



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية – تخصص: طرق كمية في التسيير

بعنوان

**مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء
باستخدام ACP والتحليل التصنيفي (دراسة تطبيقية
على مؤسسات ولاية سعيدة)**

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

الأستاذة: مولاي أمينة

مغيث أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا		الأستاذ
مشرفا		الأستاذ
ممتحنا		الأستاذ
ممتحنا		الأستاذ

السنة الدراسية: 2012-2013

الإهداء

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية.

إلى والدي الحنونة التي تنير لي الدنيا بدعواتها.

إلى إخوتي الأعزاء خالد ومحمد.

إلى جميع أساتذتي وزملائي.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي على سيدنا محمد النبي المبعوث رحمة للعالمين خير ما علمنا أدب الشكر وعمل به، وعلى آل بيته وأصحابه ومن اقتدى به وبعد...

بداية أحص بالشكر وعظيم الامتنان الأستاذة مولاي أمينة التي تكرمت بالإشراف على هذه الرسالة لما كان لتوجيهاتها وإرشاداتها من عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة وأتقدم بالشكر للجنة المناقشة لتفضلها بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقييمها.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسات سعيدة، وذلك بعد أن أصبحت المعرفة عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باعتماد المنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي بالإضافة إلى إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 20 مؤسسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS V19 بإتباع الأساليب التالية:

التحليل إلى مكونات أساسية ACP، والتحليل التصنيفي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، التحليل إلى مكونات أساسية ACP، التحليل التصنيفي.

Résume:

Cette étude visait à identifier la réalité de l'application de gestion des connaissances dans les entreprises algériennes et son incidence sur la performance, de formuler des recommandations qui pourraient contribuer à la création d'un environnement de travail au niveau des entreprises de Saïda, et ce après que la connaissance soit devenue un facteur de production des plus importants et un atout des plus précieux afin d'atteindre les objectifs de cette étude, le chercheur s'est appuyé sur La méthode inductive analytique ainsi que la préparation de questionnaire et sa distribution à l'échantillon de l'étude représenté par 20 entreprises, et pour le traitement des données un logiciel de statistique SPSS V19 à été utilisé afin suivre les méthodes suivantes:

L'analyse des composants principaux ACP et l'analyse typologique.

Mots clés: connaissances, gestion des connaissances, la performance, Balanced Scorecard, L'analyse en composantes principales ACP, l'analyse typologique.

Abstract:

The aim of our study is to highlight the reality of the knowledge management in the Algerian institutions and its impact on the performance's level, and giving recommendation which may contribute to create workplace conditions in the institutions of SAIDA, especially after the knowledge became a main productive factor.

To reach the targets of this study, the researcher opted the analytic Inductive method in addition to his number and the distribution on the study's sample representing 20 establishments, and to treat the data it was used the program of SPSS V19 following these methods :

Analyzing in to principal components ACP and classification analysis.

Key words: knowledge, knowledge management, performance, Balanced Scorecard, The principal component analysis ACP, cluster analysis.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
IV	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
XII	قائمة الملاحق.....
مقدمة عامة	
ب	تمهيد.....
ب	إشكالية الدراسة.....
ج	أهمية الدراسة وأهدافها.....
ج	فرضيات الدراسة.....
ج	متغيرات الدراسة.....
هـ	نموذج الدراسة.....
هـ	أسباب اختيار الموضوع.....
و	حدود الدراسة.....
و	الدراسات السابقة.....
و	الدراسات السابقة العربية.....
ط	الدراسات السابقة المحلية.....
م	الدراسات السابقة الأجنبية.....
س	التعقيب على الدراسات السابقة.....
س	خطة البحث.....
الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة	
2	تمهيد.....
2	1-1- المعرفة.....
2	1-1-1- المفهوم العام للمعرفة.....
4	2-1-1- نشأة المعرفة.....
5	3-1-1- أهمية المعرفة.....
6	4-1-1- خصائص المعرفة.....
7	5-1-1- أنواع المعرفة.....
10	6-1-1- مصادر المعرفة.....
10	1-6-1-1- مصادر الداخلية للمعرفة.....
11	2-6-1-1- المصادر الخارجية للمعرفة.....

