

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء
المتوازن
-دراسة ميدانية مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:
خير الدين جمعة

إعداد الطالب(ة):
رحومة لينا شريفة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ نصيرة عقبة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ خير الدين جمعة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ السبتى لطيفة	أستاذ محاضر -ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات و التغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من اجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، و العمل على خفض التكلفة و المنافسة بجودة ذات تقنية عالية. و لأن هذه لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تنظر إليها على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار، و أساسا للحكمة الإدارية، مما عزز اعتماد المؤسسات على منهج إدارة المعرفة.

فالمؤسسة الحديثة تسعى بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة و الفعالية و تحقيق الأداء المتميز، و المحافظة عليه، و هذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير و تحديث أهدافها و استراتيجياتها و هذا بالاعتماد على أدوات و أنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية و تسمح لها بقياس و تقييم أداء المؤسسات بشكل أفضل و أكثر فعالية و ذلك بعد عجز الأنظمة التقليدية على تحقيق ذلك. و تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات تقييم الأداء و أكثرها انتشارا في العصر الحالي.

إذ تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة و هذا من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن، كالأداء المالي و العمليات الداخلية و العملاء و التعلم و النمو.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إدارة المعرفة و أثرها على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و ذلك من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم و المداخل الإدارية، و من أهم سمات الإدارة الحديثة، و التي تعني الإستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني و الصريح من أجل خلق القيمة، فإستطاعت المؤسسات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة و الفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، تحقيق سرعة الإستجابة للتغيرات البيئية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان و رافقت تطوره جيلا بعد جيل، و تطورت بتطور الفكر الإنساني، إلى أن أضحت المعرفة بمختلف أنواعها السمة الغالبة في العصر الحالي و أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات و قدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل إقتصاد المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها.

سيتم التطرق لبعض من مفاهيم المعرفة و أهميتها.

أولا: مفهوم المعرفة.

لقد اختلف الباحثون و المتخصصون في تحديد مفهوم المعرفة و بناء عليه ظهرت العديد من المفاهيم تتمثل أهمها في: (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 114)

- تعرف على أنها معلومات بالإمكان إستخدامها و إستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. و المعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.
- فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الإستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها. لذا فانه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق فإنها لن تكون معرفة.
- تعرف المعرفة على أنها ذلك المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات و عصر المعلوماتية و هي متوفرة بشكل ظاهري أو ضمني فهي المادة الخام للإبداع و الابتكار و التميز. فالمعرفة هي قدرة الإنسان على إستثمار ما يملكه من قدرات و مهارات و معلومات و استخدامها لحل مشكلة ما. (الدعيمي و المسعودي، 2011، صفحة 40)
- كما عرف الباحث بيتر دوركر المعرفة بأنها: "ترجمة معلومات إلى أداة لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية". (بن الدين و بن ديدة، 2018، صفحة 123)
- و عرفها كل من الباحثين Davenport و Prusak: "بالمزيج المرن من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و الخبرات التي توفر إطارا للمعلومات". أما Nonaka فيرى أن المعرفة هي مورد غير ملموس يشكل جزءا من رأس المال الفكري للمؤسسات. (تقار و علي، 2019، صفحة 99)
- و يعرف Stewart المعرفة بأنها: "الرأسمال اللامادي و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي"، و يعرفها Daft: "على أنها عبارة عن تراكم لدى الأفراد و المؤسسة و ذلك عن طريق ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق و الخلفية الثقافية

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

التي تمتلكها مسبقاً، و تكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها و ضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة و نقلها إلى الآخرين".
(صو، 2013، صفحة 127)

• كما يصنف نجم (2007) المعرفة إلى مجموعتين: (الصفحات 25-26)

* **مجموعة تعريفات قائمة على المعرفة الصريحة و تكنولوجيا المعلومات:** حيث أن دعاة التكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة و محاولة تحفيظها إلى مستوى المعلومات. لهذا فأهم يميلون إلى تعريف المعرفة على أنها:

❖ الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها، أو المعلومات في النشاط.

❖ المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

❖ المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.

❖ المعرفة هي المعلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة و مطبقة.

و دعاة هذه الرؤية يرون أن معرفة المنظمة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة الوقائع و العلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. و بدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فانه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي و هي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز الأعمال الروتينية المعرفية و كذلك في توليد تكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في المؤسسة.

* **مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:** هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي

يمكن التشارك فيها و تعلمها و لكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

❖ المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

❖ المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.

• **التمييز بين البيانات، المعلومات و المعرفة.**

من خلال الدراسات يوجد شيء من التداخل في مفهوم كل من المعرفة، البيانات و المعلومات حيث أن هذه المصطلحات قريبة من بعضها و تستخدم أحيانا لتحديد نفس الشيء مع أنها تعطي حقائق مختلفة.

كما أن الفشل في التمييز بين البيانات، المعلومات و المعرفة يؤدي إلى وضع تصورات تبسيطية للمعرفة و لإدارة المعرفة في المؤسسات و المجتمع. لهذا وجد أنه لا بد من التمييز بين هذه المفاهيم و من ثم تحديد مفهوم للمعرفة.

1. **البيانات:** تتمثل البيانات بكونها حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة، و التي تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب. و

تتمثل بالكينونات (كالحروف و الأرقام الخام)، تكون عديمة المعنى و تخلق من السياق، و غير منظمة و التي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات و المعرفة. فالبيانات تتضمن الحقائق و الملاحظات أو التصورات - التي قد تكون أو لا تكون صحيحة-.

و بالرغم من أن البيانات خالية من السياق و المعنى أو القصد، إلا أنها سهلة الالتقاط و الحزن و النقل باستخدام الالكترونيات و وسائط النقل الأخرى. (ناصر، 2006، الصفحات 102-103)

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

كما تعرف البيانات على أنها مواد و حقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.

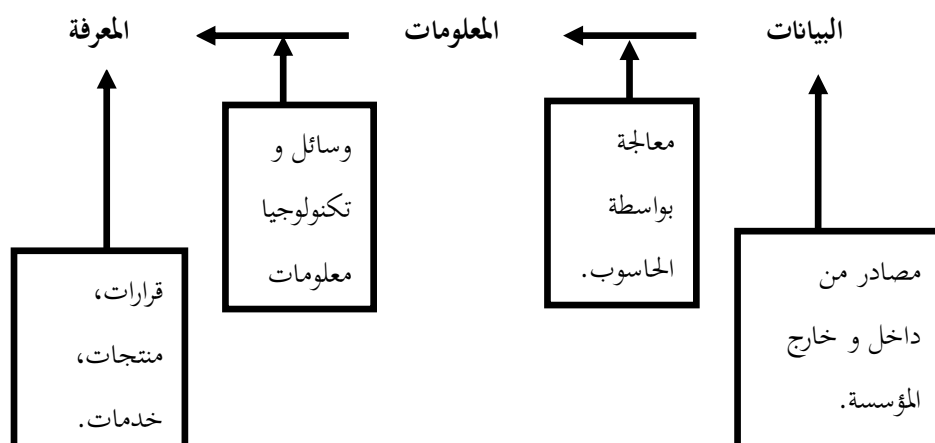
2. المعلومات: تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعاً للجهة التي تتداولها: (مسلم، 2014، الصفحات 102-103)

- ❖ فيعرفها Alter: " بأنها بيانات شكلها و محتواها ملائم لاستخدام المعنيين".
- ❖ و يراها Obrien بأنها: " بيانات حولت لتصبح مفيدة و ذات معنى لمستخدميها المعنيين".
- ❖ أما Boddy et Al حيث أشار إليها على أساس كونها: " بيانات تم معالجتها و أصبح لها معنى و قيمة للمستلم، و أنها ذات صفة ذاتية، و لها عدة وجوه، فمن بعدها يراها الأخر معلومات.
- ❖ كما عرفها بدوي: " بأنها البيانات و الحقائق التي نحصل عليها عن طريق الملاحظة و التجربة، أو التعليم، و التي تتميز عن الأفكار و الآراء، و تدقق هذه البيانات أو تناسب عن طريق قنوات و وسائل الاتصال المختلفة، و تستخدم اليوم الآلات كالحاسبات و الأجهزة التقنية في ميدان جمع المعلومات و معالجتها".

فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، و تحويلها إلى شكل له معنى. لذا فإننا نستطيع أن نقول بان البيانات هي جزء من المعلومات. (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 113)

ويتم توضيح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (02): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: قنديلجي عامر ابراهيم، الجنابي علاء الدين (2005)، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص37.

يتبين من الشكل أن البيانات لها شكل و محتوى يناسب استخدامها خاصاً و يتم تحويل البيانات إلى معلومات بعد المعالجة من خلال نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تقود النشاطات و القرارات.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

هذا و توجد فروق واضحة في المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) فالبيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم، و الوعي المكتسب من خلال الدراسة، و التفسير و الملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن، و قد يرى بعضهم أن المعرفة هي التفسير الشخصي للمعلومات استنادا على الخبرات الشخصية و المهارات و الكفايات و القدرات. (غزالي، 2016، الصفحات 26-27)

ثانيا: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، و إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، و في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، و نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية: (الكبيسي، 2005، صفحة 13)

1. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، و حفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
3. أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها.
4. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
5. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.
6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
7. حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية.
8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة.

للمعرفة خصائص و سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، و قد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون و الباحثون في هذا المجال، و للإفادة المتوقعة منها.

فمثلا أشار الباحث (Housel & Bel) إلى ستة خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر النشاط الفكري و الإنساني و هي كالاتي: (طالب و الجنابي، 2009، الصفحات 56-57)

- 1) **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة.
- 2) **المعرفة يمكن أن تموت:** و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- 3) **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فان المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، و المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الاختراع و أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

4) المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المؤسسة هي صريحة منظورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة

5) المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً و إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن يقوم بحزنه، وهذا الخزن كان على الورق و الأفلام و الأشرطة و الآن على وسائل الخزن الالكترونية.

6) المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية و المعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، و معرفة المهارة المؤسسة معرفة الأفراد و هي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.

كما أشار الباحث (Housel & Bel) إلى خصائص المعرفة بالاتي:

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، و تحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- الخبرات المشتركة بين الفئات و المجتمعات بواسطة الميزات المشتركة.
- تنقل ضمناً و بشكل صريح، و كل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة و المعرفة الخصوصية كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- حيوية و تحديث لإدارة و تطوير المؤسسات و وحداتها و تتطلب كلفة كبيرة لاكتساب و تصبح أثن عندما تكتسب، و من الصعب فهمها و ترويضها و تقييمها و صيانتها و اقتسامها.

الفرع الثالث: أنواع المعرفة و مصادرها.

يتم التطرق في هذا الفرع لأهم أنواع المعرفة و مصادر المختلفة.

أولاً: أنواع المعرفة.

لقد تم تصنيف المعرفة في قوالب مختلفة، حيث ميز كل من Nonaka و Polanyi بين نوعين من المعرفة و بنظر إليها على أنها إما ضمنية أو صريحة: (سابيروال، 2014، الصفحات 50-51)

1. المعرفة الصريحة: تشير عادة إلى المعرفة التي تنعكس في صورة كلمات و أرقام. و يمكن مشاركة تلك المعرفة بشكل رسمي و منظم في صورة بيانات، و مواصفات، و كتيبات و أدلة، و رسومات، و شرائط سمعية و مرئية، و برامج حاسوبية، و براءات اختراع، و ما شابه ذلك.

2. المعرفة الضمنية: تشمل الرؤى، و الحدس و الأحاسيس الداخلية، حيث يكون من الصعب التعبير عنها و صياغتها و من ثم مشاركتها. و المعرفة الضمنية هي أكثر ميلاً للاعتماد على الجانب الشخصي و على تجارب الفرد و أنشطته. كما قد تشمل المعرفة الضمنية على خبرة خاصة جداً مما يجعل توضيحها باهظ التكلفة، و بالتالي تلجأ المؤسسة لتركها لدى الخبير.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وكما سبق الإشارة إليه فإن صورة المعرفة الصريحة و الضمنية مختلفة تماما، إلا انه من الممكن تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، كما يحدث، على سبيل المثال، عندما يقوم الشخص بقراءة كتاب و يخرج منه بما يفيدده، ليحول بذلك المعرفة الصريحة التي يحويها الكتاب إلى معرفة صريحة كما يحدث عندما يقوم شخص لديه قدر كبير من المعرفة الضمنية عن موضوع معين بتأليف كتاب أو دليل يصوغ تلك المعرفة.

إلا انه يمكن التمييز بينهما، من خلال الخصائص التي نوردتها في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الصريحة و الضمنية.

الخصائص	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
التعبير	يمكن التعبير عنها بشكل كلمات، رموز، رسومات.	يصعب التعبير عنها أو معالجة نقلها لأنها معقدة.
التكوين	ليس ذاتية في تكوينها.	ذاتية التكوين.
التشارك	قابلة للتشارك.	لا تقبل التشارك و التقاسم و التخزين.
التوفر	يمكن تخزينها و نقلها الكترونيا و عليه تسعى المؤسسات في الحفاظ عليها و زيادة مخزونها المعرفي كجزء من عملية التعليم التنظيمي.	هناك صعوبة في الوصول إليها و عليه تسعى المؤسسات في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة بعدة طرق كتحفيز الأفراد في إظهار معارفهم للاستفادة منها.

المصدر: حرنان نجوى (2014)، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه الطور الثاني علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص. 83، 84.

و هناك نوع آخر من المعرفة و المتمثل في:

3. المعرفة التنظيمية: هذا النوع يعتبر خليطا بين النوعين السابقين، أي بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، و يعتبر ناتج عن

تفاعل هذين النوعين، و عن تفاعل الفرد و المؤسسة، و هذا الفرد غاية في الأهمية لأنه يعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، و بذلك يكون هو المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في مؤسسات الأعمال.

و بهذا يمكن أن يكون أي فرد في المؤسسة مصدر للمعرفة، و أن النجاح في توليد المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المؤسسة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها و إشاعة و تعميم و إنتاج مناخ يساهم في تحويل المعتقدات و المدركات و القيم التي تحتزنها الأفراد بداخلهم إلى كلمات و تعابير معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، و محاولة نشرها في أرجاء المؤسسة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات (منتجات، نظم و خدمات)، حيث تبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المؤسسات و ذلك من خلال التفاعل بين الخبرات و المعارف و قيم و اتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المؤسسات و بين النظم و القواعد و السياسات و الهياكل و الأساليب المقررة للسلوكيات التي تحددها هذه المؤسسات، و تهدف إلى فرضها على الفرد، و تتمركز قوة الفرد في معرفته و تتمركز قوة المؤسسات في عناصر السلطة، و بالتالي كانت السيطرة و القوة في المعرفة.

(عمران، 2018، الصفحات 20-21)

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ثانيا: مصادر المعرفة.

في المؤسسة مصدرين للمعرفة، وهما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية:

عرف (Cullen & Saffady) مصدر المعرفة بأنه "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، و أكد على أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تجدد حدود المعرفة للأفراد". (القهيوي، 2013، صفحة 22)

و منه يتضح أن هناك مصدرين أساسيين للمعرفة هما: (حرنان س.، 2016، الصفحات 102-103)

1. المصادر الداخلية: و تمثل المصادر التي تنبع من المؤسسة و تزودها بالمعرفة، و يمكن حصرها في الأتي:

1.1 إستراتيجيو المعرفة: و هم خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق، و تتمثل مسؤولياتهم في معرفة الأغراض (لماذا؟)، بالإضافة إلى:

* معرفة فجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية و الخارجية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين)؛

* التقاط الأدوار الجديدة للمعرفة بشكل فعال بوصفها رأس المال الفكري و المصدر الجديد لحقوق الملكية في المؤسسة و خارج المؤسسة؛

* إعادة تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة على أساس معرفتها و تميزها المعرفي و نمط الإنتاج لهذه المعرفة و استخلاص الميزة التنافسية منها؛

* استيعاب الغرض المعرفي و التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية و الخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية؛

2.1 مهنيو المعرفة: و هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع و يعملون على معرفة السبب (لماذا و كيف؟) بالإضافة إلى:

■ استيعاب المضمون المعرفي و أساليب الحصول على المعرفة و استيعابها بالمنهجية الفعالة لجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة؛

■ العمل على توليد و إنشاء المعرفة؛

3.1 عمال المعرفة: و تتمثل مهامهم في توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهني المعرفة من خلال جمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها و خزنها و إيصالها، و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام.

2. المصادر الخارجية: و تتمثل أهم أطرافها في:

1.1 الزبائن: وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء و التفاعل الإنساني العميق و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة المؤسسة أسرع و أفضل و اخص بالسوق و كانت أكثر توجهها إلى المستقبل، و عليه كلما استطاعت المؤسسة أن يكون لديها زبائن ذو ولاء كلما كانت معرفتها ذات قيمة سوقية أكبر مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة.

2.2 الموردون: فالواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيراتها على المنتجات و خدماتها.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

3.2. المنافسون: أن أعمال و منتجات و خدمات المؤسسات المنافسة تعد فرص حقيقية للتعلم منها، فنجد أن نزوح العاملين من المؤسسات المنافسة إلى مؤسسات أخرى يمثل مصدرا متزايد الأهمية لسرقة المعرفة من المنافسين حيث انه يعتبر بمثابة تسرب لجزء من مواردها الأكثر أهمية.

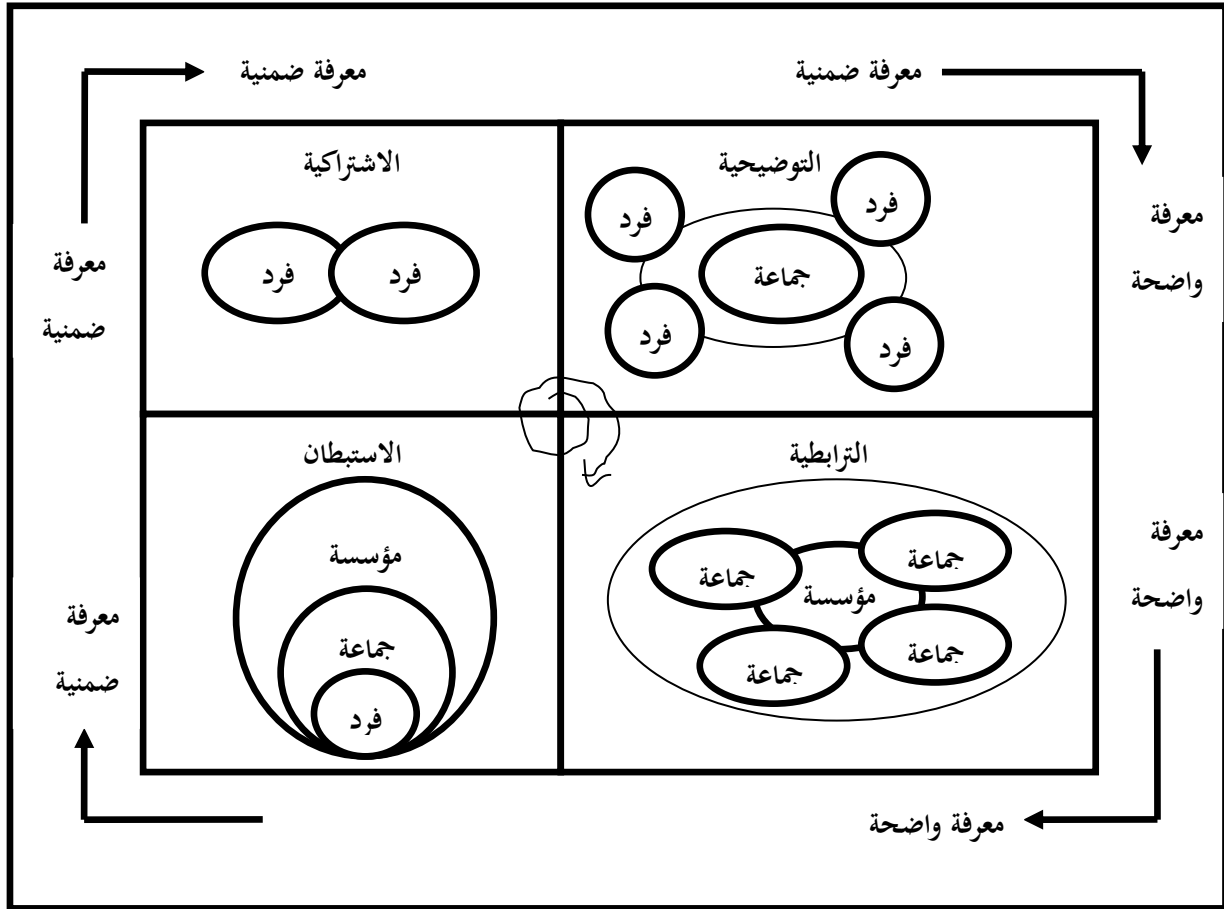
4.2. الشركاء: و هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة و خبرات، و هذا ما يتم بالتحالف عندما يكون بين شركتين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن الشركتين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضا.

الفرع الرابع: تكوين المعرفة.

حسب (I.Nonaka – H.Takeuchi) يمكن اعتبار أربع طرق لخلق و نقل المعرفة هي: (بوشعور، 2005، صفحة 64)

- **الاشتراكية:** هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة الأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل و العلاقات مع الزبائن و الموردين. إذن تخلق الاشتراكية المعرفة المقسمة.
 - **التوضيحية:** هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة التوضيحية، و تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإشارات، التشبيه، الإشكال و الرسوم.
 - **الترابطية:** و هي من المعرفة التوضيحية إلى المعرفة التوضيحية، و تمثل العملية التي من خلالها تجمع و تدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال و الإعلام، فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة. تخلق الترابطية المعرفة النظامية.
 - **الاستبطان:** من المعرفة التوضيحية إلى المعرفة الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو المهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها و تعميقها في تصرفات و ذاكرة الفاعلين و ذاكرة الفاعلين و المؤسسة ككل. فالاستبطان يخلق المعرفة العملية.
- وضح I.Nonaka – H.Takeuchi تتابع هذه الطرق الأربعة في شكل يعرف بلولب المعرفة، كما يظهر في الشكل رقم (03) أدناه:

الشكل رقم (03): نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka



المصدر: ابتسام حسيني (2019)، مساهمة ادارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسات الاتصالات بسكرة، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 47.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة و شاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها.

سيتم في هذا الفرع عرض لمختلف مفاهيم إدارة المعرفة و أهميتها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لأن الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية. و يتم تعريفها كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- تعرف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعرفة، اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي. (مطر، 2007، صفحة 23)
 - كما تعرف إدارة المعرفة بأنها الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنشأة و الحصول عليها من مصادرها و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها. (طاهر، 2009، صفحة 41)
 - عرفت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة على أنها: " العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات و إستحصلها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله". (الشيمي، 2009، صفحة 82)
 - أما سكايم، و هو احد ابرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها، و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. (ظاهر، 2009، صفحة 77)
 - يعرف Hackett إدارة المعرفة بأنها: مدخل نظامي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات و الإجراءات بالإضافة إلى تجارب و خبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين. و يعرفها Marwick على أنها: " الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية و المرتبة و التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها". (حلموس، 2017، صفحة 62)
 - كما عرف Hempel تعريف إدارة المعرفة بأنها " حزمة من أنشطة استقطاب و امتلاك، تنسيق، نشر، و تكوين و ابتكار المعرفة و استخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل و عبر المجالات الوظيفية والتنظيمية". (الرفاعي و ياسين، 2004، الصفحات 6-7)
 - و تعرف كذلك بأنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم و مشاركة الذكاء الجماعي و الموارد الإبداعية، و أنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد و تنظيم و إتاحة رأس المال الفكري للمؤسسة و تعزيز ثقافة المتعلم المستمر و مشاركة المعرفة. (خالف و عثمان، 2013، صفحة 317)
- فمن خلال التعاريف المقدمة يمكن أن يستخلص أن إدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين و توزيع المعرفة، لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة، و من ثم تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المؤسسات و على مستويات مختلفة: الناس، و العمليات، و المنتجات، و الأداء التنظيمي الكلي. و يمكن إجمال أهمية المعرفة بما يلي: (همشري، 2013، الصفحات 110-112)

- * استثمار رأس المال الفكري؛ إذ أصبحت قيمة المؤسسات (و أسهمها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
- * تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية، و بذلك تعزز من التزام المؤسسة بهذه الأنشطة و الأهداف.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- * تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي و تحسينه.
- * إتاحة الفرصة للمؤسسة لتحديد أصولها غير الملموسة و توثيقها و تطويرها، و تحديد المعرفة المطلوبة و سد الفجوة بينهما.
- * تحفيز المؤسسات على تشجيع مقدرات الابتكار و الإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، و تحديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- * بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار و سلع و خدمات جديدة.
- * تحسين العمليات في المؤسسة؛ و ذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة و اتخاذ القرارات المناسبة، و زيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة و بأقل التكاليف، و زيادة درجة ابتكاريتها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية و جديدة.
- * تحسين المنتجات الموجودة و تطويرها و إيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، و منتجات تعتمد على المعرفة، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة.
- * الارتقاء بمستوى رأس المال الإنساني؛ و ذلك بتشجيعه على التعلم، و تطوير مهاراته في العمل، و مساعدته في حل مشكلاته فيه، و زيادة قدرته على التكيف مع المستجدات و التغيرات فيه، و إعداده لاستيعاب التغيير و التكيف معه، و إذكاء روح التعاون لديه و العمل بروح الفريق، و زيادة رضاه عن العمل.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة و مبادئها.

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و هذا ما يتم تناوله في هذا الفرع بالإضافة إلى أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة.

أولاً: أهداف إدارة المعرفة.

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في: (طيبي، 2009، صفحة 45)

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية و الانترنت و التقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات و أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة.

ما سيتم ذكره من مبادئ هي مجرد أدلة و دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل، و قد تزيد أو تنقص حسب و جهات النظر المختلفة، و لكن بصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي: (ياسين، 2007، صفحة 56، 51)

1. **جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة:** طالما أن المعرفة هي من أصول المؤسسة فإن من مهام إدارة المعرفة استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن. الاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط و تنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات، تخزين المعرفة و توزيعها، تكوين معرفة جديدة و تطويرها و استخدامها، و أنشطة المشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى استثمار رأس المال المعرفي و الإنساني.
2. **توليفة الحلول الإنسانية و التكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية و التقنية ذلك لان للمعرفة سياق اجتماعي و مضمون إنساني و بالتالي فان نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حلولاً شاملة للمشكلات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية في المؤسسات الحديثة.
3. **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم و استثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام و استقطاب و تخزين المعرفة، و تطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المؤسسة. فلدى كل مؤسسة مديرين تنفيذيين للمعرفة للقيام بوظائف إدارة تكنولوجيا المعلومات و دعم أنشطة إدارة المعرفة.
4. **تبصير المعرفة أفضل من نمذجتها:** إن المعرفة ظاهرة معقدة، أما معطى متعدد الأبعاد متنوع الأوجه، عميق المحتوى، يتشكل من عناصر المعرفة و يحمل أيضا متغيرات و ثوابت البيئة و الثقافة التي توجد فيها و لهذا فان أي محاولة لنمذجة المعرفة و تأطيرها في قوالب رياضية أو إحصائية أو كمية قد يكون مصيرها الفشل. صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكنها لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة و علاقاتها البيئية.
5. **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إذا كانت المعرفة مورداً ثميناً، و مصدراً أساسياً للميزة و التميز، و إذا كانت المعرفة هي القوة، و الاقتدار للأفراد، الجماعات، و المؤسسات، فلماذا و تحت أي مبررات عقلية و عملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، و قبول انتقالها و ربما خسارتها كقيمة حقيقية. لهذا فان مشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة و ليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة.
6. **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:** لا تستطيع إدارة المعرفة أن تقوم بأبسط مهامها من دون وجود بيئة حاضنة و ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل و المشاركة بالمعلومات و المعرفة و النفاذ السهل و الشفاف إلى المعلومات و المعارف الموجودة في المؤسسة. و بدون تسهيل عملية النفاذ إلى المعلومات، و من دون وجود شفافية في المعلومات داخل المؤسسة فان من غير المنطقي الحديث عن إدارة للمعرفة أو عن برامج لاستثمار رأس المال الإنساني أو الوصول إلى المعرفة الثمينة.
7. **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** في طبيعة عملية إدارة المعرفة أنها ليست لها نهايات ملموسة و مرئية كما هو الحال في إدارات الأخرى، بحيث يمكن القول أن الإدارات التقليدية للمؤسسة لها مدخلات محددة و عمليات مبرمجة واضحة و لها مخرجات (منتجات، خدمات، عمليات) مستهدفة. أما إدارة المعرفة لا يستطيع احد القول أن نشاطها يبدأ من جزء و ينتهي هناك ذلك لان طبيعتها متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية و مع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة. و لذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المعرفة لا تنتهي و لا تتوقف لحظة لان عملية التعلم و اكتساب المعرفة أو تحصيلها ناهيك عن محاولات ابتكار المعرفة هي هدف المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم.

الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها.

سيتم عرض عناصر إدارة المعرفة و مبررات تحول مختلف المؤسسات إليها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية: (الزيادات، 2007، الصفحات 67-68)

- 1) **التعاون:** و هو المستوى الذي يستطيع في الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة احدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.
 - 2) **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي و المؤثر للمعرفة.
 - 3) **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
 - 4) **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. أن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
 - 5) **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
 - 6) **الخبرة الواسعة و العميقة:** و يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً و متنوعة و عميقة أي مركزة و تخصيصه.
 - 7) **تسهيلات و دعم تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
 - 8) **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق و معقد. المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقية.
- و هذا يعني أن على المنشأة أو المنظمة كشف و التقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين و استغلالها و المشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ثانيا: مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة.

أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من الدراسات إلى أن المنظمات و المؤسسات التي اعتمدت على هذه المبادرة قد حققت العديد من الفوائد منها: (علي و الجمل، 2013، الصفحات 109-111)

- ❖ تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و باستخدام موارد اقل و بشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا.
- ❖ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل: إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح و توضيح تلك القرارات، و لان حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية مختلفة تكون اقصر.
- ❖ يصبح الموظفون و العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم و الوظائف الأخرى القريبة منها: و نتيجة لذلك يصبحوا قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع و أكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بحبرة و عقلانية.
- ❖ يصبح الموظفون و العاملون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل: و محتوى و طبيعة المنتجات و الخدمات و احتياجات العملاء و سياسة المؤسسة و إجراءاتها و بالتالي يصبحون قادرين على أداء و انجاز أعمالهم بجودة أفضل و يعملون بصفة مستمرة على تصحيح الأخطاء دون حاجة لتدخل المشرفين.
- ❖ يصبح الموظفون و العاملون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل: و بالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما و تنخفض نسب الغياب و الدوران الوظيفي و يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر و كيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- ❖ تصبح قدرة المؤسسة أو المنظمة على إرضاء العميل أكثر و أفضل: و يتم ذلك من خلال تقديم منتجات و خدمات و استجابات ذات نوعية اعلي.
- ❖ العمل على تحسين العمليات الداخلية: و هذا يؤدي لخفض التكاليف.
- ❖ العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة أو المؤسسة: و الذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الأخذة بالزيادة، و الإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات و خدمات جديدة، و لكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

الفرع الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.

يجب توافر مقومات و متطلبات لإدارة المعرفة و هي كما يلي: (بدير، 2009، الصفحات 52-54)

1. توفير بيئة التنمية اللازمة و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة و هي شبكة الاتصالات و الكوابل الأرضية الحديثة المتطورة كما لابد من توافر أجهزة الحاسوب و البرمجيات الخاصة، و محركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.
2. توافر القوى البشرية التي هي من مقومات و أدوات العمل في إدارة المعرفة، و قد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة و تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، و حفظها و خلق معرفة جديدة و إنتاج سلع و خدمات متطورة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

3. الهيكل التنظيمي لابد أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، و يساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين و يولد لديهم المعرفة المتجددة و يحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية، و أن يتم تقديم المساعدة، و إجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير و نمو الاقتصاد المعرفي، و اقتصاد السوق.
4. العامل الثقافي الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، و تداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة، و اكتساب الخبرات و المهارات و بناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

و يرى (Von Krogh, 1198) أن متطلبات المعرفة ما يلي:

1. الشراكة الأولية في المعرفة و الخبرات و المهارات و الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة.
2. تطبيق مفهوم إدارة المعرفة و تعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، و الاتجاهات الاقتصادية المقابلات البناءة، و القواعد الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
3. إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
4. الارتقاء للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم، و نماذج و عرضها عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة.

و يؤكد (Duek, 2001) أن هناك ثلاثة مطالب أساسية لإدارة المعرفة هي:

1. **متطلب التكنولوجيا:** و هو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث، و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري و التكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لان المؤسسة تسعى للتميز من خلال حصولها على تكنولوجيا المعرفة.
2. **المتطلب التنظيمي و اللوجستي للمعرفة:** و هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها عن كيفية الحصول على المعرفة، و إعادة استخدامها، و بتجديد الوسائل الطرق و الإجراءات و التسهيلات، و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة.
3. **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** و يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، و بناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار و الإبداع و عن طريق الخبرات و القدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عمليات المعرفة و استراتيجياتها و بعض نماذجها و العوامل المؤثرة فيها و أهم المشاكل و بعض الحلول لها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة و استراتيجياتها.

و سيتم التطرق لأهم عمليات إدارة المعرفة و استراتيجياتها.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: عمليات إدارة المعرفة.

ارتبط مصطلح "عمليات إدارة المعرفة" بالعمليات أو المراحل من اجل اكتساب، و نشر، و تخزين، و تطبيق، و استخدام المعرفة لأغراض مفيدة. و تتكون من العمليات الرئيسة التالية: (الزعي، 2015، الصفحات 84-86)

1. اكتساب المعرفة.

من خلال مصادرها المختلفة الداخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و المؤتمرات و الندوات، أو من خلال البيانات المالية و الاقتصادية... الخ. أو مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل الانترنت.

2. توليد المعرفة.

و تعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات، و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

3. تخزين المعرفة.

باستخدام نظم إدارة المعرفة من النظم الخبيرة، بحيث يتم تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة بأشكال مختلفة. و مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية و يساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تخزين المعرفة، و توسيع الذاكرة التنظيمية، و استرجاع المعلومات، و المعرفة المخزنة.

4. نشر المعرفة و توزيعها.

زيادة قدرات عمال المعرفة و مهاراتهم و كفاءاتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة، و التركيز على التعلم التنظيمي، و تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة، و فرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة.

5. تطبيق المعرفة.

و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها و من الملاحظ أن الدراسات و الأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة استنادا إلى انه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة و الاستفادة منها بعد إبداعها و تخزينها و تطوير سبل استرجاعها و نقلها إلى العاملين. و قد أشار نوناكا و تاكايوتشي عملية إبداع المعرفة داخل المؤسسة و لم يتطرقا إلى عملية تطبيقها استنادا إلى انه طالما تم إبداع المعرفة فانه سيتم بالقطع تطبيقها و الاستفادة منها، و تشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة و تقاسمها و ليس على أساس كونها عملية منفصلة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

و الجدول رقم (02) يبين بعض النماذج التي قدمها المختصون في مجال إدارة المعرفة و التي تحدد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية المكونة لها:

الجدول رقم (02): العمليات الجوهرية و الفرعية لإدارة المعرفة و المؤلفين اللذين تناولها.

المؤلف	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	العمليات المعرفة
توربان (Turban)	إنشاء المعرفة	توليد طرق جديدة لعمل الأشياء، تطوير الرؤية الفنية.
	الحصول على المعرفة	تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة، جلب المعرفة الخارجية للمنظمة.
	تنقيح المعرفة	وضع المعرفة الجديدة في سياق معين مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع.
	خزن المعرفة	وضع المعرفة في صيغة ملائمة الخزن في مستودع يسهل الوصول إليه.
	إدارة المعرفة	المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة تقييم المعرفة للتأكد من صلتها و دقتها.
	نشر المعرفة	صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. المعرفة المتاحة للجميع.
لأودون و لأودون Laudon	الحصول على المعرفة و ترميزها	الحصول على المعرفة من مصادر داخلية و خارجية، و ترميزها بطريقة ملائمة. أنظمة الذكاء الصناعي.
	إنشاء المعرفة	التوصل إلى المعرفة الجيدة، أنظمة العمل المعرفي.
	تقاسم المعرفة	جعل المعرفة متاحة للتشارك، أنظمة التشارك الجماعي (برامج التشارك الجماعي و الشبكات الداخلية).
	توزيع و نشر المعرفة	جعل المعرفة سهل الوصول إليها من خلال الخزن و النشر، أنظمة الكتب.
دفيد سكايرم (d.skyme)	الإنشاء	أساليب الإبداع، المحاكاة، الحوار، الهيكل.
	التحديد	التدقيق المعرفي، تحليل المحتوى، تنقيب النصوص و تحليل المفاهيم، تحديد الخبرة.
	الجمع	طلب المعرفة، الاستقصاء و الاسترجاع.
	التنظيم	إدارة أدلة المعرفة، خرطنه المعرفة.
	التقاسم	الممارسات الأفضل، تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة، جماعات الممارسة

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المشتركة، فرق متعددة الوظائف تصميم فضاء المعرفة.		
التعلم	مراجعات ما بعد العمل، يوميات القرار، تواريخ المشروعات، سرد القصص، شبكات التعلم.	
التطبيق	أنظمة دعم القرار، إدارة التشغيل.	
الاستغلال	إدارة الأصول الفكرية.	
الحماية	إدارة حقوق الملكية الفكرية.	
التقييم	تقييم إدارة المعرفة، معايرة إدارة المعرفة، محاسبة رأس المال الفكري.	
تحديد المعرفة	روتينيات و عقود الشركة ذات الصلة بأعمال المنظمة.	مارك دوديسون Mark Dodieson
اكتساب المعرفة	التوصل للمعرفة و توثيقها، جعل المعرفة متاحة للجميع.	
توليد المعرفة	معرفة جديدة/ البحث و التطوير. معرفة جديدة بالزبون.	
التحقق من صلاحية المعرفة	حقوق ملكية المعرفة، قابلية استغلالها.	
نشر المعرفة (الصريحة / الضمنية)	داخل/ خارج المنظمة (معرفة صريحة) داخل المنظمة/ ضمنية، الممارسة و المنافسة.	
تجسيد المعرفة	تحويل المعرفة إلى قيمة، التدريب، ثقافة المنظمة.	
تحقيق المعرفة	الوعي بأصول المعرفة تحقيق قيمة مضافة للمنظمة و الزبائن.	
استغلال و تطبيق المعرفة	تحقيق أهداف محددة، استخدام المعرفة في الحوار.	

المصدر: الزعي جمانة زياد (2015)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص. 85،

86.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك عدة تقسيمات لاستراتيجيات إدارة المعرفة، يمكن إجمالها عموما في ثلاثة تقسيمات أساسية، هي: (جرادات، 2011، الصفحات

191-192)

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

1. الاستحواذ على المعرفة: حيث يجب أن يكون لدى المنظمة مجموعة من العمليات التي تتمكن من خلالها من الحصول على

المعرفة الجديدة للمؤسسة و تطبيقها، و يمكن إحراز هذه المعرفة الجديدة أو الحصول عليها من خلال وسيلتين، هما:

- من خارج المؤسسة، من خلال شراء المعرفة، أو تعيين خبراء، أو الترخيص من خلال براءة الاختراع.
- من داخل المؤسسة، و ذلك من خلال أنشطة البحوث التطبيقية، أو من خلال إحرازها بواسطة الخبرة المتاحة لدى العاملين.

و تعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمؤسسة، و يجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر من هذه العمليات، و سوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء على الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة المعرفة الخاصة بالمنتجات مثلا، مثل خلق الأفكار الجديدة الخاصة بمنتج معين، و كذلك نظم إدخال البيانات، هي محددة الأهداف للاستحواذ على المعرفة.

2. الاحتفاظ بالمعرفة: إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان قاعدة المعرفة بالمؤسسة، حيث انه من وجهة نظر المؤسسة لا

توجد أية اختلافات بين الاحتفاظ بين المعرفة المعلنة و الضمنية، و إنما المهم هو إمكانية الوصول إلى المعرفة و استثمارها و من ثم التأكيد من مدى إمكانية ملكية المؤسسة لها.

و مثلما هو مطلوب من المؤسسة أن تحتفظ بالمعرفة المطلوبة منها، فانه أيضا ينبغي أن تنشر المعرفة، و يجب أن يتم مشاركتها، و ذلك بهدف حمايتها من الفقد أو الضياع، و في حالة عدم توفر القدرة على تشارك المعرفة فعلى المؤسسة أن تسلك طريق البحوث و التطوير، و أن تسعى لتوفير عدد من الخبراء يعملون طوال الوقت.

3. استثمار المعرفة: يمثل استثمار المعرفة التقسيم الأكثر حيوية لإدارة المعرفة، و ذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية، نظرا لان

الاستثمار الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المؤسسة اقتصاديا، و بصورة عامة فان المعرفة التي يتم حفظها بالمؤسسة ربما يتم استثمارها داخليا عن طريق المنتج أو مقدم الخدمة، أو يتم استثمارها خارجيا عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية.

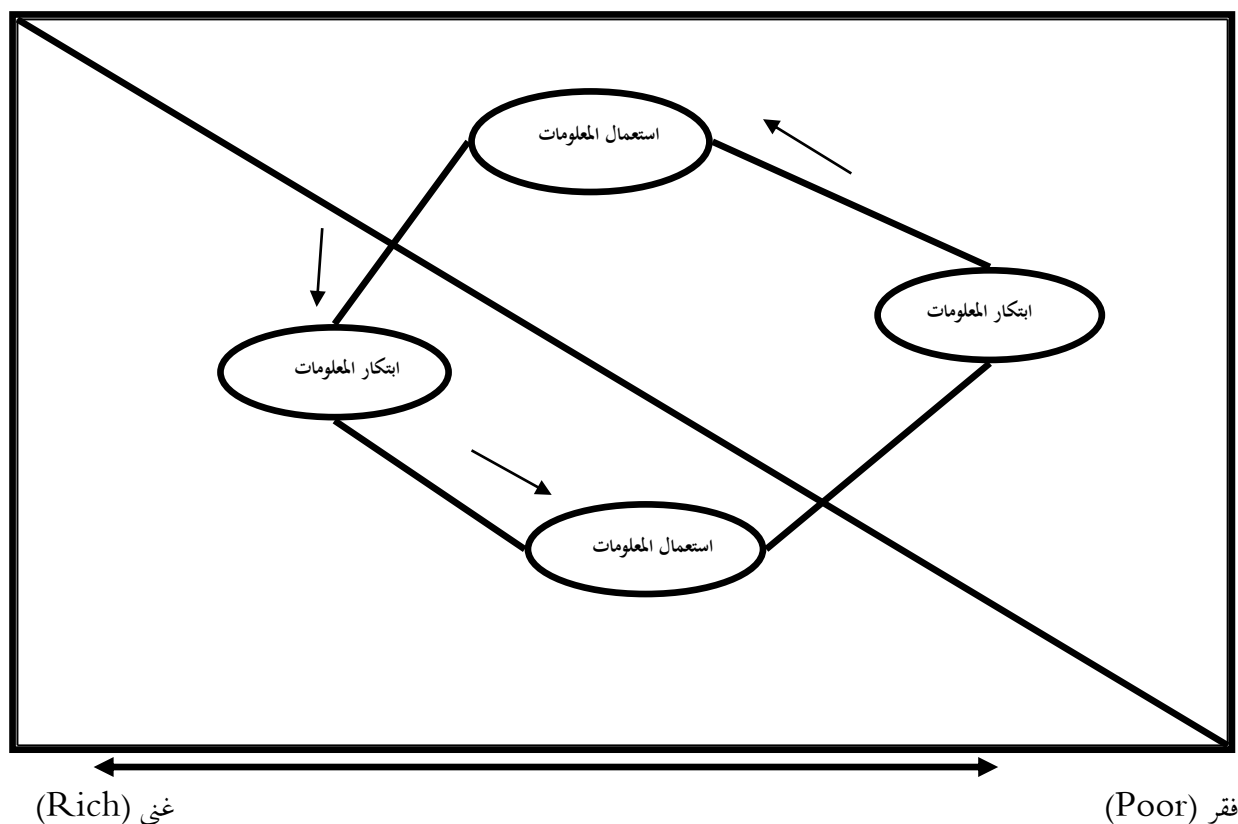
الفرع الثاني: بعض نماذج إدارة المعرفة.

تعدد نماذج إدارة المعرفة و تتخذ أشكالا مختلفة وفقا للمداخل المتنوعة لإدارة المعرفة و منظورات مطوريها و فلسفاتهم، و منها الأتي: (محمد، 2015، صفحة 148، 152)

أولا: نموذج (Blumentritt & Johnston 1999) لإدارة المعرفة.

يطلق على هذا النموذج نموذج إستراتيجية إدارة المعرفة حيث يعتمد على تأسيس التوازن بين المعلومات و المعرفة ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات و تهيئة كادر التنفيذ و الآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة و دراسة التفاعل بين المعرفة و المعلومات و آليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة و من المعرفة إلى المعلومات و المحافظة على المعرفة الجوهرية و يوضع الشكل (04) التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (04): نموذج (Blumentritt & Johnston 1999) لإدارة المعرفة.



المصدر: محمد عماد صفر عبده (2015)، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 149.

ثانياً: نموذج (Duffy , 2000) لإدارة المعرفة.

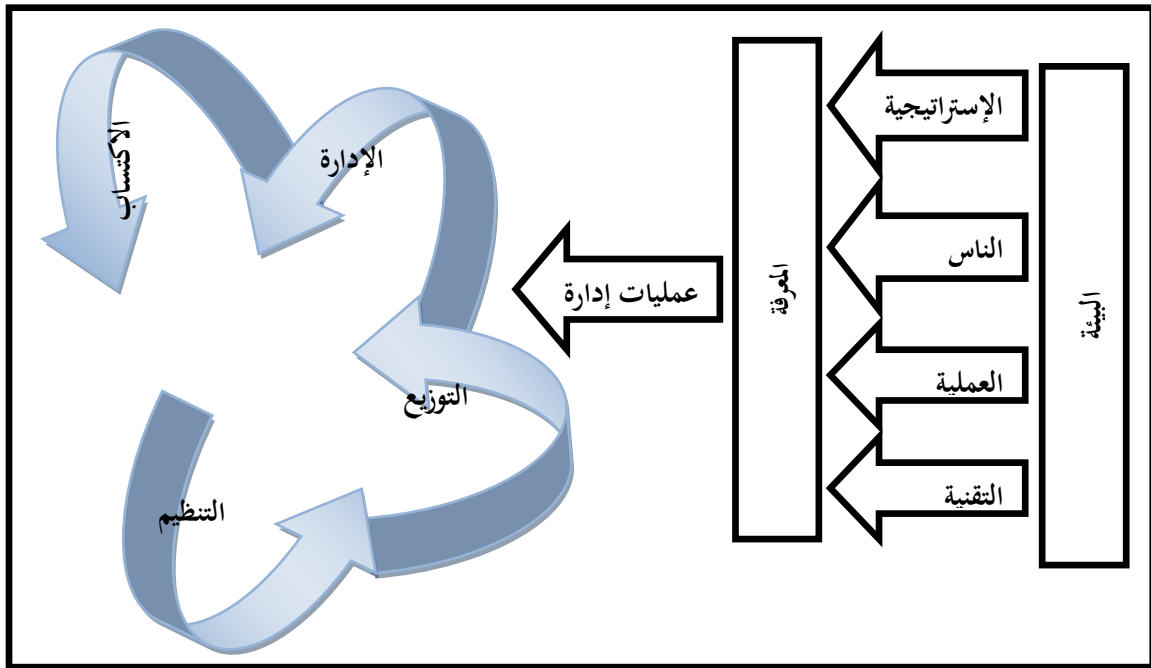
يعتمد هذا النموذج على أن المؤسسة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و من خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج السلع و الخدمات، و هي بدورها تسهم في زيادة ثروة المؤسسة، و تتضمن إدارة المعرفة الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة و دعم إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستفادة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

و تشتمل العمليات في هذا النموذج على: الحصول على المعرفة من الأسر و الشراء و التوليد - عملية التنظيم و تشمل التصنيف و التوبيخ و الرسم. عملية الاسترجاع و تشمل البحث و الوصول عملية التوزيع و تشمل المشاركة و النقل. عملية الإدامة و تشمل التنقيح و النمو و التغذية.

و يمثل الشكل التالي هذا النموذج:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (05): نموذج (Duffy , 2000) لإدارة المعرفة.

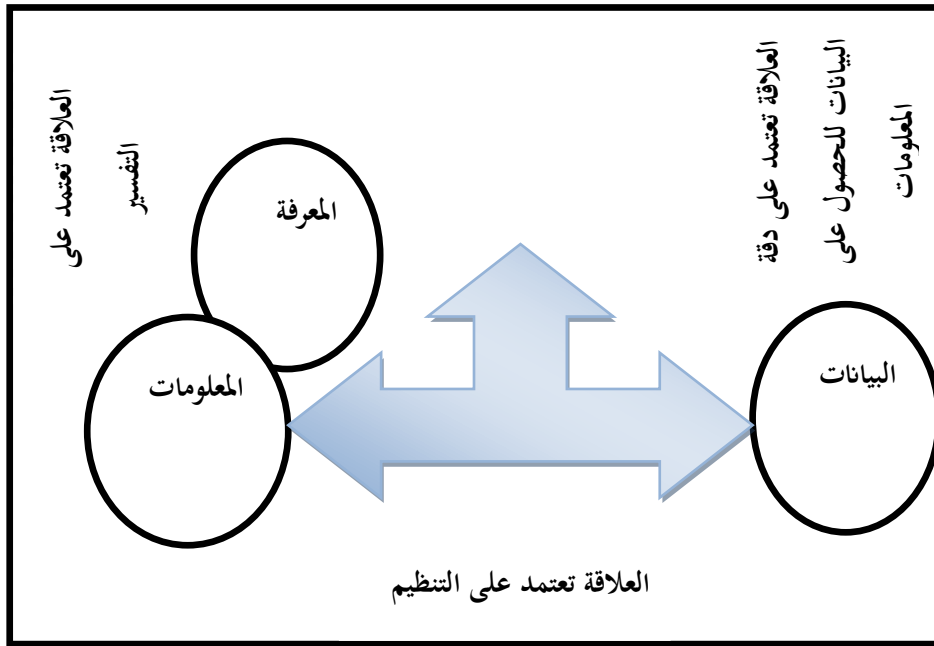


المصدر: محمد عماد صفر عبده (2015)، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 150.

ثالثا: نموذج (Ganesh, 2011) لإدارة المعرفة.

أوضح هذا النموذج أن إدارة المعرفة تعتمد على التداخل بين ثلاث أنماط و عناصر يكونوا في مجموعهم إدارة المعرفة و هي البيانات و التي تمثل حقائق خام مثل الكلمات و الحروف و الرموز و الصور و الأشكال و الرسوم، أما الثاني فهو المعلومات و التي تمثل ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدويا و اليا وهي ليست هدفا ولكنها أداة لترشيد و دعم صنع و اتخاذ القرار، أما العنصر الثالث فهو المعرفة و هي معاني متكاملة للمعلومات و العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة علاقة متداخلة و متكررة، و في اتجاهات عكسية. و يمثل الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (06): نموذج (Ganesh, 2011) لإدارة المعرفة.

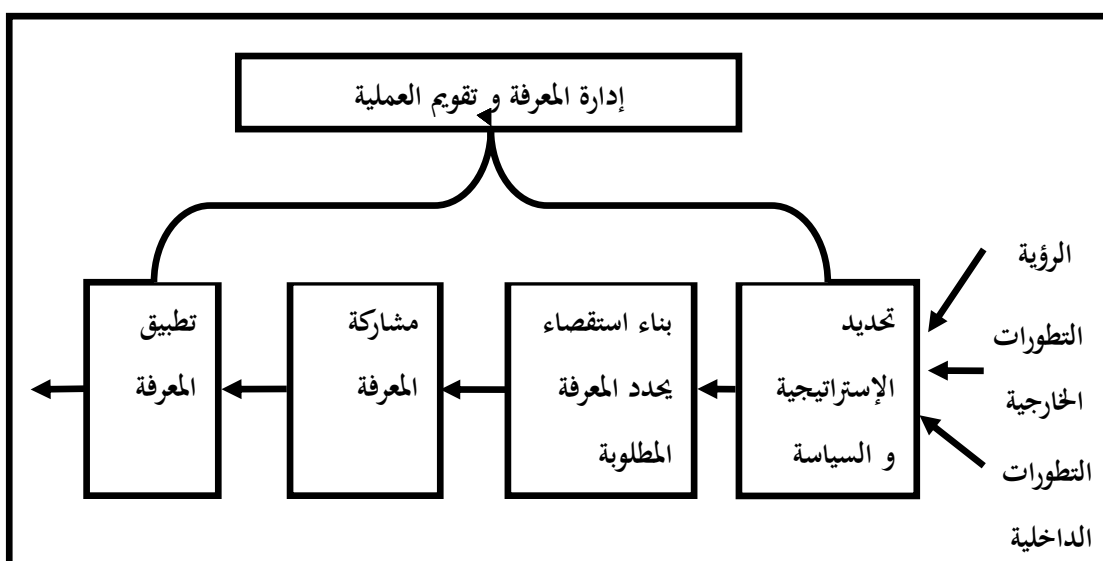


المصدر: محمد عماد صفر عبده (2015)، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 152.

نموذج سلسلة القيم المعرفية.

طور هذا النموذج كل من بوتس و بروجين، و رأيا أن أفضل الطرق لإدارة المعرفة و تقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، و التي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة من خطوات العملية المعرفية، إذا تعتبر إدارة المعرفة فعالة و ناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة (همشري، 2013، صفحة 152). و يوضح الشكل (06) سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (07): نموذج سلسلة القيم المعرفية.



المصدر: همشري عمر احمد (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 153.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة.

هناك مجموعة العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة و يشير (Wiig) بهذا الصدد إلى عاملين أثرا إلى تطور إدارة المعرفة هما: (عليان، 2007، الصفحات 177-178)

أ- العوامل الخارجية:

و هذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها، و لا غنى للمؤسسة سوى التكيف مع هذه المتغيرات و العوامل الخارجية و الاستجابة لمتطلباتها و أهم هذه العوامل ما يلي:

1. **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فعالية، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء و المنافسة و كسب الميزة التنافسية.
2. **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** و ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا و تنوعا مما يعني تعقيدها و هذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.
3. **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المؤسسات تنافسا شديدا في طرح منتجات و خدمات جديدة و تطويرها باستمرار و استخدام التقنيات الحديثة و هذا ما يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة و سريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
4. **زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات و رغبات المستهلك، و المنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير و تحديث عملياتها و قدراتها باستمرار و تسهم في

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

عمليات الإبداع و الابتكار لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات و إشراك الموردين في ذلك. الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة و ضرورة المشاركة فيها .

ب- العوامل الداخلية: و تتوفر هذه العوامل داخل المؤسسة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة و من أبرزها ما يلي:

1. حدوث اختناقات في فعالية المؤسسة: حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فعالية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المؤسسة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة و قدرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ و تخطط بشكل فعال.
2. تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات و البرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، و كان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) و نظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.
3. فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا و عمليا الأمر الذي زاد من فعالية إدارة المعرفة .

الفرع الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول.

سيتم طرح مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول لها.

أولا: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فان هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، و قد تم اختيار بعض منها و هي: (نور الدين، 2009، الصفحات 61-64)

- ◆ قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، و هذا قد يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات و إمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية و قناعاتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية و الوظيفية الأفضل، و ليس تلك التي تفضلها المؤسسة.
- ◆ قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية و بقدرات و إمكانيات غير واقعية و هذا قد ينعكس في صورة فشل و إحباطات متكررة و عمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- ◆ في كثير من الأحيان فإنه لا يجري تركيز على الفرص السوقية و على حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات و إمكانيات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة و غير محددة، و هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة اقل من المتوقع.
- ◆ إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تُحرق و تفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية و المادية الكافية لنجاحها.
- ◆ إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا و كافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، و عدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة، فالمعرفة يجب أن تعد بحيث تغطي أمدا طويلا من عمل المؤسسة و أن يكون فهمها قائما على أساس البعد الزمني و إلا فإن عدم فهمها لمدى كافيته مستقبلا قد يعيق عمل المؤسسة و يعطل تطبيق إدارة المعرفة .

ثانيا: بعض الحلول لإدارة المعرفة.

من أهم الحلول التي تديم إدارة المعرفة و تساهم في نجاح تطبيقها و تجنب المشكلات هي: (محمد، 2015، الصفحات 146-147)

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد عليها بصورة دائمة و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية، و توفير بيئة و مناخ ملائم للابتكار و التأكيد على فرصه تعلم المستمر للأفراد.
- تركيز المنظمة على الاهتمام بتدقيق المعرفة أكثر من تخزينها ومن خلال تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم و المشاركة به.
- إيجاد إطار و نظام معتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز و المكافآت حيث أن مثل هذا النظام يؤدي إلى تحفيز العاملين بصورة أكبر للتطوير و التفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمنظمات المعرفة.
- ضرورة توافر مدراء و قيادات للمعرفة و تضمينها ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة بحيث يكون دورها و مسؤوليتها مركزا على عمليات جمع و تصنيف المعرفة بجانب إنشاء بنيه تحتية قائمه على تكنولوجيا المعرفة و مراقبة استخدامها.
- اعتماد نجاح إدارة المعرفة على مدى ما يتحقق من تطوير لعمليات معالجة المعرفة حيث انه من الضرورة القيام بتطوير عمليات المعرفة من خلال تحديد و إيجاد المعرفة باعتماد على دراسات و البحوث ثم نشر و استخدام المعرفة بمدف التطوير.
- ضرورة الوعي بأن إدارة المعرفة مستمرة وتتطلب الانتباه إلى عنصر التواصل حيث يمثل الوصول إلى المعرفة البداية فقط و من ثم فإن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي، و يظهر عنصر الاستمرارية لإدارة المعرفة من منطلق مثلما أن إدارة المالية أو إدارة المواد ليس لها نهاية في دورها هكذا الحال بالنسبة لإدارة المعرفة.
- يجب أن تقوم إدارة المعرفة بالمسؤولية الكاملة عن تحصيل و تجميع المعرفة ثم تصنيفها و ترتيبها و أن يكون الهدف من وراء ذلك توزيعها و استخدامها من جانب جميع المستويات الإدارية في المؤسسة و تحقيق الاستفادة الكاملة منها في كافة أنشطته.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

لقد مثل الأداء و قياسه و لا يزال يمثل إشكالية و مهمة رئيسية للإدارة في المؤسسات. و قد انطلق قياس الأداء في البداية بأساليب و نماذج بسيطة و بمؤشرات مالية فقط، ثم تطورت السبل و المعايير لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تمثل أداة حديثة لتقييم أداء المؤسسات و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية أداء المؤسسة.

