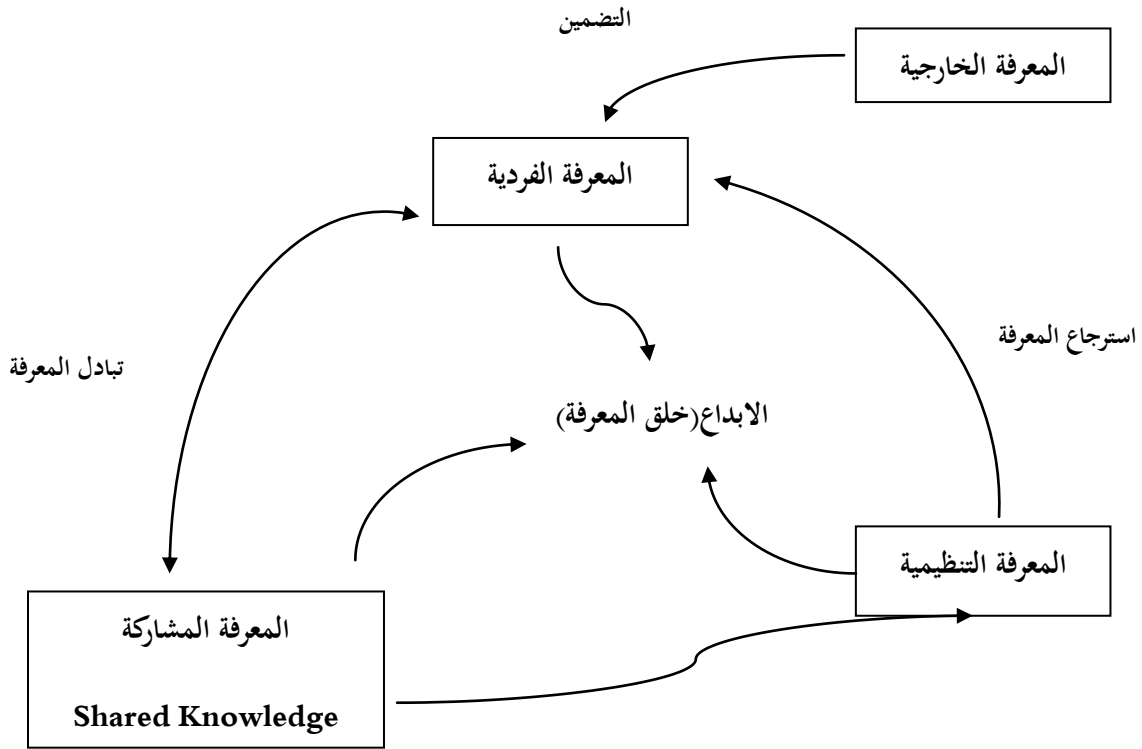
2. استكشاف المعرفة الاستراتيجية: تتعلق بدرجة اولى بتوليد المعرفة واكتسابها ويرى Popdiuk and Al أن استكشاف المعرفة "عملية تشير الى التصرفات والنشاطات المتعلقة بالبحث، الخطر، التجريب، المرونة، الاستكشاف، الابداع." ومن جهة اخرى فان توليد المعرفة يأخذ جانبيين: جانب المخزون المعرفي من جانب العملية وهو يساهم في تعزيز المخزون التنظيمي من المعرفة ويتم اعتباره كأداة وظيفية لقياس الاداء، اما الجانب الثاني فيعتبر توليد المعرفة عملية ديناميكية تركز على المعرفة الجديدة. وتوليد المعرفة يرتبط بإنشاء المعارف الجديدة من خلال البحث عن البدائل الممكنة.

وحسب Charlotta and Al فان استكشاف المعرفة يهدف الى انشاء فرص اعمال جديدة والتي تظهر خارج نطاق الاستراتيجية الحالية والتي تساعد المؤسسة بادراك الفرص وتطوير معارفها الجديدة وتعزيز استمرارية المؤسسة على المدى الطويل، واستكشاف المعرفة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسة على الإستيعاب، وهو يرتبط بقدرة على صناعة المعنى الاستراتيجي اي ان المؤسسات تصنع المعنى ثم تحاول من خلاله استكشاف المعارف الجديدة او التركيز على المعارف الحالية الضائعة وتطورها.

3. مشاركة المعرفة الإستراتيجية ان عملية توليد المعرفة غير كافية ويجب ايجاد طرق لتعزيز المخزون المعرفي واسترجاع المعرفة وقت الحاجة لها، اذ تسهم عملية تبادل ومشاركة المعرفة في دعم التفاعل والانسجام المستمر من المعارف الافراد والمعارف الجديدة. وتشير عملية المشاركة للمعرفة في مجال الادارة المعرفة الاستراتيجية من خلال التفاعل بين الافراد وعبر الوحدات التنظيمية من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. والغرض الاستراتيجي للمشاركة بالمعرفة يتطلب الاستغلال الفعال لفرق العمل والعلاقات الشخصية التي بينهم في نقل الافكار. حيث تعتبر المشاركة من انواع المعرفة ونقطة بداية لتطوير المعرفة تتم من خلال ثلاث أنشطة اساسية:

- استرجاع المعرفة: مشاركة المعرفة من المؤسسة الى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتم تعلم الافراد في المنظمة.
- تبادل المعرفة: مشاركة المعرفة من فرد الى افراد اخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتم تعلم الفرد من الافراد.
- خلق المعرفة: حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الافراد لتوليد معارف جديدة، حيث يكون نتيجة لتوليفة الافراد الموجودين. والشكل التالي يوضح دورة مشاركة المعرفة.

الشكل رقم (15): دورة مشاركة المعرفة



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 77.

وتعتبر هذه العملية اصعب من توليد المعرفة خاصة اذا اعتبرت هذه الاخيرة موردا فريدا اي المعرفة الاستراتيجية المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

4. **استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية:** وتشير هذه العملية الى الطريقة التي من خلالها يتم اعضاء الطابع المؤسسي على المعرفة في المظاهر الجماعية للمؤسسة كالهياكل، العمليات الاستراتيجية ويرى Pfeffer and Sutton ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب التعلم والشرح، فالأول عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. ولذلك لابد من ان تطبق المعرفة في المقام الأول ويشير Widodi ان قدرة المؤسسة على تطبيق المعرفة هو عنصر مهم في تحقيق المزايا التنافسية لذلك يجب على المؤسسات ان توازن بين القدرات المعرفية المتوفرة لديها وان تستغلها بشكل جيد ومن جانب اخر ان تحاول تطبيق المعرفة الجديدة لإحداث تحسينات على العمليات، المنتجات، الاستراتيجية.

## خلاصة الفصل:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن المعرفة أصبحت المفتاح الاساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذا المؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي الذي احدث تغيرات جذرية في العمل الانساني و كنتيجة لهذه الأهمية، تطلب الأمر اقتراحها مع مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة، وتكتسب هذه الاخيرة اهمية بالغة ومتزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها مؤسسات اليوم في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تحققها إدارة المعرفة، وهي الطريقة الممكنة لمعالجة لاستغلال الكم الهائل من المعارف النظرية و التطبيقية و كيفية المزج بينهما لخلق القيمة للمؤسسة. وباعتبار المعرفة كمورد إستراتيجي حيوي للمؤسسات الحديثة وجب الامر اسهامات و دراسات جديدة اظهر من خلالها مصطلح جديد عرف بإدارة المعرفة الإستراتيجية كمنهج جديد في ادارة الاستراتيجية وهو ما يتركز على الجانب الاستراتيجي للمعرفة والذي يضمن الابتكار والتطوير المستمر للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء

## المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

يعتبر الأداء الاقتصادي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب و المؤلفين على وجود مفهوم محدد للأداء.

## المطلب الأول: مفهوم و أبعاد الأداء.

## أولاً: مفهوم الأداء.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء Performance وهي كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Parformance، المأخوذة من كلمة Parformer والتي تعني أتم، أنجز، أدى.<sup>1</sup>

ويعتبر مصطلح الأداء بأنه "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين." بمعنى إن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق هدف معين، فقد يكون لإشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع ما. أما في إطار المؤسسة يمكن تعريف الأداء "بأنه المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات."<sup>2</sup>

فقد أشار كيراكيم (kherakhem, 1990) إلى أن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة."<sup>3</sup> وهنا الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول للغايات المرسومة من قبل إدارة المؤسسة، ويرى كل من كيسرجرير وهانديري (Kaisergruber and Handrieu, 2000) الأداء بأنه: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين."<sup>4</sup> وركز هذا العريف على إن الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية، أما من وجهة نظر كل من ميلر وبروملي (Miller and Bromihy) فقد اعتبروا الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة وهذا عامل الكفاءة أما بالنسبة للعامل الفعالية وهي النتائج المحققة، فقد عرفاه بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير

في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص44.

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص74.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جوير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص104.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص104.



بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup> وهناك من نظرة للأداء بأنه: "النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة."<sup>2</sup> وهنا تظهر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة.

من خلال التعاريف المختلفة للأداء نستنتج بأنه النشاط الشمولي المستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها لتحقيق أهدافها المرغوبة.

### ثانيا: أبعاد الأداء.

بعد عرض مجموعة تعاريف لمفهوم الأداء فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وتمثل في:<sup>3</sup>

- **البعد التنظيمي:** يقصد به الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها. وقياس فعالية هذه الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على أدائها، مع الإشارة إلى إن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة الاجتماعية والاقتصادية. والمعايير المعتمدة في القياس تلعب دورا مهما في تفويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل ان يتم إدراكها من خلال أثرها الاجتماعي.
- **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى المدى تحقيق الرضا لدى الأفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى الرضا يعتبر مؤشر أعلى وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للمورد البشري. ولتحقق المؤسسة أهدافها يجب عليها إحداث انسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية.

وهناك من يضيف الأبعاد التالية:<sup>4</sup>

- **البعد الاقتصادي:** وبواسطته المؤسسة تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا باستعانة بالقوائم المالية.
- **البعد البيئي:** والذي يركز على مساهمة الفعلية للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 105.

<sup>2</sup>أحمد غسان، تأثير فطنة المنظمة على الاداء المؤسسي، دراسة على المصارف التجارية العاملة في الاردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، الاردن، 2013، ص ص 10.9.

<sup>3</sup>الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد(07)، 2009.2010، ص219.

<sup>4</sup>مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.2012، ص ص 51.52.

## المطلب الثاني: أنواع و مكونات الأداء.

أولاً: أنواع الأداء.

❖ معيار الشمولية: الذي يقسم الأداء إلى:<sup>1</sup>

**الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت في كل عناصر ووظائف وأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، النمو...

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة كأداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين...

❖ معيار المصدر: وينقسم إلى:<sup>2</sup>

• **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

• **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة، يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال نشر مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي للمؤسسة هو أداء ناتج عن مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

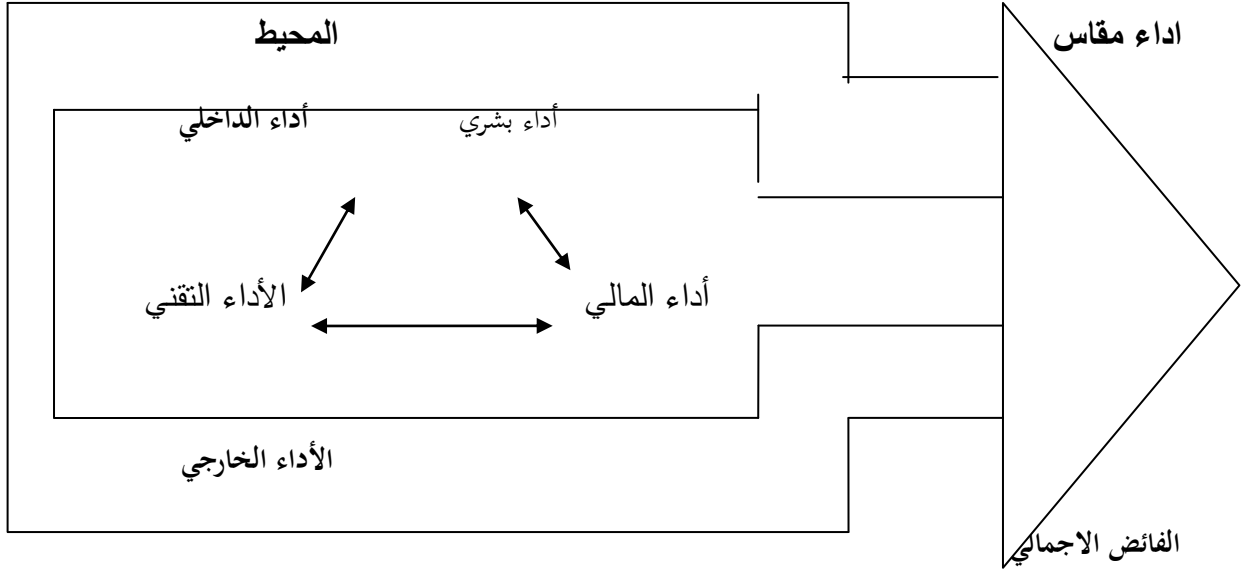
• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح الأداء الداخلي و الأداء الخارجي للمؤسسة

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد (01)، 2001، ص89.

<sup>2</sup> عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2001.2002، ص ص 22.17.

الشكل رقم(16): الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



المصدر: شياح نعيمة، دور التحليل المالي في تقسيم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص8.

❖ معيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذا المعيار حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة، وهي:

- أداء وظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة، ويتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، مع إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها.
- أداء وظيفة الموارد البشرية: يتمثل هذا النوع من الأداء في قدرة المؤسسة على تحريك المورد البشري الذي تملكه وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، ولضمان استخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وهنا تظهر أهمية المورد البشري للمؤسسة لان استمراريتها وزوالها مرتبط بنوعية وسلوك أفرادها.
- أداء وظيفة التمويل: وهو قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية في الآجال المحددة
- أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن تحديد هذا النوع من خلال المؤشرات التالية:

- الجو الملائم لاختراع والابتكار والتحديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات في المؤسسة.

- التنوع والقدرة المؤسسة على طرح منتجات جديدة.

- درجة تحديث ومواكبة التطور.

• **أداء وظيفة التسويق:** ويتحقق من خلال هذه مؤشرات:

- الحصة السوقية: لتحديد وضعية التنافسية للمنتج أو للعلامة أو للمؤسسة.

- إرضاء العملاء: ويظهر من خلال شكاوي العملاء، تحديد مقدار مردودية المبيعات.

- السمعة: وتقيس حضور وتواجد المؤسسة في ذهنية الأفراد.

- مردودية كل منتج.

❖ **معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار المؤسسة تقسم أهدافها الى اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية... و يمكن

تصنيف الأداء إلى:

• **الأداء الاقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الاقتصادي

الذي تجنيه من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية) وتدنية

استخدام مواردها (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا)

• **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تعتبر قيود او

شروط يفرضها عليها الأفراد داخل المؤسسة من جهة والمجتمع الخارجي من جهة أخرى، وتتحقق هذه الأهداف بتحقيق

الهدف الاقتصادي (الأداء الاقتصادي) كما يقول احد الباحثين (الاجتماع مشروط بالاقتصاد) وفي بعض الحالات لا

يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

• **الأداء التكنولوجي:** يكون لدى المؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أثناء عملية التخطيط أهدافها التكنولوجية

كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف

إستراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.

• **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المؤسسة أهداف السياسية، ويمكن المؤسسة إن تحصل على مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف ومن أمثلتها تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم و مناصب سامية لاستغلالهم في مصلحة المؤسسة.

❖ **معيار الزمن:** وينقسم إلى:<sup>1</sup>

• **الأداء في المدى القصير:** ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويتعلق الأداء هنا بالإنتاج ويعتبر قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفق المتطلبات البيئية الخارجية، كما يتعلق أيضا بالكفاءة وهي كيفية تأدية المؤسسة لإعمالها، وفي الأخير الأداء على المدى القصير يرتبط بالرضا، وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين و هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي للأفراد.

• **الأداء في المدى المتوسط:** ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء، هما: أولا: التكيف ويشير إلى قدرة المؤسسة على تفاعل مع متغيرات المحيط ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك والتكيف مرتبط بعامل المرونة الذي يضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق. ثانيا: النمو وهو مفهوم يدل على الاستمرارية وهي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة. ويكون النمو سواء بتعظيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص السوقية للمؤسسة.

• **الأداء في المدى الطويل:** وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل التغيرات البيئية على الصعيد الكلي والجزئي، و القدرة على البقاء تستدعي وجود تصور واضح للأداء من خلال تخطيط استراتيجي لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ثانيا: **مكونات الأداء.**

كون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

• **الفعالية:** ينظر للفعالية على أنها أداة ومن أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث تعتبر معيار يقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وسيتم تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 23.24.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.220.

ينظر Vincent Plauchet للفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة." ويراهما Walker et Ruibert بأنها: "مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين." ومن هذه التعاريف نستنتج إن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج.

• **الكفاءة:** يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية...

فقد عرفها Ruckerts et Wellber هي: "قدرة مردودية المؤسسة" وهنا يشير إلى العلاقة بين مدخلات والمخرجات وتُقاس الكفاءة بنسبة مدخلات إلى مخرجات. أما الكفاءة حسب Vincent هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة" ويرتكز تعريف الكفاءة هنا بارتباطه مدى تحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف، وهناك من ينظر إلى الكفاءة بأنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل" وهنا الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة.