12	إدارة المعرفة.....	2-1
12	نشأة إدارة المعرفة وتطورها.....	1-2-1
15	مفهوم إدارة المعرفة.....	2-2-1
16	أهمية إدارة المعرفة و أهدافها.....	3-2-1
16	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....	4-2-1
22	مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.....	5-2-1
23	عناصر إدارة المعرفة.....	6-2-1
24	نماذج إدارة المعرفة.....	7-2-1
27	عمليات إدارة المعرفة.....	8-2-1
30	قياس إدارة المعرفة.....	9-2-1
33	خلاصة الفصل.....	
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي		
35	تمهيد.....	
35	ماهية الأداء.....	1-1-1
35	لمحة تاريخية لمفهوم الأداء.....	1-1-1-1
36	مفهوم الأداء.....	2-1-1
38	العوامل المؤثرة على مستوى الأداء.....	3-1-1
39	قياس الأداء.....	2-1-1
39	مفهوم قياس الأداء.....	1-2-1
40	أهمية قياس الأداء.....	2-2-1
41	نماذج قياس الأداء.....	3-2-1
41	نموذج قياس الأداء باستخدام محاسبة المسؤولية.....	1-3-2-1
43	قياس الأداء باستخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة.....	2-3-2-1
44	قياس الأداء باستخدام ستة سيجا.....	3-3-2-1
46	قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....	4-3-2-1
47	خلاصة الفصل.....	
الفصل الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة		
49	تمهيد.....	
49	أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.....	1-1-1-1
49	أثر إدارة المعرفة على أداء البعد المالي.....	1-1-1-1-1
50	أثر إدارة المعرفة على أداء بعد العملاء.....	2-1-1-1
52	أثر إدارة المعرفة على أداء بعد العمليات الداخلية.....	3-1-1-1
54	أثر إدارة المعرفة على أداء بعد التعلم والنمو.....	4-1-1-1
56	أثر إدارة المعرفة على أداء بعد المجتمعي (البيئي والاجتماعي).....	5-1-1-1
58	بطاقة الأداء المتوازن.....	2-1-1-1

58	نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن.....	1-2 -III
59	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....	2-2 -III
59	أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	3-2 -III
60	مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....	4-2 -III
60	المنظور المالي ومؤشرات قياسه.....	1-4-2 -III
63	منظور العملاء ومؤشرات قياسه.....	2-4-2 -III
66	منظور العمليات الداخلية ومؤشرات قياسه.....	3-4-2 -III
68	منظور التعلم والنمو ومؤشرات قياسه.....	4-4-2 -III
69	المنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي) ومؤشرات قياسه.....	5-4-2 -III
74	خلاصة الفصل.....	
الفصل التطبيقي: أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة		
76	تمهيد.....	
76	الطريقة والإجراءات.....	1-IV
76	منهج الدراسة.....	1-1-IV
76	مصادر جمع المعلومات.....	2-1-IV
77	مجتمع وعينة الدراسة.....	3-1-IV
78	أداة الدراسة.....	4-1-IV
78	التقنيات الإحصائية المستخدمة.....	5-1-IV
79	عرض نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات.....	2-IV
79	وصف عينة الدراسة.....	1-2-IV
80	تحديد مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.....	2-2-IV
81	تحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن.....	3-2-IV
91	التحليل إلى مكونات أساسية لاختزال البيانات و هيكلتها ACP.....	4-2-IV
99	التحليل التصنيفي لتحديد مجموعات للمؤسسات محل الدراسة.....	5-2-IV
الخاتمة		
102	النتائج النظرية.....	
103	النتائج التطبيقية.....	
104	التوصيات.....	
المراجع		
107	المراجع العربية.....	
116	المراجع الأجنبية.....	
120	الملاحق.....	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة	1-2
14	نشأة و تطور إدارة المعرفة	2-2
24	نماذج إدارة المعرفة	3-2
27	عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب	4-2
71	يبين مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات	1-4
77	يمثل عينة الدراسة	1-5
81	مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	2-5
87	يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص ب 20 مؤسسة (محل الدراسة)	3-5
91	شروط ACP1	4-5
92	نوعية التمثيل ACP1	5-5
93	شروط ACP2	6-5
94	مصفوفة الارتباط	7-5
95	نوعية تمثيل ACP2	8-5
96	التباين المشروح	9-5
100	العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء كل بعد	10-5