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و لاسيما طويلة الأجل منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو و التكيف باستخدام الموارد المادية و البشرية بالكفاءة و الفعالية العاليتين، و في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

الفرع الأول: مفهوم و أبعاد أداء المؤسسة.

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات، و يمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين، و سيتم التطرق إلى مفهومه و أبعاده.

أولا: مفهوم أداء المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يعد الأداء مفهوما شموليا و هاما بالنسبة لجميع المؤسسات بشكل عام، و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول الدراسات الاقتصادية.

1. عرف كل من Wheelen & Hunger أداء المؤسسة بأنه " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة" و الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها و ملائمة لزيائنها و مستخدميهها. (القاسم، 2013، الصفحات 9- 10)

2. و عرف سايمون Simon الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميهها". (حتامله و دراوشه، 2019، صفحة 524)

3. و يعرفه Jean Yves : على "أما مجموعة مم المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية". (مزغيش، 2012، صفحة 19)

4. و عرف آخرون الأداء بأنه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، و استمراريته و قدرتها على التكيف مع البيئة، و فشلها و انكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها و في ضوء الأهداف طويلة الأمد". (عادل، 2015، صفحة 45)

5. من جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية أداء المؤسسة على انه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية". (ريغة، 2014، صفحة 5)

6. تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة و الفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها و الموارد المستعملة. (الخلف، كافي، و كافي، 2017، صفحة 222)

7. و يعرف أيضا بأنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية". (مهني، 2018، صفحة 75)

8. و يعتبر الأداء بمثابة الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة. (اسماعيل، 2016، صفحة 124)

و من خلال الاستقراء للتعريف السابقة يمكن وضع تعريف لأداء المؤسسة بأنه: انعكاس مدى استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة بكفاءة و فعالية من اجل إشباع رغبات العملاء و تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أبعاد أداء المؤسسة.

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي و الاجتماعي، و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (الحاسنة، 2013، الصفحات 108- 109)

❖ **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

❖ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، و تتجلى أهمية و دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك و على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية، و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و بكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الأزمات و الخلافات... الخ

الفرع الثاني: مكونات و مستويات أداء المؤسسة.

يتم عرض مكونات أداء المؤسسة و مستوياته المحققة.

أولا: مكونات أداء المؤسسة.

بشكل عام يتفق معظم الباحثون في ميدان التسيير على أن مكونات الأداء تتمثل في: الفعالية و الكفاءة. (حجازي و معاليم، 2012، صفحة 103)

✓ **الفعالية:** تعرف الفعالية في مجال التسيير بدرجة بلوغ الأهداف أي النسبة بين الأهداف المسطرة و الأهداف المحققة، و هو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

العلاقة: تعتمد هذه الطريقة على العلاقة بين كل من مفهومي النتائج المخططة و النتائج المحققة أو المنجزة و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{Rp/Rm}$$

حيث أن:

Rm تمثل النتائج المحققة

Rp تمثل النتائج المخططة

✓ **الكفاءة:** لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالكفاءة إلا أنها تصب معظمها في أن الكفاءة ملازمة لمستوى استخدام الموارد من اجل

تحقيق الأهداف، و من بين أهم هذه التعاريف نذكر:

و هو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{النتائج المستخدمة} / \text{الموارد المستخدمة}$$

ثانيا: مستويات أداء المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه و هي على النحو التالي: (ابو ماضي، 2015، الصفحات 5-6)

1. الأداء الاستثنائي: و هو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد و العقود المربحة و الالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي و وفرة النقد و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: و هو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة و الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، و امتلاك كادر ذو كفاءة و تحفيز عال، و وضع نقدي متميز.
3. الأداء جيد جدا: و الذي يبين مدى صلابة الأداء، و توفر الدلائل المستقبلية، و الكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: و هو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن القوة و الضعف في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء، و الكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
5. الأداء المعتدل: و هو الأداء دون المعدل، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات، و قاعدة العملاء، و الكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء و النمو.
6. الأداء الضعيف: و هنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، و مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الفرع الثالث: أنواع أداء المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه.

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيه سلبا أو ايجابيا، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل.

أولا: أنواع أداء المؤسسة.

توجد عدة تصنيفات للأداء و لعل هذا يعود لاختلافات اتجاهات الباحثين، و يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، و من أهم هذه المعايير: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، معيار المصدر.

تصنيف حسب معيار الشمولية و المعيار الوظيفي: (فريشي، 2016، صفحة 130، 132)

1. حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء داخل المنظمة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون افراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسة بأدنى تكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لا أهداف الأنظمة الأخرى. و بتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.
- 2. **حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة و هي: المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق.
- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، و إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.
- **أداء وظيفة الأفراد:** و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، و قد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.
- و أضيف إليه معيار الطبيعة و معيار المصدر: (بكوش، 2017، صفحة 16)
- 3. **حسب معيار الطبيعة:** تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية و أهداف سياسية و بذلك يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:
- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ...) و تدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا...)؛
- **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، و أفراد المجتمع الخارجي ثانياً. تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي؛
- **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين؛ و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا؛
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

4. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي:

● **الأداء الداخلي:** يقصد به أداء الوحدة الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المكونة للتوليفة التالية:

❖ **الأداء البشري:** هو أداء الأفراد الذين يعتبرون موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

❖ **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأت من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

● **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة". هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد و اللوازم و الخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب. يفرض هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها. **ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.**

و يمكن تقسيمها على قسمين: (فوزي و بلبال، 2015، الصفحات 381-382)

1. **العوامل الداخلية:** و هي عوامل تخضع لتحكم المنظمة، و يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- **العوامل التقنية:** و تتمثل في مختلف القوى و المتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المنظمة و تضم ما يلي: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال و تصميم المنظمة؛
- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة و تضم على الخصوص: التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة، نظامي المكافآت و الحوافز، الجو سائد بين العمال و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين، نوعية المعلومات.

2. **العوامل الخارجية:** و هي عوامل غير خاضعة لتحكم المنظمة، و يمكن أن تقسم إلى:

- **العوامل الاقتصادية:** يمثل المحيط الاقتصادي مصدر موارد المنظمة من جهة و مستقبل منتجاتها من جهة أخرى، و تنقسم العوامل الاقتصادية إلى: عوامل اقتصادية عامة و قطاعية؛
- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** لا يقل تأثير العوامل الاجتماعية و الثقافية على الأداء أهمية عن العوامل الاقتصادية، نظرا لأهمية البعد الاجتماعي و الثقافي في محيط المنظمة.
- **العوامل السياسية و القانونية:** من أبرزها الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية... الخ.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الرابع: قياس أداء المؤسسة و مميزاته.

تكتسب عملية قياس أداء المؤسسة مجموعة من المزايا المتعددة و سيتم التطرق إليها.

أولاً: قياس أداء المؤسسة.

قياس أداء المؤسسة هو عملية تحديد كيف قطعت المنظمات أو الأفراد الناجحة مشوارها في السعي لبلوغ أهدافها. أما قياس الأداء المستند للجودة الشاملة فيعرف بأنه قياس أداء غير مالي على جميع المستويات داخل المنظمة (بما في ذلك الأفراد و الفرق و العمليات و الأقسام و المنظمة ككل) بهدف التحسين المستمر للأداء مقارنة بالأهداف التنظيمية الموضوعة.

و جرى تعريف قياس الأداء على انه عملية جمع و حساب و تقديم مكونات كمية لأغراض إدارية متمثلة في المتابعة و المراقبة و تحسين أداء المؤسسة. (العامري، 2015، صفحة 47)

كما يعرف قياس الأداء على انه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية و غير الصناعية"، و منه فعلمية قياس الأداء هي عبارة عن عملية قياس مدى فعالية و كفاءة المهام و العمليات المنجزة، و اكتشاف الأخطاء المرتكبة و مصادرها، و ما هي فرص التحسين الممكنة، إضافة إلى كونه يزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات الضرورية لتحسين أدائها. (مقداد، 2017، صفحة 100)

ثانياً: مزايا قياس أداء المؤسسة.

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق قياس الأداء: (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009، الصفحات 194-195)

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا. هل نحن على علم بنوعية المنتجات و الخدمات التي يحتاجها العميل؟.
- يساعد قياس أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة و يوضح ما لا تعرفه. هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المؤسسة؟.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق و ليس على العواطف أو الآراء الشخصية. هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات و الوثائق أم على الحدس و التخمين و التحيز الشخصي؟.
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين و التطوير. ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟ و كيف نستطيع إجراء التحسن و التطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟.
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين و التطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل؟ هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة؟.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، و الاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لهذه الأعمال على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، و لكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا؟.
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة. هل موردينا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة؟.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة في المؤسسة الاقتصادية و تركز فكرتها على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية تقييم أداء المؤسسة.

و فيما يلي عرض لمفهوم و أهمية تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة.

تعدد مفاهيم تقييم الأداء لاختلاف اتجاهات الباحثين و من بينها ما يلي:

- تعرف عملية تقييم الأداء "بأنها العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة". (الرب، 2009، صفحة 51)
- كما يمكن تعريفه على انه "كل العمليات و الدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة و الكفاءة في استخدامها و يظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف و ما تم التخطيط له. (زرفاوي، 2016، صفحة 112)
- و يعرف تقييم الأداء على انه " مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل". (ابو النصر، 2007، صفحة 138)
- و هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بكفاءة و فعالية في سبيل تحقيق أهدافها". (ديجي، 2013، صفحة 64)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء.

إن لتقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة و مدى تحقيقها لأهدافها، و من خلاله تكتشف ايجابيات و سلبيات الأداء خلال مده محده و تحلل أسبابها و تربط بمراكز المسؤولية، و يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء من خلال نقاط الآتية: (عبد الستار، 2018، الصفحات 458-459)

- ❖ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة.
- ❖ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام الوحدة الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال، مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- ❖ يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية بالوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق عملية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية.
- ❖ ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على مستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة، إذ أن تقييم يؤدي إلى تأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي و التناسق بين نمو القطاعات الاقتصادية و الإنتاجية.
- ❖ يساعد تقييم الأداء على التحقق من وفاء الوحدات الاقتصادية بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ❖ يؤدي تقييم الأداء إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة حيث يقضي إلى بيان عن الانحرافات الكمية و النوعية و القيمة و الزمنية و الفنية التي يمكن أن تحدث في مجال التنفيذ العلمي للمشروعات الاستثمارية.

الفرع الثاني: أنواع و أهداف تقييم أداء المؤسسة.

و يتم فيه التطرق إلى أنواع و أهداف تقييم أداء المؤسسة.

أولا: أنواع عملية تقييم أداء المؤسسة.

تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة و عليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية: (بن خليفة، 2018، الصفحات 71-72)

- **تقييم الأداء المخطط:** و يتمثل هذا النوع من تقييم الأداء في التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، و ذلك عن طريق مقارنة المؤثرات الواردة في المخطط و السياسات الموضوعية مع المؤثرات الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية و ربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات، و هذا هدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة و إيضاح الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات و المعالجات اللازمة لها، إلا انه يجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ خطة الوحدة الاقتصادية و التي لها تأثير على واقعية الأهداف المخططة؛
- **تقييم الأداء الفعلي:** يقصد بتقييم الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية، و هذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعريف على الاختلالات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، و هذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعينة و دراسة تطوراتها عبر فترات محددة خلال السنة، و على ضوء ما تكشفه المعايير و النسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج خلال السنة المالية المعينة و السنوات السابقة؛
- **تقييم الأداء المعياري (القياسي):** و يقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، و يأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج و المبيعات و الأرباح و القيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانات و القدرات الإنتاجية للمؤسسة، أو عن طريق مقارنة النسب و المعدلات الفعلية مع النسب و المعدلات المعيارية (القياسية)؛

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

➤ **تقييم الأداء العام (الشامل):** حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة و الفعلية و المعيارية في عملية القياس و التقييم، و التمييز بين أهمية نشاط أو آخر و هذا بإعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا باستخدام هذه الأرجحيات و مؤشرات النتائج المخططة و الفعلية و المعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

ثانيا: أهداف تقييم أداء المؤسسة.

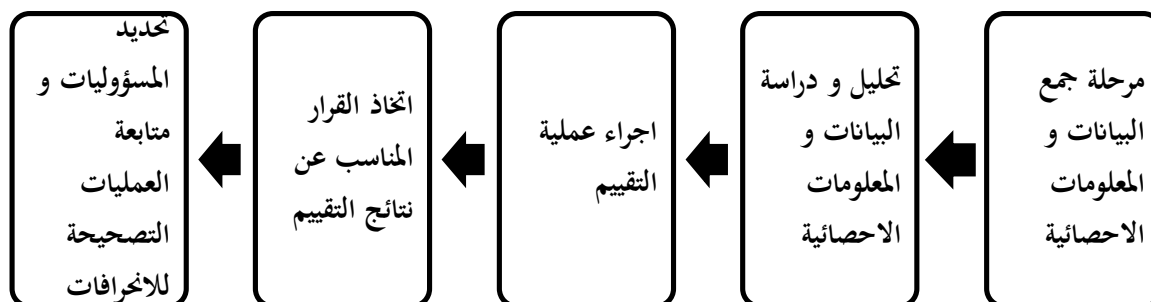
تسعى المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم بدورها إلى تحقيق الأهداف الآتية: (دروش و مصطفى، 2018، صفحة 97، 99)

- تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية للمؤسسة و نشاطات الموظفين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا و يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، و تحسين علاقات العمل فيها، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الموظفين و المؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية البيروقراطية.
- وضع معايير موضوعية و مهنية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم أساليب و برامج إدارة الموارد البشرية، حيث تعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة.
- وضع نظام سليم و عادل للحوافز، حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف و مدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية و الأساس لوظيفته، و بناء عليه تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه و النتائج التي يحصل عليها، مما يدفعهم للعمل برغبة كبيرة.
- أن عملية التقييم تساعد في الحصول على معلومات مرتدة عن كفاءة أداء الموظفين و سلوكياتهم الوظيفية، و يتخذ في ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، فضلا عن كونها تعد أداة رقابية ليس على أداء الموظفين فقط، بل على أداء المديرين و المشرفين على مستويات اعلي، و أداء المؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل تقييم أداء المؤسسة.

تمر عملية تقييم الأداء بالمرحله الآتية: (الكرخي، 2007، صفحة 39)

الشكل رقم (08): مراحل تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- 1) جمع البيانات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. أن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة- و البيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.
- 2) تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقومي الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
- 3) إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه.
- 4) اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة و أن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعا و أن أسبابها قد حددت و أن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و أن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
- 5) تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات و البيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

الفرع الرابع: متطلبات و صعوبات تقييم أداء المؤسسة.

لتحقيق أهداف المؤسسة لابد من توفر المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاحها إلا انه رغم ذلك قد تكون هناك صعوبات تحول دون ذلك و هذا سيتم التطرق إليه.

أولا: متطلبات تقييم أداء المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

من اجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات يتم إنجازها في ما يلي: (الحاسنة، 2013، صفحة 155)

- تنوع مصادر الحصول على المعلومات.
- ارتباط العملية بكل من رسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة.
- توفير الإرشادات محددة و واضحة للقائمين على تقييم الأداء.
- توفير مساحة من المرونة لغايات التعديل و التحسين.
- توفير نتائج تتمتع بالثبات و الصدق و الموضوعية.
- تأسيس قنوات اتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية بعملية التقييم.
- تنفيذ إجراءات التقييم في الوقت المحدد و المناسب.

ثانيا: صعوبات تقييم أداء المؤسسة.

تواجه عملية تقييم أداء المؤسسة كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها و بين التقييم الدقيق و عموما تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: (التيجاني، 2015، الصفحات 143-144)

- ❖ **عدم وجود معدلات و معايير للأداء:** أن إحدى أسباب عدم كفاءة عملية تقييم أداء المؤسسة هو عدم وجود معدلات واضحة و دقيقة و أن هذه المعدلات و المعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
- ❖ **استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات و الأقسام بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف، و ذلك لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم.
- ❖ **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم فوجد نماذج واضحة و سهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئة النموذج في وقته و بإتقان أما النماذج الغامضة فإنها تؤدي إلى تحرب معد التقرير من تقريره.
- ❖ **توحيد معايير التقييم:** إن توحيد معايير التقييم بين الوظائف رغم تفاوت هذه الوظائف في أهدافها و في متطلباتها و إنجاز أعمالها بذات الوظائف الفنية.
- ❖ **عدم توافر أوصاف وظيفية:** أن عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل. كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف خاصة الموظفين الجدد منهم.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

استعمال وسائل قياس و تقييم الأداء التقليدية و الاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غير فعال في بيئة العمل الحديثة، كونه يتسم بالنقص و عدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى الغير مالية، و التي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية و تساهم و تساعد في تحقيق بلوغها و هو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

باعتبارها من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث و اهتمام العديد من المفكرين، و شهدت مجموعة من التطورات و التغييرات إضافة إلى تعدد تعريفاتها نظرا لأهميتها و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفرع.

أولا: نبذة مختصرة عن نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن.

قدمت فكرة بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من قبل كابلان و نورتن، و في عام 1990م حيث قاما بدراسة اجري على مجموعة من الوحدات الاقتصادية لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء و توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية غير كافية بمفردها لتقييم أداء الوحدة الاقتصادية، و اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن التي نوقشت لأول مرة عام 1992 في جامعة هارفارد على الرؤية و الأهداف الإستراتيجية، حيث تم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء بغرض التقييم من اجل التطوير و التحسين، و لم يقتصر دور بطاقة الأداء على التقييم فحسب بل تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية و مقاييس غير مالية مترابطة. حيث قدم كل من كابلان و نورتن عام 1992 ورقة عمل تركزت على اختيار عدد محدود من المقاييس في كل من الأبعاد الأربعة و اقترح كل منهما استخدام الأسئلة في المواقف ذات الصلة برؤية و أهداف الوحدة الاقتصادية التي تساعد في اختيار المقاييس التي يتعين استخدامها و ربطها بأبعاد البطاقة. (الهاشمي و الحدراوي، 2018، الصفحات 355-356)

ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

و قد اختلفت و تعددت تسميات تلك البطاقة فمنهم من أطلق عليها "بطاقة تقييم الأداء المتوازن"، و "بطاقة التقديرات الموزونة" و آخرون أطلقوا عليها بطاقة التقييم المتوازن و بطاقة النتائج و بطاقة التسجيل، إلا أن الباحثين أسموها بطاقة الأهداف المتوازنة؛ لأنها توازن بين متطلبات الأعمال المالية مع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، و من أهم استخدامات بطاقة قياس الأداء المتوازن أنها أداة فعالة للتأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعية و ليس بعيدا عن الأهداف المرسومة، و تساعد البطاقة أيضا في تطبيق الخطط، و ضبط مراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة و تجمع فيها الأهداف الإستراتيجية كافة. (نور، 2017، صفحة 33)

1) عرفت بأنها "أول عمل نظامي حول تصميم نظام لقياس و تقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة". (عريوة، 2016، صفحة 118)

2) عرفها كل من Kaplan & Norton بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، و وضع إستراتيجية الأعمال و اتصال الإستراتيجية بالأعمال، و المساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة". (بلاسكة، 2012، صفحة 23)

3) عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، و مقاييس و قيم مستهدفة، و خطوات إجرائية واضحة و ذلك من تنفيذ الإستراتيجية. (حجاج و بن رنو، 2015، صفحة 139)

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

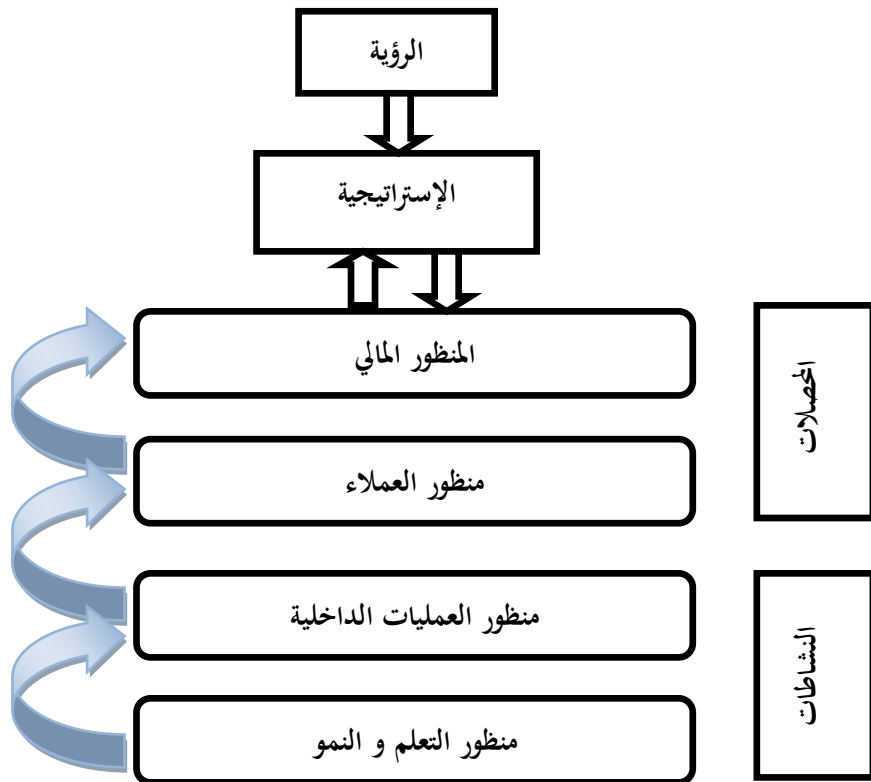
- 4) كما عرفت تقنية بطاقة الأداء المتوازن على أنها "ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء و ذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية، فضلا عن ذلك فإن هذه التقنية لا تركز على تحقيق الأهداف المالية و لكنها تذهب ابعدها من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية". (جواد، 2011، صفحة 17)
- 5) و تعرف أيضا على أنها "مدخل إداري لقياس الأداء المؤسسي التنظيمي من خلال أربعة مناظير متساوية الأهمية هي منظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو و التعلم". (علاوي، 2015، صفحة 143)
- 6) كما عرفت على أنها "هي مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية تقدم للإدارة العليا بصورة واضحة و شاملة و سريعة لأداء المنظمة". (موسى، 2016، صفحة 143)
- 7) أما الدباغي (2013) فتري أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفهومي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة مؤشرات الأداء التي تسأل و تجيب عن الأسئلة الآتية: (صفحة 8)
- للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين و حملة الأسهم؟
 - لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام زبائنها؟
 - لإرضاء المستثمرين و الزبائن، ما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة؟
 - لتحقيق رؤية المنظمة، ما المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير و التحسين؟

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على النحو المتكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف. و يتم توضيحها في الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (09): هيكل بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور (2009)، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ص 140.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: (الخلف، كافي، و كافي، 2017، الصفحات 252-253)

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء و تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم و خدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية و تحسن الأداء و تضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية العكسية للإستراتيجية و تربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين و الإدارة و بنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين المستهلك و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

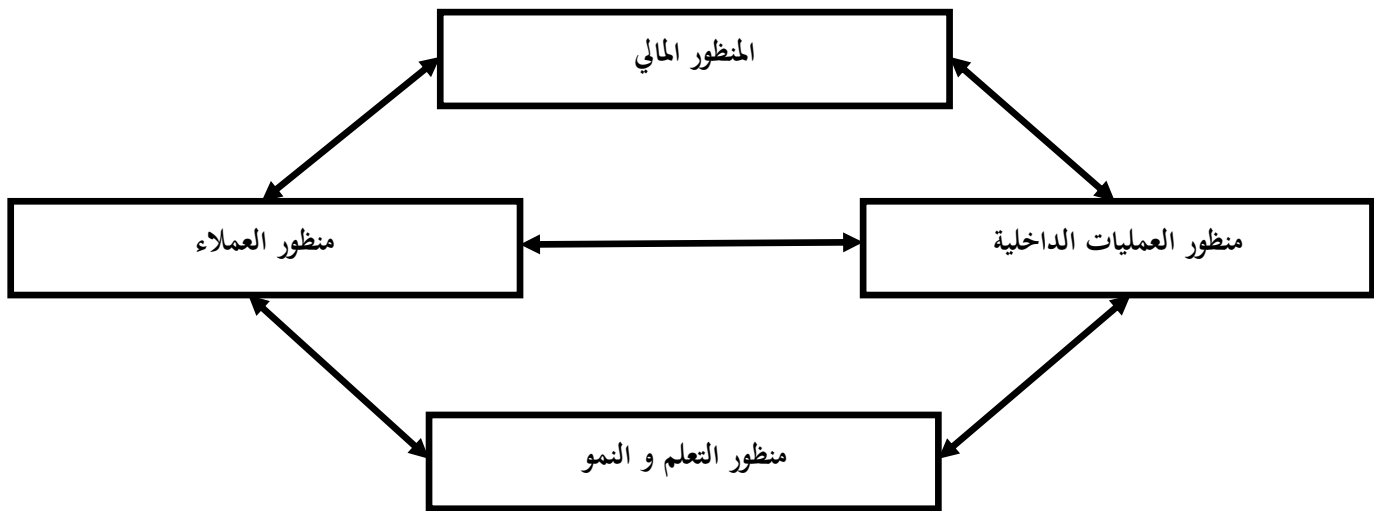
الفرع الثاني: المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و أهدافها.

يمكن توضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن و أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولاً: المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن النظر إلى المنشأة من خلال أربعة مناظير أساسية يمكن توضيحها في الشكل (10)، حيث تتضمن المنظور المالي، و منظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو كما يلي:

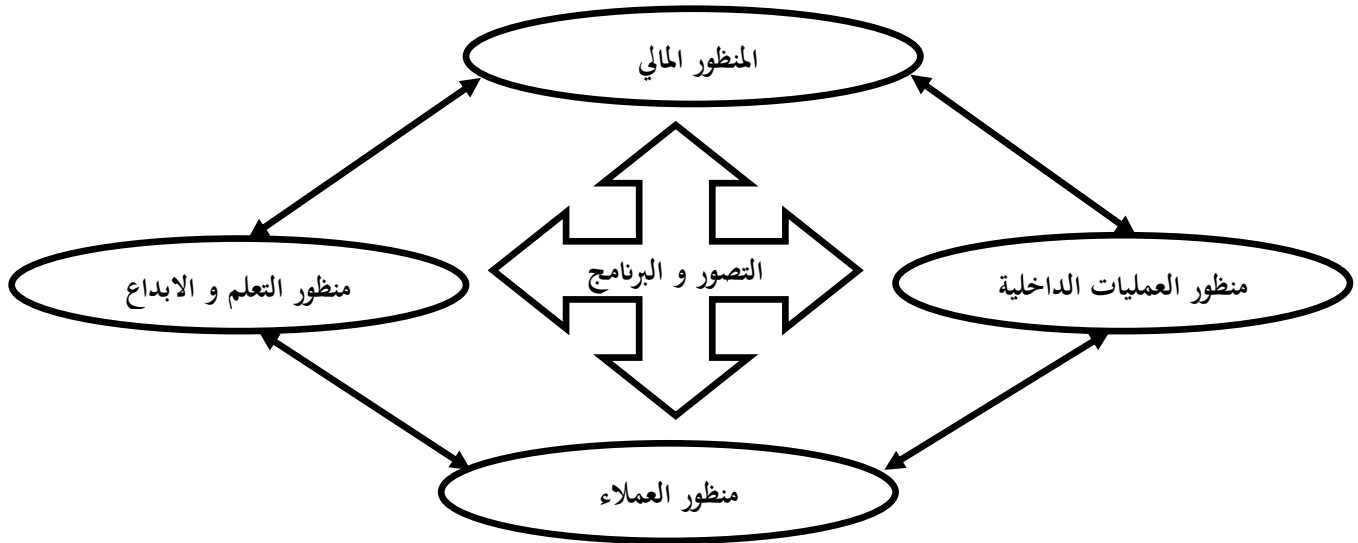
الشكل رقم (10): ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: norton, d., & kaplan, r (1992), **the balanced scorecards– that drive performance**, harvard business review, vol.(70), No.(01).

و قد استمر الباحثان كابلان و نورتون في تطوير النموذج، حيث قاما بإضافة تصور المؤسسة و البرنامج التي تتبناها، نظراً لأهمية ترجمة تصور المنظمة لمستقبلها و تحليل الأهداف التي تنوي المؤسسة تحقيقها من خلال تبنيها لبرنامج التغيير التنظيمي، و ترجمتها إلى مبادرات و برامج عمل مؤسسة تعتمد على بعضها بعضاً لتحقيق الأهداف العامة المؤسسة، و يوضح الشكل الأتي (11) المرحلة الثانية من نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (11): عناصر قياس الأداء المتوازن.



المصدر: الخفاجي نعمة عباس، ياغي إحسان محمد (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ص45.

و هذه المنظورات هي:

1. المنظور المالي.