### المطلب الثالث: مستويات و محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة في مستوى أدائها وتطويره وهذا لا يتحقق إلا بالعلاقة المتداخلة بين محدداته، وهذا ما يضمن لها معرفت مستوى أداءها.

#### أولاً: مستويات الأداء.

توجد مجموعة من مستويات للأداء تمكن للمؤسسة الاقتصادية من التعرف على مستوى أدائها، وتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

<sup>1</sup> عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، مذكرة الماجستير في الاقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.2013، ص50.

- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، كما توجد مشاكل في الجانب المالي.

ثانيا: المحددات:

وتتمثل المحددات في:<sup>1</sup>

● **المحددات الداخلية:**

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة التي يبذلها العامل لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة عن الدعم والحافز والدافع ويتمثل في طاقات جسمية وحركية وعقلية.
2. **القدرات:** عبارة عن مجموعة من الخصائص و المهارات الشخصية، وهي نوعان، أولا: قدرات الفطرية وهي القدرات الفعلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدراته غير العقلية تتمثل في القدرات الجسمية كالبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع، ثانيا: القدرات المكتسبة والتي تتكون من خلال الزمن والبيئة، وتتطور بالتعلم والتدريب.
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات، ويتضمن الإدراك أيضا الفهم والوعي لترجمة الجهود والقدرات وتسخيرها للعمل.

● **المحددات الخارجية:**

1. **الوظيفة (متطلبات العمل):** كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة النشاط.
2. **البيئة التنظيمية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى الآلات وطرق التنظيم والقيادة، نظم التحفيز وأيضا الاتصالات وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث أنها تحفز وتنبط دافعية الأفراد وبالتالي تؤثر في جودة الأداء في المؤسسة.
3. **البيئة الخارجية:** المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير كبير على الأداء مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.2012، ص ص 10.9.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسات بعضها داخلي والأخر خارجي، وتتمثل هذه العوامل في:

1. **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، وهي المتغيرات التي تستطيع إن تتحكم فيها.<sup>1</sup> ومن أبرز هذه العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة نذكر:

• **العوامل التقنية:** هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، وكذا نسبة اعتماد المؤسسة على الآلات مقارنة مع عدد عمالها، بالإضافة إلى نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له، مع وجوب التوافق بين منتجات المؤسسة مع رغبات عملائها، كما تعتبر نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج. وأيضاً تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.<sup>2</sup>

• **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وكذا تحديد عدد المستويات الإدارية، وتحديد السلطات والمسؤوليات كل فرد، وكيفية التنسيق بين الوحدات والأقسام في المؤسسة.<sup>3</sup>

• **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت، نظام تقييم الأداء.<sup>4</sup>

2. **العوامل الخارجية:** هي مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة<sup>5</sup> فهي تمثل المحيط الخارجي بمختلف أبعاده، أي هي العوامل الخارجية غير خاضعة لتحكم المؤسسة وغير قادرة على السيطرة عليها. ومن بين هذه العوامل التي تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر فهي مختصرة في (PESTEL) كما يلي:<sup>6</sup>

• **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحروب، التاميمات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

• **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور...

<sup>1</sup> يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23.22 نوفمبر 2011، ص298.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص94.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحقيق جودة الاداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 16.15.

<sup>4</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص ص 19.20.

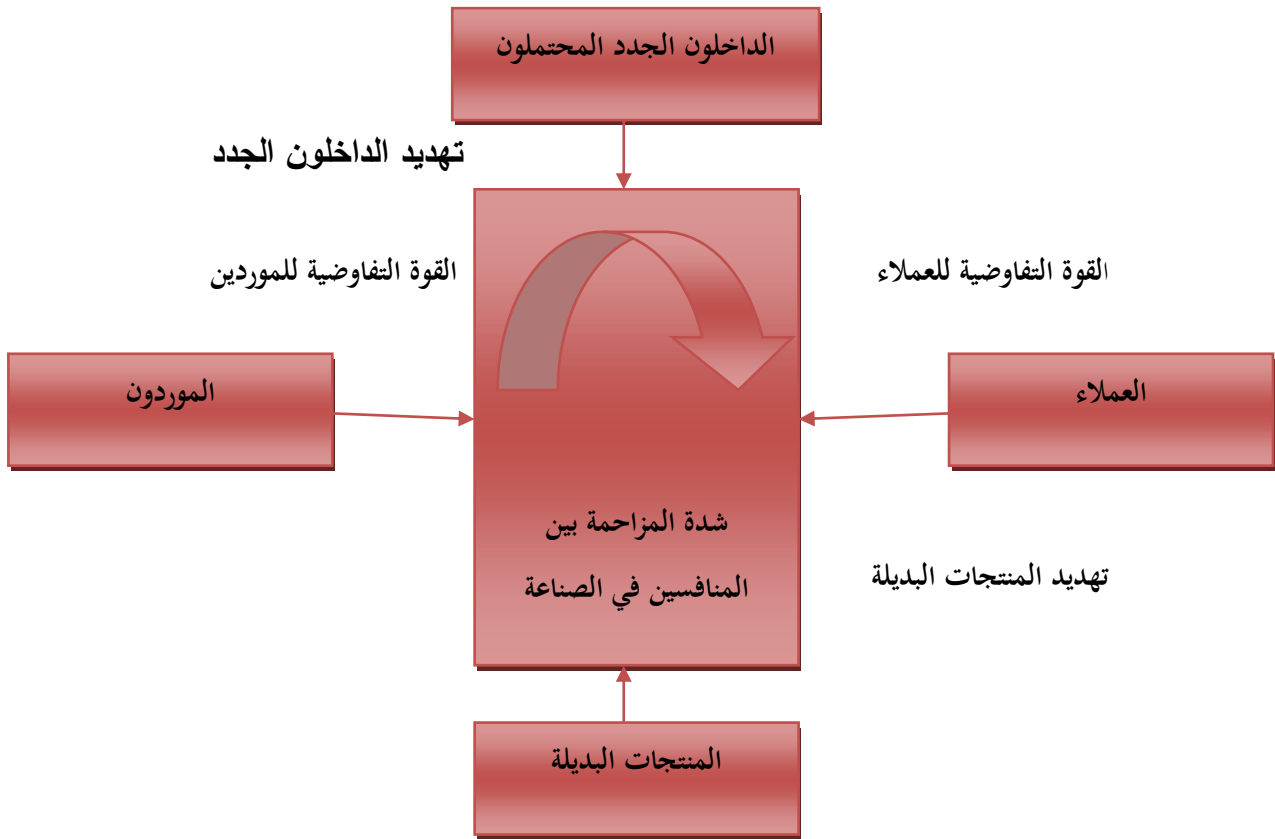
<sup>5</sup> محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن الخزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص203.

<sup>6</sup> عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 53.



- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، توزيع الجغرافي، مستوى التعليم...
  - العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، تطور وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال تقنيات جديدة.
  - العوامل البيئية والتشريعية: تضم القوانين التي تنظم علاقة المؤسسة بعاملها من جهة والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل بها المؤسسة من خلال حمايتها والمحافظة عليها من جهة أخرى.
- أما العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل مباشر تتمثل في القوى الخمسة لبورتر كما يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم (17): نموذج بورتر Porter



المصدر: بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بوج بوعريج، مذكرة الماجستير في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص 51.

تستمد نظرية Porter على دراسة تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة وتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>

1. **شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** المنافسين في الصناعة هم جميع المؤسسات العاملة في نفس الصناعة والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء. ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل للبيئة التنافسية التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة من خلال معرفة المؤسسات المنافسة قوتها وحجمها، معدل نمو الصناعة، التمييز في المنتجات...
2. **تهديد الداخلون الجدد:** قد تشكل المؤسسات الجديدة خطراً على المؤسسات العاملة في القطاع نفسه، حيث إن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تحمل طاقة إنتاجية جديدة تزيد من عرض المنتجات أو الخدمات في السوق، كما تستطيع أن تنال من حصص المؤسسات القائمة، وبهذا تتأثر مردودية وأداء المؤسسة. وتحدد درجة الداخلون الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي تفرضها المؤسسة القائمة وهي: الحاجة للرأس المال، اقتصاديات الحجم، تميز المنتجات، وصولاً إلى قنوات التوزيع.
3. **تهديد المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في المنافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة بأسعار تنافسية، حيث تقلص هذه الأخيرة من مردودية المحتملة للقطاع، وتمثل المنتجات البديلة منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة للمنتجات القائمة.
4. **قوة التفاوضية للعملاء:** إن إشباع حاجات العملاء هو جوهر العمل التنافسي، ولهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة وتحليل الحاجات و العمل على إشباعها وتلبيةها،
5. **قوة التفاوضية للموردين:** تحتاج عملية الإنتاج إلى موارد أولية وتجهيزات، الأمر الذي يستلزم من المؤسسة تكوين علاقات متبادلة مع الموردين، ويكمن تأثير الموردين على المؤسسة من خلال رفع أسعار المواد الأولية.

#### المبحث الثاني: قياس الأداء و تقييمه

ان نجاح المؤسسات متوقف على مدى قدرتها على تحقيق غياتها واهدافها المسطرة، وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجيات محددة والعمل على توفير كل الامكانيات المتوفرة في ظل المتغيرات البيئية، وتعتبر عملية قياس الاداء في المؤسسة وسيلة لمعرفة النتيجة النهائية التي وصلت اليها المؤسسة ، وكما يلزم الامر تقييم ادائها ايضا لمعرفة مدى تحقيقها للاهداف الموضوعة.

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني، مرجع نفسه، ص ص 58.51.

## المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء و أهميته

منذ أكثر من قرن كتب "لورد كيلفين" عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه في صورة، أعداد، أرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيء عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك إن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية. ومن هذه تظهر أهمية القياس في المؤسسة.

## أولاً: مفهوم قياس الأداء.

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بقياس Measurement "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً للقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس"<sup>1</sup>. أما بالنسبة لقياس الأداء فهو "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعملية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير صناعية."<sup>2</sup> ويعتبر أيضاً: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً."<sup>3</sup> وهناك من يعتبر قياس الأداء "عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر عن ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيقها لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."<sup>4</sup> ومن وجهة نظر أخرى للقياس الأداء فهو "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة بالإضافة إلى أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية."<sup>5</sup>

و من التعاريف المقدم نقول إن قياس الأداء هو أداة تستطيع المؤسسة من خلالها الحكم على فعالية أنشطتها وعملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها في ظل العوامل التي تؤثر عليها .

<sup>1</sup> مدحت ابو نصر، مرجع سابق، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup> عيسى مرزوقة، مؤشرات واساليب قياس الاداء وفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10.11.2009 نوفمبر، ص2.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص487.

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، ص193.

<sup>5</sup> شادي محمد عايش، اثر تطبيق ادارة جودة الشاملة على اداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية دراسات العليا، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.2008، ص45.

فأداء المؤسسة هو محصلة من أداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليه. ونظرا إلى هذه المتغيرات التي تطرأ على الأداء لزم الأمر باهتمام بقياس الأداء. والجدول التالي يوضح الفرق بين أداء الفرد، أداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة.

الجدول رقم (5): الفرق بين أداء الفردي وأداء الوحدات وأداء المؤسسة.

أداء المؤسسة	أداء الوحدات التنظيمية	أداء الفردي	المفهوم
- المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها داخلية والخارجية.	- الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	- الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	
- أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية، أجهزة سلطة التشريعية وأجهزة الرقابة التبعية.	- الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.	- الرئيس المباشر.	من يقوم بتقييمه
- الفعالية البيئية والسياسية	- الفعالية الاقتصادية وفعالية والإدارية.	- الوقت، التكلفة، الجودة.	موضوعات القياس
- درجة قبول الاجتماعي للقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة. - مدى توفر ايدولوجية محددة للعمل. - مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.	- درجة تقييم العمل - درجة الاختصاص - درجة الآلية - درجة إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصال.	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية.	مؤشرات القياس

المصدر: شادي محمد عايش، مرجع سابق، ص 45.

ثانيا: أهمية قياس الأداء.

إن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، ولهذا تحتاج لقياس أدائها للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد الإجراءات المطلوبة للتنفيذ.
3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد العيوب ومصادرها كما يمنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرض إجراءات التحسين اللازمة.
4. تقييم الإدارة: بدون قياس الأداء لا يوجد طريقة للمؤسسة للتأكد من فعالية وكفاءة أدائها.

لذلك تظهر أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- قياس الأداء يحسن من الاتصالات الداخلية بين العملاء فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومتعاملها.
  - قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
  - قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليها.
- كما تكمن أهمية القياس الأداء في:<sup>3</sup>
- تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة حيث توفر لها مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول الأداء برنامج العمل إلى إدارة العليا.
  - يركز القياس على ما يجب انجازه، و توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة للمؤسسة لتحقيق الأهداف.
  - يمكن من التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بالمقدور المؤسسة إن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وتقوم بالإجراءات التعديلية اللازمة.
  - قياس الأداء يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يمكنها من التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز عليها ويجعل من الممكن التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 498.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 489.

ومع أهمية هذه الخطوة إلا أن هناك من يشكك في أهمية القياس في المؤسسة، والجدول التالي يلخص الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة للقياس الذي وضعه جنيفر جوي Jennifer Joy وزملائه.

الجدول رقم (6): الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة لقياس الأداء في المؤسسة

الحجج المعارضة	الحجج المؤيدة
- يمكن أن يحدث مللا واضطرابا في الروح المعنوية.	- يسهم في المصادقية.
- النتائج ذاتية.	- يوفر بيانات موضوعية.
- صعوبة إثبات السبب و النتيجة.	- يمكن من قابلية التسويق.
- الدافع قد يكون سياسيا.	- قد يساعد في المحافظة على الجودة.
- قد يقلل الفشل.	- يظهر النجاح.
- قد يولد شعورا بالرضا عن الذات.	- يؤكد على المقاييس المالية.
- ليس بالضرورة الأداء البشري.	- يرتبط بوضع الأهداف.
- ما يقاس يتم القيام به.	

المصدر: مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص150.

المطلب الثاني: أساليب التقليدية لقياس الأداء.

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فهذا التصور القائم على أن أداء المؤسسة يقاس بربحيتها وإيراداتها الكلية، غير ان التطورات دفعت المسيرين للبحث عن أدوات وأساليب حديثة لقياس أداء المؤسسة والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها، حيث صنفت الأساليب أو المؤشرات لقياس الأداء إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة (التي سنتطرق إليها في المبحث التالي)، وتمثل الاساليب التقليدية في:

الأساليب التقليدية: وتمثل في:<sup>1</sup>

- مؤشر الإنتاج: يستهدف هذا المؤشر كل ما له علاقة بالإنتاج عبر السنوات المختلفة التي مرت بها المؤسسة إلى جانب مستوى استغلالها للطاقات الإنتاجية القائمة، بالإضافة للقيمة المضافة التي حققتها، ومن أهم مؤشرات الإنتاج:

<sup>1</sup>عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص ص 72.66.

1. نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية: ويستخدم للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطة الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار} \div \text{قيمة الانتاج المخطط}) \times 100$$

2. نسبة تطور الإنتاج: وتستخدم للدلالة على درجة تطور الانتاج في سنة معينة بالمقارنة بالسنة السابقة لها، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على تطور وزيادة في قيمة الانتاج، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية} \div \text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة الماضية}) \times 100$$

• مؤشر الإنتاجية: والإنتاجية هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج وتقاس من خلال مؤشرين:

الإنتاجية الكلية: والتي تقاس بالعلاقة بين كافة عناصر الإنتاج و مستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية والإنتاج المحقق من العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{قيمة الإنتاج الكلي} \div \text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}$$

الإنتاجية الجزئية: وعبر عن العلاقة بين المخرجات واحد عناصر الإنتاج، وهي مقياس عن قدرة احد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات (كمية أو قيمة)} \div \text{احد مدخلات الانتاج (كمية او قيمة)}$$

• مؤشرات مالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام هذا المؤشر هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ولمعرفة قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد والاستثمارات وكذا قدرتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، ويشمل مؤشر المالية عدة معايير، هي:

معيار الربحية: من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح وفشل المؤسسة في تحقيق أقصى ربح ممكن.

معيار السيولة: يبين هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق سيولة مالية.

معيار رأس المال: يهتم هذا المعيار بنسب الاقتراض لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما يحدد قدرتها على تعظيم ثروتها.

معيار التشغيل: من خلاله تستطيع التعرف على كفاءة المؤسسة في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية.

وهناك مؤشرات اخرى تعتمد في قياس الاداء في المؤسسة والجدول التالي يوضح هذه المقاييس:

الجدول رقم (7): مقاييس اخرى لقياس الأداء.

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على تخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسالة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح والتدابير الصحة هنا تحدد حسب الاحتياجات العملاء	عدد الوحدات إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وان معايير التوقيت تتحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لانتاج وحدة العمل	المخرجات ازاء المدخلات.

المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص78.