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1-1
هـ	نموذج الدراسة	2-1
4	طريقة الوصول إلى المعرفة	1-2
19	هرم المعرفة كما صوره Alan و Raddund	2-2
20	هرم المعرفة كما صوره Liebuits و Beckman	3-2
28	نموذج SECI	4-2
29	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	5-2
51	يمثل أثر إدارة المعرفة على المنتجات	1-4
54	آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	2-4
64	يبين منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	3-4
67	يبين سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	4-4
79	توزع المؤسسات حسب القطاع	1-5
80	توزع المؤسسات حسب الملكية	2-5
97	يوضح توزع مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3-5
98	يمثل السحابة النقطية لتوزع المؤسسات	4-5

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	استمارة	01
125	جدول التحليل التصنيفي	02

مقدمة عامة

تمهيد:

إن التجديد والابتكار أصبح يشكل هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت الاستمرار والبقاء، خاصة مع التقدم التكنولوجي الهائل وتطور المعلومات وهذا الأمر أدى إلى ظهور عدد من الأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة من أجل تطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف لتحقيق الأفضل، لذا ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وتعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، فلقد تغيرت النظرة المعاصرة لعناصر الإنتاج التقليدية المكونة للثروة (الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم) وذلك بإضافة عنصر جديد هو المعرفة وتعدى ذلك للقول بأن هذا العنصر هو الأهم في الإنتاج خصوصا مع التطورات التي تحصل، مما عزز الاهتمام بإدارة المعرفة وهذا دفع بالكثير من المنظمات إلى اعتمادها بعد إدراكهم أن هذا التوجه صار أساسيا وليس وقتيا وظرفيا من أجل زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية وغيرها.

وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من المواضيع الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على الأداء، ومن هنا جاءت فكرت الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وعملياتها، مع الوقوف على واقع هذه الإدارة في المؤسسات وما يمكن أن تحققه للارتقاء بمستوى الأداء.

أولا: إشكالية الدراسة

تسعى المنظمات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز مقارنة بالمنظمات المنافسة، ومن بين الأساليب الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه المنظمات هو حصولها على المعرفة ونشرها باعتبارها من أصول المنظمة، وانطلاقا من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة والتوجه إلى تطبيقها في المؤسسات يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمات؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وما هي مستويات تطبيقها في المؤسسات؟
- ما هم الأداء وكيف يتم قياسه؟ وما هي بطاقة الأداء المتوازن؟



- هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات الناشطة بسعيدة؟

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الأهداف التالية:

- تناولها لموضوع إدارة المعرفة والذي يعد من الموضوعات الحديثة التي لا يزال الاهتمام العربي بها غير كاف من الناحية النظرية والعملية.
- محاولة تقديم مفهوم لإدارة المعرفة من خلال إبراز الجوانب المهمة فيها وذلك بتوضيح أهميتها وأنواعها وعملياتها.
- محاولة شرح مفهوم الأداء مع توضيح طرق قياسه.
- تسليط الضوء على درجة تطبيق المؤسسات لإدارة المعرفة.
- التوصل إلى نتائج عن أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمات.

ثالثا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- أ. الفرضية الرئيسية: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسة
- ب. الفرضيات الفرعية: وتتفرع من هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:
 - H1: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة
 - H2: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء منظور العملاء للمؤسسة
 - H3: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء منظور العمليات الداخلية للمؤسسة
 - H4: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء منظور التعلم والنمو للمؤسسة
 - H5: يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظور المجتمعي (البيئي والمجتمعي) للمؤسسة