يعد المنظور المالي احد مناظير بطاقة الأداء المتوازن و يمثل نتاج هذا المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة، و يركز أيضا على مستوى الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و العائد على حقوق المساهمين، و العائد على إجمالي الموجودات و القيمة المضافة و نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل و يرى Kaplan & Norton بان المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها تلك المؤسسة، حيث لخصت في ثلاث مراحل أساسية هي: (عباس، 2019، صفحة 345)

- **مرحلة النمو:** حيث تكون الوحدة الاقتصادية في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات و دخول أسواق جديدة و اجتذاب زبائن جدد و المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات و عمليات التشغيل و تنمية قدرات العاملين و إمكانياتهم.
- **مرحلة الاستقرار:** تحاول الوحدة إعادة استثمار أموالها و اجتذاب المزيد من الاستثمارات و تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر و الدخل الناتج من التشغيل و عائد المساهمة و القيمة الاقتصادية المضافة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

● **مرحلة النضج:** فإن هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين و تركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل مدة الاسترداد و حجم الإيرادات.

و تتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. و إن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، و كل الاستراتيجيات و المبادرات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية. (الغالي و ادريس، 2013، صفحة 133)

2. منظور العملاء.

يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بوضع متطلبات و حاجات و رغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس لنجاح المؤسسة في منافستها مع المؤسسات المنافسة و بقائها و استمرارية نشاطها في السوق، و يعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع و الخدمات بجودة عالية و أسعار معتدلة، و من خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات العلاقة باهتماماتهم و إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

و يمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء و الخدمة، الكلفة و يحتوي هذا المنظور عدة مقاييس منها رضا العملاء و الاحتفاظ بالعملاء و اكتساب عملاء جدد و ربحية العملاء و حصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة.

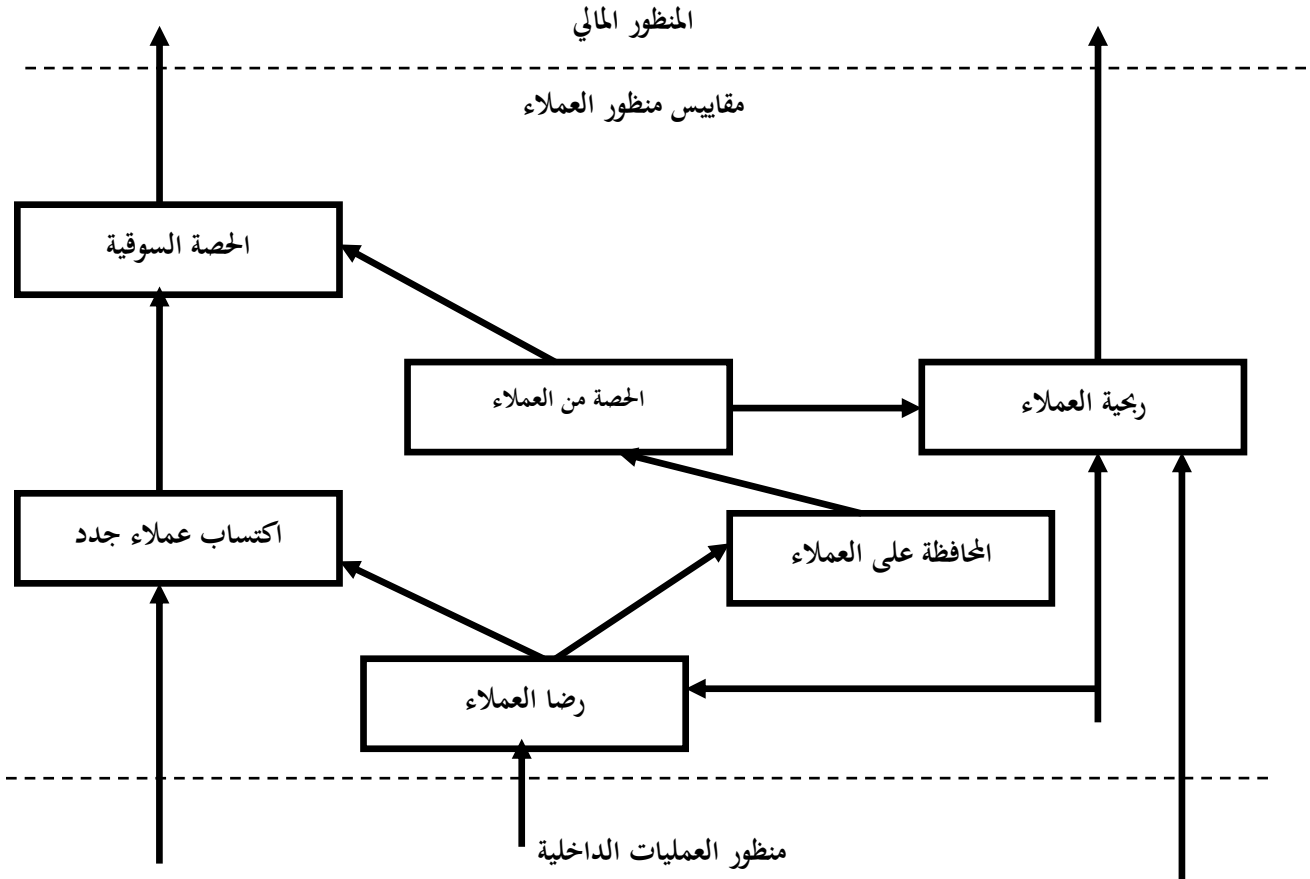
و يذكر (Kaplan & Atkinson)، أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساس على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء و صياغة إستراتيجية ناجحة للمؤسسة و التي بدورها تهدف إلى ما يأتي: (الغالي و ادريس، 2013، صفحة 133، 136)

- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع و شرائح مختلفة من العملاء.
- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرغوبين و جعلهم مرغوبين للمؤسسة.
- إعداد و ترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة على وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

و يمكن معرفة أداء المؤسسة لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة و المشاهدة و الرسائل و الاتصالات الهاتفية و التغذية العكسية و حجم المبيعات المتحقق.

إن الأداء الجيد للمؤسسة وفق هذا المنظور يصب في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية، و كما هو موضح في الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي (2013)، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص 133.

فيما يأتي عرض المقاييس الخاصة بمنظور العملاء: (النعيمي و سليمان، 2010، الصفحات 123-124)

1. الحصة السوقية: تمثل نسبة المبيعات التي تحصل عليها المؤسسة في سوق معينة و يمكن قياسها من خلال تحديد العائد على المبيعات و حجم و عدد الوحدات المباعة أو عدد المبيعات للعملاء و تمثل الحصة السوقية مقياس لاختراق السوق و بالتالي إلى نمو و استمرار المنظمة.
2. اكتساب عملاء جدد: يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:
 - عدد العملاء الجدد.
 - عدد العملاء المرتقبين.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

3. **الحفاظة على العملاء:** و يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر.
 4. **رضا العملاء:** يتم تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة و وقت التسليم و التعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع.
 5. **ربحية العملاء:** يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل. إذ عند قيام المؤسسة بتحسين أدائها سوف يؤدي إلى زيادة رضا العميل عن المؤسسة و زيادة الرضا لدى العملاء سيؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء مما يزيد من ربحية المؤسسة.
3. **منظور العمليات الداخلية.**

و يبين Kaplan & Norton أن هذا المنظور يعكس كافة العملية التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، و التي لها اثر كبير على رضا العملاء و تحقيق الأهداف المالية المؤسسة. و لتتمكن إدارة المؤسسات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، و وحدات العمل بشكل دقيق و تفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، و تعزيز نقاط القوة و التميز و التفوق على المنافسين.

و يتكون جانب العمليات من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي: (الخفاجي و ياغي، 2015، الصفحات 48-49)

- **عملية الابتكار:** و التي تتعلق بتصميم المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات المؤسسة، و تمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة و عملاء جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات و المنتجات للأسواق و العملاء الحاليين، مع الأخذ بالاعتبار استمرار البحث عن حاجتهم الجديدة و تلبيةها لكسب رضاهم.
- **العملية التشغيلية:** و هي عمليات المؤسسة التي تقوم بها بدء من استلام طلبات العملاء، و انتهاء بتقديم الخدمة أو المنتج لهم. و هذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل من حيث جودة تصميم الخدمة و بأقل كلفة، و تقليص وقت التوصيل مع الأخذ بالاعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب و المطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.
- **عملية الخدمة بعد البيع:** تعتبر هذه العملية الجزء الأخير من سلسلة القيمة للعمليات التشغيلية الداخلية، و هي تمثل العمليات الداخلية، و هي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة العملاء بعد البيع، و تشمل هذه العملية كفاءة ما بعد البيع، و خدمات التصليح، و طرق الدفع، و استرجاع المنتج، و البرامج التدريبية لتعليم أفضل طريقة لاستخدام المنتج أو الخدمة.

و قد أضاف Kaplan & Norton بعدا جديدا إلى منظور العمليات الداخلية، و هو مسؤولية المؤسسة الاجتماعية من خلال الالتزام بالقوانين البيئية، و ذلك بعدم إحداث تلوث للبيئة نتيجة التصنيع و الإنتاج، و الالتزام بمعايير السلامة العامة، و الاهتمام بخدمة المجتمع المحلي في الأسواق التي تمارس المؤسسة نشاطها.

4. **منظور التعلم و النمو.**

يمثل التعلم و النمو البنى التحتية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لخلق القيمة لها و التطور و النمو المستقبلي حيث أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من المؤسسة القيام بتحسينات مستمرة لعملياتها الداخلية و منتجاتها الحالية و لديها القابلية على إنتاج و

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ترويج منتجات جديدة و زيادة القيمة للزبون من خلال اختراق أسواق جديدة و زيادة الإيرادات و الأرباح و بالتالي تنمية و زيادة قيمة حملة الأسهم. أن التحسن في الأداء التشغيلي يعتمد بدرجة كبيرة على تعزيز قدرات و قابليات الأفراد العاملين في المؤسسة و تحضيرهم لاستخدام هذه القابليات. و يتكون منظور التعلم و النمو من العناصر الآتية: (الموسوي، 2013، الصفحات 248-249)

- ❖ **ثقافة و تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة:** يتم تحسين مهارات و ثقافة العاملين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية و تدفع المؤسسة حوافز لمن ينهون هذه الدورات بنجاح. و يمكن قياس ثقافة و تدريب الأفراد بشكل نسبة مئوية لإنهاء العاملين للدورات التدريبية بنجاح و الذي ينعكس في تطوير المنتجات الحالية و خلق و إنتاج منتجات جديدة متميزة.
- ❖ **الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة:** يشير الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة إلى مدى إسهام العاملين فيها في تطوير رأس المال للشركة و يمثلون موجودات غير مالية ذات قيمة كبيرة لها. و يقاس الاحتفاظ بالعاملين بالنسبة المئوية للأشخاص الذين يغادرون المؤسسة إلى مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ❖ **التطوير و التحفيز:** تقوم المؤسسة بخلق فرص جديدة لتطوير منتجاتها و تحسين خدماتها و هي تحاول ضرب المنافسين بالمنتجات الجديدة الذي يعني الإسراع بتلبية حاجات العملاء قبل أن يستطيع المنافسون أن يكونوا ردة فعل و بذلك تستطيع المؤسسة أن تلي حاجات عملاءها و تحقيق أرباح أكبر من المنافسين الآخرين. و تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد العاملين في الشركة الذين حققوا أداء مميّزا في عملهم استنادا إلى نظام الحوافز في المؤسسة و تتعدد مقاييس التحفيز و التطوير منها معدل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة و عدد المقترحات لكل مستخدم و نسبة المقترحات المنفذة.

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي: (عبودي و محمد، 2018، الصفحات 374-375)

1. تحدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على الأمد القريب مع توازن الرؤية الإستراتيجية على الأمد البعيد.
2. مراقبة العمليات اليومية و أثرها في التطورات المستقبلية.
3. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
4. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العملي.
5. دعم التواصل بين الإستراتيجية و تنفيذ العمليات و التأكد من توافر المتطلبات.
6. تمكين الإدارة من فحص الأداء و إجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى و إن كانت جوهرية.
7. تفسير رؤية و إستراتيجية المؤسسة من خلال وضعها في أهداف إستراتيجية خاصة.
8. مساعدة المؤسسة في التخطيط ووضع الأهداف و توحيد أعمالها.
9. تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء و العاملون) للنظر في تفعيل فاعلية المؤسسة و تحسينها.

الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تطبيقها.

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن و خطوات تطبيقها.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة بالاتي: (ادريس و الغالي، 2009، الصفحات 158-159)

- ❖ **الرؤية المستقبلية:** و التي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- ❖ **الإستراتيجية:** و التي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- ❖ **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون و من ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. و هناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن و هي: المنظور المالي، و منظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو، و المنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
- ❖ **الأهداف:** إن الهدف، بيان عرض (معنى) الإستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- ❖ **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، و يفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي و هذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ❖ **المستهدفات:** و التي تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ❖ **ارتباطات السبب و النتيجة:** و التي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالأخر و تكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن)، فمثلاً، لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات اقل (هدف رقم 2) و العملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) و الربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4)، و عليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب و النتيجة واضحة و جلية.
- ❖ **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

و يمكن اختصارها في الشكل التالي:

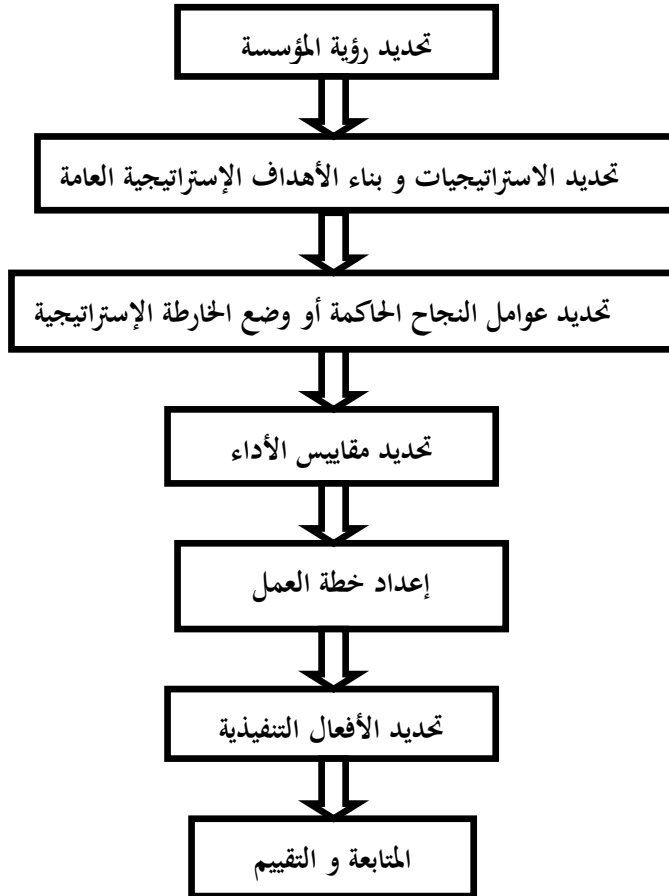
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور (2009)، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ص 160.

ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات معينة يجب تتبعها و هي: (لواج و لطرش، 2017، صفحة 79)

الشكل رقم (14): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. تحديد رؤية المؤسسة: الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الأجل الطويل، و حسب نموذج كابلان و نورتن فإن هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينهما، مثلا: مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات لإضافة قيمة للعملاء، و المؤثرة بدورها على المجال المالي.
2. تحديد الاستراتيجيات و بناء الأهداف الإستراتيجية العامة: نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساسا هو أداة تسهم في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، و مراجعتها و متابعة تنفيذها، حيث يتم التعبير في هذه الخطوة عن رؤية المؤسسة بوضع أهداف إستراتيجية خاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة، أي أن الإستراتيجية ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر و من ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الإستراتيجية: تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوباً لتحقيق النجاح؛ أي تحديد المبادرات و العوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، و ترتيبها حسب الأولوية.
4. تحديد مقاييس الأداء: و تعني تحديد الأدوات و الأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكل هدف مجموعة مقاييس تعتمد عملية إختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة و بتكلفة اقتصادية، و تكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المؤسسة.
5. إعداد خطة العمل: تتم صياغة الأهداف في صورة إقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها، و تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين و جدولاً زمنياً لإعداد التقارير.
6. تحديد الأفعال التنفيذية: و تمثل بيان الأنشطة و الأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، و الانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج و الثقافة و الدافعية لدى العاملين، و تعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن.
7. المتابعة و التقييم: تتضمن تتبع للبطاقة من الفريق إلى الفرد، و من أكفء الطرق لذلك هو البدء بالأهداف و المقاييس للمؤسسة ككل، و رسم الخارطة الإستراتيجية فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات، إضافة لعملية التقييم و التي تتم على مستويين إحداهما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية، و الأخر يتعلق بالأنشطة و سلوك العمليات و إدارتها يومياً. حيث تطرح عملية التقييم السؤال الآتي: هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا؟ و لماذا؟ مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النجاح أو أسباب عدمه.

الفرع الرابع: مصادر معلومات بطاقة الأداء المتوازن.

بعد أن يتم إختيار المنظورات من الضروري أن يتشكل لدى فريق بطاقة الأداء المتوازن فهم دقيق و واسع لطبيعة الخيارات الإستراتيجية و أساليب ترجمتها إلى مؤشرات واضحة من خلال معلومات دقيقة و صادقة. و هنا، فإن هذا الفريق يفترض أن يمتلك خلفية و المعرفة الكاملة عن طبيعة تواجده هذه المعلومات في المؤسسة بإعتبارها تمثل المادة الأولية لهذا الترجمة (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 110)، لتصبح ذات منفعة المؤسسة تقدر على إستخدامها و تطبيقها و إستثمارها للوصول إلى أداء متوازن. لقد أشار (Niven) إلى بعض المصادر المهمة للحصول على المعلومات التي من المفترض أخذها بعين الإعتبار من قبل فريق بطاقة الأداء المتوازن، و كما يوضحها الشكل الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (15): استخدام بطاقة الأداء المتوازن للحصول على المعلومات من المصادر المتعددة.

<p>التعلم و النمو</p> <ul style="list-style-type: none"> ● بيانات الموارد البشرية ● المجالات التجارية ● القيم الجوهرية ● تقارير المقارنة المرجعية ● الدراسات الاستشارية 		<p>المالي</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقارير السنوية ● تقارير الأداء ● تقارير التحليل ● المجالات التجارية ● تقارير المقارنة المرجعية
	<p>الرسالة..القيم..الرؤية..و الإستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● بيان الرسالة ● القيم ● بيان الرؤية ● الخطة الإستراتيجية ● القصص التنظيمية ● الدراسات الاستشارية ● خطط المشاريع 	
<p>العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> ● قسم التسويق ● المجالات التجارية ● الدراسات الاستشارية ● خطط المشاريع ● الخطة الإستراتيجية ● تقارير الأداء ● تقارير المقارنة المرجعية 		<p>العمليات الداخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقارير التشغيلية ● تقارير التصنيع ● البيانات حول المنافسين ● تقارير المقارنة المرجعية ● المجالات التجارية ● الدراسات الاستشارية ● خطط المشاريع

المصدر: إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور (2009)، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ص 111.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الخامس: مزايا تطبيق الأداء المتوازن و أهم الانتقادات الموجهة لها.

تتصف بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المزايا إلا انه هناك الكثير من الانتقادات الموجهة لها.

أولاً: مزايا تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بتحقيقها للمزايا التالية: (الشبراوي، 2018، الصفحات 41-42)

- ❖ **الميزة التعددية "متعدد الأبعاد":** حيث يربط بين المنظور المالي و المنظورات غير المالية في بطاقة واحدة، مما يؤدي إلى ربط مسببات القيمة بالنواتج.
- ❖ **الميزة التوازنية:** حيث توازن بين المقاييس المالية و غير المالية، و كذا توازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل عبر علاقات السبب و النتيجة.
- ❖ **الميزة الدافعية "المحفزة":** أثبتت الدراسات فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تحفيز أداء المؤسسات من حيث قدرتها على إحداث زيادة في رضا العاملين و قدرتهم على فهم الإستراتيجية الكلية للمؤسسات التي يعملون بها و تحفيزهم على أداء أكثر كفاءة و فعالية، و من ثم على تحسين الأداء المالي.
- ❖ **الميزة الكشفية:** حيث تكشف عن مواطن الخلل في نظام إدارة الأداء بالمؤسسة و تعديلها بناء على المعلومات التي تتوافر نتيجة التغذية العكسية، و عليه فيمكن إعتبارها أداة للتخطيط و ترشيد الأنشطة و مراجعة الانجازات، كما تلعب دوراً رئيساً في الحوار الإستراتيجي مما يدعم نظام إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.

ثانياً: أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن.

مع تعدد المزايا التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هناك بعض أوجه القصور به، و التي تتمثل في الأتي: (رحاب، 2015، الصفحات 180-181)

- التعقيد في النظام و المدة الزمنية التي يتطلبها تطويره. حيث أن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن جميع المستويات الإدارية، و أحيانا كافة الأفراد في المؤسسة إذا كان له أن يستخدم حسب المطلوب، و قد تصل مدة التطوير إلى (ثلاثين) شهراً.
- قد يتم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المستويات الإدارية العليا فقط، و بالتالي قد لا يتيح و ذلك لعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل و هو من أهم أهداف إستخدامه.
- ينتج عن الخلط بين المقاييس الأداء المالية و غير المالية في قياس الأداء توفر هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين و تتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية نظم قياس الأداء.
- يفترض نموذج بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب و النتيجة بين المعلومات الغير مالية و الإيرادات المالية المستقبلية، بينما يرى البعض أنها في أفضل الأحوال هي علاقة منطقية و ليست سببية.
- أن معظم مقاييس الأداء غير المالية تقيّمها و تفسرها و تحتاج إلى إجتهد عند الحكم عليها.
- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الأبعاد عالية جداً.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات الإدارة و المحاسبة من عدم الإجماع على تعريف عام و شامل للإستراتيجية، و هذا ينعكس سلبا على التحديد السليم لمقاييس الأداء التي تعكس إستراتيجية المؤسسة.
- أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج عام و لا يتلاءم مع ثقافة و لغة كل منظمات الأعمال.
- إهتمامه بالعاملين بالمؤسسة في جانب النمو و التعلم دون التركيز على الجانب الإنساني فبطاقة الأداء المتوازن تركز على المتغيرات الخارجية لتنمية دوافعهم مثل (أوامر المديرين أو نظم الحوافز و المكافآت) و نظرا لأهمية تفاعل العاملين مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب تنمية ولائهم و انتمائهم للمنشأة و النابع من داخلهم و ليس من متغيرات خارجية، لذلك من المناسب تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن و إدخال الجانب الإنساني فيه بحيث يتم تعميق ولاء العاملين و انتمائهم، ذلك الانتماء و الولاء التابع من داخلهم مما يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة بفعالية.

المبحث الثالث: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة دورا حيويا و ذلك لما لها من قدرة على التأثير المباشر على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مهما كان طابعها، و هذا التأثير يكون عبر عدة منظورات فهي تؤثر على الأداء المالي و العملاء و العمليات الخارجية و على التعلم و النمو، كما لها تأثير أيضا على الأداء العام للمنظمة ككل و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من خلال منظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

يمكن توضيح هذا الأثر من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في منظور الأداء المالي و منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو و هذا ما سيتم عرض في هذا المطلب.

الفرع الأول: اثر إدارة المعرفة على منظور الأداء المالي.

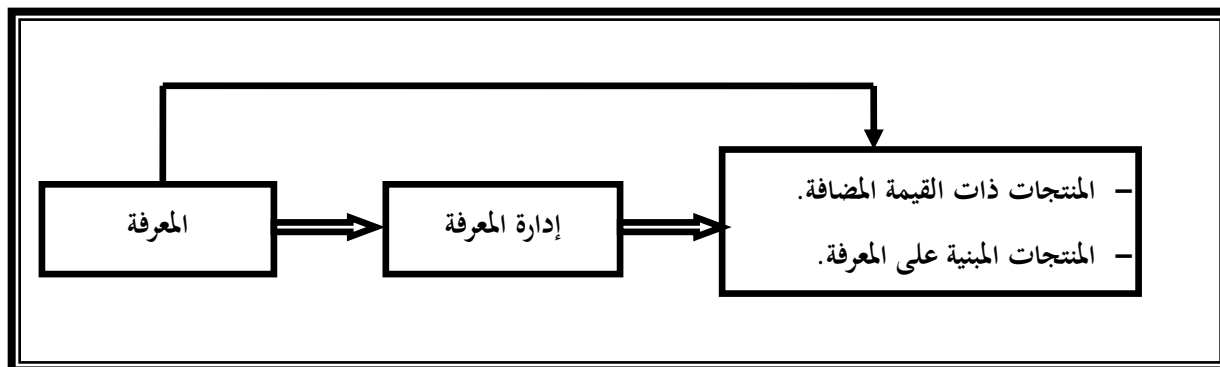
تؤثر إدارة المعرفة على الأداء المالي بطرق مختلفة منها:

أولا: توليد المعرفة الجديدة و خزنها و توزيعها و تطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة حيث تقود لتحقيق التناسق و التناغم فيما بينها و الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية بتقليل تكاليف الهدر و الإنتاج المعيب و تكاليف سوء التعامل مع التقنيات الجديدة و وسائل العمل و بالتالي تحسين الإنتاجية. (مولاي و كافي، 2015، صفحة 72)

ثانيا: تسهم إدارة المعرفة في تحسين المنتجات و المخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة، و خاصة في ظل اشتداد المنافسة، و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: (عمران، 2018، الصفحات 134-135)

المنتجات ذات القيمة Value-added products، و المنتجات المستندة على المعرفة Knowledge-products. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تأثير إدارة المعرفة على المنتجات.



المصدر: طيطي خضر مصباح إسماعيل (2009)، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 45.

1. إدارة المعرفة وتحسين المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. و خير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5-7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات و مواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، و بالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، و الموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. و تنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المؤسسة.

2. إدارة المعرفة وتحسين المنتجات المستندة على المعرفة: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات. كما و أن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا و في بعض الأحيان في أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية. مثلا، شركة ميتسوبيشي اليابانية قد طورت ماكينة عجن الخبز ذات الأتمتة العالية. و لتحقيق هذا الإنجاز فقد طورت الشركة أولا آلة العجن الرئيسية و من ثم دراسة و تطبيق لمختلف أساليب إنتاج الخبز ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة العجن.

ثالثا: لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال إمتلاكها القدرة على تحديد مواردها غير الملموسة، خاصة المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري، و تعلمها طريقة تحويلها إلى أرباح، لذا يجب على المنظمة البحث في ثرواتها المعرفية و إبداعات مواردها البشرية من اجل استثمارها في تحقيق قيمة مالية تتمثل في: (فوزي و بلبال، 2015، صفحة 384)

1. الزيادة في الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها؛
2. زيادة الحصة السوقية من خلال دخولها أسواق جديدة من اجل تسويق منتجاتها و خدماتها؛

الفرع الثاني: اثر إدارة المعرفة على منظور العمليات الداخلية.

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق و الإنتاج و المحاسبة و الهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (بارحمة، 2017، الصفحات 123-124)

- **الفعالية:** و تعني أداء العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة و اخذ أفضل القرارات الممكنة.
- **الكفاءة:** و تعني أداء العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة.
- **درجة الابتكار و الإبداع في العمليات:** و تعني أداء العمليات بصورة مبدعة و حديثة مما يؤدي إلى تحسين الفعالية و الكفاءة.

و هناك من يوضح أثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة السابق ذكرها كما يلي: (بارحمة، 2017، الصفحات 123-124)

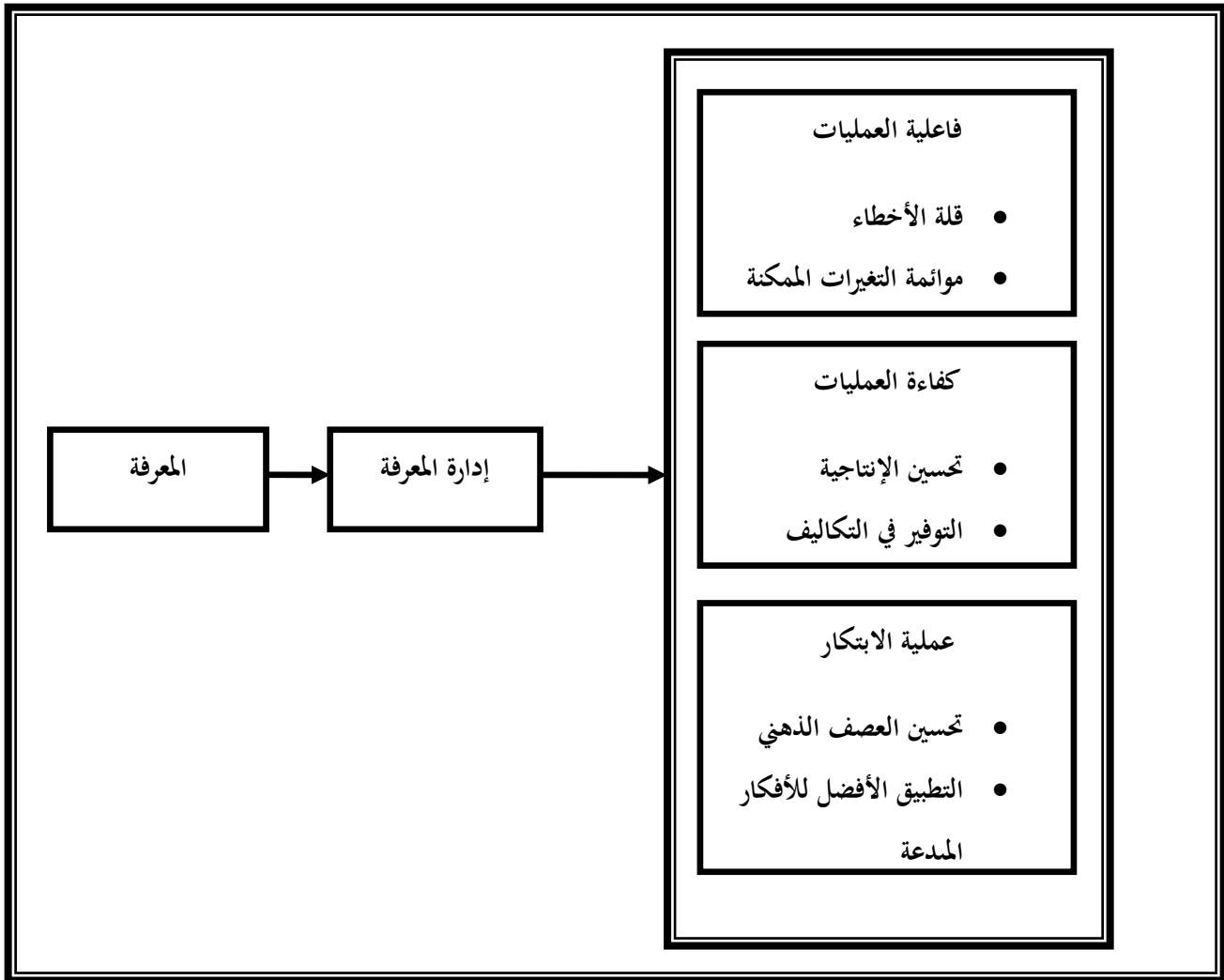
أ. **أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات:** تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في إختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على إختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. و هذا ما ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة و بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط و جعل هذه الخطط أكثر إستقرارا، و بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

ب. **اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:** تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من الرفع من كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات و تنفيذها.