## المطلب الثاني: مفهوم التقييم وأهميته.

## أولاً: مفهوم التقييم.

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، فهناك من يراه: "هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات".<sup>1</sup> وهنا ينظر للتقييم الأداء من زاوية العاملين، كما يعتبر تقييم الأداء: "عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتقييم الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".<sup>2</sup> يركز هذا التعريف على جميع الأنشطة بالمؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي تتوصل إليها بهدف التأكد من سير الأنشطة الفعلية نحو ما هو مخطط له. وهناك من نظر لتقييم الأداء من جانب المقارنة بين النتائج المحققة و بالأهداف المخططة من خلال اعتباره " نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة، ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج والأهداف الموضوعية مسبقاً مع تقصي الأسباب والبحث عن طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات".<sup>3</sup> وانه أيضاً: "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً لان فعالية الواقعة للمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها".<sup>4</sup> ومن وجهة نظر أخرى فقد اعتبرت إن تقييم الأداء "عبارة عن قياس مدى نجاح الوحدات في تحقيق الأهداف المحددة".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف المقدمة يتضح أن عملية تقييم الأداء تأتي في فترة زمنية معينة وتتضمن أولاً قياس الأداء الفعلي، وهذا يعني قياس الأداء يمثل مرحلة أساسية في عملية التقييم. ثم بعد ذلك مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب تحقيقه من اجل معرفة الانحرافات و تصحيحها لبلوغ الأهداف المرجوة.

## ثانياً: أهمية التقييم

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة تناسق بين عوامل الإنتاج و معرفة مدى كفاءة استخدامها، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وتكمن الأهمية في:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مدحت ابو نصر، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> شباح نعيمة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>4</sup> فاروق عبده، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 265.

<sup>5</sup> شباح نعيمة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>6</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص ص 124.123.

- تساعد الإدارة العليا على توجيه نظرها إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
  - تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو التعديل فيها لزيادة كفاءتها.
  - يساعد تقييم الأداء مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
  - يحدد تقييم الأداء مدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
  - يساعد على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- و تظهر أهمية تقييم الأداء أيضا في:<sup>1</sup>

- يبين قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خططت له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف الانحرافات واقتراح حلول وهذا ما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- كما يظهر تقييم الأداء مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقويم أكبر قدر من النتائج بأقل تكاليف والتخصص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- يساعد على كشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء.
- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- كما يساعد أيضا على توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة في المؤسسة.

### المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء و مراحل عملية التقييم.

أولا: أسس تقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:<sup>2</sup>

- **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراساتها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فتحديد الدقيق للأهداف المؤسسة أمر مهم لأنه من

<sup>1</sup> عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> منظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص ص 125.129.

الضروري تقييم الأهداف إلى مجموعة أهداف فرعية التي تخص كل وحدة وكل قسم في المؤسسة ومن بين هذه الأهداف ( مجال التسويق، مجال التجديد والابتكار، الربحية، المسؤولية الاجتماعية، القيمة المضافة، مجال التمويل)

• **تحديد الخطط التفصيلية:** ويقصد بالخططة التفصيلية هي وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطرق لتنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي فترة محددة ويتطلب تعدد الخطط التفصيلية ضرورة تنسيق فيما بينها. يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة وتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من جهة أخرى.

• **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل من وحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها. وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مركز للمسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير النشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

• **تحديد معايير أداء النشاط:** يعتبر هذا الأساس تقييم أداء المؤسسة بأكملها، من خلال تقييم أداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم جوانب عملية التقييم، كما يعتبر أكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع هذه الصعوبة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي بنشاط المؤسسة، وبالتالي تعدد معايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج.

• **توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية التقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في أغراض الإدارية، وتكمن أهمية هذا الجهاز بارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة. إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

• **تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:** مما لا شك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام معلومات، الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهين (التغذية العادية، التغذية العكسية) ولنجاح عملية التقييم يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بالنتائج التنفيذية الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى نتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإعداد تقارير.

## ثانيا: مراحل تقييم الأداء:

ان عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، كمية و/أو قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجر وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

- إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية ، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة ، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها ، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية: - التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

- قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.

- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

- معالجة تلك الانحرافات.

<sup>1</sup> عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 64.

ومن هذا يمكن حصر الفرق بين قياس وتقييم الاداء في النقاط الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): الفرق بين قياس وتقييم الأداء

التقييم	القياس
- يحكم على قيمة السلوك.	- يهتم بوصف سلوك.
- يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس.	- يهتم بالوسائل والدقة الرقمية.
- التقدير الكمي والنوعي للسلوك.	- التقدير الكمي للسلوك.
- عملية تشخيصية علاجية في ان واحد.	- محدود (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)
- يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الاخرين.	- اعطاء وصف للموضوع المراد قياسه.
- التقييم اكثر شمولاً من القياس ( وهو يستخدم القياس كأداة).	- القياس اكثر موضوعية من التقييم (وهو جزء منه).

المصدر: عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقييم اداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى العلمي الدولي، حول: اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 11-10 نوفمبر 2009، ص5.

### المبحث الثالث: اساليب الحديثة لقياس الاداء(بطاقة الاداء المتوازن )

إن مقاييس الأداء التقليدية استمدت نظرتها المالية البحتة لقياس الأداء، أدى هذا إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام مقاييس غير مالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية والمتمثلة في بطاقة الاداء المتوازن.

#### المطلب الأول نشأة ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن.

أولاً: نشأة بطاقة الاداء المتوازن.

لا تعد بطاقة الاداء المتوازن عملية تجديد مطلق في اساليب تقييم الاداء، بل تعود جذورها الى سنوات الخمسينيات، اين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومات المحاسبية، وتوصلوا الى ان المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فقط، بل هناك مجموعة متنوعة من الانظمة يستقي منها معلوماته، بالاضافة الى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في اربع مجموعات اساسية تضم المعطيات عن (التقنية حول العمليات، المعطيات الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، او بالنسبة للاهداف او بالنسبة للفترات السابقة، المرجعية، ومعطيات حول مستوى بعض الحسابات كالمخزون

والنقديت). وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها من طرف الاستاذ المستشار R.Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D.Norton. KPMG و من هنا كان اول ظهور لبطاقة الاداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من اجل تقييم ادائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان ان المسيرين لا يفضلون اسلوبا معيناً في التقييم على حساب اخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

وقد وضعت بطاقة الاداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الاستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد الى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية تحديد الاهداف العملية لكل فرد في المؤسسة وتوجيه سلوكهم كما تساعد ايضا في القيادة.<sup>1</sup> ظهرت بطاقة الاداء المتوازن لمواجهة القصور في انظمة الرقابة المالية التقليدية، وهذا راجع الى مجموعة من المتغيرات التي تعرضت لها بيئة الاعمال وأثرت على مختلف نواحي الاداء مما ادى الى التوجه الى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، ومن ابرز هذه المتغيرات، نذكر:<sup>2</sup>

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على اثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج مؤسسات الاعمال في كيانات كبيرة.
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الانتاج وانظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الانشطة بالمؤسسة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج وصولا الى مرحلة الرقابة بالإضافة الى استخدام اساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وامداد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في اهداف المؤسسة للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة. حيث اصبح هدفها الاساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدا الاهتمام بتحليل الربحية العميل بالإضافة التحسين المستمر في الجودة وتقديم منتجات جديدة متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والسعر.

<sup>1</sup> نعيمة مجايوي، خديجة لدري، بطاقة الاداء المتوازن BSC اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات، مجمع المداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 23.22 نوفمبر 2011، ص78.

<sup>2</sup> محمد احمد محمد ابو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير في محاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 36.35.

- حدوث تغيرات جذرية في نظام فلسفة الادارة ومدخل اتخاذ القرارات وأساليب الانتاج ترتب عليها تطبيق الادارة الاستراتيجية وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون، الإنتاج نظام الإنتاج الجودة الشاملة.
- تركيز اهتمام مقاييس التقليدية لتقييم الاداء على النتائج في الاجل القصير بالرغم من ان معظم القرارات الادارية ذات تأثير طويل الاجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الاصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذي القرار الى تحسين الاداء في الاجل القصير على التأجيل والابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الاجل كالاستثمار في برامج التدريب واعمال البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة تعود بالمؤسسة عائد مرتفع في الاجل الطويل.

### ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات نظرة شمولية في قياس الأداء على مستوى المؤسسة، وهذا من منطلق إن نجاح المؤسسات يتوقف- إلى حد بعيد- على قدرتها في قياس أدائها في مجالات ( علاقتها بالعملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الجانب المالي) وقد بدأ الاهتمام ببطاقة قياس الأداء المتوازن في أوائل 1990 عندما قررت مؤسسة Nolan Norton القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPMG والتي استغرقت سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، وبعد ذلك توارت الدراسات والأبحاث العلمية حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.<sup>1</sup> وتعرف هذه الأخيرة بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة على أداء مؤسستهم." <sup>2</sup> كما تشير إلى: " مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات في أربع أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية".<sup>3</sup> وهناك من يعتبرها بأنها: " أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة."<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج بان بطاقة الأداء المتوازن هي حقيبة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم للمؤسسة صورة واضحة وشاملة عن أدائها من خلال الربط بين رؤية وأهدافها الإستراتيجية عن طريق أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات، بعد العملاء.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.224.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> تغريد صالح سعيفان، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات واثرها على الاداء المؤسسي، دراسة ميدانية على قطاع المصرفي الاردني، كلية عمان للعلوم المالية والمصرفية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2009، ص 15.

<sup>4</sup> حجيلة خلدون، قمادي تقوى، التسيير التقديري للتشغيل والمهارات GPEC باستخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني حول تسيير التقديري الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 28.27 نوفمبر 2013، ص 6.

## المطلب الثاني: محاور بطاقة الاداء المتوازن

تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تعمل على تحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، نوضح هذه المحاور في:<sup>1</sup>

• **البعد المالي:** يركز هذا البعد على الهدف الرئيسي للمؤسسات الأعمال بتحقيق اعلي مستوى من الأرباح وبذلك يتم دراسة سلوك المؤسسة الذي يساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل وبذلك لا بد للمؤسسة من إتباع سياسات تسهم في تعظيم أرباح المحققة، ومن هذه السياسات: تخفيض للتكلفة، تحقيق المرونة في الإنتاج وتطوير سياسات العمل باستمرار وهذا يعني وضع معايير أداء تسهم في استمرارية وتقديم المؤسسة.

• **بعد التعلم والنمو:** يهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين ويتحقق التعلم التنظيمي للمؤسسة من ثلاثة أمور أساسية هي: العاملين بجميع مستوياتهم، النظم والإجراءات التنظيمية، وبذلك فان هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في المؤسسة واستخدام نظم وتقنيات المعلومات السائدة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للمؤسسة. إن التعلم والنمو يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بفعالية مع الظروف المتغيرة من اجل تحسين قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

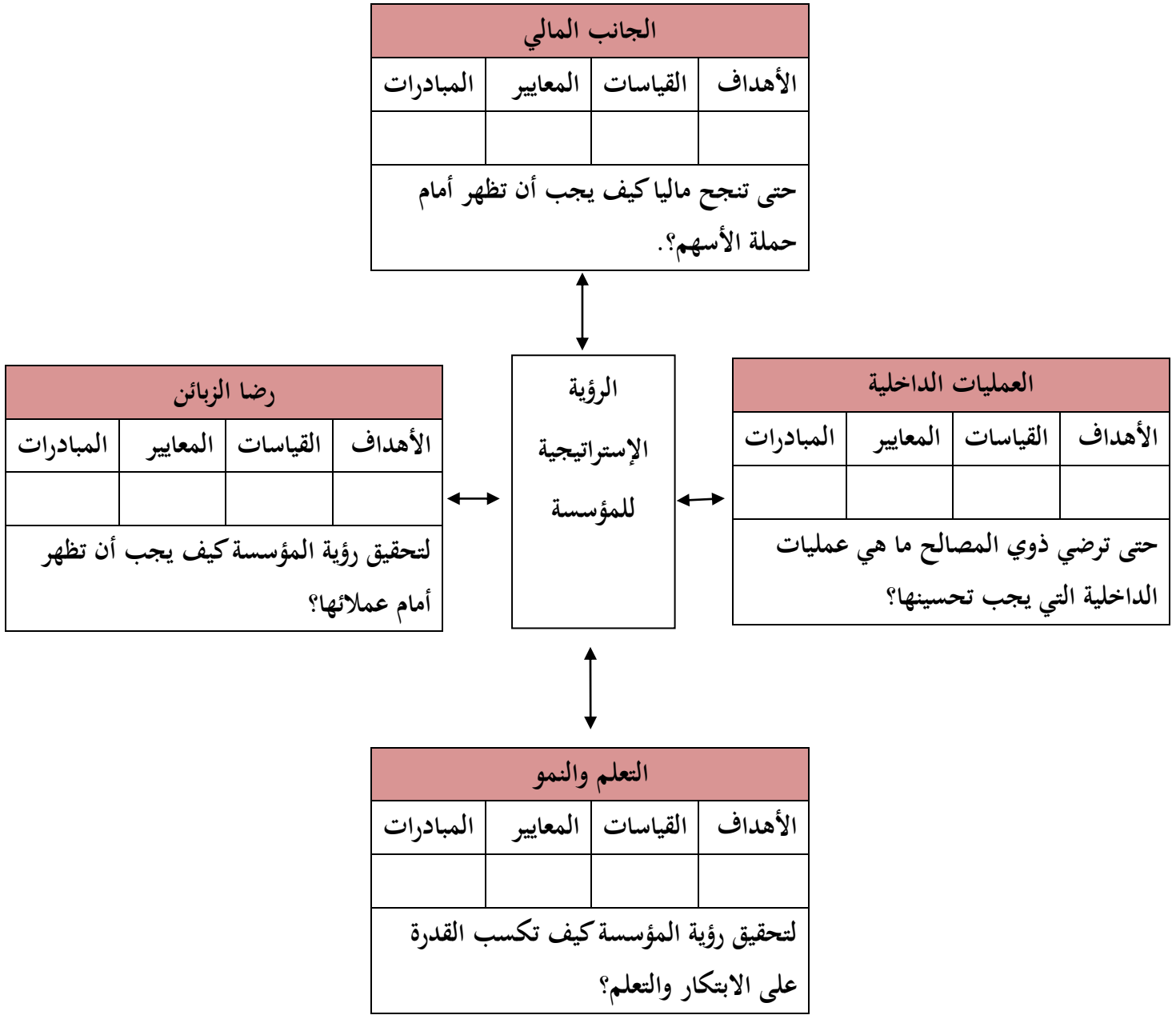
• **العمليات الداخلية:** وتشمل كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها، حيث يتم تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها وسد حاجات العملاء من خلال هذه الأنشطة والعمليات. ولا بد من المؤسسة العمل على تحقيق تطوير إجراءات العمل وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء وحاجاتهم المتجددة.

• **بعد رضا العملاء:** يهتم هذا البعد على نظرة العملاء حول لكيفية أداء المؤسسة لإعمالها، وبذلك قياس مدى نجاحها بتلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم من خلال تقديم منتجات و/أو خدمات ذات جودة عالية وبذلك تنجح المؤسسة في تحقيق رضا عملائها، ويعد هذا البعد من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى أي المؤسسة لتحقيقه والشكل التالي يعرض هذه المحاور.

<sup>1</sup> تغريد صالح سعيفان، مرجع سابق، ص ص16.15.



الشكل رقم (18): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.2012، ص28.

## المطلب الثالث: أهمية بطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس أداء المؤسسة، وتكمن أهميتها في:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر أساس لنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة عكس المقاييس التقليدية المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلا. كما تعمل أيضا على ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى، كما تمكن من تشخيص وتحديد صورة العملية لمجالات جديدة ينبغي للمؤسسة أن تستغلها للتميز بما لتحقيق أهدافها، وفي الأخير فهي توضح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كما تمكن من حدوث التغذية العكسية للإستراتيجية للقيام بالإجراءات التعديلية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يشير كل من Norton et Kaplan أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن تحديد المطالب الخاصة للعاملين لتحقيق أداء إجمالي متميز.

كما يمكن حصر أهمية بطاقة الاداء المتوازن في النقاط التالية:

- أ. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة الى اهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتى تحقق هذه الأهداف كما تحدد أيضا اهداف وقياسات كل من النجاح المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، من خلال هذا تحدد في كل جانب ما المطلوب منها عمله على وجه التحديد.<sup>3</sup>
- ب. توصيل الاستراتيجية وربطها بالأهداف: تساعد بطاقة الاداء المتوازن على ربط اهداف الادارات والأقسام بأهداف إستراتيجية للمؤسسة وبالتالي امكانية ربط نظام الحوافز والمسائلة عن مدى مساهمة كل قسم او ادارة

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة و تقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 9.8 نوفمبر 2010، ص10.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص224.

<sup>3</sup> بلاصكة صلاح، مرجع سابق، ص25.

في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الادارات والأفراد لرؤية المؤسسة<sup>1</sup>.

ج. التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية يظهر افضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي، ولذلك يجب ان يضع المديرون التنفيذيون الاهداف لقياس المتوازن للأداء في الجوانب المتعددة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى اداء مالي<sup>2</sup>.