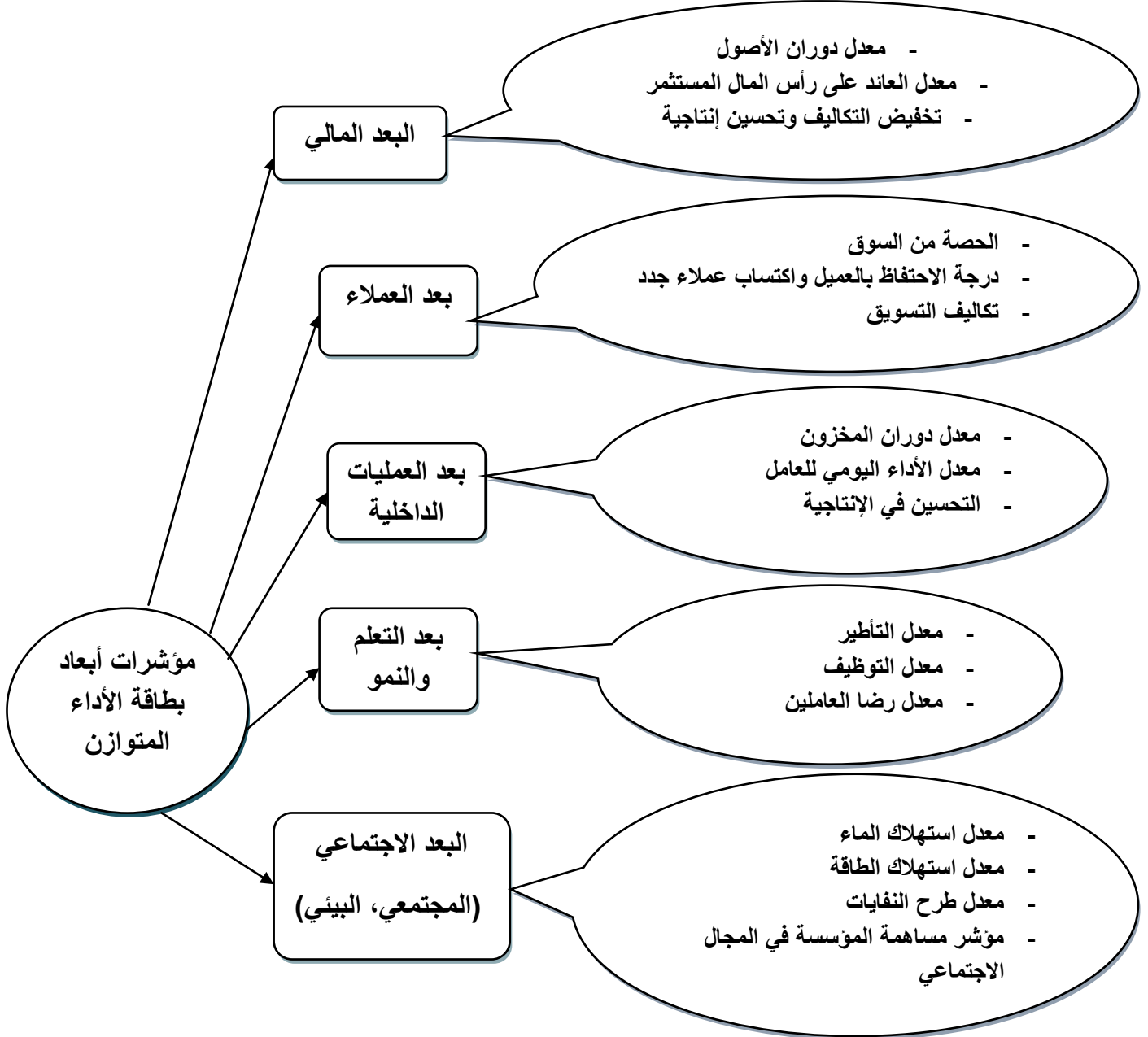
رابعا: متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة



المتغير التابع: الأداء المؤسسي ويشمل: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المجتمعي (البيئي والمجتمعي)، وتم اعتماد المؤشرات التالية لقياس أداء كل بعد ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): يمثل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