ج. **اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:** بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة و قد وجدت إدارة المعرفة كأداة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة عملية الابتكار.

الشكل رقم (17): اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة.



المصدر: العلي عبد الستار قنديلجي، عامر العمري غسان (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ص 280.

الفرع الثالث: اثر إدارة المعرفة على منظور العملاء.

تلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في تحسين العلاقة مع العملاء، و ذلك بإستخدام إدارة العلاقة مع العملاء التي تعمل على تلبية مختلف حاجياتهم، سرعة التسليم و الإستجابة للطلبات، بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة العالية و مطابقة المعايير الدولية فيما يخص الجودة للمنتج، و يقوم بعمل هذه الإدارة مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية التي تساعدهم في أداء مهامهم. (فوزي و بلبال، 2015، صفحة 384)

أولاً: يمثل العميل مصدرا خاصا للمعلومات و المعرفة المهمة، حيث أن الخبرات التي تتوفر لدى العملاء في إستخدام المنتج أو الخدمة المعروضة من شأنها أن تساعد على تحسين المنتج أو الخدمة، كما يمثل العملاء مصادر للقيمة بأشكال أخرى غير الأموال التي أنفقوها على شراء منتجات المؤسسة، حيث أن إتصاهم ببعضهم يمكن أن يعطي صورة جيدة عن المؤسسة كما أن طلباتهم تحت المؤسسة على تطوير

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

كفاءاتها الأساسية و إبداع منتجات جديدة، هذا ما يجعل العملاء لدى مؤسسة المعرفة ذو أهمية إستراتيجية و حيوية، حيث يحددون نوعية و كمية الإيرادات المعنوية و نظرا لزيادة تدفق المعرفة القادمة من العملاء يمكن في النهاية تحويلها إلى مصدر دخل مالي. (قحموش، 2012، صفحة 123)

ثانيا: يظهر أثر إدارة المعرفة على منظور العملاء في الجوانب التالية: (قحموش، 2012، الصفحات 123-124)

- ✓ إستخدام قاعدة بيانات لغرض جمع المعلومات عن العملاء.
- ✓ التنقيب في بيانات الزبائن لكشف المعرفة القيمة للزبائن المتعلقة بسلوكيات الشراء للعملاء و إختيار العلامة التجارية، و الولاء للمنتج.
- ✓ تزويد المؤسسة بالمعلومات و العمليات المطلوبة لمعرفة العملاء و فهم احتياجاتهم.
- ✓ زيادة الإحتفاظ بالعميل بالاستناد إلى تعزيز الرضا كنتيجة للإستجابة العالية.
- ✓ تحديد العملاء الأكثر ربحا و معاملتهم وفقا لقاعدة (20-80) أي 20% من العملاء يولدون 80% من إيرادات المؤسسة، و عليه لا بد أن يتلقوا معاملة خاصة.
- ✓ عرض منتجات إضافية في القنوات للمبيعات المناسبة (البيع المتعدد و الإضافي)، و زيادة البيع و تشجيع العملاء على شراء صنوف أعلى ثمنا من المنتج نفسه.
- ✓ تحسين فهم إحتياجات العملاء بإستخدام قنوات الإتصال التي يفضلها العميل.
- ✓ التركيز على الإتصالات السابقة مع الزبائن الآخرين لأغراض التفاعل الحالي.

الفرع الرابع: اثر إدارة المعرفة على منظور التعلم و النمو.

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على منظور التعلم و النمو و هذا من خلال التأثير على العاملين في المؤسسة بطريقتين مختلفتين فالأولى: تستطيع من خلالها إدارة المعرفة أن توصل عملية التعلم لديهم بصورة بيئية أي بواسطة العمال بعضهم بعض و يتم ذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة أما الثانية: فهي الطريقة التي تمارس بها الإدارة الخاصة بالمعرفة تأثيرها على العاملين في المؤسسة و جعلهم يتسمون بالمرونة إضافة إلى أنهم تدعم الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم في التعلم و حل و معالجة المشاكل المختلفة التي تواجه مختلف النشاطات داخل المؤسسة، و تتجسد في ما يلي: (غزالي، 2016، الصفحات 234-235)

أولا: اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: حيث تمتلك إدارة المعرفة القدرة على مساعدة العاملين على التعلم و من ثم الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، و يكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة و جعلها متاحة للجميع، و كذلك من خلال دمج المعرفة أي من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية، و يكون كذلك عن طريق جعل المعرفة اجتماعية و مشتركة لأنها تساعد على إكتساب المعرفة لدى العمال.

ثانيا: اثر إدارة المعرفة على موائمة: فإدارة المعرفة حينما تعمل على تحفيز موظفي المؤسسة على الإستمرار في عملية التعلم بينهم و من خلال بعضهم البعض يجعل من الموظف يميل إلى عرض المعلومات و المعرفة التي تحتاج إليها بغية تحقيق التأقلم و ذلك في كل مرة تتطلب فيها ظروف المؤسسة ككل.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

و تعمل الاشتراك بالمناقشات الحرة و جلسات الحوار على الإعداد الجيد للموظف من أجل الاستجابة مختلف التغيرات التي تطرأ على المؤسسة في بيئتها، و بالتالي فإدارة المعرفة تعمل من خلال هذا الطرح على تجهيز العاملين على التأقلم من مختلف الأوضاع التي تطفو على السطح.

ثالثاً: اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التعلم: يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الأفراد العاملين بصورة مباشرة و ذلك بغية تحقيق فوائد عدة أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل خصوصاً لدى المؤسسات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع مختلف المتغيرات.

و من خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر العامل بالرضا نظراً لتدعيم المعرفة لديه و زيادة قدراته و مهاراته، كما أن لإدارة المعرفة القدرة على جعل العامل يتصدى لمختلف المشاكل التي تقف في طريقه كونه قسماً من المشاكل كانت قد واجهتهم من قبل مما يؤهله لمعالجتها بصورة فعالة مما تولد لديهم القدرة من أداء عملهم بصورة فعالة.

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل.

تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير على الأداء المؤسسي العام للمؤسسة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين: (بدروني، 2011، صفحة 10)

الفرع الأول: الآثار المباشرة على الأداء المؤسسي.

حيث يظهر عن استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد و الأرباح، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الإستثمار.

الفرع الثاني: الآثار غير المباشرة على الأداء المؤسسي.

تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المؤسسة و إستراتيجياتها أو مع العوائد و التكاليف، و مثال على ذلك إستعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة.

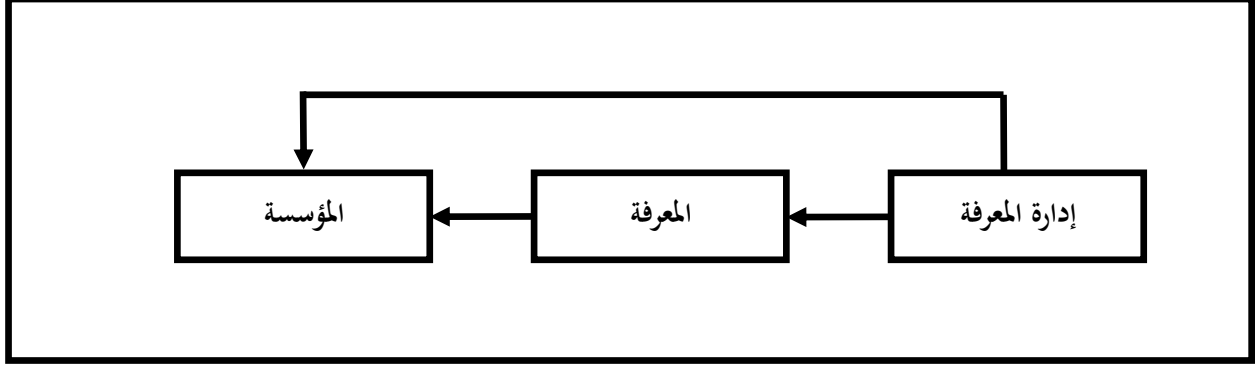
مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي: (بوعشة و بن منصور، 2012، صفحة 22)

- تحسين عملية إتخاذ القرار؛
- تحسين مستوى الإستجابة للزبائن؛
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد و العمليات؛
- تحسين الإبداع؛
- تحسين المنتج؛

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

و يبين الشكل الأتي اثر إدارة المعرفة على المؤسسة:

الشكل رقم (18): اثر إدارة المعرفة على المؤسسة.



المصدر: العلي عبد الستار قنديلجي، عامر العمري غسان (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ص 275.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

خلاصة الفصل:

تهدف المؤسسات من خلال تطبيقها للأساليب الحديثة إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء المؤسسي وتقديم أفضل الخدمات، و من بينها إدارة المعرفة التي تعتبر أسلوب إداري حديث يمكنه من الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسات، وتحقيق التحول المطلوب، و الذي يلقي اهتماما بين كافة الباحثين، حيث أن تحسين مستويات أداء المؤسسة مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج و تبني المؤسسة لاتجاه إدارة المعرفة و عملياتها، بناء على ما تمتلكه من موارد ملموسة و غير ملموسة و خاصة المعرفة منها، كما إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة لقياس و تحسين أداء المؤسسات من خلال عدة منظورات تتمثل في (منظور الأداء المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم و النمو).

و في الأخير و من خلال التطرق في هذا الفصل لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، يمكن أن نستخلص إن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) تعد من أهم الأنشطة التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها المؤسسي من خلال تأثير على الجانب المالي، و زيادة رضا العملاء و كسب عملاء جدد، و كذلك تحسين العمليات الداخلية من خلال توفير المعلومات اللازمة و التي تعتبر تغذية عكسية لهذه العمليات، و تساعد على النمو و هو ما يمكنها من تحسين أدائها و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما يمكنها من الاستمرار و النمو.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخاتمة

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة و التي تعد من المواضيع الاقتصادية الحديثة، و انطلاقا من الإشكالية المطروحة التي تتمثل في "هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة؟" تم التعرض للإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال دراسة و تحليل المتغير المستقل و الذي يمثل إدارة المعرفة فتم التطرق أولا إلى ماهية المعرفة، أنواعها المختلفة و أهم مصادرها المختلفة، و من ثم تم التوجه لماهية إدارة المعرفة، و كذا عملياتها و نماذجها المتنوعة هذا من جهة. و من جهة أخرى تعرضنا إلى دراسة لمختلف الجوانب من مفاهيم و أبعاد و أنواع...، للمتغير التابع و المتمثل في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، و في الأخير تم دراسة الأثر بين المتغيرين بشكل نظري.

و تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) تعد من أهم الأنشطة التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها المؤسسي و هذا من خلال التأثير على منظورات بطاقة الأداء المتوازن و التي تتمثل في المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، و كذلك منظور العملاء و منظور التعلم و النمو، و في الأخير تحقيق المؤسسة لأهدافها بما يمكنها من الاستقرار و النمو، و تنمية قدرتها على مواكبة التطورات و المستجدات في عصر تشهده ثورة معرفية مصحوبة بثورة تقنية المعلومات و الاتصالات.

و في الأخير تم التعرض لدراسة ميدانية في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، بهدف تحديد الأثر بين متغيري الدراسة (إدارة المعرفة كمتغير مستقل، و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع)، و محاولة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة. حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان كأداة للدراسة و جمع البيانات و جهت أسئلتها لعينة من إطارات و مسيري المركب، و كذا استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25 لمعالجة البيانات و تطبيق مختلف الأساليب الإحصائية للإجابة عن الإشكالية و الأسئلة المتفرعة منها.

و تم البلوغ من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من شأنها المساهمة في الإجابة على تساؤلات الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني. فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، و حفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
- ✓ المعرفة مزج غير ملموس بين المعلومة و الخبرة و المهارة الذهنية للعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ✓ المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها.
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي و تحسينه.
- ✓ تقوم إدارة المعرفة ببناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر القوى البشرية و المادية.

الخاصة

- ✓ إدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين و توزيع المعرفة، لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة، و من ثم تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمؤسسة.
- ✓ جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة.
- ✓ الأداء هو النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة و الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية.
- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة.
- ✓ تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- ✓ لم يقتصر دور بطاقة الأداء على التقييم فحسب بل تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية و مقاييس غير مالية مترابطة.
- ✓ تأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من خلال أربعة منظورات لبطاقة الأداء المتوازن و متمثلة في: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم و النمو.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ تصورات الباحثين لمستوى إدارة المعرفة في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة المعرفة (3.298) بانحراف معياري قدره (0.689).
- ✓ تصورات الباحثين لمستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة المعرفة (3.584) بانحراف معياري قدره (0.777).
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية اكتساب المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.707.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية توليد المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.557.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تخزين المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.556.
- ✓ وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عملية نقل و توزيع المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.471.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين عملية تطبيق المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.634.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية اثر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى دلالة يقدر ب (0.05).

الخاتمة

- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

التوصيات و الاقتراحات:

في ضوء ما توصل إليه من استنتاجات يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات:

- ✓ ضرورة توفير المركب للمصادر المتعددة للمعلومات و المعرفة المطلوبة للعاملين لاكتسابها.
- ✓ الاعتماد على عملية تبادل و مشاركة الخبرات بين عمال.
- ✓ إشراك العمال في دورات تدريبية و تكوينية.
- ✓ ضرورة تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ ضرورة وضع المركب قاعدة للبيانات تخزن بها معلوماتها.
- ✓ محاولة الاهتمام المركب بذوي الخبرة و المعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها.
- ✓ ضرورة الاعتماد المركب في توزيع المعرفة على فرق العمل.
- ✓ يجب على المركب أن يمنح عامله فرصة تطبيق معارفهم المكتسبة.
- ✓ على المركب أن يوفر المجال لعامله من اجل الإبداع و الابتكار.
- ✓ ضرورة تحويل اهتمامات المركب من كيفية خلق زيادات في رأس المال و قوة العمل و التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأسمائها الفكري عن طريق التعلم و المشاركة في المؤتمرات و الدورات الخاصة بالإدارات العليا.

الخاتمة

آفاق الدراسة:

أثناء معالجة إشكالية البحث و التي تمحورت حول اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن مواصلة البحث فيها سواء في الجانب النظري و التطبيقي، نذكر منها:

1. اثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.
2. اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.
3. دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
5. تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور خلق القيمة.

و الحمد لله رب العالمين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، و تبيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية على مستوى مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، ثم تقديم الإطار المنهجي للدراسة، و بعد ذلك القيام بتحليل نتائج الاستبيان و اختبار صحة النتائج من خلال:

المبحث الأول: تقديم مركب تكرير الملح E.NA.SEL "لوطاية" بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المبحث الأول: تقديم مركب تكرير الملح E.NA.SEL "لوطاية" بسكرة.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مركب الملح -لوطاية- بسكرة، من خلال تقديم نظرة حول المؤسسة الوطنية للأملاح E.NA.SEL و تعريف بالمركب و نشأته و هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأملاح -E.NA.SEL-.

تعد المؤسسة الوطنية للأملاح (اوناسال) E.NA.SEL مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة بالأسهم ذات رأس مال يقدر ب 504.000.000 دج، و تعتبر اوناسال أكبر رائد جزائري في إنتاج و توزيع الملح، يقع مقرها (المديرية العامة) بولاية قسنطينة (BMGI International، 2010).

الفرع الأول: إنتاج و توزيع الملح للمؤسسة الوطنية للأملاح.

تحتوي هذه المؤسسة على ست (06) وحدات إنتاجية و أربعة (04) وحدات للتوزيع موجودة على التراب الوطني و هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): وحدات إنتاج و توزيع الملح للمؤسسة الوطنية للأملاح.

وحدات إنتاجية	وحدات التوزيع
1. مركب الملح لوطاية (ولاية بسكرة).	1. وحدة توزيع الجزائر العاصمة.
2. وحدة المغير (ولاية الوادي).	2. وحدة توزيع بجاية.
3. وحدة غرغور العمري (ولاية سطيف).	3. وحدة توزيع وهران.
4. وحدة سيدي بوزيان (ولاية غليزان).	4. وحدة توزيع عنابة.
5. وحدة بطيوة (ولاية وهران).	
6. وحدة أولاد زواي (أم البواقي).	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المركب.

يتم إنتاج الملح بكمية سنوية قدرها 400.000 طن من الملح الشمسي و من مصفاة ملح المناجم بكمية 30.000 طن كما تحقق رقم أعمال متوسط قدره مليار دج (أي ما يعادل 15 مليون دولار أمريكي)، و يشمل إنتاج الملح جميع المجالات، بما في ذلك: التغذية، الزراعة، الصيدلة، مستحضرات التجميل، الصناعة، معالجة المياه و نزع الثلوج (BMGI International، 2010).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفرع الثاني: أنواع منتجات المؤسسة الوطنية للأملاح.

منذ القديم، يعد الملح بالإضافة إلى الماء، أكثر المواد استعمالاً من قبل الإنسان. بسبب كونه مادة ذو جودة بدون بديل، بالتالي لا تعوض، نجد الملح في الحياة البشرية و الحيوانية على حد السواء، وكذا في مختلف الصناعات. و تتمثل أنواع منتجات المؤسسة في ما يلي: (BMGI International، 2010)

1. **الملح الغذائي:** إن E.NA.SEL تضع تحت تصرف المستهلكين نوعيتين من الملح الغذائي اليودي الناجم عن نمطين صناعيين مختلفين: ملح الخاص بالمخبزة، ملح المائدة الرفيع.
2. **الملح الصناعي:** يمكن التحصل على الملح الصناعي انطلاقاً من الملح المصفى، حسب متطلبات الصفاء، أو انطلاقاً من ملح السبخات. توجد منشآت شحن هامة (النقل عبر السكك الحديدية و الطرقات)، على مستوى السبخات، و هي ذات إمكانيات شحن تتراوح من 200 إلى 700 طن يومياً. تصنف صناعة المواد الكيميائية ضمن أكبر مستهلكي الملح.
3. **الملح المستعمل في معالجة المياه:** يمثل العنصرين الرئيسيين المسؤولين عن صلابة الماء، في الكالسيوم (شوارد Ca^{++}) و المغنيزيوم (شوارد Mg^{++})، المسؤولين عن ترسب مختلف مكونات القشرة الصلدة المدعوة ب: الطرامات. بالتالي، فإنه من الأهمية بمكان إزالة الكالسيوم و المغنيزيوم المحتويان في الماء، تعد عملية تخفيف الماء، عن طريق الاستبدال الصوداوي، هي الأكثر استعمالاً.
4. **ملح إزالة الثلوج:** يستعمل الملح كذلك كمذيب لإزالة الثلوج المتراكمة على الطرقات شتاءً. يؤدي الملح سواء أكان جامداً أو سائلاً عند رده على الثلوج إلى خفض عتبة تجمد الماء و ذلك لإثارة انصهاره. يعد استعمال الملح كمذيب بالدرجة الأولى، مطلوب بشكل طبيعي حسب الاعتبارات الاقتصادية و ذلك لان الملح يوفر أحسن علاقة فعالية/سعر.

المطلب الثاني: نشأة و تعريف مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفرع الأول: نشأة مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

يعتبر مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة من أكبر وحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.NA.SEL، انطلقت أشغال إنجازها في عام 1976 تحت إشراف شركة DRAVO CONSTRUCTORI من شركة الأم الأمريكية DRAVO CORPORATION، التي قامت ببناء المنشآت القاعدية، و لكن هذه الأشغال توقفت خلال فترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع و الشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز. أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان عام 1983 بتجهيزات و هياكل عصرية متطورة حيث تم إنتاج بلورات الملح المكرر. (مسؤول م.، مقابلة حول مركب تكرير الملح لوطاية، 2020)

بعد ذلك رحلت شركة DRAVO في نوفمبر عام 1985 لتخلفها شركة SALTEC LAVALIN الكندية في الإشراف الفني و التقني حتى نهاية عام 1985، ليتسلم عمال المركب مسؤولية الإشراف على عمليات الإنتاج و الصيانة و المتابعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في

مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفرع الثاني: تعريف مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

مركب تكرير الملح لوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.N.A.S.E.L، يتواجد المركب على بعد 25 كلم شمال بسكرة و يتربع على مساحة 13 هكتار، يتوزع على بنايات إدارية، ورشات إنتاج، مخازن، محجرة تبعد حوالي 3 كلم عن المركب (تم الاستغناء عنها) أنشأ بمقتضى المرسوم رقم 83-444 المؤرخ في 16 جويلية 1983 و تم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990، و قد أنشأ لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيماوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي.

و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 339 000 000 دج و أصبحت ألان برأس مال قدره 000 000 1600 دج، و يحقق متوسط ربح سنوي يقدر ب 12 000 000 دج. و تعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج و موزع جزائري للملح. (مسؤول م.، مقابلة حول مركب تكرير الملح لوطاية، 2020)

الفرع الثالث: نشاط مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

تم عملية الإنتاج بإستغلال نوعين من المادة الأولية تتمثل في: (مسؤول ا.، مقابلة حول مركب تكرير الملح، 2020)

1. ملح الصخرة (الجبلي): بحيث تتم عملية الإنتاج بالتفجير المنجم ثم التكسير للصخور فالطحن، فالتدوير، البلورة، العصر، التجفيف (إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) و أخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عليا من النقاوة.

2. ملح الشطوط (شط المغير): ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل هذه المادة الأولية إلى المركب تتم عملية الغسل، العصر، الطحن، التجفيف (إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) أخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عليا من النقاوة.

للعلم فإنه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية سنة 2005 و هذا راجع للتكلفة الكبيرة في إنتاجه و قد حافظ المركب في إنتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا على توفير الملح الغذائي و الصناعي لكل الزبائن كما و نوعا، بدأ المركب العمل بمصفاة تكرير الملح جديدة خلال سنة 2020.

يتركز نشاط مركب تكرير الملح على إنتاج ثلاث أنواع من الأملاح تتمثل في ما يلي: (مسؤول ا.، مقابلة حول مركب تكرير الملح ، 2020)

1. أملاح غذائية

- ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح المخازن.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

2. أملاح صناعية

- ملح صناعي بمختلف أنواع التعليب.
- ملح أقراص لمعالجة المياه.

3. أملاح خاصة

- ميديسال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
- بيكاربونات الصوديوم.
- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.
- راحة: ملح الحمام.
- جسيم: ملح خاص للتصبير.
- أنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

و يمكن تلخيص أهم منتجات من هذه الأنواع (انظر الملحق رقم 02) في الجداول التالية:

الجدول رقم (04): أنواع المنتجات الغذائية بالمؤسسة.

النوعية	المنتج	الوزن
الملح الغذائي	ملح مكرر "رفيع" DOSE	2 غ
	ملح مكرر "رفيع" SACHET Carré	1 كغ
	ملح مكرر "رفيع" POT	1 كغ، 2 كغ
	ملح مكرر "رفيع" SALIERE	60 غ، 250 غ، 750 غ
	ملح مكرر "رفيع" SAC	25 كغ
	ملح مكرر "رفيع" BIG BAG	1000 كغ
	ملح معالج "شمسي" SACHET	1 كغ
	ملح معالج "شمسي" SACHET Carré	1 كغ
	ملح معالج "شمسي" 1*10 كغ	10 كغ
	ملح معالج "شمسي" "SACHET Fardelé"	15/12 كغ

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

	ملح معالج "شمسي" SAC	-	25/20 كغ
	ملح معالج "شمسي" BIG BAG	-	1000 كغ
الملح الصناعي	ملح صناعي VRAC	-	/
	ملح صناعي SAC	-	25 كغ
	ملح صناعي SAC BIG BAG	-	1000 كغ
	ملح صناعي صافي "أقراص ملح مضادة للكلس"	-	25 كغ
	ملح صناعي سلما "أقراص معالجة المياه"	-	/
	ملح "جسيم" SACHET	-	10 كغ
أملاح خاصة	ملح "جسيم" BOITE	-	4 كغ
	ملح حمام "راحة" DOSE	-	60 غ
	ملح حمام "راحة" FLACON	-	200 غ، 300 غ، 500 غ، 750 غ
	بيكربونات الصوديوم	-	175 غ
	ملح حمام "راحة" POT	-	200 غ، 300 غ

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مسؤول مصلحة البيع.

يشرف على نشاط المركب عدد من العمال يتوزعون في مختلف مصالح المركب و ذلك حسب التصنيف الأتي:

الجدول رقم (05): تصنيف العمال في المركب.

النسبة %	العدد	التصنيف
18.75%	33	الإطارات
48.86%	86	المسيرين
32.39%	57	المنفذين
100%	176	المجموع

المصدر: مسؤول مصلحة المحاسبة و المالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

إن المهمة الرئيسية لمركب لوطاية، هي استغلال ملح السبخات تبعاً لعملية التذويب في الماء، معالجة و تكييف الأملاح. و يعد التأهيل الرئيسي للـ E.NA.SEL هو إنتاج و تسويق تشكيلة كاملة في عبوات مختلفة و متنوعة بغية تلبية حاجات و رغبات زبائنه المتجددة (BMGI International، 2010).

الفرع الرابع: مركز التكوين E.NA.SEL "بالوطاية" بسكرة.

إن المؤسسة الوطنية للأملاح E.NA.SEL تحضى منذ أربع سنوات بمركز تكوين يقع في لوطاية يشمل جميع الميادين: التجارة، مراقبة الجودة، الإنتاج، الصيانة، التسويق، الموارد البشرية و كل الفئات الاجتماعية المهنية. يتم تأمين عدد من الحصص التكوينية في مكان العمل، من قبل السيد المدير العام و المسؤول المسير للجودة وذلك في إطار وضع نظام تسيير للجودة ISO 9001 النسخة 2000، حيث تستعين لتأمين تكوين موظفيها بهيئات خارجية متمثلة في: IFACT، CETIC، INT، INPED، SOFIM. و يتم إلقاء دروس للتكوين و التحسين و الرسكلة في هذا المركز الذي يحتوي على: (BMGI International، 2010)

- قاعة دروس (إمكانية بيداغوجية 40 سا/ اليوم).
- قاعة الإعلام الآلي المجهزة بعشرين حاسوباً (بالإضافة إلى شبكة انترنت و انترانت).
- 06 غرف ذات سريرين
- مطعم.
- قاعة الاستراحة.
- فضاء الاسترخاء و الترفيه.
- موقف السيارات.