د. التغذية العكسية الإستراتيجية حيث تمكن المديرين من تفحص الاداء واجراء التعديلات اثناء تنفيذ الاستراتيجية فضلا عن عمل التغييرات الجوهرية اذا ما تطلب الامر امكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية فقط الى التركيز ايضا على الزبائن والاسواق، وبذلك تمكن بطاقة الاداء المتوازن المؤسسات من تنسيق استراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم وباسرع وقت<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء

يؤكد بينجامين فرانكلين Benjamin Franklin " ان الاستثمار في المعرفة يدر افضل العوائد"<sup>4</sup> وهذا ما يتجسد في المقاربة المبنية على المعارف والتي اصبحت النموذج الجديد للإدارة الاستراتيجية والذي يرى المؤسسة كمحفظة من المعارف والكفاءات وليس كمحفظة من النشاطات، وبالتالي زاد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي اكثر قيمة من المعلومة<sup>5</sup>. وظهرت الحاجة لإدارتها وهو ما عرف بإدارة المعرفة الإستراتيجية وهذا ما يراه Zack بان المعرفة الاستراتيجية تكون على المدى الطويل وهي استراتيجية تنافسية تتألف من الموارد الفكرية والقدرات المؤسسة والغرض منها هو العثور على استراتيجيات الأكثر اهمية لأداء الاعمال على المدى الطويل، وعلى هذا الاساس فان ادارة المعرفة الاستراتيجية تشمل خطط استراتيجية من اجل تحديد وصياغة العمليات والأدوات والهياكل الاساسية واللازمة لإدارة الفجوات المعرفية وتدفعها نحو أكثر فعالية، وقد شجع التركيز على المعرفة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على مواءمة عملياتها وثقافتها من اجل تحسين تبادل المعارف مما قد يؤدي الى اداء افضل.

<sup>1</sup> صالح ابراهيم الشعيبي، المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن محاسبيا وواجه القصور، مجلة البحوث المستقبلية، العراق، العدد (35)، 2011، ص ص 137.135.

<sup>2</sup> حمودي علي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الادارية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد (36)، العدد(95)، العراق، 2013، ص 195.

<sup>3</sup> الدليمي جنان واخرون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في شركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة العراقية الاكاديمية، مجلد(6)، العدد(33)، القاهرة، مصر، 2012، ص 167.

<sup>4</sup> ارما بيسرا واخرون، ترجمة محمد شحاتة وهي، ادارة المعرفة والنظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية، 2014، ص113.

<sup>5</sup> رياض عيشوش، مرجع سابق، ص36.

ولذلك يظهر دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء من خلال:<sup>1</sup>

1. التأثير المباشر على الأداء وهو عند استخدام المعرفة الاستراتيجية لاستحداث منتجاتها او ابتكار ما هو جديد وهو ما يحقق عوائد وأرباح لها، كما يمكن ربط هذا التأثير في استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ويمكن قياسه من ملاحظة العائدات المالية من استثمارات المؤسسة في مشاريع. من خلال تنظيم استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة.

2. التأثير غير المباشر على الأداء ينتج هذا التأثير من مجموعة من النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية وإستراتيجية ويظهر على سبيل المثال من خلال استخدام ادارة المعرفة الاستراتيجية لغرض قيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها من الممكن ان تعمل على تحسين ولاء الزبون، كما يظهر ايضا في استخدام المعرفة الاستراتيجية للحصول على فوائد تنافسية مستمرة من خلال تبني ادارة المعرفة الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على أكثر من المنافسين.

ويمكن قياس اداء المؤسسات من خلال بطاقة الاداء المتوازن فهي تعمل على ربط استراتيجية المؤسسة بالأهداف، لذلك فان ادارة المعرفة الاستراتيجية يمكن ان تؤثر على محاورها من خلال التأثير الذي تحدثه المعرفة الاستراتيجية في تلك المحاور الاربعة:

1. منظور العمليات الداخلية: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة فهي سلسلة القيمة فيها، تعكس كيف يمكن اضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الانتاج فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة.<sup>2</sup> كما تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية. لذلك فان المؤسسة التي تملك معرفة استراتيجية تكون قادرة على تلبية احتياجاتها من تطوير العمليات التي تملكها والعمل على استحداثها من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة مواكبة لتطورات العصر، كما تمكنها ايضا من استحداث منتجاتها، وهذا كله يسهم في تحسين الأداء ويظهر في:<sup>3</sup>

- الفعالية: وتعني اداء العمليات الاكثر ملائمة والأخذ بأفضل القرارات.
- الكفاءة: وتعني اداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة.
- درجة الابتكار والإبداع في العمليات: وتعني اداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي الى تحقيق الفعالية والكفاءة.

وهذا يظهر من خلال تبني معرفة إستراتيجية في تحسين أداء العملية وتكمن عند الحصول عليها تكون للمؤسسة استجابة سريعة في تبنيها وتظهر من خلال التحسين المستمر للعملية مما يضمن لها فعالية في اتخاذ القرارات اللازمة

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص124.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي واخرون، المدخل مرجع سابق، ص338.

<sup>3</sup> ارما بيسرا واخرون، مرجع سابق، ص119.

من تحديث او اجراء تغييرات اللازمة في عملياتها الانتاجية او حتى في سرعة ومرونة اجراءات العمل والقدرة على تلبية الاحتياجات اللازمة في الوقت المحدد.

2. منظور رضا الزبائن: بدون زبائن لا توجد اعمال هكذا أشار دراكر، أنه اذا اردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف وهناك تعريف واحد صحيح لهذه الاعمال إلا وهو إيجاد زبائن، بما يفكرون وماذا يحتاجون، كلها اعتبارات تقرر ماهية ماذا ننتج؟، كيف يمكن ان نقوم بهذه الأعمال.

من هنا تبني المؤسسة معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات بالزبون المبني على قاعدة معرفية إستراتيجية ماذا يشتري؟ وكيف؟ واهي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم؟ والذهاب الى ابعد من ذلك كله ضمن المعرفة الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة او التي تبحث عنها من خلال التطلع والبحث وتحليل ودراسة المحيط التنافسي التي تنشط فيه من خلال مقارنة بين المعرفة التي تمتلكها عن زبائنها وما يمتلكه المنافسين من معارف، وهذا ما يساعدها على معرفة النقص من خلال استكشاف المعارف الاستراتيجية التي تساعدها في بناء استراتيجية حول زبائنها ومنافسيها كما تمكنها ايضا من تغيير قواعد اللعبة من خلال جذب زبائن منافسيها كما توفر المعرفة الاستراتيجية ايضا لها من التطلع الى احتياجات زبائنها المستقبلية دون اللجوء الى ارائهم. وهذا كله يؤدي الى اداء متميز يحقق عوائد مستقبلية للمؤسسة وطويلة المدى للمؤسسة. كما قد تساعدها من تحقيق شراكة مع زبائنها وهذا ما يضمن لها ميزة تنافسية.

3. منظور التعلم والنمو: العاملون في المؤسسة هم اعظم الموارد بالنظر الى اسناد المعارف في المؤسسة، اذ بدونهم لا افكار ولا ابتكار. فان الاهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر لديهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون فعالة بالمعرفة. وان تحافظ على هؤلاء المتميزين وتدعم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم وان تفي بالعقد النفسي الذي ابرمته معهم وهذه مهمة قيادتها المعرفية.<sup>1</sup>

وعليه فان المؤسسة التي تمتلك المعرفة الاستراتيجية تعمل على مشاركتها لتحدث وتدعم التفاعل الاجتماعي من خلال تبادل المعارف بين افرادها سواء القديمة او الجديدة حول سوقها التنافسي وزبائنها، هذا ما يعزز التعلم والنمو لديهم من خلال تشجيعها لتبادل الاراء والأفكار وتمنحهم الحرية الكاملة في ذلك، وهذا ما يضمن تحويل المعارف الضمنية الى صريحة كما تضمن تجذير معارفها في المؤسسة عند خروج راس مالها البشري، وهذا يعطيها القدرة على انتاج وابتكار ماهو جديد سواء منتج او خدمة مما يضمن لها تحقيق عوائد مما ينتج عليه تحسين مستوى اداء الافراد والذي ينعكس ايجابا على الاداء الكلي للمؤسسة.

4. منظور المالي: يعتبر المحور الاول والاهم لقياس الاداء الكلي للمؤسسة حيث تعمل باقي ابعاد البطاقة على دعمه، بهدف تحقيق البقاء والاستمرار للمؤسسة وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام

<sup>1</sup> عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص337.

سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، كما يركز ايضا على مدى قيامها باستخدام الموارد المالية باقصى فعالية ممكنة.<sup>1</sup>

لذلك فان المعرفة الاستراتيجية التي تحتويها المؤسسة وتمتلكها تساعد على تحقيق العوائد المالية، ويظهر ذلك من خلال الدور الذي تلعبه المعرفة الاستراتيجية على محاور الثلاث لبطاقة قياس الاداء المتوازن والمتمثلة في العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو، ويظهر هذا الدور في النتائج المحققة من خلال استخدام هذه المعرفة وما ينتج عنه من عوائد. اي ان زيادة في الاصول المالية في المؤسسة ناتج عن استثمار في المعرفة الاستراتيجية واستغلالها في تطوير عمليات الداخلية للمؤسسة، والرفع من مستوى رضا زبائنها ومستوى التعلم والنمو لديها. وهذا كله يساعد على تحسين اداء الكلي للمؤسسة من خلال حسن توظيف المعرفة الاستراتيجية.

ومن هذا كله يمكن تلخيص العلاقة في:<sup>2</sup>

- المعرفة في الافراد: تطوير الجدارات وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- المعرفة في العمليات: تجسيد عمليات الاعمال وامكانية الوصول الى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة الى الموردين، الزبائن، والعاملين.

<sup>1</sup> ايمان احمد المنبني، محمد زيادات(2014): استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد(12)، ص4.

<sup>2</sup> رجي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص224.

## الخلاصة:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن الأداء من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات نظرا الى لأهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة الى تحسين أدائها من خلال تحديد المعايير اللازمة لتقييم أدائها، وذلك بجمع بين المقاييس التقليدية (المقاييس المالية) والمقاييس الحديثة (بطاقة الاداء المتوازن) والتي تتضمن أربع أبعاد هي: بعد العمليات الداخلية، بعد رضا الزبائن، بعد التعلم والنمو، بعد المالي).

وباعتبار المعرفة المحرك القوي لتحويلات الحاصلة في عالم الأعمال التي يمتاز بالتغيير وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، وذلك بعد إدراك أهميتها بوصفها موجود جوهري مهم في تحقيق أهداف المؤسسات. وأصل غير ملموس أساسي في بناء التميز والإستمرارية لها. كنتيجة لهذه الأهمية، تطلب الأمر إقترائها مع مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة الاستراتيجية الذي يعتبر توجه جديد الذي يستند على المعرفة الاستراتيجية. وتطبيقها في أرض الواقع ينتج عنه تحسين أداء المؤسسات. ونظرا لأهمية العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، سنعمل في الفصل الموالي على إبراز دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء في مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة



## المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأة المؤسسة ونشاطها و عرض لأهدافها، بالإضافة إلى الهيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول تعريف بالمؤسسة الام SONITEX سابقا.

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالوطن نجد الاستغالية النسيجية في البداية ، تم إنشاء شركة للخياطة وشركة للصناعات النسيجية SONITEX الجزائر وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادرة بتاريخ 1962/22 وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج باستغلال الامثل للمواد المتاحة وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 11 وحدة إنتاجية مجهزة بالالات حديثة تستهلك مواد اولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف ،البوليستر والفيسكوز ... الخ.

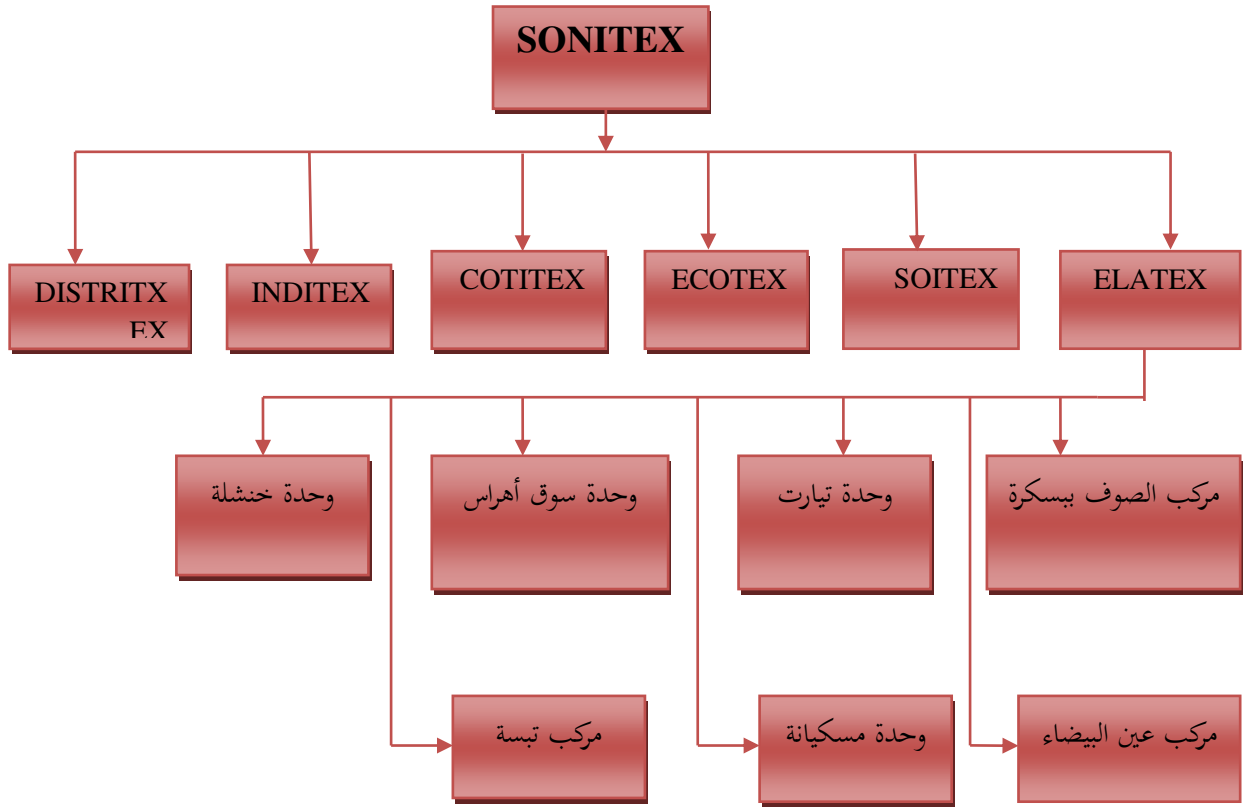
وبعد سنوات عدّة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها الى انحلت بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديریات المنفصلة نذكر منها:

1. DISTRITEX المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية.
2. INDITEX المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية.
3. COTITEX المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية.
4. ECOTEX المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية.
5. SOITEX المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية.
6. ELATEX المؤسسة الوطنية لألياف النسيجية الصوفية.

والتذكير أيضا فان مركب بسكرة انفصل عنها وأصبح يطلق عليه TIFIB أي تنسج و التجهيز بسكرة والذي هو محل دراستنا.

والشكل التالي يوضح المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX.

الشكل رقم (19): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: نشأة و تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محل الدراسة TIFIB .

أولاً: نشأة المؤسسة

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لإحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لا بد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم. وقد مرت عملية إنجازها بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

✓ أبريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI.

✓ ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX .

✓ ديسمبر 1977: إنطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.

✓ ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.

✓ ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم .

✓ 11 أبريل 1982: الإنطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:

✓ شركة FAMATEX الألمانية متكلفة بتموين الخيوط.

✓ شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني لعمال لتكوين الآلات.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر إجتماع الجمعية العامة الإستثنائية للمؤسسة يوم 25 مارس

1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت

تسمى TEXALG الجزائرية للمنسوجات في سنة 2012.

ثانيا: تعريف بالمؤسسة.

هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجر، وغربا مؤسسة الكوابل، وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من (بولستار، صوف أوبوستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وقد دامت مدة إنجازها 3 سنوات و4 أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم، يقدر رأسمالها بقدر 839000000 دج وتتربع على مساحة قدرها 123364 م<sup>2</sup> أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 ملايين متر/ للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف وعلامة (WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية، ويد عاملة مقدرة بـ 350 عاملا موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي:

موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي:

A- مخزن الخيط	F- التجهيز الرطب والجاف	L- الإدارة
B- التخضير	G- مخزن القماش النهائي	M- المطعم
C- النسيج	H- الملحقات التقنية	N- عيادة العلاج
D- التصليح	I- ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار	P- تكرير الماء
E- مخزن قماش الخام	K- التكوين والابداع	Q- مولد الكهرباء والغاز

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:

(A<sub>1</sub>)، (B<sub>2</sub>)، (C<sub>3</sub>)، (D<sub>4</sub>)، (E<sub>5</sub>)، (F<sub>6</sub>)، (G<sub>7</sub>)

- (A<sub>1</sub>) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- (B<sub>2</sub>) ورشة التحضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).
- (C<sub>3</sub>) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسيج القماش.
- (D<sub>4</sub>) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.
- (E<sub>5</sub>) مخزن القماش الخام: يتم فيه عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.
- (F<sub>6</sub>) التجهيز الرطب والجاف: وتتم في هذه الورشة بعملية الغسل وتخفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه.
- (G<sub>7</sub>) مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين والتوزيع للقماش.
- وتم تلخيص المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة

## الجدول رقم (9): بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB.

تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.	تاريخ التأسيس والتسمية
لمدة 99 سنة، ص ، ب رقم 13 المنطقة الصناعية بسكرة.	المدة والمقر الاجتماعي
شركة مساهمة.	الشكل القانوني
نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.	مهن المؤسسة
نسيج أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بولستير،(مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.	منتجات المؤسسة
يد عاملة تتكون من 350 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.	الموارد البشرية
6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.	الطاقة الإنتاجية

المصدر: وثائق المؤسسة.

## المطلب الثالث: نشاط واهداف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محل الدراسة TIFIB .

أولاً: نشاط المؤسسة.

يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر<sup>1</sup>:

أ. عملية الشراء: العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية هناك من الداخل مثل بريكة ..... وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيميائية.

ب. عملية الإنتاج: وهناك عدة مصالح تتمثل في ما يلي<sup>(1)</sup>:

■ مصلحة تسيير المخزونات: (مخزون الخيط) حيث هنا يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.

■ مصلحة التحضير: حيث يقومون بوضع الخيط في السدادة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.

■ مصلحة النسيج: حيث يقومون بنسج الخيط.

■ مصلحة المراقبة: وهنا يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصحيح الخطأ.

■ مصلحة التجهيز: هناك قسمين التجهيز الجاف والتجهيز الرطب.

- قسم التجهيز الجاف: حيث يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيميائية حسب نوعية القماش وتخفيفه.

- قسم التجهيز الرطب: وهنا مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شاله ذلك وتخفيفه ثم تغليفه بغلاف بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.

ج. عملية البيع: بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية .

ثانياً: أهداف المؤسسة.

ومن الأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها:

■ تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

- عقلية الإنتاج: يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية التنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.
- تقليق الواردات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال.
- امتصاص الفائض من العمالة.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة TIFIB.

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات "TIFIB" الهيكل التنظيمي لوحدة النسيج والتجهيز بسكرة والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات، وفيما يلي الدراسة التفصيلية للهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

**1. مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تضم سكرتيرة ومصطلحتين، ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام، ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال و تنقسم إلى مصطلحتين هما:

**أ. مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل، وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

**ب. مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

**2. مديرية المحاسبة والمالية:** تضم سكرتيرة ومصطلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة العامة الذي يشرف عليها مكلف بالمحاسبة المالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

3. مديرية الصيانة: تضم سكرتيرة وثلاث مصالح هي:

أ. مصلحة الصيانة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وإصلاح كل الأعطاب الميكانيكية.

ب. مصلحة الملحقات: تقوم بترميم المباني ودهنه، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة.

ت. مصلحة الكهرباء: يشرف عليها رئيس المصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

4. مديرية التموين والتجارة: تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. مصلحة التجارة: يتمثل دورها في بيع القماش محليا وخارجيا.

ب. مصلحة تسيير المخزون: يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى: فرع تسيير المخزونات (قطع الغيار)، فرع

تسيير المواد (الخيط)، فرع تسيير المواد الكيماوية.

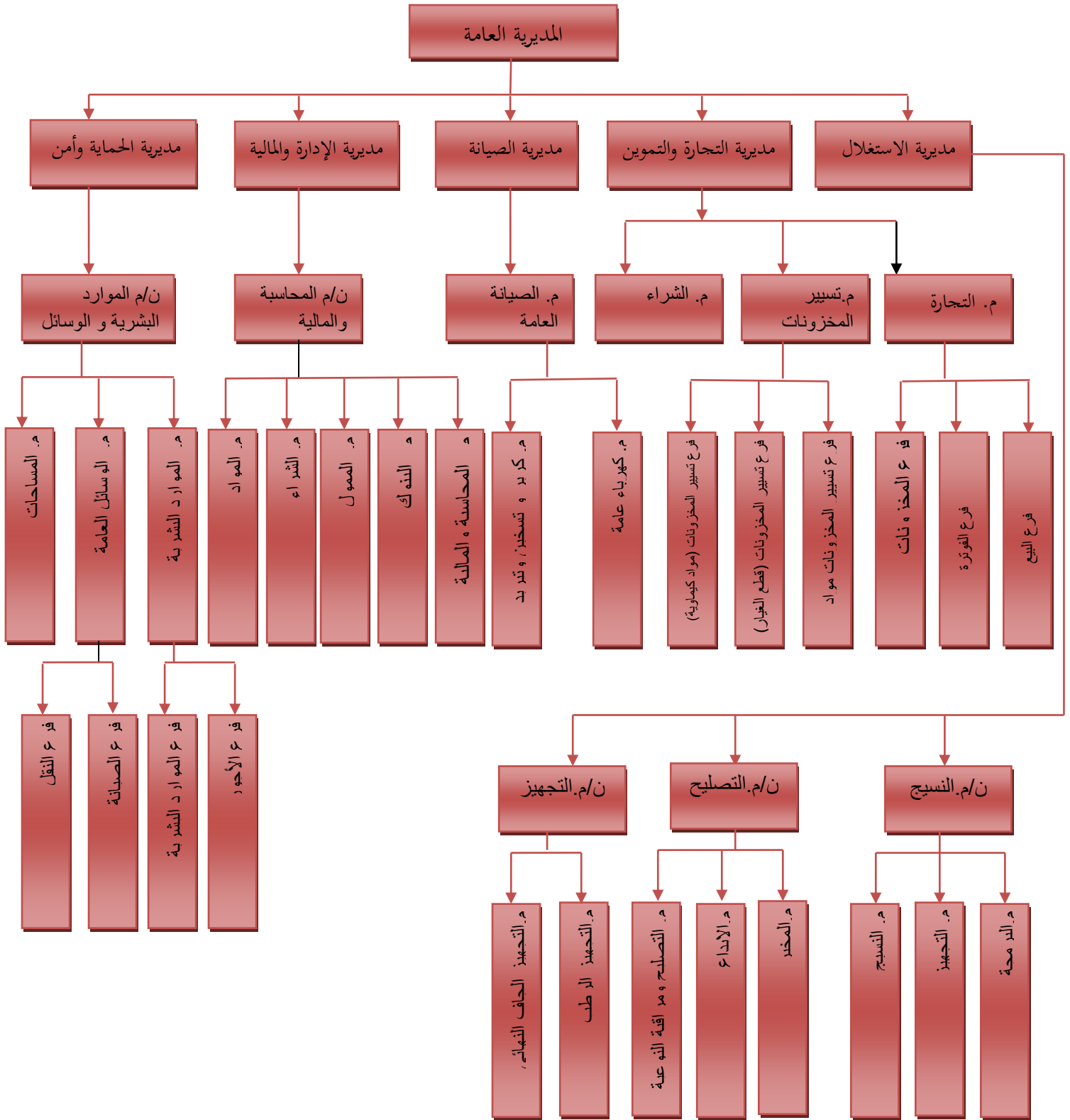
ج. مصلحة الشراء: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل المشتريات و الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.

5. مديرية الاستغلال: تحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير: دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.
- فرع النسيج: دوره القيام بعملية نسج كل أنواع الخيوط للحصول على قماش جاهز.
- فرع التصليح: دوره تصليح كل العيوب الموجودة في القماش بعد نسجه.
- فرع التجهيز الرطب: دوره غسل وتجفيف القماش.
- فرع التجهيز النهائي: دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -



المصدر: وثائق المؤسسة



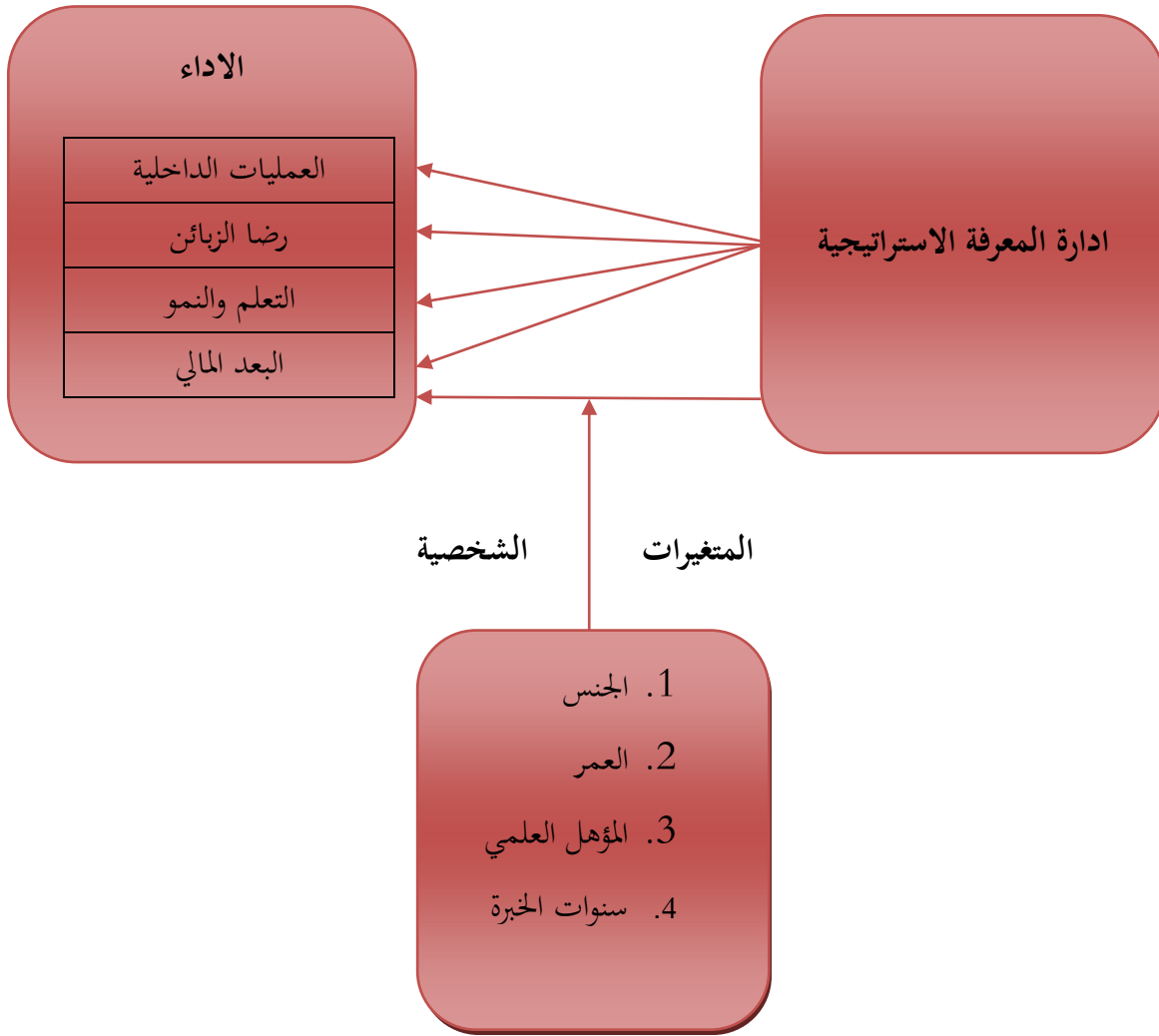
## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهج البحث فرضيات الذي تم إستخدامه على مستوى هذه الدراسة ويحدد كيفية إختيار العينة البحث، كما يستغرق بناء أداة البحث و الإجراءات المستخدمة للتحقق من صدق الأداة و ثباتها. وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات والنموذج المعتمد في هذه الدراسة.

## المطلب الأول: فرضيات و نموذج الدراسة.

- نموذج الدراسة: في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء والمحدد في التالي:
  - أولا: متغيرات الدراسة : تم بناء نموذج الدراسة الحالية على متغيرين: المتغير مستقل متمثل في ادارة المعرفة الاستراتيجية، وقد تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسة الدراسة الحالية كمتغير التابع وذلك ب:
  - العمليات الداخلية: يقصد به جميع العمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها في قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن .
  - رضا الزبائن: يعكس حاجات الزبائن و رغباتهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم .
  - التعلم والنمو: : هو توجيه الأفراد نحو التطوير و التحسين المستمر الضروري لبقاء المؤسسة وقدرتها لإحداث الإبداع.
  - البعد المالي: يعتبر المحصلة النهائية لكافة نشاطات المؤسسة و أهدافها المالية.
- ثانيا: نموذج الدراسة:

## الشكل رقم(21): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

■ فرضيات الدراسة:

ولإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التي تتناول الدور للمتغير المستقل المتمثل في ادارة المعرفة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في محاور بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو، الجانب المال) داخل المؤسسة النسيج والتجهيز\_بسكرة\_. واستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية في محاور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية كالآتي:

**H01-1:** لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

**H02-2:** لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

**H03 -3:** لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين التعلم والنمو عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

**H04 -4:** لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

-الفرضية الرئيسية ثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

-الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

#### المطلب الثاني: منهج الدراسة:

من أجل دراسة مشكلة البحث وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على منهج وصفي التفسيري الذي يتلائم وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم التوجه الى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

**مصادر الدراسة:** تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات:

**أ- المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 الاحصائي، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة، كما تم القيام بمقابلة و اعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

**ب- المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب الثالث: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي.

## 1. عينة الدراسة.

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية معاينة هي عبارة عن مجموعة من خطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل حصول على استنتاجات تتعلق بالمجتمع الدراسة<sup>1</sup>، كما تعرف بأنها: جزء من مفردات المجتمع الاحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختبر منه ذلك جزء<sup>2</sup>. وقد تم الاعتماد على العينة الملائمة وتسمى أيضا العينة الميسرة أين يتم توزيع الاستبيان على من أمكن الوصول إليهم من الإطارات نظرا لضيق الوقت.

ولقد قمنا بتوزيع 50 استبيان على إطارات مؤسسة مؤسسة النسيج والتجهيز\_بسكرة\_، و بالغ عددهم 60 اطار من بين 350 عامل بالمؤسسة، ثم تم استرجاع 40 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الاجابات تم قبول 37 استبيان صالح للتحليل الدراسة، حيث مثلت هذه العينة نسبة من المجتمع محل الدراسة 61,66% من مجتمع محل الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة.

## -الخصائص

تتصف الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في (الجنس،العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وفي مايلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، والموضحة في الجداول الموالية:

## الجدول(10):توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

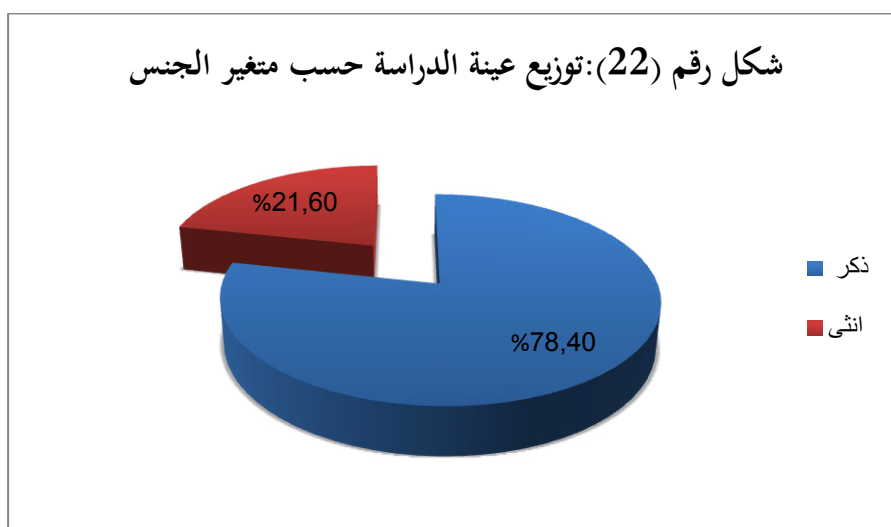
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	78.4%
	أنثى	8	21.6%
	المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام تطبيقات إقتصادية و إدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67

<sup>2</sup> إيمان حسين حنوش، طرق الاحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

نلاحظ من الشكل رقم (22) أن اغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغت عددهم 29 بنسبة (78.4%) ، في حين أن بلغ عدد الاناث 8 بنسبة (21.6%). والشكل الموالي يوضح ذلك.



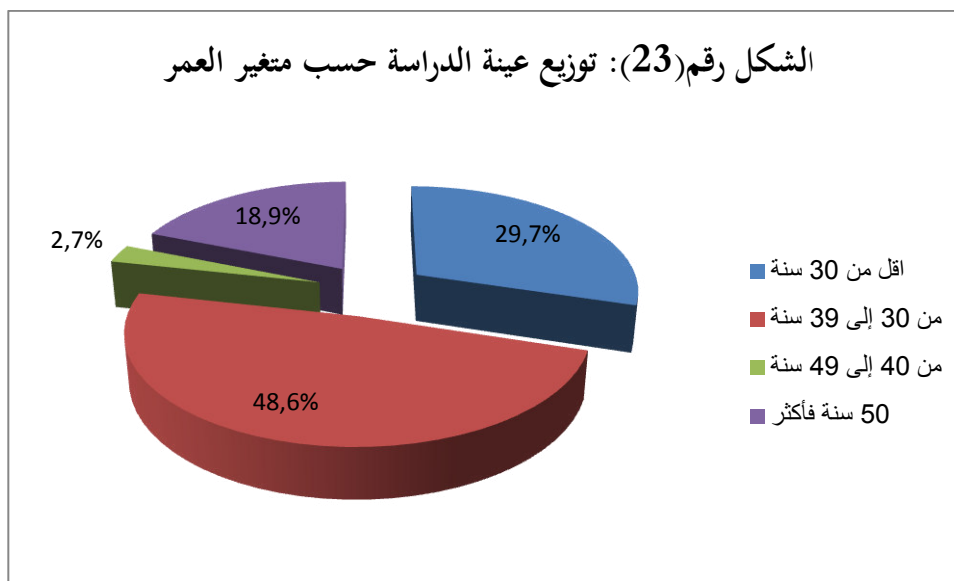
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	11	29.7%
	من 30 إلى 39 سنة	18	48.6%
	من 40 إلى 49 سنة	1	2.7%
	50 سنة فأكثر	7	18.9%
	<b>المجموع</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (29.7%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) (48.6%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) (2.7%)، وفي الأخير (18.9%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة. والشكل التالي يوضح ذلك.