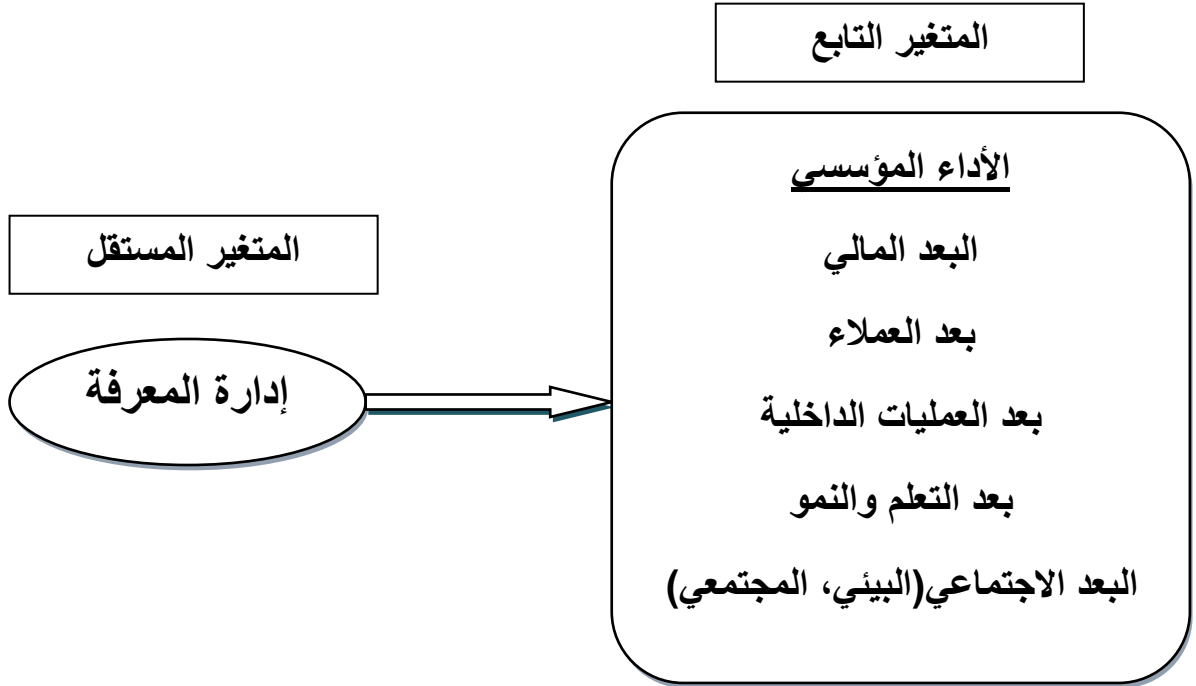


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة عريوة محاد (بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)

خامسا: نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قد تم اقتراح النموذج التالي لتشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيارنا لموضوع البحث لمجموعة من الدوافع هي:

- قلت الدراسات التي تعالج هذا الموضوع على المستوى المحلي.
- أهمية موضوع إدارة المعرفة.
- الرغبة في تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسات باعتبارها مصدر لتحسين الأداء.
- التجارب العالمية الرائدة في مجال تطبيق إدارة المعرفة وما حققته من نتائج.

سابعاً: حدود الدراسة

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على عشرين مؤسسة من إجمالي المؤسسات في ولاية سعيدة.

الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2012-2013م).

ثامناً: الدراسات السابقة:

1 الدراسات السابقة العربية:

1 دراسة علي عبد الهادي مسلم (2009) بعنوان: "إدارة المعرفة مفهوماً وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارة المعرفة، مع بيان أهم التحديات التي تواجه المنظمات العربية في هذا الشأن، فضلاً عن وصف العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وبيان عناصرها ومراحل دورة حياتها، وشرح الأبعاد المؤثرة في مدى فاعليتها، وللوصول إلى هذه الأهداف اعتمد الباحث على مسح مكثف للدراسات السابقة التي أجريت في مجال إدارة المعرفة، مع التركيز على تلك التي نشرت في الدوريات ذات الطابع العملي والتطبيقي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إدارة المعرفة ما زالت في مراحلها المبكرة في معظم الدول والمجتمعات النامية، كما أن الحديث عن المعرفة وإدارة المعرفة في سياق العمل الإداري في بعض المجتمعات العربية يعد من قبيل الترف المهني والأكاديمي.
- ليس من السهل التوصل إلى نموذج يصف عمليات إدارة المعرفة في المنظمات العربية، كما أنه من الصعب قياس أثر إدارة المعرفة (إن وجدت) في أداء هذه المنظمات.

2 دراسة سليمان الفارس (2010) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه وذلك من خلال تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو وللوصول إلى هذه الأهداف استعان

الباحث بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي كما قام بجمع البيانات عن طريق استبانته أعدت لهذا الغرض إضافة إلى بعض المقابلات المحدودة، وبعد معالجة البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
 - لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
 - بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء، ومن جهة أخرى بينت الدراسة وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.
- 3 دراسة نضال محمد زطمة (2011) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة وكذا التعرف على مدى تطبيق هذه الكليات لهذا النوع من الإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة المكونة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرعين في خمس كليات، وتوصل الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS لعدد من النتائج أهمها ما يلي:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي:
- البيانات والمعلومات بنسبة (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة بنسبة (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%)، رأس المال البشري (69.35%)
- درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي:
- التخطيط والتنفيذ (57.00%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%).