إن السياسة التكوينية التي يتبناها المركب ترمي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية متمثلة في:

- تقوية ما هو موجود عن طريق إجراءات تحسين و رسكلة.
- مرافقة و تسهيل التطورات عن طريق تكوين ذو طابع دبلوماسي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب الملح "لوطاية" بسكرة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمركب من المصالح و الأقسام التالية: (مسؤول م.، مقابلة حول مركب تكرير الملح، 2020)

1. **مدير المركب:** هو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة، و مهمته الإشراف على تسييره من خلال اتخاذ القرارات و التنسيق بين جميع المصالح و الأقسام.
2. **نائب المدير التقني:** هو المسؤول عن مصلحة الإنتاج و الصيانة، عمليات البيع و الشراء، و ينوب عن المدير في تأدية مهامه أثناء غيابه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في

مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

3. **الأمانة العامة:** هي عنصر اتصال بين الإدارة العامة و جميع المصالح و الأقسام حيث يتم استقبال المكالمات و تحويلها، استقبال البريد الوارد و الصادر، تنظيم الملفات كل قسم و تنظيم المواعيد.
4. **مصلحة الإنتاج و التنقية:** يهتم هذا القسم باستغلال الموارد المتاحة في المركب للقيام بعملية الإنتاج، تحسينه، و تطوير المنتجات و مراقبة المنتج و مطابقتها للمقاييس المعمول بها و المطلوبة من طرف الزبائن، حيث يعتمد العمل في المخبر على قياس نسب النقاوة و الإضافات الغذائية و الكيماوية و هناك مخطط يتضمن جميع المعطيات التي يقوم بها مهندسو المخبر يوميا.
و تضم هذه المصلحة العديد من المصالح و تتمثل في:
 - مصلحة الدراسات التنقية و مراقبة النوعية.
 - مصلحة التعبئة و التغليف.
 - مصلحة المحجرة.
 - مصلحة التكرير و المعالجة.
5. **قسم الوقاية و الأمن:** يسهر على توفير الأمن للعمال و حماية أملاك المركب التي يؤمنها مدة 24 ساعة خاصة على الأماكن المهمة كالمخازن، الآلات، الإنتاج، خزانات، الوقود و تحديد الأخطار المتوقعة حدوثها.
و هو مجهز امنيا بكاميرات مراقبة و أعوان مسلحين و خطوط هاتفية متصلة مباشرة بالحماية المدنية و الدرك الوطني.
6. **المصلحة التجارية:** و يتمثل دورها الأساسي في تموين المركب بكل ما يتطلبه نشاطه من موارد أولية و الحرص على تلبيةها بأحسن سعر و أفضل جودة بالكميات المطلوبة و الآجال المحددة، كما تكلف بتسويق المنتج من خلال بيعه في السوق المحلي و تأمين التنازلات للوحدات الأخرى، حيث تقوم بمتابعة الزبائن و البحث عنهم و عرض المنتجات من قبل الموزعين و الوكلاء المعتمدين، تجار الجملة و تجار التجزئة، القطاعات الصحية، مراكز البيع و المعارض.
و تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام تتمثل في:
 - قسم الشراء.
 - قسم التخزين.
 - قسم التسويق.
7. **قسم الصيانة:** يشرف هذا القسم على تأمين صيانة جميع آلات المركب و وسائل النقل و البنية التحتية للإنتاج في آجال محددة مسبقا و بأقل تكاليف، حيث يحتل هذا القسم أهمية بالغة في المركب نظرا للدور الذي تلعبه في الحفاظ على استمرارية العمل المطلوب في أوانه دون تعطيل المستخدم.
8. **مصلحة المحاسبة و المالية:** يعتبر قسم المحاسبة و المالية العمود الفقري للمركب لأنه بواسطته يتم التمكن من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال معالجة البيانات المحاسبية للإيرادات و النفقات و تسجيل كل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب. حيث تضم هذه المصلحة ثلاث خلايا تتمثل في:
 - خلية المحاسبة العامة.
 - خلية المالية.
 - خلية الصندوق.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

9. مصلحة المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تلبية حاجة المركب للمورد البشري، كما تتكفل باليد العاملة فيه فيما يخص

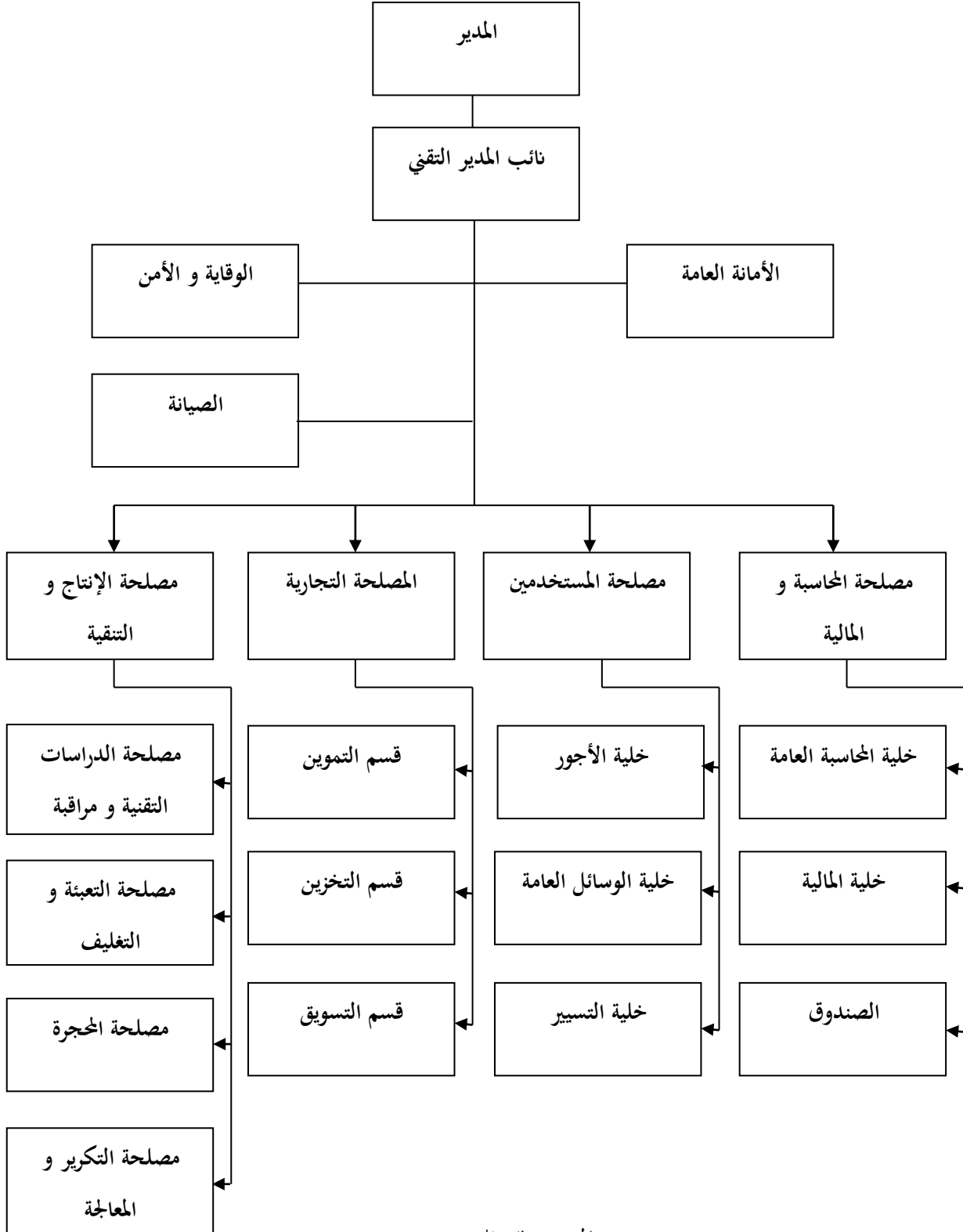
الرواتب و الأجور، التشغيل، حقوق التأمين. حيث تتكون هذه المصلحة على ثلاث خلايا:

- خلية الأجور.
- خلية الوسائل العامة.
- خلية التسيير.

و في ما يلي المخطط الذي يبين الهيكل التنظيمي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمركب الملح "لوطاية" بسكرة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم في هذا المبحث استعراض طرق و إجراءات المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية، و تحديد المجتمع و العينة التي طبقت عليها الدراسة، و كذا الأدوات المستعان بها في الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب تحديد كل من مجتمع الدراسة الميدانية و العينة العشوائية المختارة، ثم تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة المختارة.

الفرع الأول: تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

لإتمام الدراسة التطبيقية يجب تحديد كل من مجتمع الدراسة و العينة المستهدفة.

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات و مسيرين مركب الملح "لوطاية" ولاية بسكرة حيث يبلغ عددهم 119 عامل.

2. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات و مسيرين بمركب الملح "لوطاية" ولاية بسكرة، و الذي يبلغ عددهم 119 عامل و قد كانت العينة 70 مفردة بحيث تمثل هذه العينة (58.83%) من مجتمع الدراسة، و تم توزيع 70 استمارة على العمال، و تم استرجاع 42 استبيان، و من خلال الفرز تم استبعاد استمارة واحدة لعدم الإجابة على بعض الأسئلة، و بذلك استقرت العينة على 41 مستجيب يعملون في مركب تكرير الملح "لوطاية"، أي بنسبة (58.57%) من هذه العينة. و يمكن توضيح عدد الاستمارات الموزعة و التي لم يتم استرجاعها و الملغاة و كذا المقبولة للدراسة الإحصائية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان.

النسبة %	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستبيانات الموزعة
40%	28	عدد الاستبيانات التي لم يتم استرجاعها
1.42%	01	عدد الاستبيانات الملغاة
58.57%	41	عدد الاستبيانات المقبولة لدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة.

سيتم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي، و ذلك بناء على معلومات الاستبيان. (انظر الملحق رقم 05)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المتغير	التكرار	النسبة	عرض النتائج بيانيا
الجنس:	36	%87.8	<p>12% انثى ■ ذكر ■ 88%</p>
	5	%12.2	
	41	%100	
الفئة العمرية:	14	%34.1	<p>■ اقل من 30 سنة ■ 30-39 سنة ■ 40-49 سنة</p> <p>18% 37% 45%</p>
	17	%41.5	
	7	%17.1	
	3	%7.3	
	41	%100	
المستوى التعليمي:	11	%26.8	<p>■ ماستر ■ مهندس ■ ليسانس ■ تقني سامي ■ ثانوي أو اقل</p> <p>32% 27% 14% 15% 12%</p>
	6	%14.6	
	5	%12.2	
	6	%14.6	
	13	%31.7	
	41	%100	
سنوات الخبرة:	23	%56.1	<p>■ اقل من 6 سنوات ■ من 6 إلى اقل من 10 سنوات ■ من 10 إلى 15 سنة ■ اكثر من 15 سنة</p> <p>12% 12% 20% 56%</p>
	8	%19.5	
	5	%12.2	
	5	%12.2	
	41	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي و مخرجات Excel.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

التعليق على الجدول:

- **الجنس:** يتضح من جدول أعلاه انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 5 بنسبة (12.2%)، و بلغ عدد الذكور 36 بنسبة 87.8%، و عليه فإن الوظائف الإدارية بمركب تكرير الملح "لوطاية" يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.
- **الفئة العمرية:** أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (30-39 سنة)، حيث بلغ عددهم 17 عامل بنسبة (41.5%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 14 بنسبة (34.1%)، ثم بعد ذلك نجد الفئة العمرية (40-49 سنة) البالغ عددهم 7 بنسبة (17.1%)، أما بالنسبة للفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) فتمثل أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 3 بنسبة تقدر ب (7.3%) و بالتالي فأكثر الفئات العمرية في مركب تكرير الملح "لوطاية" أعمارهم تتراوح بين 30-39 سنة.
- **المستوى التعليمي:** من الجدول نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر (31.7%) و هي النسبة الأعلى، تليها ثانوي أو أقل بنسبة (26.8%) و من ثم كل من تقني سامي و مهندس بحيث كلاهما يحملان نسبة (14.6%)، و في الأخير شهادة ليسانس بنسبة (12.2%)، أما بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير و شهادة دكتوراه فكانت معدومة. ما سبق يدل على إن مركب تكرير الملح "لوطاية" يستقطب حاملي الشهادات الجامعية بصفة أكبر.
- **سنوات الخبرة:** من خلال الجدول يتبين أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم عن 6 سنوات بلغ 23 فرد بنسبة (56.1%) و هي النسبة الأكبر، و أن الأفراد الذي تتراوح خبرتهم بين 6 إلى أقل من 10 سنوات بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة (19.5%)، في حين الأفراد الذين خبرتهم تتراوح بين 10 إلى 15 سنة و أكثر من 15 سنة كان عدد كل منهما 5 أفراد بنسبة (12.2%) و هي النسبة الأقل. و هذا يدل على إن الشركة تحتم بتشغيل الطاقات الشابة كإطارات مسيرة لها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع و تحليل البيانات.

الدراسة الحالية دراسة كمية يتم فيها الاعتماد على مجموعة من أدوات بهدف جمع و تحليل البيانات و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

لغرض إتمام عملية البحث تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات و هي الاستبيان باعتباره أداة ملائمة للحصول على قدر كبير من المعلومات و حقائق مرتبطة بواقع معين، كما تم الاعتماد على المقابلة و الملاحظة كأدوات ثانوية، إضافة إلى الوثائق التي تم تسلمها من قبل مركب تكرير الملح "لوطاية" و التي ساعدت على توفير بعض المعلومات بها و منها تلك التي توضح الجانب التاريخي و التنظيمي للمركب.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

أولاً: استمارة الاستبيان: يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات فهو ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين توجهه للأفراد أو المؤسسة حسب الحاجة بهدف الحصول على البيانات فهو وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوثين. (انظر الملحق رقم 03)

• تصميم استمارة الاستبيان: تم تحديد أسئلة الاستبيان في جزئين أساسيين من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي:
الجزء الأول: و يشتمل على البيانات العامة لمفردات عينة الدراسة و المتمثلة في كل من الجنس و الفئة العمرية و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: و يضم محورين يمثلان متغيري الدراسة.

المحور الأول: المتغير المستقل إدارة المعرفة و يضم 5 أبعاد:

البعد الأول: عملية اكتساب المعرفة ب 5 عبارات.

البعد الثاني: عملية توليد المعرفة ب 4 عبارات.

البعد الثالث: عملية تخزين المعرفة ب 5 عبارات.

البعد الرابع: عملية نقل و توزيع المعرفة ب 5 عبارات.

البعد الخامس: عملية تطبيق المعرفة ب 3 عبارات.

المحور الثاني: المتغير التابع أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و يضم 4 أبعاد:

البعد الأول: المنظور المالي ب 6 عبارات.

البعد الثاني: منظور العمليات الداخلية ب 6 عبارات.

البعد الثالث: منظور العملاء ب 6 عبارات.

البعد الرابع: منظور التعلم و النمو ب 5 عبارات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الجدول رقم (08): تركيبة استمارة الاستبيان.

عدد العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	الأجزاء	التسلسل
05	الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة		البيانات العامة	أولا
05	عملية اكتساب المعرفة		إدارة المعرفة	ثانيا
04	عملية توليد المعرفة			
05	عملية تخزين المعرفة			
05	عملية نقل و توزيع المعرفة			
03	عملية تطبيق المعرفة			
22	إجمالي عبارات إدارة المعرفة			
06	المنظور المالي		أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	ثالثا
06	منظور العمليات الداخلية			
06	منظور العملاء			
05	منظور التعلم و النمو			
23	إجمالي عبارات أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن			
45	إجمالي عبارات الاستبيان			

المصدر: من إعداد الطالبة.

و لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي.

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

حيث كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وفق هذا المقياس، وقد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج (SPSS 25) للحصول على نتائج دقيقة.

و قد تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (تحديد الحدود الدنيا و العليا للمقياس) و ذلك باحتساب المدى و الذي يعبر عن الفرق المطلق بين أعلى قيمة و اصغر قيمة في البيانات الإحصائية و يحسب كما يلي:

$$\text{المدى} = | \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى} | \text{ و يساوي } | 1-5 | = 4.$$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

و من ثم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، فنجد طول الفئة كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات المقترحة فنجدها طول الفئة = $3/4 = 1.33$ و هي تمثل طول الفئة.

و بعد ذلك يتم تحديد الفئات حيث تضم الفئة الأولى ما يساوي أو يقل عن 1.33، أما الفئة الثانية فتحدد بإضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الأولى مضاف إليها 1.33 و هكذا إلى غاية الفئة الأخيرة.

و بذلك تكون المجالات موضحة كالجدول التالي:

الجدول رقم (10): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	أكثر من أو يساوي 3.67
متوسط	2.33 إلى 3.66
منخفض	اقل من أو يساوي 2.33

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

ثانيا: المقابلة: تم الاعتماد على هذه الأداة بغية الوصول إلى المعلومات المتوفرة لدى فئة معينة من المسؤولين فقط. و قد تم إجراء مقابلات مباشرة مع مختلف إطارات مركب تكرير الملح "لوطاية" ولاية بسكرة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع، سيتم اعتماد طرق إحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science)، و قد تم معالجة البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية، استخدم لمقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: من مقاييس التشتت، استخدم لمقياس الانحراف في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: و ذلك لمقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- اختبار Pearson (مصنوفة الارتباط): لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.
- اختبار تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: و ذلك لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة و ثباتها.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار صدق أداء الدراسة من خلال كل من صدق المحتوى و الصدق المحك، و بعد ذلك التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

أولاً: صدق المحتوى: و يقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، و أنها تشمل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل و أن فقراتها و مفرداتها واضحة، و للتحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف و مجموعة من المحكمين من الأساتذة أصحاب الخبرة و الاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة بسكرة (انظر الملحق رقم 04).

ثانياً: الصدق المحك: يتم حساب صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.982) و هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (11) أن معاملات الصدق لمحاور الدراسة و أبعادها جاءت مرتفعة جدا و مناسبة لأهداف الدراسة، و هكذا يمكننا القول بأن جميع عبارات الاستبيان هي صادق لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA). بحيث يقصد بثبات أداة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، حيث تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، فإذا كان اقل من 0.7 يعد ضعيف، فإذا كانت قيمة المعامل ألفا كرونباخ اكبر من أو تساوي 0.7 فهي مقبولة. (انظر الملحق رقم 06).

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أبعاد إدارة المعرفة	05	0.815	0.902
	04	0.738	0.859
	05	0.803	0.896
	05	0.861	0.927
	03	0.843	0.918
إدارة المعرفة ككل (متغير مستقل)	22	0.926	0.962

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

0.942	0.889	06	المنظور المالي	أبعاد أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
0.940	0.884	06	منظور العمليات الداخلية	
0.933	0.871	06	منظور العملاء	
0.950	0.903	05	منظور التعلم والنمو	
0.978	0.958	23	أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (متغير تابع)	
0.982	0.965	45	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS V.25).

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ إن معامل ثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة و الاستبيان ككل مرتفع، فبلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة (0.926) و بلغ لمتغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل (0.958)، و كان معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي (0.965)، و هي أكبر من (0.7) فهي إذن نسبة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان و قوة اتساقه الداخلي.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة.

بعد تحديد مجتمع الدراسة و خصائصه و اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة و التي تمثلت في الاستبيان، و تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع و تحليل البيانات المعتمدة في الدراسة، سيتم القيام في هذا المبحث بتحليل محاور الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

سيتم التطرق في هذا المطلب بتحليل البيانات التي تم استخراجها من الاستبيان، حيث يتم عرض متوسط الحسابي (من أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية)، و الانحراف المعياري (أهم مؤشرات مقاييس التشتت) لكل فقرات و محاور الاستبيان و ذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة. (انظر الملحق رقم 07)

الفرع الأول: تحليل عبارات محور الأول "إدارة المعرفة" في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

أولاً: تحليل عبارات البعد الأول "عملية اكتساب المعرفة".

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية اكتساب المعرفة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يقوم المركب بعقد دورات تدريبية للعاملين.	3.93	0.959	01	مرتفع
02	يعطي المركب موظفيه فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	3.88	1.122	02	مرتفع
03	يسعى المركب للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف المتميزة.	3.71	1.055	04	مرتفع
04	يحرص المركب على استقطاب و توظيف الكفاءات المتميزة و الاستفادة من معارفهم.	3.80	1.167	03	مرتفع
05	يوفر المركب مصادر متعددة للمعلومات و المعرفة المطلوبة للعاملين لاكتسابها.	3.22	1.084	05	متوسطة
عملية اكتساب المعرفة		3.71	0.818		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول تتراوح بين (3.22 و 3.93) و انحرافاتها المعيارية تتراوح بين (0.959 و 1.084) إذ حقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره 3.71، و انحراف المعياري قدره 0.818، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الأول، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة. هذا ما يؤكد أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المركب يقوم بعملية اكتساب المعرفة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "يقوم المركب بعقد دورات تدريبية للعاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.93 و انحراف معياري 0.959، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 "يعطي المركب موظفيه فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم" بمتوسط حسابي قدره 3.88 و انحراف معياري 1.122، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 "يحرص المركب على استقطاب و توظيف الكفاءات المتميزة و الاستفادة من معارفهم" بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 1.167، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 "يسعى المركب للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف المتميزة" بمتوسط حسابي قدره 3.71 و انحراف معياري 1.055، ما يعني اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات هذا البعد. و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 05 "يوفر المركب مصادر متعددة للمعلومات و المعرفة المطلوبة للعاملين لاكتسابها" بمتوسط حسابي قدره 3.22 و انحراف معياري 1.084 ما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المركب يوفر مصادر متعددة و المعرفة المطلوبة للعاملين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني "عملية توليد المعرفة".

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية توليد المعرفة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يعتمد المركب على عملية تبادل و مشاركة الخبرات بين عمالها.	3.27	1.025	02	متوسط
02	يعتمد المركب على الدورات التكوينية لتبادل الأفكار و المعارف.	3.51	0.978	01	متوسط
03	يعمل المركب على تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	3.17	1.116	03	متوسط
04	يحفز المركب على مشاركة الأفكار بين العاملين لحل المشكلات.	2.98	1.193	04	متوسط
عملية توليد المعرفة		3.23	0.809		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني تتراوح بين (3.17 و 3.51) و انحرافات المعيارية تتراوح بين (0.978 و 1.193) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.23، و انحراف المعياري قدره 0.809، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المركب يقوم بعملية توليد المعرفة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 "يعتمد المركب على الدورات التكوينية لتبادل الأفكار و المعارف" بمتوسط حسابي قدره 3.51 و انحراف معياري 0.978، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 "يعتمد المركب على عملية تبادل و مشاركة الخبرات بين عمالها" بمتوسط حسابي قدره 3.27 و انحراف معياري 1.025، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 "يعمل المركب على تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي 3.17 و انحراف معياري 1.116، يليها في المرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة رقم 04 "يحفز المركب على مشاركة الأفكار بين العاملين لحل المشكلات" بمتوسط حسابي قدره 2.98 و انحراف معياري 1.193، ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث "عملية تخزين المعرفة".

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية تخزين المعرفة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	لدى المركب قاعدة للبيانات تخزن بها معلوماتها.	3.27	1.141	05	متوسط
02	يقوم المركب بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.	3.37	1.240	04	متوسط
03	يعتمد المركب على الأرشيف و المستندات الورقية.	3.39	1.282	03	متوسط
04	يهتم المركب بذوي الخبرة و المعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها.	3.59	1.183	01	متوسط
05	يمكن للعاملين الرجوع إلى المعلومات و المعرفة المخزنة عند الحاجة.	3.49	1.186	02	متوسط
	عملية تخزين المعرفة	3.42	0.903		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث تتراوح بين (3.27 و 3.59) و انحرافات معيارية تتراوح بين (1.141 و 1.286) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 3.42، و انحراف معياري قدره 0.903، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المركب يقوم بعملية تخزين المعرفة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 "يهتم المركب بذوي الخبرة و المعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها" بمتوسط حسابي قدره 3.59 و انحراف معياري 1.183، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 05 "يمكن للعاملين الرجوع إلى المعلومات و المعرفة المخزنة عند الحاجة" بمتوسط حسابي قدره 3.49 و انحراف معياري 1.186، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 "يعتمد المركب على الأرشيف و المستندات الورقية" بمتوسط حسابي 3.39 و انحراف معياري 1.282، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 "يقوم المركب بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة" بمتوسط حسابي قدره 3.37 و انحراف معياري 1.240، و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 "لدى المركب قاعدة للبيانات تخزن بها معلوماتها" بمتوسط حسابي قدره 3.27 و انحراف معياري 1.141. ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

رابعا: تحليل عبارات البعد الرابع "عملية نقل و توزيع المعرفة".

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية نقل و توزيع المعرفة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يعتمد المركب في نقل المعرفة على الاجتماعات الدورية.	3.12	1.144	01	متوسط
02	يعتمد المركب في توزيع المعرفة على فرق العمل.	3.07	0.985	03	متوسط
03	يستطيع الأفراد العاملين داخل المركب تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.	3.12	1.100	02	متوسط
04	يقوم المركب بإصدار نشریات و دوريات و مطبوعات مختلفة.	2.63	1.067	05	متوسط
05	يملك المركب شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة.	2.73	1.049	04	متوسط
	عملية نقل و توزيع المعرفة	2.94	0.858		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع تتراوح بين (2.63 و 3.12) و انحرافاتها المعيارية تتراوح بين (0.985 و 1.144) إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره 2.94، و انحراف معياري قدره 0.858، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المركب يقوم بعملية نقل و توزيع المعرفة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "يعتمد المركب في نقل المعرفة على الاجتماعات الدورية" بمتوسط حسابي قدره 3.12 و انحراف معياري 1.144، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 "يستطيع الأفراد العاملين داخل المركب تبادل المعرفة بسهولة كبيرة" بمتوسط حسابي قدره 3.12 و انحراف معياري 1.100، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 "يعتمد المركب في توزيع المعرفة على فرق العمل" بمتوسط حسابي 3.07 و انحراف معياري 0.985، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 "يملك المركب شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة" بمتوسط حسابي قدره 2.73 و انحراف معياري 1.049، و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 "يقوم المركب بإصدار نشریات و دوريات و مطبوعات مختلفة" بمتوسط حسابي قدره 2.63 و انحراف معياري 1.067. ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

خامسا: تحليل عبارات البعد الخامس "عملية تطبيق المعرفة".

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية تطبيق المعرفة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يعمل المركب على تطبيق الأفكار و المعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	3.12	0.927	01	متوسط
02	يحرص المركب على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف و معلومات في تكوينهم.	3.07	1.081	03	متوسط
03	يمنح المركب عاملها فرصة تطبيق معارفهم المكتسبة.	3.12	1.053	02	متوسط
	عملية تطبيق المعرفة	3.11	0.893		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس تتراوح بين (3.07 و 3.12) و انحرافات المعيارية تتراوح بين (0.927 و 1.081) إذ حقق البعد الخامس متوسطا حسابيا قدره 3.11، و انحراف المعياري قدره 0.893، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المركب يقوم بعملية تطبيق المعرفة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "يعمل المركب على تطبيق الأفكار و المعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها" بمتوسط حسابي قدره 3.12 و انحراف معياري 0.927، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 "يمنح المركب عاملها فرصة تطبيق معارفهم المكتسبة" بمتوسط حسابي قدره 3.12 و انحراف معياري 1.053، و نجد في المرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة رقم 02 "يحرص المركب على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف و معلومات في تكوينهم" بمتوسط حسابي 3.07 و انحراف معياري 1.081. ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات محور الأول "أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن" في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

أولاً: تحليل عبارات البعد الأول "منظور المالي".

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "المنظور المالي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	المركب يتحكم جيداً في مختلف التكاليف.	3.32	1.254	06	متوسط
02	يقوم المركب بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.	3.73	1.162	02	مرتفع
03	المركب لديه القدرة على الوفاء بالتزاماته.	3.49	1.267	05	متوسط
04	يحقق المركب ارتفاعاً في مستويات الأرباح.	3.68	0.960	03	مرتفع
05	يوجد ضبط للأداء المالي في المركب.	3.59	0.999	04	متوسط
06	تعتبر أسعار المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون واضحة و محددة.	4.07	0.985	01	مرتفع
المنظور المالي		3.65	0.891		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول تتراوح بين (3.32 و 4.07) و انحرافات المعيارية تتراوح بين (0.960 و 1.267) إذ حقق البعد الأول متوسطاً حسابياً قدره 3.65، و انحراف المعيارية قدره 0.891، و وفقاً لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات المنظور المالي.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 06 "تعتبر أسعار المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون واضحة و محددة" بمتوسط حسابي قدره 4.07 و انحراف معياري 0.985، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 "يقوم المركب بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً" بمتوسط حسابي قدره 3.73 و انحراف معياري 1.162، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 "يحقق المركب ارتفاعاً في مستويات الأرباح" بمتوسط حسابي قدره 3.68 و انحراف معياري 0.960، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 "يوجد ضبط للأداء المالي في المركب" بمتوسط حسابي قدره 3.59 و انحراف معياري 0.999، و في المرتبة الخامسة العبارة رقم 03 "لدى المركب لديه القدرة على الوفاء بالتزاماته" بمتوسط حسابي قدره 3.49 و انحراف معياري 1.267، و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 "المركب يتحكم جيداً في مختلف التكاليف" بمتوسط قدره 3.32 و انحراف معياري 1.254. ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني "منظور العمليات الداخلية".

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور العمليات الداخلية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين بالمركب.	3.76	1.067	01	مرتفع
02	يعمل المركب على تطوير خدماته لكسب رضا الزبون.	3.73	1.096	02	مرتفع
03	يقوم المركب بتنويع و تحديد طرق و أساليب العمل.	3.22	1.151	06	متوسط
04	يقدم العاملون بالمركب دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل.	3.59	1.072	03	متوسط
05	لدى المركب مرونة إنتاجية.	3.49	1.121	04	متوسط
06	يتبنى المركب فلسفة التحسين المستمر لضمان جودة خدماتها.	3.34	1.217	05	متوسط
	منظور العمليات الداخلية	3.52	0.892		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني تتراوح بين (3.22 و 3.76) و انحرافاتها المعيارية تتراوح بين (1.067 و 1.217) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.52، و انحراف المعياري قدره 0.892، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات منظور العمليات الداخلية.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين بالمركب" بمتوسط حسابي قدره 3.76 و انحراف معياري 1.067، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 "يعمل المركب على تطوير خدماته لكسب رضا الزبون" بمتوسط حسابي قدره 3.73 و انحراف معياري 1.096، و هذا يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على العبارة 01 و 02. و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 "يقدم العاملون بالمركب دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.59 و انحراف معياري 1.072، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 "لدى المركب مرونة إنتاجية" بمتوسط حسابي قدره 3.49 و انحراف معياري 1.121، و في المرتبة الخامسة العبارة رقم 06 "يتبنى المركب فلسفة التحسين المستمر لضمان جودة خدماتها" بمتوسط حسابي قدره 3.34 و انحراف معياري 1.217، و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 "يقوم المركب بتنويع و تحديد طرق و أساليب العمل" بمتوسط قدره 3.22 و انحراف معياري 1.151، ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث "منظور العملاء".