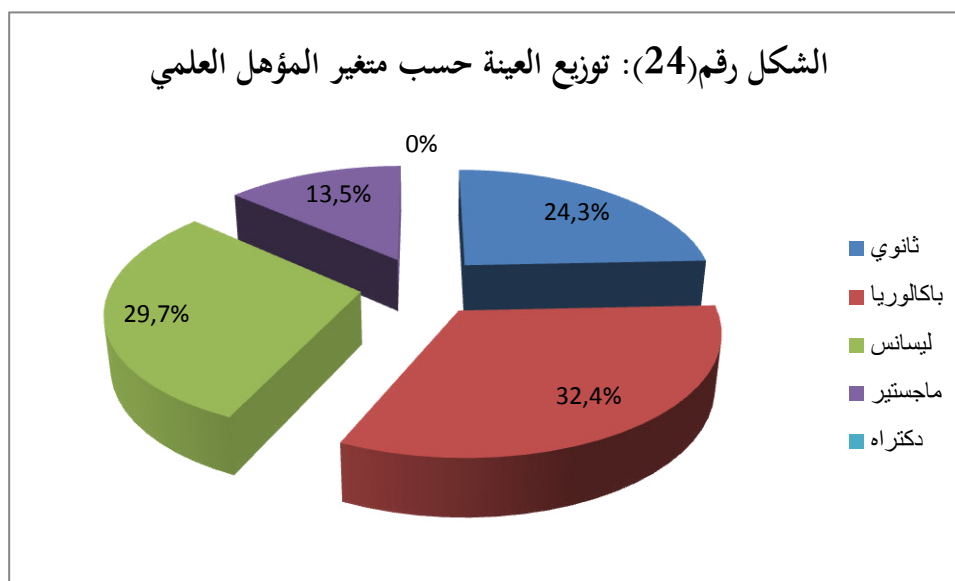
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

الجدول رقم (12): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	9	24.3%
	بكالوريا	12	32.4%
	ليسانس	11	29.7%
	ماجستير	5	13.5%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (12) أن نسبة (24.3%) منهم من المستوى الثانوي، و (32.4%) حاصلون على شهادة بكالوريا، و (29.7%) حاصلون على شهادة ليسانس بينما كانت نسبة حاملي شهادة ماجستير (13.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (0%).



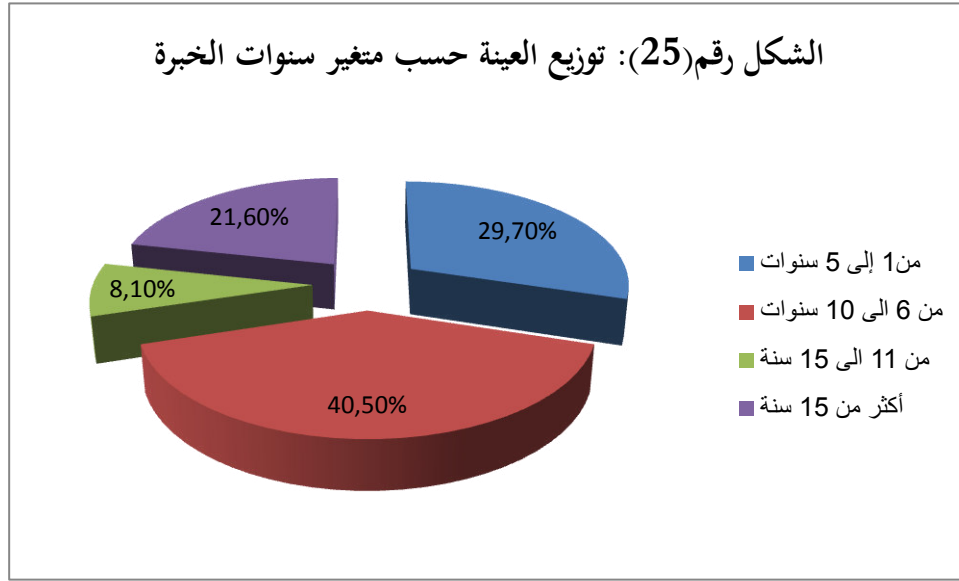
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول رقم(13): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	11	29.7%
	من 6 الى 10 سنوات	15	40.5%
	من 11 الى 15 سنة	3	8.1%
	أكثر من 15 سنة	8	21.6%
المجموع		37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (29.7%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (40.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (8.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (21.6%). والشكل التالي يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفطح (kurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.<sup>1</sup>

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

<sup>1</sup> بورنان هدى، أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 93.



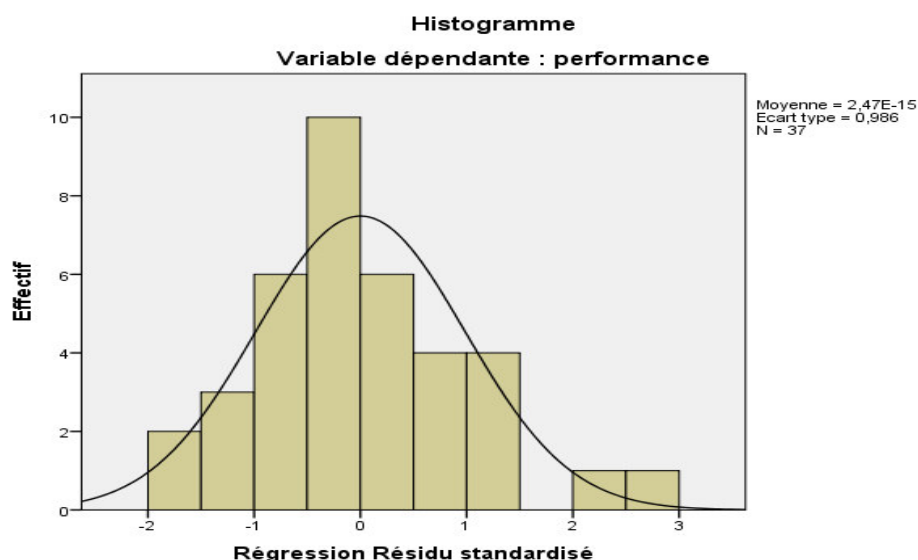
الجدول رقم (14): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

الأبعاد	Kurtosis		Asymétrie	
	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
ادارة المعرفة الاستراتيجية	,759	-,816	,388	,070
العمليات الداخلية	,759	-1,269	,388	-,157
رضا الزبائن	,759	-,677	,388	-,424
التعلم والنمو	,759	-,936	,388	-,003
البعد المالي	,759	-,695	,388	-,088
الاداء	,759	-,946	,388	-,123

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (14) يتضح إن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-,424) و (,070)، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-1,269 و -,677) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصورا بين (-10,10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3,3).

الشكل رقم(26): التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

## المطلب الرابع: اداة الدراسة وأساليب التحليل.

## 1. أداة الدراسة.

استعملنا في دراستنا هذه أداة واحدة لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، فهي تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. وكما تم القيام بمقابلة شخصية.

وقد قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

**الجزء الأول:** يشتمل على المعلومات الشخصية اللازمة عن المستجيب وهي ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** ينقسم الى محورين هما:

**المحور الاول:** وهو خاص بمتغير المستقل ادارة المعرفة الاستراتيجية وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير يتضمن اربعة ابعاد لقياسه(صناعة المعنى الإستراتيجي، استكشاف المعرفة الإستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) .

**المحور الثاني:** وهو خاص بالمتغير التابع الاداء وتم بناء وصياغة فقراته لقياسه على اساس اربعة ابعاد المتواجدة في بطاقة الاداء المتوازن ( العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو، البعد المالي).

**-إختبار صدق وثبات الإستبانة.**

يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الاستبيان وحساب معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات الاستبانة.

● **الصدق الظاهري:** من خلالها عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص وتمت الإشارة لهم في الملحق رقم ( 01 ) وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الإستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم(02).

● **عامل الثبات:** يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها تكرر إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وللتحقق من درجة أداة القياس(الإستبانة) قمنا بحساب معامل الثبات طبقا لكرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع محاور الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المعرفة الاستراتيجية	17	,98	,991
الأداء	22	,983	,991
الإستبانة	39	,961	,980

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف متغيري الدراسة، حيث بلغ نسبة الثبات ادارة المعرفة الاستراتيجية (98.3 %) وهي قيمة مرتفعة، كما أن معامل الصدقها (99.1 %)، أما بالنسبة للأداء فبلغت نسبة ثبات عباراته 98.3% ونسبة 99.1% كمعامل صدقها. أما بالنسبة معامل الثبات للمحاور الإستبانة فبلغ 93.9% أما بالنسبة لمعامل الصدق فبلغ 96.9%، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق. وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، وإختبار الفرضيات.

وقد استخدمنا في هذا الاستبيان مقياس ليكارت الخماسي والذي يتكون من 5 درجات، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

الجدول رقم (16): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبة.

ولقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (17): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي .

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (18): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الثلاثي.

المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط الحسابي	3,67 فأكثر	( 2,33 - 3,66 )	اقل من 2,33

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. اساليب التحليل:

لقد تم استخدام في التحليل نظام SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط، ومعدلات الإنحدار وتقدير الفترة واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة،<sup>1</sup> وفيما يلي شرح لأهم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة:

- **المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.<sup>2</sup>

- **معامل بيرسون:** إذا كان لدينا المتغيران  $X, Y$  وحصلنا على  $N$  من القيم المتناظرة  $(X_i, Y_i)$  وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.<sup>3</sup>

- **معامل ألفا كرونباخ:** يشير إلى أي مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقاييس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% وهناك دراسات تقول أكبر من 70% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس التخصص.

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

- **الانحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي الموجب للتباين.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> إيمان حسن حنوش، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 180.

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

## المطلب الأول تحليل اتجاهات الآراء

## 1. اتجاهات افراد العينة فيما يخص ابعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية:

## أ. استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية:

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد استغلال وتبادل المعرفة الاستراتيجية.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1	1,099	3.07	رابعا: استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية
متوسط	3	1,311	3,05	1 تستخدم المعرفة الاستراتيجية في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.
متوسط	1	1,202	3,00	2 تنعكس القرارات المؤسسة المتخذة من خلال المعرفة الاستراتيجية في تغييرات على اجراءات والنظم.
متوسط	2	1,224	3,05	3 تدمج المعرفة الاستراتيجية المحصل عليها في استراتيجية المؤسسة.
متوسط	4	1,411	3,19	4 تهتم المؤسسة باقتراحات فرق العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول (19) يتبين أن بعد " استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,07) بإنحراف معياري (1,099). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3-3,19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,202-1,411). ويظهر من الاجابات بأن المؤسسة تتخذ قراراتها من المعرفة الاستراتيجية وتطبقها في الاجراءات والنظم، كما تدمجها ضمن استراتيجيتها الكلية، وهذا ما يعني ان مؤسسة النسيج والتجهيز تقوم بتطبيق المعرفة الاستراتيجية التي تتحصل عليها

وتستغلها لتحقيق اهدافها و هذا ما ظهر من خلال الأهمية النسبية للعبارات رقم (2) و (3). أما بالنسبة للعبارات (1) و(4) فان المؤسسة محل الدراسة لا تستغل المعرفة الاستراتيجية في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات ولا تهتم باقتراحات فرق العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية لذا جاءت هذه العبارات بأهمية نسبية أقل.

ب. تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية	3	1,068	متوسط	متوسط
1 تقوم المؤسسة باجتماعات بين اعضاء الادارة العليا لمناقشة التطورات السوقية.	2,92	1,362	3	متوسط
2 سهولة وصول المعلومة ذات الاهمية الاستراتيجية في المؤسسة.	3,14	1,228	1	متوسط
3 تصل المعلومات المهمة حول البيئة التنافسية بسرعة لمسؤول القرار.	3,08	1,422	2	متوسط
4 تنتشر البيانات عن الزبائن في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة.	2,86	1,273	4	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن بُعد "تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3) بإنحراف معياري (1,068). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,86-3,14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,228-1,422). وهذا يعني ان مؤسسة محل الدراسة تقوم بتبادل المعارف التي تحتويها. وذلك من خلال سهولة وصول المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة حول بيئتها التنافسية وهذا ما يساعدها على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيطة بها. في حين جاءت العبارات (1)(4) في الترتيبات

الأخيرة من حيث الأهمية النسبية لدى الباحثين أي ان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم باجتماعات بين اعضاء الادارة العليا لمناقشة التطورات السوقية ولا تنتشر البيانات عن الزبائن في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة .

ج. صناعة المعنى الاستراتيجي:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد صناعة المعنى الاستراتيجي.

مستوى القبول	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
متوسط		1,2007	2,912	أولاً: صناعة المعنى الاستراتيجي	
متوسط	4	1,567	2,65	يتم الحرص في الاجتماعات على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.	1
متوسط	3	1,294	2,86	تبحث المؤسسة عن الاخطاء المرتكبة في الجانب الاستراتيجي (صياغة الرسالة، تبادل المعلومات) وتحرص على تفاديها.	2
متوسط	2	1,374	3,00	تعمل فرق العمل في المؤسسة الى اعادة التفكير في اي قرار في حال ظهور معرفة استراتيجية جديدة.	3
متوسط	1	1,273	3,14	تحرص المؤسسة على معرفة تأثير المعلومة الإستراتيجية عليها.	4

المصدر: من اعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول (21) أن بعد "صناعة المعنى الاستراتيجي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,91) بإنحراف معياري (1,2007). و وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد صناعة المعنى الاستراتيجي أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,65-3,14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,273-1,567). وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على معرفة تأثير المعلومة الإستراتيجية عليها كما تعمل فرق العمل في المؤسسة إلى إعادة التفكير في أي قرار في حال ظهور معرفة استراتيجية جديدة وهذا من خلال دخولها في مشروع جديد عرض عليها وهو مختلف عن النشاط الذي تنشط فيه. أما بالنسبة للعبارات التي جاءت بأقل أهمية نسبية وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أفرادها بخصوص المعرفة الاستراتيجية فهي لا تقوم بالنقاشات .

د. استكشاف المعرفة الاستراتيجية:

جدول رقم(22):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية.

مستوى القبول	اهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط		1,1035	2,735	ثانيا:استكشاف المعرفة الاستراتيجية
متوسط	5	1,384	2,41	1 تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم
متوسط	3	1,375	2,68	2 تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات.
متوسط	4	1,325	2,51	3 توجد مناقشات داخل المؤسسة حول المنافسين وتحركاتهم التنافسية.
متوسط	2	1,201	2,95	4 تهتم المؤسسة بجمع معلومات جديدة التي تساعد في تطوير منتجاتها والعمليات.
متوسط	1	1,273	3,14	5 تقوم المؤسسة بجمع المعلومات والأفكار وخبرات تكنولوجياية جديدة حول سوقها الحالي والمستقبلي.
متوسط	-	1,039	2,92	ادارة المعرفة الاستراتيجية

المصدر:

ن إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول (22) أن بُعد " استكشاف المعرفة الاستراتيجية " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,73) بانحراف معياري (1,105). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية أنها تشير الي قبولا "متوسطا" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,41-3,14) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,201-1,384). وهذا راجع الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تفتح المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم كما لا توجد مناقشات داخلية بالمؤسسة، وجل اهتمام بالمؤسسة محل الدراسة منصب بجمع المعلومات والأفكار وخبرات تكنولوجياية جديدة حول سوقها الحالي والمستقبلي و جمع معلومات جديدة التي تساعد في تطوير منتجاتها والعمليات. ومن هذا كله ووفقا



لمقياس الدراسة فان نسبة قبول افراد عينة البحث جاءت متوسطة بالنسبة للمتغير إدارة المعرفة الإستراتيجية وذلك بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري(1,039)، وهذا ما يدل على أن مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية مؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا.

## 2. اتجاهات افراد العينة فيما يخص أبعاد الأداء:

### أ. رضا الزبائن:

الجدول رقم(23):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد رضا الزبائن.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>ثانيا: رضا الزبائن</b>				
1	3,05	1,268	5	متوسط
2	3,00	1,247	6	متوسط
3	2,97	1,404	7	متوسط
4	3,14	1,316	4	متوسط
5	3,27	1,347	1	متوسط
6	3,22	1,182	3	متوسط
7	3,22	1,109	2	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة.

يتبين من خلال الجدول (23) نلاحظ أن بعد " رضا الزبائن" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,13) بانحراف معياري (0,991).

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رضا الزبائن أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,97-3,27) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1,109-1,404). وهذا ما يدل على أن رضا الزبائن بالمؤسسة النسيج والتجهيز تحظى بالإهتمام وتسعى لسماع مقترحاتهم وشكاوي وهذا ما اقترت به مديرة الموارد البشرية بالمؤسسة فهي تضع إستراتيجية واضحة للإستماع للزبائن حتى تتمكن من إقتناص الفرص للاستجابة لرغباتهم كما أن علاقتها بزبائنهم جيدة وقوية وهذا ما جعلها تكتسب صورة وسمعة جيدة

ب. البعد المالي:

الجدول رقم(24):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد المالي.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
متوسط	2	1,029	3,04	رابعا: البعد المالي
متوسط	3	1,312	3,00	1 تعتمد المؤسسة على التحليل المالي بهدف تحسين وضعيتها المالية .
متوسط	2	1,233	3,08	2 تسعى المؤسسة إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية.
متوسط	5	1,151	2,81	3 تمتلك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل.
متوسط	4	1,308	2,89	4 يعتبر معيار نمو الإرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة
متوسط	1	1,235	3,41	5 ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول (24) أن بعد " البعد المالي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,04) بإنحراف معياري (1,029). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المالي أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,81-3,41) وتراوحت انحرافات

المعيارية ما بين (1,151-1,312). وهو الهدف الأول للمؤسسة الذي تسعى الى تحقيقه، وهذا ما يمثله الجدول الممثل في ملحق رقم (3) الذي تحصلنا عليه من مصلحة التجارة بالمؤسسة، ومن خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان للمؤسسة محل دراسة سياسة مالية واضحة لتحقيق أهدافها المالية، فهي مؤسسة تسعى إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية. كما أن في المدة الأخيرة قامت الدولة بدعم المنتج الوطني فهذا ساعد المؤسسة في زيادة إنتاجها العام وبالتالي زيادة في إيراداتها.