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور العملاء".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يملك المركب بريد الكتروني و صفحة الكترونية لتسهيل الاتصال بها.	3.68	1.083	04	مرتفع
02	يستطيع العميل مقابلة المسؤولين بسهولة.	3.85	0.963	02	مرتفع
03	إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المركب.	3.95	0.973	01	مرتفع
04	وجود انخفاض في معدل شكاوي العملاء.	3.46	1.051	06	متوسط
05	وجود زيادة لولاء العملاء اتجاه المركب.	3.56	1.097	05	متوسط
06	تحقق رضا عملائها على منتجاتها و خدماتها.	3.78	0.936	03	مرتفعة
منظور العملاء		3.72	0.794		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث تتراوح بين (3.46 و 3.95) و انحرافاتها المعيارية تتراوح بين (0.963 و 1.097) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 3.72، و انحراف معياري قدره 0.794، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الأول، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات منظور العملاء.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 "إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المركب" بمتوسط حسابي قدره 3.95 و انحراف معياري 0.973، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 "يستطيع العميل مقابلة المسؤولين بسهولة" بمتوسط حسابي قدره 3.85 و انحراف معياري 0.963، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 06 "تحقق رضا عملائها على منتجاتها و خدماتها" بمتوسط حسابي قدره 3.78 و انحراف معياري 0.936، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 "يملك المركب بريد الكتروني و صفحة الكترونية لتسهيل الاتصال بها" بمتوسط حسابي قدره 3.68 و انحراف معياري 1.083، و هذا يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على العبارة 03 و 02 و 06. و في المرتبة الخامسة العبارة رقم 05 "وجود زيادة لولاء العملاء اتجاه المركب" بمتوسط حسابي قدره 3.56 و انحراف معياري 1.097، و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 "وجود انخفاض في معدل شكاوي العملاء" بمتوسط قدره 3.46 و انحراف معياري 1.051، ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

رابعا: تحليل عبارات البعد الرابع "منظور التعلم و النمو".

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور التعلم و النمو".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يقوم المركب بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم و قدراتهم الفكرية.	3.56	1.050	01	متوسط
02	يولي المركب أهمية كبيرة لمعارف العاملين من خلال تشجيع العمل الجماعي.	3.46	1.027	03	متوسط
03	يشرك المركب العاملين في دورات تدريبية و تكوينية.	3.51	1.028	02	متوسط
04	يوفر المركب المجال للعاملين من اجل الإبداع و الابتكار.	3.24	1.019	05	متوسط
05	تهتم إدارة المركب بتطوير المهارات و القدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب.	3.37	1.090	04	متوسط
منظور التعلم و النمو		3.43	0.885		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع تتراوح بين (3.24 و 3.56) و انحرافاتها المعيارية تتراوح بين (1.019 و 1.090) إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره 3.43، و انحراف المعياري قدره 0.885، و وفقا لمقياس الدراسة فإن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني، و منه فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة. أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات منظور التعلم و النمو.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "يقوم المركب بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم و قدراتهم الفكرية" بمتوسط حسابي قدره 3.56 و انحراف معياري 1.050، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 "يشرك المركب العاملين في دورات تدريبية و تكوينية" بمتوسط حسابي قدره 3.51 و انحراف معياري 1.028، و نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 "يولي المركب أهمية كبيرة لمعارف العاملين من خلال تشجيع العمل الجماعي" بمتوسط حسابي قدره 3.46 و انحراف معياري 1.027، يليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 "تهتم إدارة المركب بتطوير المهارات و القدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب" بمتوسط حسابي قدره 3.37 و انحراف معياري 1.090، و في المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 "يوفر المركب المجال للعاملين من اجل الإبداع و الابتكار" بمتوسط حسابي قدره 3.24 و انحراف معياري 1.019. ما يعني أن اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة و التي تقوم على فرضية رئيسية تضم في مجملها العلاقة و الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع و الفرضيات المتفرعة منها، و تؤكد من إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و كذا اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson .

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، أي إن العينة المختارة تمثل فعلا المجتمع الأصلي للدراسة، و لذلك تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفلطح (Kurtosis) كما هو موضح بالجدول الموالي فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث إن معاملات الالتواء محصورة بين (-1 و +1) و هذا مقبول، و كذلك معاملات التفلطح محصور بين (-3 و +3). (انظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء و معامل التفلطح (n=41).

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		المتغيرات
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.724	-0.433	0.369	-0.320	عملية اكتساب المعرفة
0.724	0.309	0.369	-0.485	عملية توليد المعرفة
0.724	-0.285	0.369	-0.601	عملية تخزين المعرفة
0.724	-0.608	0.369	-0.228	عملية نقل و توزيع المعرفة
0.724	-0.427	0.369	-0.234	عملية تطبيق المعرفة
0.724	1.014	0.369	-0.613	إدارة المعرفة ككل
0.724	-0.364	0.369	-0.309	المنظور المالي
0.724	-0.894	0.369	-0.461	منظور العمليات الداخلية
0.724	0.340	0.369	-0.919	منظور العملاء
0.724	-0.327	0.369	-0.590	منظور التعلم و النمو
0.724	-0.134	0.369	-0.577	أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، حيث نجد قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.919 و -0.228، و قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.894 و 0.340، وهذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار Pearson (مصفوفة الارتباط).

سيتم اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson و تتراوح قيمته بين 1 و -1. (انظر الملحق رقم 09)

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين أبعاد متغير إدارة المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

متغير إدارة المعرفة و أبعاده	الارتباط مع متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	مستوى الدلالة
عملية اكتساب المعرفة	0.707**	0.000
عملية توليد المعرفة	0.557**	0.000
عملية تخزين المعرفة	0.556**	0.000
عملية نقل و توزيع المعرفة	0.471**	0.002
عملية تطبيق المعرفة	0.634**	0.000
متغير إدارة المعرفة ككل	0.721**	0.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (22) يتضح بأن هناك علاقة طردية قوية و ذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة اقل من أو تساوي 0.01) بين أبعاد متغير إدارة المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية بين متغير إدارة المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الرئيسية و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.721 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين عملية اكتساب المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية اكتساب المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.707 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في

مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

- توجد علاقة ارتباط طردية بين عملية توليد المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.557 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين عملية تخزين المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تخزين المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.556 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين عملية نقل و توزيع المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية نقل و توزيع المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.471 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين عملية تطبيق المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.634 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

و يمكن توضيح كذلك بأن هناك علاقة طردية قوية و ذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة اقل من أو تساوي 0.01) بين متغير إدارة المعرفة و أبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم (23): معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة و أبعاده.

المتغير	الارتباط مع عملية اكتساب المعرفة	عملية توليد المعرفة	عملية تخزين المعرفة	عملية نقل و توزيع	عملية تطبيق المعرفة
إدارة المعرفة	0.809**	0.761**	0.810**	0.821**	0.825**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و عملية اكتساب المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط **0.809** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و عملية توليد المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط **0.761** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و عملية تخزين المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط **0.810** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و عملية نقل و توزيع حيث بلغ معامل الارتباط **0.821** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و عملية تطبيق المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط **0.825** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

و بالتالي فإن عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع، عملية تطبيق المعرفة أبعاد معبرة جدا عن إدارة المعرفة.

و يمكن توضيح أيضا أن هناك علاقة طردية قوية و ذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة اقل من أو تساوي 0.01) بين متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و أبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و أبعاده.

المتغير	المنظور المالي	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	منظور التعلم و النمو
أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	0.922**	0.926**	0.877**	0.860**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و المنظور المالي حيث بلغ معامل الارتباط **0.922** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و منظور العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط **0.962** عند مستوى دلالة تساوي **0.000** و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

- توجد علاقة ارتباط قوية بين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و منظور العملاء حيث بلغ معامل الارتباط 0.877 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و منظور التعلم و النمو حيث بلغ معامل الارتباط 0.860 عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

و بالتالي فإن المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم و النمو، أبعاد معبرة جدا عن أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من مدى صحة صلاحية النموذج من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (انظر الملحق رقم 10)

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و الجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² _a
الانحدار	14.343	5	2.869	10.229	0.000	0.771	0.594	0.536
الخطأ	9.816	35	0.280					
المجموع الكلي	24.159	40						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (10.229) بمستوى دلالة (0.000)، و هذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.771) في ما فسر متغير إدارة المعرفة (59.4%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R^2 ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية و ذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعند بحث اثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على نحو المستقل على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة تبين: (انظر الملحق رقم 11)

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H0_1$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H_a : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

لاختبار اثر عملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_a
الانحدار	12.067	1	12.067	38.917	0.000	0.707	0.499	0.487
الخطأ	12.092	39	0.310					
المجموع الكلي	24.159	40						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (38.917) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين البعد و المتغير التابع (0.707)، في ما فسر بعد عملية اكتساب المعرفة (49.9%) من التباين في مستوى أداء

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R^2 ، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أنه هناك اثر معنوي لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

المستوى الدلالة α	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد
0.011	2.688		0.408	1.097	Constant
0.000	6.238	0.707	0.108	0.671	عملية اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.238) بمستوى دلالة (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و قيمة **Beta** بلغت (0.707) و هي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن طردية، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و التي تنص على (H_0_1): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في (H_a): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0_2 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H_b : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

لاختبار اثر عملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² _a
الانحدار	7.504	1	7.504	17.571	0.000	0.557	0.311	0.293
الخطأ	16.655	39	0.427					
المجموع الكلي	24.159	40						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (17.571) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين البعد و المتغير التابع (0.557)، في ما فسر بعد عملية توليد المعرفة (31.1%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R²، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أنه هناك اثر معنوي لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة α
Constant	1.854	0.425		4.360	0.000
عملية توليد المعرفة	0.535	0.128	0.557	4.192	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.192) بمستوى دلالة (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، و قيمة Beta بلغت (0.557) و هي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين عملية توليد المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن طردية، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

و التي تنص على (H_0_2): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في (H_b): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0_3 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H_c : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

لاختبار اثر عملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_a
الانحدار	7.478	1	7.478	17.484	0.000	0.556	0.310	0.292
الخطأ	16.681	39	0.428					
المجموع الكلي	24.159	40						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (17.484) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين البعد و المتغير التابع (0.556)، في ما فسر بعد عملية تخزين المعرفة (31.0%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R^2 ، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أنه هناك اثر معنوي لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء

المتوازن.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة α
Constant	1.947	0.405		4.812	0.000
عملية تخزين المعرفة	0.479	0.115	0.556	4.181	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.181) بمستوى دلالة (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و قيمة **Beta** بلغت (0.556) و هي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين عملية تخزين المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن طردية، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و التي تنص على (H_0_3): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في (H_c): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0_4 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H_d : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

لاختبار اثر عملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_a
الانحدار	5.369	1	5.369	11.144	0.002	0.471	0.222	0.202

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

					0.482	39	18.790	الخطأ
						40	24.159	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (11.144) بمستوى دلالة (0.002)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين البعد و المتغير التابع (0.471)، في ما فسر بعد عملية نقل و توزيع المعرفة (22.2%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R^2 ، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أنه هناك اثر معنوي لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة α
Constant	2.331	0.391		5.965	0.000
عملية تخزين المعرفة	0.427	0.128	0.471	3.338	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (33) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.338) بمستوى دلالة (0.002) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و قيمة Beta بلغت (0.471) و هي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين عملية نقل و توزيع المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن طردية، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و التي تنص على (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في (H_a): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H0₅: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

H_e: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

لاختبار اثر عملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² _a
الانحدار	9.700	1	9.700	26.164	0.000	0.634	0.402	0.386
الخطأ	14.459	39	0.371					
المجموع الكلي	24.159	40						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (26.164) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين البعد و المتغير التابع (0.634)، في ما فسر بعد عملية تطبيق المعرفة (40.2%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على قيمة R²، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أنه هناك اثر معنوي لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة α
Constant	1.871	0.348		5.374	0.000
عملية تخزين المعرفة	0.552	0.108	0.634	5.115	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V25).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (35) يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.115) بمستوى دلالة (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و قيمة **Beta** بلغت (0.634) و هي موجبة و هذا يعني أن العلاقة بين عملية تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن طردية، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، و التي تنص على (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة)، و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في (H_e): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة).

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسة و الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة و الفرضيات الفرعية.

مقبولة/مرفوضة	الفرضية
مرفوضة	الفرضية الرئيسة الأولى: H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.
مرفوضة	الفرضية الفرعية الأولى: H0 ₁ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.
مرفوضة	الفرضية الفرعية الثانية: H0 ₂ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.
مرفوضة	الفرضية الفرعية الثالثة: H0 ₃ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.
مرفوضة	الفرضية الفرعية الرابعة: H0 ₄ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.
مرفوضة	الفرضية الفرعية الخامسة: H0 ₅ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية.

من خلال اختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

الفرع الأول: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية.

أثبتت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى انه يوجد اثر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و ذلك من خلال نتائج ثبات صلاحية النموذج حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10.229 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، كم أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت طردية قوية، و ما يفسرها قيمة معامل الارتباط ($R=0.771$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، و تتضح القدرة التفسيرية لهذا النموذج خلال قيمة معامل التباين ($R^2=0.594$) و التي تشير إلى إن إدارة المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (59.4%) و هي نسبة عالية، كما أن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة ($T=6.491$) و بمستوى دلالة 0.000 . و هذا مؤشر على وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و صلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

الفرع الثاني: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية.

حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال النتائج المتحصل عليها اثبت انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية قوية لعملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

($R=0.707$)، التي تدل على وجود ارتباط موجب و قوي، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت متوسطة أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.499$)، و هذا يعني أن عملية اكتساب المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (49.9%)، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أن هناك اثر معنوي لعملية إكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال النتائج المتحصل عليها اثبت انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية متوسطة لعملية لتوليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.557$)، التي تدل على وجود ارتباط موجب و متوسط، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت متوسطة أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.311$)، و هذا يعني أن عملية اكتساب المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (31.1%)، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أن هناك اثر معنوي لعملية توليد المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ثالثا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال النتائج المتحصل عليها اثبت انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية متوسطة لعملية لتخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.556$)، التي تدل على وجود ارتباط موجب و متوسط، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت متوسطة أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.310$)، و هذا يعني أن عملية تخزين المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (31.0%)، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أن هناك اثر معنوي لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

رابعا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

من خلال النتائج المتحصل عليها اثبت انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية متوسطة لعملية نقل و توزيع المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.471$)، التي تدل على وجود ارتباط موجب و متوسط، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت ضعيفة أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.222$)، و هذا يعني أن عملية نقل و توزيع المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

(22.2%)، أي أن القوة التفسيرية ضعيفة مما يدل أن هناك اثر معنوي لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

خامسا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها اثبت انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية متوسطة لعملية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و هذا من خلال علاقة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.634$)، التي تدل على وجود ارتباط موجب و قوي، و تدعمه القدرة التفسيرية التي جاءت متوسطة أيضا وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.402$)، و هذا يعني أن عملية تطبيق المعرفة تفسر التباين في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (40.2%)، أي أن القوة التفسيرية متوسطة مما يدل أن هناك اثر معنوي لعملية تخزين المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة.

خلاصة الفصل:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن لمركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة. وقد تم اعتماد خمسة أبعاد لقياس متغير إدارة المعرفة و الذي يمثل المتغير المستقل، و هي: عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة. فيما تم قياس أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن الذي يمثل المتغير التابع عن طريق أربعة أبعاد متمثلة في: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم و النمو.

بإسقاط النموذج المعتمد في الدراسة النظرية على مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25 لمعالجة البيانات، تم توزيع الاستبيان على عينة من إطارات مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة و هذا بعد توزيعه على مجموعة من الأساتذة لأجل تحكيمه، و في ضوء ملاحظات التي قدمها الأساتذة و الأستاذ المشرف تم تعديله للتأكد من مدى صحة و وضوح المحتوى و تطابقه مع موضوع الدراسة، و انه يقيس فعلا ما يهدف إليه هذا البحث. بحيث كان عدد أفراد عينة الدراسة 70 إطار، و قد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل 41 استبيان بنسبة (58.57%).

بعد ذلك تم التطرق إلى قياس ثبات و صدق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ثم تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة و التي تم الاستعانة بها في تحليل محاور الاستبيان بدءا بالبيانات العامة ثم محور إدارة المعرفة، يليه محور أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن. وبعدها تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية لها بناء على الاختبارات الإحصائية التي تختبر علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة.

و في الأخير و من خلال الدراسة الإحصائية و اختبار فرضيات، تم التمكن من استنتاج انه يوجد اثر ايجابي لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لنا في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسيحانك لا إله إلا أنت نستغفرك و نتوجه إليك. ثم لا يسع ربي إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي " جمعة خير الدين " التي أنارت دربي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي منحني إياها لجميل صبرها وحسن معاملتها معي، كما أنها لم تبخل علي بوقتها الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عني ألفه خير.

كما أتقدم بالشكر للإخوة العاملين في مركبة تحرير الملح "لوطاية" بسكرة لتعاملهم و صبرهم معي و الإجابة عن الاستبيان.

و أخيراً أتقدم بالشكر و العرفان لكل من ساعدني و مد يد العون من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

- بآرك الله فيكم -

الإهداء

لله الحمد و الشكر على اثر إنهاء هذا العمل المتواضع وبعد

إلى من قرن الله طاعتها بعبادته جناحا إلى الرحمة والداي الكريمين أطال الله عمرها

إلى اعز ما ملكت نفسي إلى من سكن حبا قلبي إلى من رسمت حلمي في عينها إلى التي كانت أحن عليا من نفسي

إلى التي سهرت الليالي لأجلي إلى أعلى ما ملكت في الدنيا

أبي أطال الله عمرها

إلى من سقاني من ينابيع الجد و الحكمة، إلى سندي في هذه الحياة إلى من كان و سيظل سراجا وهاجا ينير حياتي إلى من لم يبخل عليا بشيء أبدا و كان له الفضل في نجاحي

والذي حفظه الله

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى إخوتي: أسامة، عاطف

إلى أخواتي: خديجة، شهد، جنى

إلى أخوالي و خالاتي، أعمامي و عمتي

إلى كل أحبتي و إخوتي في الله أحببتهم بقلبي و لم يفصح عنهم قلبي

- لينا شريفة -

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
V	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - ذ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
03	المطلب الأول: ماهية المعرفة
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: ماهية أداء المؤسسة
34	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
38	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
54	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
54	المطلب الأول: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من خلال منظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
59	المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل
61	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم مركب تكرير الملح E.NA.SEL "لوطاية" بسكرة
64	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأملاح -E.NA.SEL-
65	المطلب الثاني: نشأة و تعريف مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب الملح "لوطاية" بسكرة

73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
73	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع و تحليل البيانات
79	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة و ثباتها
80	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة
80	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
89	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
103	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية
107	خلاصة الفصل الثاني
109	الخاتمة
114	قائمة المراجع
123	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص المعرفة الصريحة و الضمنية	08
02	العمليات الجوهرية و الفرعية لإدارة المعرفة و المؤلفين اللذين تناوها	19
03	وحدات إنتاج و توزيع الملح للمؤسسة الوطنية للأملاح	65
04	أنواع المنتجات الغذائية بالمؤسسة	68
05	تصنيف العمال في المركب	69
06	تداول الاستبيان	74
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)	75
08	تركيبة استمارة الاستبيان	77
09	سلم ليكرت الخماسي	78
10	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	79
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	80
12	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية اكتساب المعرفة"	81
13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية توليد المعرفة"	82
14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية تخزين المعرفة"	83
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية نقل و توزيع المعرفة"	84
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "عملية تطبيق المعرفة"	85
17	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "المنظور المالي"	86
18	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور العمليات الداخلية"	87
19	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور العملاء"	88
20	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "منظور التعلم و النمو"	89
21	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء و معامل التفلطح (n=41)	90
22	معامل الارتباط بين أبعاد متغير إدارة المعرفة و متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	91
23	معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة و أبعاده	92
24	معامل الارتباط بين متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن و أبعاده	93
25	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	94
26	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	95
27	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر عملية اكتساب المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	96

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
05	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	02
11	نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka	03
22	نموذج (Blumentritt & johnston 1999) لإدارة المعرفة	04
23	نموذج (Duffy , 2000) لإدارة المعرفة	05
24	نموذج (Ganesh, 2011) لإدارة المعرفة	06
25	نموذج سلسلة القيم المعرفية	07
37	مراحل تقييم الأداء	08
41	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	09
42	ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن	10
43	عناصر قياس الأداء المتوازن	11
45	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	12
49	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	13
50	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	14
52	استخدام بطاقة الأداء المتوازن للحصول على المعلومات من المصادر المتعددة	15
55	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	16
57	اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	17
60	اثر إدارة المعرفة على المؤسسة	18
72	الهيكل التنظيمي لمركب الملح "لوطاية" بسكرة	19

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
123	طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	01
124	أنواع المنتجات الغذائية بالمؤسسة	02
132	الاستبيان	03
136	قائمة الأساتذة المحكمين	04
137	نتائج اختبار عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	05
138	معامل ألفا كرونباخ	06
140	تحليل محاور الاستبيان	07
142	اختبار التوزيع الطبيعي	08
142	اختبار Pearson	09
144	اختبار الفرضية الرئيسية	10
145	اختبار الفرضيات الفرعية	11

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 453 /ك.ق.ت.ب/2020

إلى السيد : مدير مركب تكرير الملح الوطنية - بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبة :

1- رحومة لينا شريفة

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من

منظور بطاقة الأداء المتوازن "

تحت إشراف : د/ خير الدين جمعة

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/08/26

ع / عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات
و امسائل المرتبطة بالطلبة
أ. جنان عبد الحق

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رشيدي تسيباني

الملحق رقم (02): أنواع المنتجات الغذائية بالمؤسسة.

	<p>المؤسسة الوطنية للأصلاح ENTREPRISE NATIONALE DE SELS SPA au capital social de 504 000 000 DA E.NA.SEL / D.M.I</p>	<p>IM-Co-03.1b</p>
<p>NIS 000325010000641</p>	<p>CATALOGUE DES PRODUITS</p>	<p>De : 06/06/2004</p>

Le sel iodé, c'est essentiel !






- SEL DE TABLE iodé
- SEL DE CUISINE iodé
- SEL DE BAIN parfumé
- SEL MEDICAL
- SEL ANTI-CALCAIRE 2 en 1
- SEL DE CONSERVATION
- SEL POUR LAVE - VAISSELLES
- BICARBONATE DE SOUDE

DIFFUSION CONTRÔLÉE

Date création : 14/10/2003	Rédaction : M. LAMI	approbation : T.H. FERHAT
----------------------------	---------------------	---------------------------

Vérifier la validité de ce document avant de l'utiliser et détruire ou identifier clairement toute version antérieure

E.N.A.S.E.L

	المؤسسة الوطنية للملاح ENTREPRISE NATIONALE DE SELS SPA au capital social de 500 000 000 DA E.NA.SEL / D.M.I	Page 2 sur 7										
	CATALOGUE DES PRODUITS	IM-Co-03.1b Du : 06/06/2004										
Unité de Production: COMPLEXE SEL EL-OUTAYA - BISKRA												
Catégorie : SEL PHARMACEUTIQUE	Désignation Commerciale : "MEDISEL"	Usage : ALIMENTAIRE	Origine : EL-OUTAYA									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Emballage</th> <th>Type d'emballage</th> <th>Poids / unité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>100 gr</td> </tr> <tr> <td>Boite</td> <td>CARTON</td> <td>60 gr</td> </tr> </tbody> </table>	Emballage	Type d'emballage	Poids / unité	POT	PLASTIQUE PP	100 gr	Boite	CARTON	60 gr	DIFFUSION - COMPTON		
Emballage	Type d'emballage	Poids / unité										
POT	PLASTIQUE PP	100 gr										
Boite	CARTON	60 gr										
Autres sel:												
Catégorie : AUTRES SELS	Désignation Commerciale : BICARBONATE DE SOUDE	Usage : ALIMENTAIRE + AUTRES USAGES	Origine : EL-OUTAYA									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Emballage</th> <th>Type d'emballage</th> <th>Poids / unité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>175 gr</td> </tr> </tbody> </table>	Emballage	Type d'emballage	Poids / unité	POT	PLASTIQUE PP	175 gr						
Emballage	Type d'emballage	Poids / unité										
POT	PLASTIQUE PP	175 gr										
												

Date création : 14/10/2003

Rédaction : M. LAMI

approbation : T.H. FERHAT

Vérifier la validité de ce document avant de l'utiliser et détruire ou identifier clairement toute version antérieure

المؤسسة الوطنية للملح
 ENTREPRISE NATIONALE DE SELS
 SPA au capital social de 500 000 000 DA
E.N.A.SEL / D.M.I

Page 5 sur 7

IM-Co-03.1b

Du : 06/06/2004

CATALOGUE DES PRODUITS

Site de Production : COMPLEXE SEL EL-OUTAYA

Catégorie : SEL RAFFINE EN PASTILLES	Désignation Commerciale : PASTILLES DE SEL ANTICALCAIRE «SAFY» + «SELMA» «ANIA»	Usage : TRATTEMENT DES EAUX	Origine : EL-OUTAYA
--	---	---------------------------------------	-------------------------------

Emballage	Type d'emballage	Poids / unité	
SACHET	PLASTIQUE PP	25	Kg
SACHET	PAPIER	25	Kg
BOITE	PAPIER	250	g
BOITE	PLASTIQUE PE + PAPIER	250	g
BOITE	CARTON	4	Kg
BOITE	CARTON	3,5	Kg

PE : Polyéthylène

PP: Polypropylène

Date création : 14/10/2003 Rédaction : M. LAMI approbation : T.H. FERH
 Vérifier la validité de ce document avant de l'utiliser et détruire ou identifier clairement toute copie non autorisée.

CATALOGUE DES PRODUITS

lieux de Production :



Catégorie :	Désignation Commerciale :	Usage:	Origine:
SEL SOLAIRE	SEL DE CUISINE «CHAMSI»	ALIMENTAIRE	SALINS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Complexe sel El-Outaya ✓ Salin de Guergour Lamri ✓ Salin d' El-meghaier ✓ Salin de Sidi-bouziane ✓ Salin de Béthioua 	<ul style="list-style-type: none"> - Biskra - Sétif - El-oued - Relizane - Oran 	

Emballage	Type d'emballage	Poids/unité
SACHET	PLASTIQUE PE	1 Kg
SACHET Carré	PLASTIQUE PP	1 Kg
SAC 10x1kg	PLASTIQUE PP	10 Kg
SACHET Fardelé	PLASTIQUE PP	12/15 Kg
SAC	PLASTIQUE PP	20/25 Kg
BIG BAG	PLASTIQUE PP	1000 Kg

PE : Polyéthylène

PP : Polypropylène



	المؤسسة الوطنية للأملح ENTREPRISE NATIONALE DE SELS SPA au capital social de 104 000 000 DA E.N.A.SEL / D.M.I	Page 1 sur 7																																					
		IM-Co-03.1b																																					
	CATALOGUE DES PRODUITS	Du : 06/06/2004																																					
Code de Production: COMPLEXE SEL EL-OUTAYA - BISKRA																																							
Catégorie :	Désignation Commerciale :	Usage :	Origine :																																				
SEL RAFFINE	SEL DE TABLE «RAFI'E»	ALIMENTAIRE	EL-OUTAYA																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Emballage</th> <th>Type d'emballage</th> <th>Poids/unité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DOSE</td> <td>PAPIER</td> <td>2 gr</td> </tr> <tr> <td>BOITE</td> <td>CARTON</td> <td>500 gr</td> </tr> <tr> <td>SACHET Carré</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>1 Kg</td> </tr> <tr> <td>BOITE</td> <td>CARTON</td> <td>4 Kg</td> </tr> <tr> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>1 Kg</td> </tr> <tr> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>2 Kg</td> </tr> <tr> <td>SALIERE</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>60 gr</td> </tr> <tr> <td>SALIERE</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>250 gr</td> </tr> <tr> <td>SALIERE</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>750 gr</td> </tr> <tr> <td>SAC</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>25 Kg</td> </tr> <tr> <td>BIG BAG</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>1000 Kg</td> </tr> </tbody> </table>				Emballage	Type d'emballage	Poids/unité	DOSE	PAPIER	2 gr	BOITE	CARTON	500 gr	SACHET Carré	PLASTIQUE PP	1 Kg	BOITE	CARTON	4 Kg	POT	PLASTIQUE PP	1 Kg	POT	PLASTIQUE PP	2 Kg	SALIERE	PLASTIQUE PP	60 gr	SALIERE	PLASTIQUE PP	250 gr	SALIERE	PLASTIQUE PP	750 gr	SAC	PLASTIQUE PP	25 Kg	BIG BAG	PLASTIQUE PP	1000 Kg
Emballage	Type d'emballage	Poids/unité																																					
DOSE	PAPIER	2 gr																																					
BOITE	CARTON	500 gr																																					
SACHET Carré	PLASTIQUE PP	1 Kg																																					
BOITE	CARTON	4 Kg																																					
POT	PLASTIQUE PP	1 Kg																																					
POT	PLASTIQUE PP	2 Kg																																					
SALIERE	PLASTIQUE PP	60 gr																																					
SALIERE	PLASTIQUE PP	250 gr																																					
SALIERE	PLASTIQUE PP	750 gr																																					
SAC	PLASTIQUE PP	25 Kg																																					
BIG BAG	PLASTIQUE PP	1000 Kg																																					
Sels pharmaceutiques :																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sels pharmaceutiques</th> <th>Emballage</th> <th>Type d'emballage</th> <th>Poids/unité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Médisel</td> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>100 gr</td> </tr> <tr> <td>Médisel</td> <td>Boite</td> <td>CARTON</td> <td>60 gr</td> </tr> <tr> <td>Bicarbonate de soude</td> <td>POT</td> <td>PLASTIQUE PP</td> <td>175 gr</td> </tr> </tbody> </table>				Sels pharmaceutiques	Emballage	Type d'emballage	Poids/unité	Médisel	POT	PLASTIQUE PP	100 gr	Médisel	Boite	CARTON	60 gr	Bicarbonate de soude	POT	PLASTIQUE PP	175 gr																				
Sels pharmaceutiques	Emballage	Type d'emballage	Poids/unité																																				
Médisel	POT	PLASTIQUE PP	100 gr																																				
Médisel	Boite	CARTON	60 gr																																				
Bicarbonate de soude	POT	PLASTIQUE PP	175 gr																																				
PE : Polyéthylène		PP : Polypropylène																																					
																																							
Date création : 14/10/2003	Rédaction : M. LAMI	approbation : T.H. FERHAT																																					
Vérifier la version de ce document avant de l'utiliser et détruire ou identifier clairement toute version antérieure																																							

الملحق رقم (03)

الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

الاستبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة:

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته... و بعد،

بداية، أشكركم على الوقت الذي ستخصصونه لتعبئة هذه الاستبانة متمنيا أن يتم قراءة العبارات بدقة و بعناية.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة بعنوان: "اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة- E.NA.SEL"، و ذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية من جامعة محمد خيضر بسكرة فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له ابلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

أود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء و بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

المشرفة: خير الدين جمعة

الباحثة: رحومة لينا شريفة

2020 / 2019

الملاحق

ملاحظة: يرجى التفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

الجزء الأول: بيانات عامة.