### ج. التعلم والنمو:

الجدول رقم(25):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد التعلم والنمو.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	3	1,115	2,93	ثالثا: التعلم والنمو
متوسط	2	1,159	3,14	1 تشجع المؤسسة المبدعين وتبني افكارهم.
متوسط	5	1,463	2,43	2 تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع لثقافة التعلم.
متوسط	4	1,266	2,81	3 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
متوسط	1	1,236	3,16	4 تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدايتهم.
متوسط	3	1,390	3,11	5 سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد وتحسن من خبراتهم.

المصدر: من اعداد الطالبة.

يتبين من خلال الجدول (25) نلاحظ أن بعد " التعلم والنمو" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,93) بإنحراف معياري (1,115). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التعلم والنمو أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,16-2,43) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1,159-1,463). وهذا الترتيب الذي جاء به هذا البعد هو راجع الى ان المؤسسة لا تخصص ميزانية للتدريب والتكوين بل هناك نسبة معينة من حساب الأجور المستخدمين في العام وتقدر 2 % فقط للتدريب والتكوين بالمؤسسة.

## د. العمليات الداخلية:

الجدول رقم(26):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واتجاه افراد العينة على بعد العمليات الداخلية.

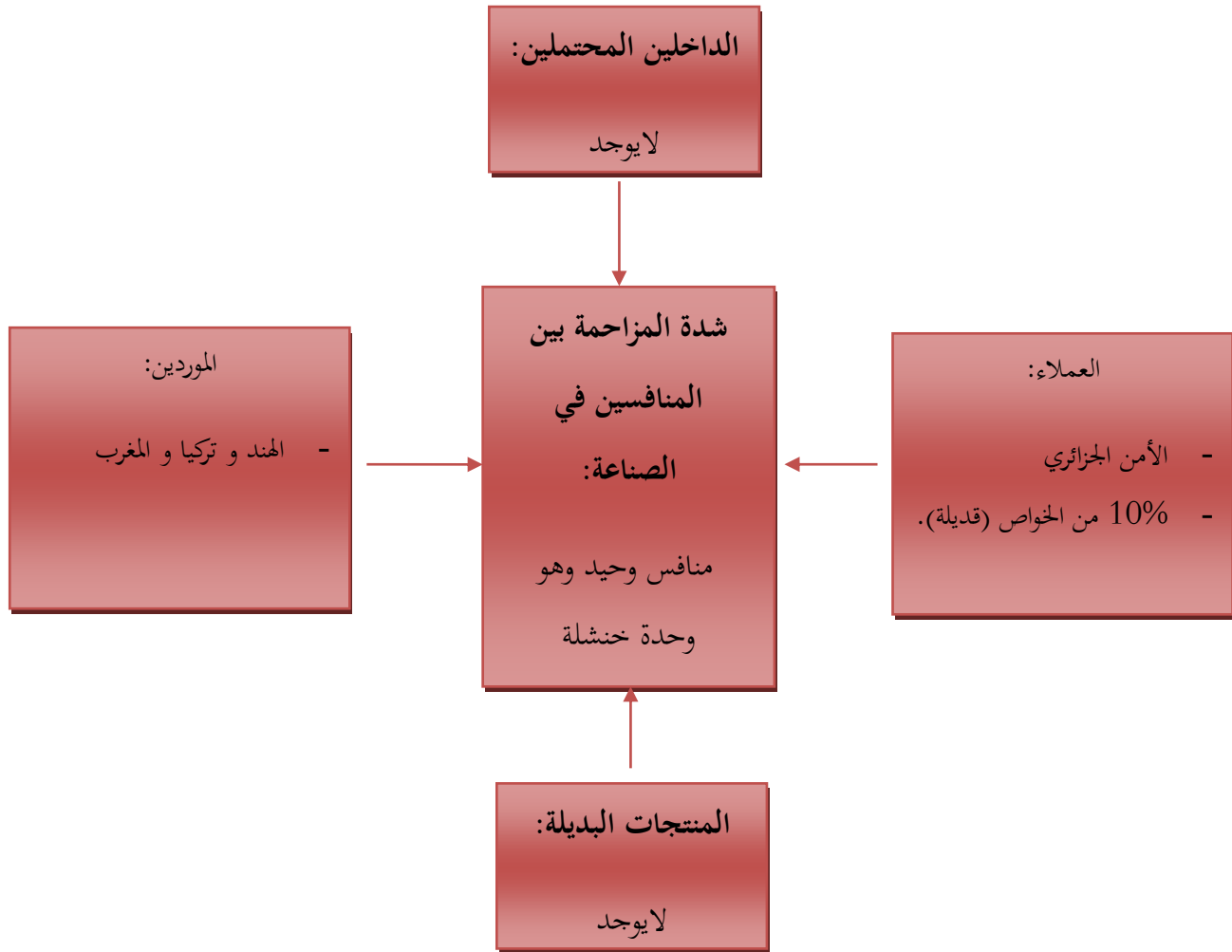
مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	1,147	2,91	أولاً: العمليات الداخلية
متوسط	5	1,426	2,49	1 تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.
متوسط	3	1,198	2,81	2 هناك استجابة سريعة من طرف المؤسسة للمتغيرات اللازمة لإنجاز الاعمال.
متوسط	4	1,146	2,73	3 تولي المؤسسة الاهتمام بمقترحات الأفراد بغية تطوير العمل وتحديثه.
متوسط	2	1,300	3,24	4 تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد.
متوسط	1	1,469	3,30	5 تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.
متوسط	-	1,013	3,01	الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول (26) أن بعد " العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.91) بإنحراف معياري (1,147). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمليات الداخلية أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,49-3,30) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1,146-1,469). وتظهر الأهمية النسبية لهذا البعد في العبارات رقم (3)(4)(5) أي أن جودة المنتجات الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحسين تنافسيتها كما تعمل على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد كما لها استجابة سريعة من طرف المؤسسة للمتغيرات اللازمة لإنجاز الاعمال، أما بالنسبة للعبارات التي جاءت بأقل أهمية وهي العبارات رقم(1) (3) وهذا راجع الى المؤسسة الأم هي التي تتكفل متابعة لكل التطورات الحاصلة في مجال الصناعة بالمؤسسة، وتزودها بكل جديد، وذلك لعدم الإستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسة محل

الدراسة. رغم أن المؤسسة تملك قسم خاص بالبحث والتطوير غير ان ذلك غير كافي لتحقيق التطور في العمليات الداخلية ، ومن هذا كله ووفقا لمقياس الدراسة فان نسبة قبول أفراد عينة البحث جاءت متوسطة بالنسبة للمتغير أداء ذلك بمتوسط حسابي (3,01) وانحراف معياري(1,013)، وهذا ما يدل على أن مستوى أداء مؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا باعتماده على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. والشكل التالي يوضح نموذج بورتر لمؤسسة النسيج والتجهيز .

الشكل رقم(27): نموذج بورتر لمؤسسة النسيج والتجهيز.



المصدر: من اعداد الطالبة.

من المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة من طرف مديرة الموارد البشرية تم ترجمتها في نموذج بورتر الموضح في الاعلى، وهي العوامل الخارجية التي تؤثر على اداء المؤسسة. حيث تمتلك قوة التفاوضية عالية مع عملائها ومورديها فهي تتحصل على موادها الاولية من الهند وتركيا والمغرب. اما بالنسبة للعملاء فان نسبة 10 % منهم من الخواص أما باقي النسبة

فهو العميل الاساسي وهو الامن الوطني سواء كان ( الجيش الوطني، الدرك الوطني، الشرطة). ويتمثل منافسها الوحيد وهو وحدة خنشة التي تنشط معها في نفس القطاع. اما بالنسبة للمنتجات البديلة والداخلون المحتملون فلا يوجد.

### المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج.

جدول (27): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	35,094	1	35,094	323,688	,000*
الخطأ	3,795	35	,108		
المجموع الدوري	38,888	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) /  $R^2 = 0.902$  = معامل التحديد =  $R = 0.950$  معامل الارتباط =

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (323.688) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو ادارة المعرفة الاستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (90%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء، بعبارة أخرى ادارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بقدر كبير في الاداء بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود علاقة بين ادارة المعرفة الاستراتيجية و الاداء .

### المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.

لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة والتي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها،لذا سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط لبرسون. سنقوم فيما يلي بإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ".

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار دور المتغير المستقل (إدارة المعرفة الإستراتيجية) في الأداء.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R- deux ajusté	D	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,950 <sup>a</sup>	,902	,900	323,688	,000
المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	310, ,926	,159 ,051	,950	1,949 17,991	,059 ,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة الاستراتيجية والمتغير التابع الاداء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T (17.991) بمستوى دلالة (0,000) بالتالي وجود دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء ، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط ( R ) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (95%) ، حيث فسر متغير ادارة المعرفة الاستراتيجية (90.2%) من التباين في مستوى الأداء بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والأداء في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المعرفة الإستراتيجية والاداء عند مستوى دلالة (0.05).

أي أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية :

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في العمليات الداخلية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد	R- deux ajusté	D	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,885 <sup>a</sup>	,783	,776	126,052	,000
المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	065, ,976	,269 ,087	885,	,241 11,227	,811 ,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والعمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T (11.227) بمستوى دلالة (0.000) بالتالي وجود دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية ، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط ( R ) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (88.5%)، حيث فسر متغير ادارة المعرفة الاستراتيجية (78.3%) من التباين في مستوى العمليات الداخلية بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين عمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المعرفة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05). وتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية و العمليات الداخلية، في الشكل التالي:

$$\text{(إدارة المعرفة الاستراتيجية)} = 0.65 + 0.976 \text{ مستوى العمليات الداخلية المتوقع}$$



أي أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

جدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في رضا الزبائن.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R- deux ajusté	D	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,910 <sup>a</sup>	,828	,823	168,656	,000
المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,595 ,867	,207 ,067	910,	2,881 12,987	,007 ,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد إدارة المعرفة الاستراتيجية ورضا الزبائن في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T(12,987) بمستوى دلالة (0,000) بالتالي وجود دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين رضا الزبائن ، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (91%)، حيث فسر متغير ادارة المعرفة الاستراتيجية (82.8%) من التباين في مستوى رضا الزبائن بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المعرفة الإستراتيجية و رضا الزبائن عند مستوى دلالة (0.05). وتتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية ورضا الزبائن، في الشكل التالي:

$$\text{(إدارة المعرفة الاستراتيجية)} = 0.595 + 0.867 \text{ مستوى رضا الزبائن المتوقع}$$

أي أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين رضا الزبائن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين التعلم والنمو عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في التعلم والنمو.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R- deux ajusté	D	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,885 <sup>a</sup>	,784	778,	126,987	,000
المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الإستراتيجية	,158 ,950	,261 ,084	885,	,605 11,269	549, ,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والتعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T (11,269) بمستوى دلالة (0,000) بالتالي وجود دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين مستوى التعلم والنمو ، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين هي 88.5%، حيث فسر متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية 78.4% من التباين في مستوى التعلم والنمو بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والتعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المعرفة الاستراتيجية والتعلم والنمو عند مستوى دلالة (0.05). وتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والتعلم والنمو، في الشكل التالي:

(إدارة المعرفة الاستراتيجية)  $0.158 + 0.950 =$  مستوى التعلم والنمو المتوقع

أي أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين التعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين البعد المالي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

جدول رقم (32): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في البعد المالي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R- deux ajusté	D	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الاستراتيجية	,944 <sup>a</sup>	,891	888,	285,039	,000
المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
إدارة المعرفة الاستراتيجية	,310 ,935	,171 ,055	944,	1,807 16,883	079, ,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والبعد المالي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T (16,883) بمستوى دلالة (0,000) بالتالي وجود دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين البعد المالي ، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (94.4%)، حيث فسر متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية (89.1%) من التباين في مستوى البعد المالي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والبعد المالي في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة الأساطير و الإدارة

المعرفة الإستراتيجية والبعد المالي عند مستوى دلالة (0.05). وتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية و البعد المالي، في الشكل التالي:

$$\text{(إدارة المعرفة الاستراتيجية)} = 0.935 + 0.310 \times \text{مستوى البعد المالي المتوقع}$$

أي أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار فرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها، وهي كمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(33): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

المتغير	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T	مستوى الدلالة
الجنس	-1,643	,061	0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة T (-1,643) بمستوى دلالة (,061) وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

## الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(34): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,646	3	1,215	1,138	,348
الخطأ	35,242	33	1,068		
المجموع الدوري	38,888	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05، حيث بلغت قيمة T (1,138) بمستوى دلالة (0,348) وهي اكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(35):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,646	3	1,215	1,138	,348
الخطأ	35,242	33	1,068		
المجموع الدوري	38,888	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة T (1,138) بمستوى دلالة (0,348) وهي اكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى سنوات الخبرة العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(36):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	7,579	3	2,526	2,663	,064
الخطأ	31,309	33	,949		
المجموع الدوري	38,888	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة F (2,663) بمستوى دلالة (0,064) وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى إدارة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(37): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير الجنس

المتغير	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة T	مستوى الدلالة
الجنس	5,527	,024	0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة T (-1,643) بمستوى دلالة (0,024) وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(38):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,688	3	1,563	1,508	,231
الخطأ	34,200	33	1,036		
المجموع الدوري	38,888	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة(0.05)، حيث بلغت قيمة F (1,508) بمستوى دلالة (0,231) وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(39):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,837	3	1,279	1,274	,299
الخطأ	33,121	33	1,004		
المجموع الدوري	36,958	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20



من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة  $T$  (1,274) بمستوى دلالة (299)، وهي اكبر من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى سنوات الخبرة العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(40):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	10,285	3	3,428	4,242	,012
الخطأ	26,673	33	,808		
المجموع الدوري	36,958	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة  $T$  (2,663) بمستوى دلالة (0,012) وهي أقل من مستوى دلالة المعتمد مما يشير الى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد عينة البحث، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

الجدول رقم(41): مصفوفة الارتباط بين متغير المستقل ادارة المعرفة الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء.

إدارة المعرفة الإستراتيجية	العمليات الداخلية	رضا الزبائن	التعلم والنمو	البعد المالي	الأداء
,950	,881	,910	,885	,944	,950

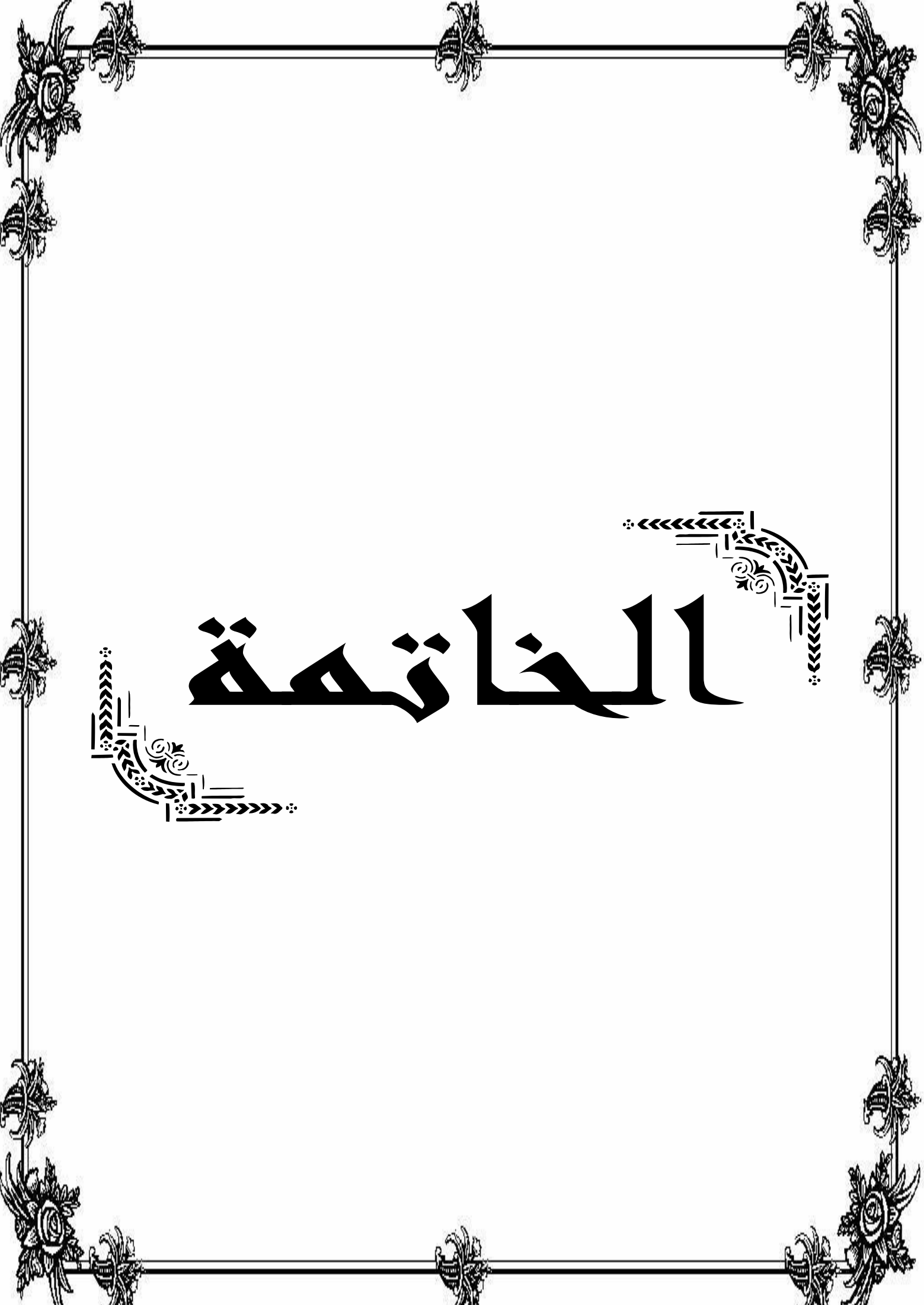
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من الجدول ان ادارة المعرفة الاستراتيجية تؤثر على الاداء بنسبة 95 % وذلك من خلال تأثيرها على ابعاده بنسبة 88,1 % على العمليات الداخلية، و91% على رضا الزبائن، ونسبة 88,5 % على بعد التعلم والنمو، اما بالنسبة للبعد المالي فتأثر عليه بنسبة 94,4%.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور المؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة-، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد إعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة ، و التي تحتوي على محورين إدارة المعرفة الاستراتيجية و الاداء، و هدفنا هو معرفة مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية و الاداء بالمؤسسة، من خلال الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب متوسطة، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية السائدة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الاداء بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- عند مستوى الدلالة، حيث بلغت قوة الارتباط بين المتغيرين (0,950). حيث أنه:
- هناك دور معنوي لادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى دلالة.
- هناك دور معنوي لادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين رضا الزبائن بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى دلالة.
- هناك دور معنوي لادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين التعلم والنمو بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى دلالة.
- هناك دور معنوي لادارة المعرفة الاستراتيجية في البعد المالي الداخلية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى دلالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادارة المعرفة الاستراتيجية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تعزى للمتغيرات الجنسية والوظيفية عند مستوى الدلالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء تعزى للمتغير سنوات الخبرة.