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - الفئة العمرية: اقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة أكثر من 50 سنة
- 3 - المستوى التعليمي: ثانوي أو اقل تقني سامي ليسانس مهندس ماستر
- ماجستير دكتوراه
- 4 - سنوات الخبرة: اقل من 6 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

التقييم					عبارات القياس	الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					المحور الأول: إدارة المعرفة		
					يقوم المركب بعقد دورات تدريبية للعاملين.	01	عملية اكتساب المعرفة
					يعطي المركب موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	02	
					يسعى المركب للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف المتميزة.	03	
					يجرّص المركب على استقطاب و توظيف الكفاءات المتميزة و الاستفادة من معارفهم.	04	
					يوفر المركب مصادر متعددة للمعلومات و المعرفة المطلوبة للعاملين لاكتسابها.	05	عملية
					يعتمد المركب على عملية تبادل و مشاركة الخبرات بين عمالها.	06	
					يعتمد المركب على الدورات التكوينية لتبادل الأفكار و	07	

الملاحق

					المعارف.		توليد المعرفة
					يعمل المركب على تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	08	
					يحفز المركب على مشاركة الأفكار بين العاملين لحل المشكلات.	09	عملية تخزين المعرفة
					لدى المركب قاعدة للبيانات تخزن بها معلوماتها.	10	
					يقوم المركب بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.	11	عملية نقل و توزيع المعرفة
					يعتمد المركب على الأرشيف و المستندات الورقية.	12	
					يهتم المركب بدوي الخبرة و المعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها.	13	عملية نقل و توزيع المعرفة
					يمكن للعاملين الرجوع إلى المعلومات و المعرفة المخزنة عند الحاجة.	14	
					يعتمد المركب في نقل المعرفة على الاجتماعات الدورية.	15	عملية نقل و توزيع المعرفة
					يعتمد المركب في توزيع المعرفة على فرق العمل.	16	
					يستطيع الأفراد العاملين داخل المركب تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.	17	عملية نقل و توزيع المعرفة
					يقوم المركب بإصدار نشریات و دوریات و مطبوعات مختلفة.	18	
					يملك المركب شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة.	19	عملية نقل و توزيع المعرفة
					يعمل المركب على تطبيق الأفكار و المعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	20	

الملاحق

					21	يحرص المركب على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف و معلومات في تكوينهم.	عملية تطبيق المعرفة
					22	يمنح المركب عاملها فرصة تطبيق معارفهم المكتسبة.	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن		
					23	المركب يتحكم جيدا في مختلف التكاليف.	المنظور المالي
					24	يقوم المركب بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	
					25	المركب لديه القدرة على الوفاء بالتزاماته.	
					26	يحقق المركب ارتفاع في مستويات الأرباح.	
					27	يوجد ضبط للأداء المالي في المركب.	
					28	تعتبر أسعار المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون واضحة و محددة.	
					29	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين بالمركب.	منظور العمليات الداخلية
					30	يعمل المركب على تطوير خدماته لكسب رضا الزبون.	
					31	يقوم المركب بتنوع و تحديد طرق و أساليب العمل.	
					32	يقدم العاملون بالمركب دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل.	
					33	لدى المركب مرونة إنتاجية.	
					34	يتبنى المركب فلسفة التحسين المستمر لضمان جودة خدماتها.	

الملاحق

					35	يملك المركب بريد الكتروني و صفحة الكترونية لتسهيل الاتصال بها.	منظور العملاء
					36	يستطيع العميل مقابلة المسؤولين بسهولة.	
					37	إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المركب.	
					38	وجود انخفاض في معدل شكاوي العملاء.	
					39	وجود زيادة لولاء العملاء اتجاه المركب.	
					40	تحقق رضا عملائها على منتجاتها و خدماتها.	منظور التعلم و النمو
					41	يقوم المركب بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم و قدراتهم الفكرية.	
					42	يولي المركب أهمية كبيرة لمعارف العاملين من خلال تشجيع العمل الجماعي.	
					43	يشرك المركب العاملين في دورات تدريبية و تكوينية.	
					44	يوفر المركب المجال للعاملين من اجل الإبداع و الابتكار.	
					45	تهتم إدارة المركب بتطوير المهارات و القدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب.	

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

و شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04)

قائمة الأساتذة المحكمين

القسم	الرتبة العلمية	الأساتذة المحكمين
علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	خان أحلام
علوم التسيير	أستاذ محاضر ب	بنوناس صباح

الملاحق

الملحق رقم (05): نتائج اختبار عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

Statistiques

		الجنس	العمرية الفئة	التعليمي المستوى	الخبرة سنوات
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	87,8	87,8	87,8
	انثى	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	14	34,1	34,1	34,1
	سنة 39-30	17	41,5	41,5	75,6
	سنة 49-40	7	17,1	17,1	92,7
	سنة 50 من اكثر	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او ثانوي	11	26,8	26,8	26,8
	سامي تقني	6	14,6	14,6	41,5
	ليسانس	5	12,2	12,2	53,7
	مهندس	6	14,6	14,6	68,3
	ماستر	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الملاحق

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 6 من اقل	23	56,1	56,1
	سنوات 10 من اقل الى 6 من	8	19,5	75,6
	سنة 15 الى 10 من	5	12,2	87,8
	سنة 15 من اكثر	5	12,2	100,0
Total		41	100,0	100,0

الملحق رقم (06): معامل ألفا كرونباخ.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	5

معامل ألفا كرونباخ لعملية اكتساب المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

معامل ألفا كرونباخ لعملية توليد المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

معامل ألفا كرونباخ لعملية تخزين المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	5

معامل ألفا كرونباخ لعملية نقل و توزيع المعرفة

معامل ألفا كرونباخ لعملية تطبيق المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	22

معامل ألفا كرونباخ لإدارة المعرفة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	6

معامل ألفا كرونباخ لمنظور المالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	6

معامل ألفا كرونباخ لمنظور العملاء

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	6

معامل ألفا كرونباخ لمنظور العمليات الداخلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

معامل ألفا كرونباخ لمنظور التعلم و النمو

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	23

معامل ألفا كرونباخ لأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل

الملحق رقم (07): تحليل محاور الاستبيان.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	41	3,93	,959
X2	41	3,88	1,122
X3	41	3,71	1,055
X4	41	3,80	1,167
X5	41	3,22	1,084
X6	41	3,27	1,025
X7	41	3,51	,978
X8	41	3,17	1,116
X9	41	2,98	1,193
X10	41	3,27	1,141
X11	41	3,37	1,240
X12	41	3,39	1,282
X13	41	3,59	1,183
X14	41	3,49	1,186
X15	41	3,12	1,144
X16	41	3,07	,985
X17	41	3,12	1,100
X18	41	2,63	1,067
X19	41	2,73	1,049
X20	41	3,12	,927
X21	41	3,07	1,081
X22	41	3,12	1,053
A	41	3,7073	,81865
B	41	3,2317	,80892
C	41	3,4195	,90311
D	41	2,9366	,85842
E	41	3,1057	,89268
X	41	3,2982	,68936
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X23	41	3,32	1,254
X24	41	3,73	1,162
X25	41	3,49	1,267
X26	41	3,68	,960
X27	41	3,59	,999
X28	41	4,07	,985
X29	41	3,76	1,067
X30	41	3,73	1,096
X31	41	3,22	1,151
X32	41	3,59	1,072
X33	41	3,49	1,121
X34	41	3,34	1,217
X35	41	3,68	1,083
X36	41	3,85	,963
X37	41	3,95	,973
X38	41	3,46	1,051
X39	41	3,56	1,097
X40	41	3,78	,936
X41	41	3,56	1,050
X42	41	3,46	1,027
X43	41	3,51	1,028
X44	41	3,24	1,019
X45	41	3,37	1,090
Y1	41	3,6463	,89147
Y2	41	3,5203	,89225
Y3	41	3,7154	,79429
Y4	41	3,4293	,88494
Y	41	3,5843	,77716
Valid N (listwise)	41		

الملاحق

الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
A	41	1,80	5,00	-,320	,369	-,433	,724
B	41	1,00	5,00	-,485	,369	,309	,724
C	41	1,20	5,00	-,601	,369	-,285	,724
D	41	1,00	4,80	-,228	,369	-,608	,724
E	41	1,00	5,00	-,234	,369	-,427	,724
X	41	1,32	4,68	-,613	,369	1,014	,724
Y1	41	1,67	5,00	-,309	,369	-,364	,724
Y2	41	1,67	4,83	-,461	,369	-,894	,724
Y3	41	1,83	4,83	-,919	,369	,340	,724
Y4	41	1,40	4,80	-,590	,369	-,327	,724
Y	41	1,78	4,78	-,577	,369	-,134	,724
Valid N (listwise)	41						

الملحق رقم (09): اختبار Pearson.

Corrélations

		A	B	C	D	E	X
A	Corrélation de Pearson	1	,696**	,472**	,498**	,620**	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,001	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
B	Corrélation de Pearson	,696**	1	,427**	,425**	,640**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,006	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
C	Corrélation de Pearson	,472**	,427**	1	,683**	,568**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,002	,005		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
D	Corrélation de Pearson	,498**	,425**	,683**	1	,620**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
E	Corrélation de Pearson	,620**	,640**	,568**	,620**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41
X	Corrélation de Pearson	,809**	,761**	,810**	,821**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41

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

Corrélations

		A	B	C	D	E	Y
A	Corrélation de Pearson	1	,696**	,472**	,498**	,620**	,707**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,001	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
B	Corrélation de Pearson	,696**	1	,427**	,425**	,640**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,006	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
C	Corrélation de Pearson	,472**	,427**	1	,683**	,568**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,002	,005		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
D	Corrélation de Pearson	,498**	,425**	,683**	1	,620**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,000		,000	,002
	N	41	41	41	41	41	41
E	Corrélation de Pearson	,620**	,640**	,568**	,620**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41
Y	Corrélation de Pearson	,707**	,557**	,556**	,471**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	41	41	41	41	41	41

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

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Corrélation de Pearson	1	,835**	,732**	,717**	,922**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
Y2	Corrélation de Pearson	,835**	1	,742**	,722**	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
Y3	Corrélation de Pearson	,732**	,742**	1	,682**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41
Y4	Corrélation de Pearson	,717**	,722**	,682**	1	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41
Y	Corrélation de Pearson	,922**	,926**	,877**	,860**	1

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	41	41	41	41	41

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

الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية.

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771 ^a	,594	,536	,52957

a. Predictors: (Constant), E, C, A, D, B

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,343	5	2,869	10,229	,000 ^b
	Residual	9,816	35	,280		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), E, C, A, D, B

الملاحق

الملحق رقم (11): اختبار الفرضيات الفرعية.

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عملية اكتساب المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,707 ^a	,499	,487	,55683

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,067	1	12,067	38,917	,000 ^b
	Residual	12,092	39	,310		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,097	,408		2,688	,011
	A	,671	,108	,707	6,238	,000

a. Dependent Variable: Y

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عملية توليد المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 ^a	,311	,293	,65350

a. Predictors: (Constant), B

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,504	1	7,504	17,571	,000 ^b
	Residual	16,655	39	,427		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), B

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,854	,425		4,360	,000
	B	,535	,128	,557	4,192	,000

a. Dependent Variable: Y

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عملية تخزين المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556 ^a	,310	,292	,65400

a. Predictors: (Constant), C

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,478	1	7,478	17,484	,000 ^b
	Residual	16,681	39	,428		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), C

الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,947	,405		4,812	,000
	C	,479	,115	,556	4,181	,000

a. Dependent Variable: Y

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عملية نقل و توزيع المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,471 ^a	,222	,202	,69411

a. Predictors: (Constant), D

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,369	1	5,369	11,144	,002 ^b
	Residual	18,790	39	,482		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), D

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,331	,391		5,965	,000
	D	,427	,128	,471	3,338	,002

a. Dependent Variable: Y

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين عملية تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,402	,386	,60888

a. Predictors: (Constant), E

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,700	1	9,700	26,164	,000 ^b
	Residual	14,459	39	,371		
	Total	24,159	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), E

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,871	,348		5,374	,000
	E	,552	,108	,634	5,115	,000

a. Dependent Variable: Y

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و قد تحددت إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة المتمثلة في (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة)، كما تحدد أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد متمثلة في (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم و النمو).

و من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم استرجاع 42 استبيان من بين 70 استبيان موزع، تم تحليلها و معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 25 من خلال عدة أساليب إحصائية مثل: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار Pearson، تحليل التباين للانحدار، الانحدار الخطي البسيط وغيرها.

و لقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نقل و توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "لوطاية" بسكرة، و ذلك من خلال ما فسر متغير إدارة المعرفة من التباين في مستوى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (59.4%).

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن، مركب تكرير الملح "لوطاية".

Abstract:

This study aimed to demonstrate the effect of knowledge management on the performance of the institution's from the perspective of the balanced scorecard in the salt refining complex "Lotaya" in biskra, knowledge management has been defined by its five dimensions represented in (knowledge acquisition process, knowledge generation process, knowledge storage process, knowledge transfer and distribution process, knowledge application process), and determinues the performance of the institution's from the perspective of the balanced scorecard in four dimensions represented in (the financial perspective, the internal operations perspective, the customer perspective, the learning and growth perspective).

In order to reach the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for collecting primary data, as 42 questionnaires were retrieved out of the 70 distributed questionnaires, which were analyzed and processed using the statistical package for social scieences (SPSS) issue 25 through several statistical methods such as: Descriptive statistical measures, Normal distribution test, Pearson test, Regression analysis of variance, Simple linear regression, etc.

The study found that there is a statistically significant effect of knowledge management (knowledge acquisition process, knowledge generation process, knowledge storage process, transfer and distribution knowledge, knowledge application process) on the organization's performance from the perspective of the balanced scorecard in the salt refining complex "Lotaya" in biskra, this is through what was explains by the knowledge management variable of variation the level of the institution's performance from the perspective of the balanced scorecard by perspective (59.4%).

Keywords: Knowledge Management, The institution's performance, The balanced scorecard, the salt refining complex "Lotaya" in biskra.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

1. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
2. اسامة محمد سيد علي، و عباس حلمي الجمل. (2013). اتجاهات ادارية معاصرة في ادارة المعرفة. مصر: دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع.
3. المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2009). قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي. القاهرة.
4. جمال يوسف بدير. (2009). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
5. جمانة زياد الزعبي. (2015). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
6. حسن عبد الله مسلم. (2014). إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعتز للنشر و التوزيع.
7. حسنى عبد الرحمن الشيمى. (2009). ادارة المعرفة -الراسمعرفة بديلا-. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
8. خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2009). ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
9. راجيف سايبيروال. (2014). ادارة المعرفة النظم و العمليات. (محمد شحاته وهي، المترجمون) الرياض: معهد الادارة العامة.
10. رنجي مصطفى عليان. (2007). ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
11. رضا مصيلحي احمد اسماعيل. (2016). تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية على مستوى الاداء (دراسة تطبيقية على القطاع الفندقى). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
12. رهام محمد ابراهيم الشبراوي. (2018). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين انتاجية المنظمات العامة "دراسة تطبيقية". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
13. سعد زناد دروش، و مصطفى احمد مصطفى. (2018). اعداد قيادات الصف الثاني و دوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. البحرين: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
14. سعد غالب ياسين. (2007). ادارة المعرفة -المفاهيم، النظم، التقنيات-. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
15. سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء الاطر المنهجية و التطبيقات العملية. قناة السويس: مطبعة العشرى.

قائمة المراجع

16. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. العراق: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
17. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2013). دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
18. عامر ابراهيم قنديلجي، و علاء الدين الجنابي. (2005). نظم المعلومات الادارية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
19. عامر عبد الرزاق ناصر. (2006). ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار المعتز للنشر و التوزيع.
20. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2006). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
21. عبد اللطيف محمود مطر. (2007). ادارة المعرفة و المعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
22. عبود نجم نجم. (2007). ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. عمان: دار الوراق للنشر و التوزيع.
23. عصام نور الدين. (2009). ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.
24. علاء طاهر طاهر. (2009). ادارة المعلومات و المعرفة. عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع.
25. علاء فرحان طالب الدعمي، و فاطمة عبد علي سلمان المسعودي. (2011). المعرفة السوقية و القرارات الاستراتيجية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
26. علاء فرحان طالب، و اميرة الجنابي. (2009). ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
27. عماد صفر عبده محمد. (2015). نموذج مقترح لادارة ازمات التسويق من خلال ادارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
28. عمر احمد همشري. (2013). ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
29. ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
30. مجيد الكرخي. (2007). تقويم الاداء باستخدام النسب المالية. عمان: دار المناهج.
31. محمد الرئيس مشلش مسلم العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
32. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، و مصطفى هبة كافي. (2017). الادارة الاستراتيجية. قسنطينة: الفا للوثائق.

قائمة المراجع

33. محمد عبد الرحمن رحاب. (2015). اثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن -حاة تطبيقية- . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
34. محمد عواد الزيادات. (2007). اتجاهات المعاصرة في ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
35. مدثر حماد الشيخ التيجاني. (2015). اثر الدوافع على اداء العاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
36. مدحت محمد ابو النصر. (2007). الاداء الاداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
37. ناصر محمد سعود جرادات. (2011). ادارة المعرفة. عمان: اثناء للنشر و التوزيع.
38. نعيم ابراهيم ظاهر. (2009). ادارة المعرفة. عمان: جدارا للكتب العالمي.
39. وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
40. وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
- ثانيا: المذكرات و الأطروحات.
44. ابتسام حسيني. (2019). مساهمة ادارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة:
مؤسسات الاتصالات بسكرة (اطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
45. اسراء نايف محمد نور نور. (2017). استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتحسين اداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير). نابلس، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
46. اشواق مهني. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (رسالة دكتوراه) . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
47. الامين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط- (رسالة دكتوراه) . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

48. العربي عمران. (2018). دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة - دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر- (رسالة دكتوراه) . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
49. العيد قريشي. (2016). علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو باداء المؤسسة دراسة حالة مجمع سونطراك (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
50. إيمان فحموش. (2012). دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- (رسالة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
51. بوجمان عادل. (2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
52. توفيق مهدي العلوي بارحمة. (2017). ادارة المعرفة و دورها في اداء المنظمات بالتطبيق على مصانع الادوية في الجمهورية اليمينية (رسالة دكتوراه). الخروط، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
53. حمزة بن خليفة. (2018). دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة المؤسسات الاقتصادية (2011-2015) (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
54. ريعة، ا. ا. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الالات الصناعية (PMO-رسالة ماجستير). (قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
55. سماح صولح. (2013). دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
56. سمية حرنان. (2016). دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم العقبي قالمة (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

57. عادل غزالي. (2016). دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية- (رسالة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين.
58. عبد الحليم مزغيش. (2012). تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
59. لطيفة بكوش. (2017). مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
60. نجوى حرنان. (2014). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية- (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
61. وهيبه ديجي. (2013). دور استراتيجية التمييز في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- (رسالة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- ثالثا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية.
62. راضية بوشعور. (12-13، 11، 2005). دور الموارد اللامادية (المعرفة و المعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات و الاقتصاديات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات. بسكرة، مخبر الاقتصاد و التسيير، جامعة محمد خيضر.
63. غالب عوض الرفاعي، و سعد غالب ياسين. (28-26، 04، 2004). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي". عمان، جامعة الزيتونة الاردنية.
64. مبارك بوعشة، و ليليا بن منصور. (17-15، 12، 2012). ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة. طرابلس، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان.
65. هدى بدروي. (14-13، 12، 2011). ادارة المعرفة كاحد المراكز الاساسية في بقاء منظمات الاعمال و الرفع من كفاءة ادائها. الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 10. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- رابعا: المجالات و الدوريات.
66. احمد هاني محمد النعيمي، و امال سرحان سليمان. (2010). إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، 6 (19).

قائمة المراجع

67. اسماء مهدي حسين الهاشمي، و غزوان محمد راهي الحدراوي. (2018). دور التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن و اسلوب
التكاليف على اساس النشاط في تقييم الاداء -دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و
الادارية ، 15 (02)، 347،381.
68. اسماعيل حجازي، و سعاد معالميم. (2012). دور التسيير على اساس الانشطة ABM تحسين اداء المؤسسة . مجلة العلوم
الانسانية (27)، 103.
69. محمد تقار، و عبد الله علي. (2019). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة -دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع
الفلاحة في الجزائر- . مجلة الاستراتيجية و التنمية ، 09 (16).
70. امينة مولاي، و ميمون كافي. (2015). استخدام التحليل في مركبات اساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى ادارة
المعرفة و اثره على الاداء (بالاستعانة بسلم اندرسن و بطاقة الاداء المتوازن) -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية
سعيدة- . مجلة الباحث (15).
71. حابس محمد حتامله، و نجوى عبد الحميد دراوشه. (2019). الاداء المؤسسي و دوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة
في شمال الاردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين . مجلة العلوم التربوية ، 46 (2).
72. حجاج ، ع ا. & ، بن زنو ، ا. (2015). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -
دراسة حالة مؤسسة نפטال -مقاطعة الوقود حاسي مسعود . مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية . 139، (03).
73. خضير مجيد علاوي. (2015). قياس الاداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الاداء المتوازن (دراسة ميدانية لمجموعة من
الشركات الصناعية في محافظة الديوانية) . مجلة المثني للعلوم الاقتصادية و الادارية ، 05 (2).
74. زهراء غازي ذنون الدباغ. (2013). اثر بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من
العاملين في المصرف الصناعي العراقي) . مجلة البحوث المستقبلية (42)، 1.
75. صفاء ادريس عبودي، و رياض احمد محمد. (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في
الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل . مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، 01 (41).
76. صلاح مهدي جواد. (2011). دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف
الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008) . المجلة العراقية للعلوم الادارية، 7 (28).

قائمة المراجع

77. عائشة عبد الكريم عبد الستار. (2018). تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 10 (23).
78. عباس، ن. خ. (2019). بطاقة الاداء المتوازن و دورها في تقييم اداء المنظمات (حالة دراسية في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية/الفرات الاوسط). مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية. (2) 27.
79. عبد الرحيم لواج، و بلال لطرش. (2017). تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل). مجلة نماء للاقتصاد و التجارة (01).
80. عبد الرزاق فوزي، و حسناوي بلبال. (2015). ادارة المعرفة و اشكالية تحسين اداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة -رؤية مستقبلية-. مجلة العلوم الانسانية (42).
81. عبد الكريم زرفاوي. (2016). تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام اساليب المحاسبة الادارية -مدخل بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و "روبية". مجلة الاقتصاد الصناعي، 11.
82. كاتبة خالف، و مصطفى عثمانى. (2013). دور التكامل بين ادارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 10 (3).
83. محاد عريوة. (2016). اشكالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس و تقييم الاداء المستدام (دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر). مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية (15).
84. مقداد، م. (2017). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين اداء المؤسسة. مجلة علمية اكااديمية محكمة (07).
85. نور الهدى بن الدين، و هواري بن ديدة. (2018). دور ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات -دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف SCIBS-. مجلة التكامل الاقتصادي، 06 (01).
86. يحيى علي حمادي الموسوي. (2013). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء (دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية). مجلة دراسات محاسبية و مالية، 08 (22).

سادسا: المواقع الالكترونية.

87. BMGI International .(2010) .*Enasel spa* من ،2020 ,09 05 تاريخ الاسترداد .

تقديم المؤسسة الوطنية للأملح: <http://www.ensel.com/ar/?p=apropos>.

المراجع باللغة الأجنبية.

I. Reviews & Periodicals:

1. norton, d., & kaplan, r. (1992). the balanced scorecards- that drive performance. harvard business review , 70(1), 72.

❖ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة؟

: /VOL H_0 / H_1

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.

ثانيا: فرضيات الدراسة.

: /VOL H_0 / H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة عند مستوى دلالة.

❖ لا يوجد اثر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة عند مستوى دلالة.

: /VOL H_0 / H_1

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة.

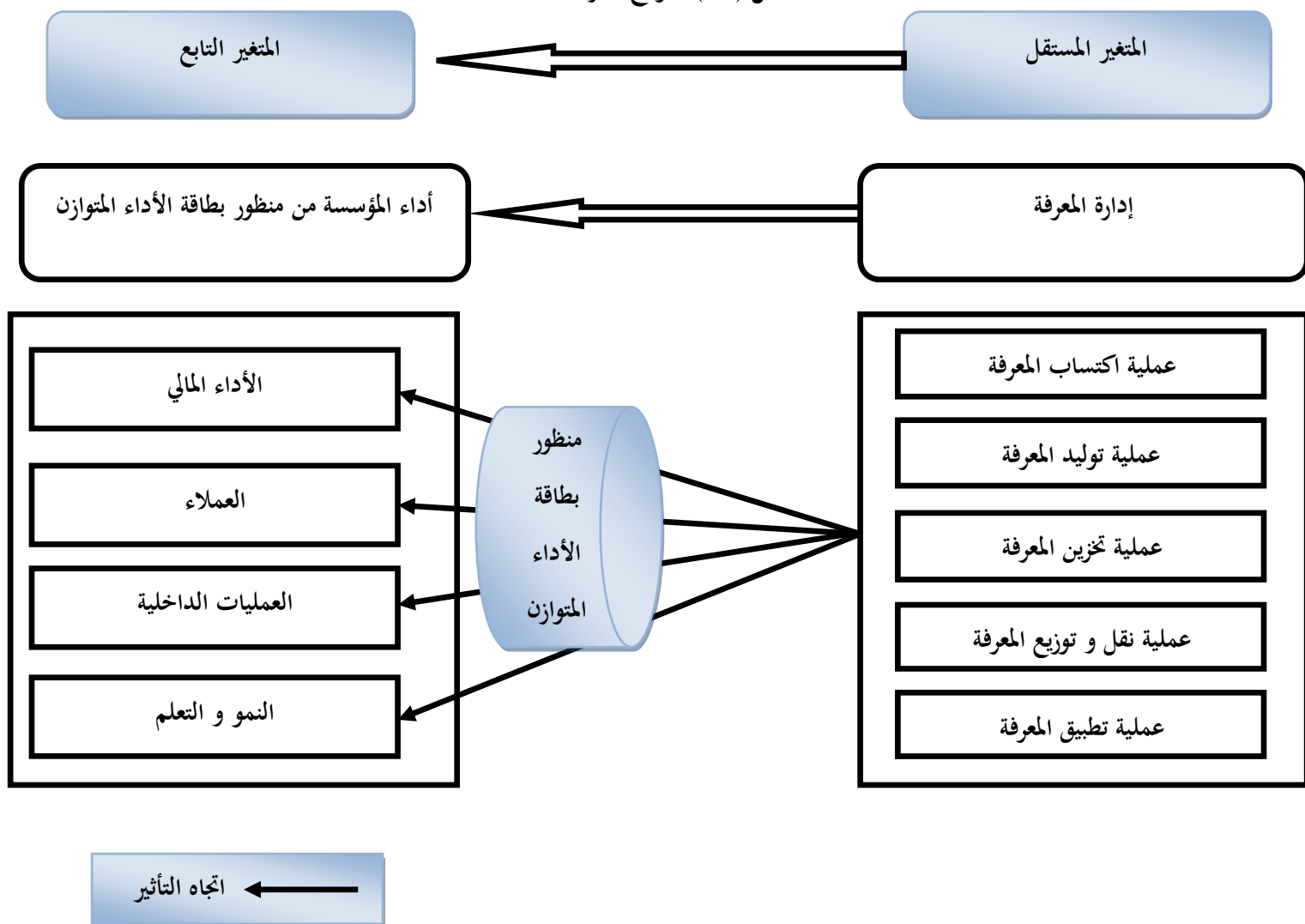
المصدر: [مصدر غير واضح] :H04

المصدر: [مصدر غير واضح] :H05

ثالثا: نموذج الدراسة.

المصدر: [مصدر غير واضح] :H06

شكل (01): نموذج الدراسة.



المصدر: [مصدر غير واضح]

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر إدارة المعرفة

على أداء المؤسسة

من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الغائمة

الفصل الثاني

دور ميدانية لأثر إدارة المعرفة

الملاحق

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

مقدمة