# المخاتمة

من خلال بحثنا هذا تبين لنا في الفصلين الجانب النظري والتطبيقي أن لإدارة المعرفة الإستراتيجية علاقة بالأداء حيث أن سبب إستمرارية المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة هو تعزيز التداؤب بين الموارد التنظيمية وخاصة المعرفية منها لإنشاء تجانس فريد وصعب التقليد والنقل وبالتالي تعزيز الأداء المستجيب مع متغيرات المحيطية، وهذا كله ما توفره المعرفة باعتبارها موردا إستراتيجيا قادرا على تحقيق التميز والتفوق ولذلك ظهر مفهوم جديد وهو إدارة المعرفة الإستراتيجية تعتبر توجه جديد في الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال التطورات التي يشهدها عالم الأعمال فهي تساعد المؤسسات على تكوين معرفة إستراتيجية ضمن الحقل الذي تنشط فيه من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك كله يساعد على تحسين الأداء .

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

#### النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي ينشئ ثروة ويحقق التميز ولا تعاني من مشكل الندرة.
- ✓ إدارة المعرفة الإستراتيجية أحد الإتجاهات الحديثة لإدارة الإستراتيجية والتي تزال في طور الدراسة.
- ✓ يعتبر الأداء مفهوما جوهريا ومهما لمختلف المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.
- ✓ الأداء هو المرآة العاكسة لصورة المؤسسة ومركزها في السوق، لذلك من الضروري تقييمه بصفة دائمة لتحديد الإنحرافات ومعالجتها.

#### النتائج التطبيقية:

- ✓ تهتم المؤسسة برضا زبائنها وكذلك إلى الإستماع إلى مقترحاتهم وإنتقاداتهم.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن إتجاهات آراء المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة.
- ✓ كما أظهرت النتائج أن إتجاهات آراء المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة.
- ✓ تبين بعد إختبار الفرضيات أن هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة (0,05)، حيث بلغت قوة الإرتباط بين هذين المتغيرين (0,950) وقد فسر متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية (90,2%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه:

- هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (0,05).
- هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين رضا الزبائن عند مستوى دلالة (0,05).
- هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين التعلم والنمو عند مستوى دلالة (0,05).
- هناك دور معنوي لإدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي عند مستوى دلالة (0,05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات آراء المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والجنسية عند مستوى دلالة (0,05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات آراء المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) عند مستوى دلالة (0,05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات آراء المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0,05).

اقتراحات الدراسة: في ظل النتائج المتوصل اليها نقترح على المؤسسة مايلي:

- ضرورة تبني المؤسسة لمفهوم إدارة المعرفة الإستراتيجية ووصفها كجزء من إستراتيجياتها وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لتنفيذها.
- الإهتمام أكثر بالخبرة الموجودة لدى أفرادها واستثمارها بما يعود للنفع للمؤسسة من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبهم وهذا يجعلهم على إطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية ومواكبتها.
- السماح للأفراد أحيانا بإستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
- الإهتمام بتحقيق رضا الزبائن لتحقيق حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسها الوحيد (وحدة خنشلة).
- العمل على توفير بيئة مناسبة تساهم في ضمان الإستفادة من مزايا إدارة المعرفة وخاصة في جانبها الإستراتيجي.
- ضرورة تبني إدارة المعرفة الإستراتيجية كأحد المناهج الحديثة وتعزيز تطبيقها كمدخل لتحقيق الجانب التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي.
- زيادة الإهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي.
- ضرورة تركيز المؤسسة على الموجودات المعرفية على الموجودات المادية.

الأفاق المستقبلية:

- وجوب دراسات وبحوث في موضوع إدارة المعرفة الإستراتيجية باعتبارها توجه جديد للإدارة الإستراتيجية يركز على المعرفة كورد إستراتيجي.

# قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

1. ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جوير للنشر والتوزيع ، الاردن، 2013.
2. أحمد الخطيب،خالد زيغان،إدارة المعرفة ونظم المعلومات،عالم الكتب الحديث،الأردن 2009.
3. احمد بدر،مجتمع المعرفة بين الاطار الفكري والتطبيقات العملية،دار السعودية،القاهرة،2011.
4. احمد غسان، تأثير الفطنة المنظمة على الاداء المؤسسي، دراسة على المصارف التجارية العاملة في الاردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، الاردن، 2013.
5. المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحقيق جودة الاداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009.
6. ايمان حسين حنوش ، طرق الاحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،2009.
7. ارما بيسرا واخرون، ترجمة محمد شحاتة وهيبي، ادارة المعرفة النظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية، 2014.
8. بسام محمود المهيتر،إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات،دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع،عمان.
9. برست جيلبرت،ادارة المعرفة لبناء النجاح، ترجمة صبحي قازم حسن،دار الهندسية،مصر،2008.
10. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع،عمان، الاردن،2008.
11. حسن العلواني، التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)،المنظمة العربية لتنمية الإدارية،القاهرة،2006.
12. حسني عبد الرحمن الشميسي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر بنشر والتوزيع، القاهرة،2009.
13. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
15. ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012.



16. رضا إبراهيم المشيحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
17. سيد جاد الرب، إدارة المعرفة الإبداع و التميز التنافسي، دار الهندسة للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
18. شفيق العتوم ، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام تطبيقات إقتصادية و إدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. علاء فرحان طالب، أميرة الخبائي، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر.
22. عبد الستار علي و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
24. عصام نور الدين، ادارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة ( الطريق إلى التميز و الريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
26. غسان قاسم داوود اللامي، أمير شبكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. فاروق عبده، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2005
28. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
29. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دارحامد، الاردن، 2013.
30. محمود عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن الخزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
32. مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.

33. محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009
34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم و إستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
35. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (لإستراتيجية و الوظائف والمشكلات)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
36. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
37. وائل محمد صبحيو آخرون، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.

#### المذكرات:

1. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الجزائرية للالمنيوم **ALGAL** وحدة **EARA** بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006.
2. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **Condor** للإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.2012.
4. بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بوج بوعريبيج، مذكرة الماجستير في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.2013.
5. بورنان هدى، أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

6. تغريد صالح سيفان، ممارسة استراتيجية التغيير لمواجهة الازمات واثرها على الاداء المؤسسي، دراسة ميدانية على قطاع المصرفي الاردني، كلية عمان للعلوم المالية والمصرفية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
7. رياض عيشوش، دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعية الالكترونية بولاية برج بوعريبيج، اطروحة دكتوراه، اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.2016.
8. شادي محمد عايش، اثر تطبيق ادارة جودة الشاملة على اداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية دراسات العليا، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.2008.
9. شياح نعيمة، دور التحليل المالي في تقسيم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007-2008.
10. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.2012.
11. عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2001.2002.
12. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
13. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج، مذكرة الماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.2013.

14. مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.2012.
15. مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.2012.
16. محمد احمد محمد ابو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير في محاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
17. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007.
18. ياسر عبد الله بن تركي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في إدارة التربية والتخطيطية، كلية التربية السعودية، 2008.

#### ▣ مجلات:

1. الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد(07)، 2009.2010.
2. الدليمي جنان واخرون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في شركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة العراقية الاكاديمية، مجلد(6)، العدد(33)، القاهرة، مصر، 2012.
3. ايمان احمد الهنيبي، محمد زيادات، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد(12)، 2014.
4. حمودي يجبان علي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الادارية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد (36)، العدد(95)، العراق، 2013.
5. عبد المللك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد (01)، 2001.

6. صالح ابراهيم الشعيباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الاداء المتوازن محاسبيا وواجه القصور، مجلة البحوث المستقبلية، العراق، العدد (35)، 2011.

#### ▣ ملتقيات و المؤتمرات:

1. يجاوي نعيمة، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23.22 نوفمبر 2011.

2. حسن العلواني، ادارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الادارة، القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2001.

3. حجيلة خلدون، قمادي تقوى، التسيير التقديري للتشغيل والمهارات **GPEC** باستخدام بطاقة الاداء المتوازن **BSC**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير التقديري الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 28.27 نوفمبر 2013.

4. عبد الستار العدواني واخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، دراسة لاراء المديرين في منظمات الهاتف النقال، ورقة ضمن اعمال الملتقى الدولي ادارة منظمات الاعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كحلية العلوم الادارية، جامعة التطبيقية، الاردن، 29.27 نوفمبر 2009.

5. عيسى مرزوقة، مؤشرات واساليب قياس الاداء وفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 11.10 نوفمبر 2009.

6. عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقييم اداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي، حول: اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

7. نعيمة يجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الاداء المتوازن **BSC** اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات، مجمع المداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 23.22 نوفمبر 2011.

8. وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة و تقييم استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحلوقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 9.8 نوفمبر 2010.

1. Bernard Nielsen, Strategic Knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. Competitiveness Review: An international Business Journal 15.1, 2005.
2. C.Lopez-Nicolàs, A.L.Merono-Cerdàn, Strategic Knowledge management, innovation and performance international journal of information management,2011.
3. Michael Zack , Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol.41 ,No.3, Spring,1999.
4. Nonaka Ikujiro et Nonaka Naboru, The Concept (Ba)=Building A Foundation for knowledge Creation ,California Management Review ,Vol 40. NO3, Spring,1998.

# الملاحق

الملحق رقم (1):

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
1	د.رحال سلاف	استاذ محاضر(أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
2	د.جبيرات سناء	استاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
3	د. شنافي نوال	استاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
4	د.شنشونة محمد	استاذ محاضر(أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
5	د. غضبان حسام	استاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
6	د.حبة نجوى	استاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
7	اقتي جوهرة	استاذ محاضر(أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.
8	بن عيسى ليلي	استاذ محاضر(ب) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.



ملحق رقم (3):

TEX ALG UNITE-TIFIB

BP 130 RP ZONE INDUSRIEL BISKRA

ETAT DE CHIFFRE D'AFFAIRES

ANNEE	CIPHER D'AFFAIRES	
	QUANTITE(ML)	MONTAN(DA)
2011	391.355 ,72	352.220.150,64
2012	436.055,92	392.450.325,00
2013	503.555,70	453.200.130,00
2014	660.261,11	5944.235.000,00
2015	722.700,23	560.430.212 ,57
TOTAL		

المصدر : مصلحة المحاسبة

الملحق رقم (4):

قائمة المعنيين بالمقابلة.

الرقم	الاسم واللقب	اليوم	التوقيت
1	سيتي ليلي	2017/5/2	الساعة 9 صباحا الى غاية الساعة 10 والنصف
2	دريهم كمال	2017/5/2 2017/5/3	الساعة 11 صباحا الى غاية الساعة 12
3	بلعيد عبد الباسط	2017/5/2	الساعة 11 صباحا الى غاية الساعة 12

## ملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

# استبيان حول

دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن.

دراسة ميدانية مؤسسة النسيج والتجهيز\_بسكرة\_

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين أداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن". استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير استراتيجي للمنظمات . ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الإستبانة وكلنا ثقة بدقة إجاباتكم حول الفقرات الواردة فيها ، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولونا اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل النجاح .علما بأن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط ، وكما نشكر لكم اهتمامكم بهذه الدراسة وتفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف الاستاذة:

➤ رجال سلاف

من اعداد الطالبة:

➤ حملاوي صفاء

السنة الجامعية: 2016/ 2017.

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى التفضل بوضع اشارة (x) أمام الإجابة المناسبة داخل المربع المناسب:

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  30 - 39 سنة

40 - 49 سنة  50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4-عدد سنوات الخبرة:  1 - 5 سنوات  6 - 10 سنوات

11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

5-الوظيفة الحالية:

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: المتمثل في إدارة المعرفة الاستراتيجية :

الرقم	أبعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: صناعة المعنى الاستراتيجي</b>						
1	يتم الحرص في الاجتماعات على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.					
2	تبحث المؤسسة عن الاخطاء المرتكبة في الجانب الاستراتيجي (صياغة الرسالة، تبادل المعلومات) وتحرص على تفاديها.					
3	تعمل فرق العمل في المؤسسة الى اعادة التفكير في اي قرار في حال ظهور معرفة استراتيجية جديدة.					
4	تحرص المؤسسة على معرفة تأثير المعلومة الإستراتيجية					

					عليها.
<b>ثانيا: استكشاف المعرفة الاستراتيجية</b>					
					7 تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم
					6 تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات.
					8 توجد مناقشات داخل المؤسسة حول المنافسين وتحركاتهم التنافسية.
					9 تهتم المؤسسة بجمع معلومات جديدة التي تساعد في تطوير منتجاتها والعمليات.
					10 تقوم المؤسسة بجمع المعلومات والأفكار وخبرات تكنولوجية جديدة حول سوقها الحالي والمستقبلي.
<b>ثالثا: تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية</b>					
					11 تقوم المؤسسة باجتماعات بين اعضاء الادارة العليا لمناقشة التطورات السوقية.
					12 سهولة وصول المعلومة ذات الاهمية الاستراتيجية في المؤسسة.
					13 تصل المعلومات المهمة حول البيئة التنافسية بسرعة لمسؤول القرار.
					14 تنتشر البيانات عن الزبائن في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
<b>رابعا: استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية</b>					
					15 تستخدم المعرفة الاستراتيجية في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.
					16 تنعكس القرارات المؤسسة المتخذة من خلال المعرفة الاستراتيجية في تغييرات على اجراءات والنظم.

					17	تدمج المعرفة الاستراتيجية المحصل عليها في استراتيجية المؤسسة.
					18	تتعمق المؤسسة باقتراحات فرق العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية.

المحور الثاني: والمتمثل في المتغير التابع وهو الأداء: واخذناه من منظور بطاقة الأداء المتوازن :  
الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإختيارك لكل عبارة .

الرقم	أبعاد الأداء وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: العمليات الداخلية</b>						
1	تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.					
2	هناك استجابة سريعة من طرف المؤسسة للمتغيرات اللازمة لانجاز الاعمال.					
3	تولي المؤسسة الاهتمام بمقترحات الأفراد بغية تطوير العمل وتحديثه.					
4	تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد.					
5	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.					
<b>ثانياً: رضا الزبائن</b>						
6	تخطى اراء و مقترحات الزبائن باهتمام من طرف المؤسسة.					
7	تقوم المؤسسة بدراسة السوق من أجل تلبية حاجات زبائنها.					
8	تسعى المؤسسة الى تعديل اجراءات التسليم بما يتماشى مع متطلبات زبائنها.					

					9	أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.
					10	لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة.
					11	تضع المؤسسة استراتيجية واضحة للإستماع للزبائن حتى تتمكن من إقتناص الفرص للاستجابة لرغباتهم.
					12	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعريف بمنتجاتها.
<b>ثالثا: التعلم والنمو</b>						
					13	تشجع المؤسسة المبدعين وتتبنى افكارهم.
					14	تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع لثقافة التعلم.
					15	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
					16	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.
					17	سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد وتحسن من خبراتهم.
<b>رابعا: البعد المالي.</b>						
					18	تعتمد المؤسسة على التحليل المالي بهدف تحسين وضعيتها المالية .
					19	تسعى المؤسسة إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية.
					20	تمتلك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل.
					21	يعتبر معيار نمو الإرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.
					22	ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمؤسسة.

**نشكرا على حسن تعاوانكم**