4- دراسة محمد عوض ماضي (2011) بعنوان: "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة اتجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقها، وأثرها على المستوى الوظيفي، مع تسليط الضوء على معوقات التي تحول دون تطبيق هذه الإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على أداة الاستبيان وذلك بإجراء المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء، وبينت النتائج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير.
- تبين وجود اتجاهات ايجابية بدرجة متوسطة لدى المدراء في هذه البلديات لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء الوظيفي وجهة نظر المدراء في البلديات.

5 - دراسة عبد الله وليد المدلل (2012) بعنوان: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فهم مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لإدارة المعرفة مع الوقوف على واقعها وممارسات تطبيقها وكذا أثرها على مستوى الأداء مع تحديد متطلبات تطبيق هذه الإدارة في المؤسسات الحكومية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما لجأ إلى الاستبيان وذلك لجمع البيانات الأولية من خلال اعتماد المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع و توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط 0.829 .



- يوجد تفاوت في مستوى تأثير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، حيث يتأثر مستوى الأداء بالمتغيرين المستقلين الثقافة التنظيمية والقوى البشرية دون المتغيرين الآخرين القيادة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

6 - دراسة بكر فواز عبد الله (2012) بعنوان: "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية_ دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم النظرية لتنظيم المعرفة وكذا التعرف على مستواها وأثر تطبيقها على فاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان وبعد معالجة هذه الأخيرة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفير المعرفة و تطوير أداء المنظمات وهذا من شأنه أن يساهم في إيجاد إجراءات للعمل يمكن أن يستخدمها الموظفون على مختلف مستوياتهم.
 - وجود علاقة طردية بين تبادل و تقاسم المعرفة و تطور فاعلية الأداء في المنظمات بدرجة ارتباط 0.23.
 - بناء المعرفة وطريقة تنظيمها واسترجاعها تعمل على تسهيل وتطوير الأداء في المنظمات والمؤسسات الإدارية.
- ### 7 - دراسة جمال حسن محمد (2012) بعنوان: "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على بياناتها الأولية حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة كما تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وبعد تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها بمقاييس أداء إستراتيجية واضحة.
- تعمل الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

2 الدراسات السابقة المحلية:

8 - دراسة زلماط مريم (2009) بعنوان: "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسوناطراك فرع STH"

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية، إضافة إلى توضيح دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، واعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاستمارة التي وضعت لغرض جمع البيانات التي تم تحليلها للوصول إلى النتائج التالية:

- إن مفتاح نجاح المؤسسة مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم.
- اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة ويتضح ذلك من خلال:
- تخصيص قسم تقني متكون من 13 عامل، يوفر كل احتياجات المؤسسة من معلومات، توفير برامج الاتصال بين الأفراد، صيانة الآلات الكمبيوتر، خلق موقع انترنت خاص بالمؤسسة.
- القيام بدورات تكوينية للأفراد سواء كان ذلك عن طريق إرسالهم إلى مؤسسات في الخارج أو عن طريق محاضرات ولقاءات من أجل والرفع من كفاءات العمال المهنية.
- التعاقد مع أكثر من شركة أجنبية من أجل تزويدها بالمعدات المتطورة وتكوين عمالها في ذلك المجال من أجل تحسين فعاليتها وكفاءة عمالها.

9 - دراسة زيني فريدة (2011) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال_ دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر"

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء مع تحديد العناصر التي تركز عليها هذه الإدارة من عمليات وتقانة وفريق وإيضاح أثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو ولتحقيق الغرض من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات استخدم استبانة إضافة إلى بعض المقابلات مع ذوي الاختصاص والمديرين في المستوى الأعلى والأوسط في التنظيم وكانت النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على مخرجات SPSS كالتالي:



- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة وفريقها.
 - بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي أي هناك علاقة ارتباط بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.
- 10 - دراسة محمد صالح وبلقاسم تويزة (2011) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة"**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يركز على مناقشة احدث التطورات الأكاديمية التي شهدها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المعرفية وفي مجالات تطبيقاته إلى جانب توضيح دور القيادة الإدارية في تطبيق مشروعات إدارة المعرفة، ولقد اعتمد الباحث للوصول إلى هذه الأهداف على المنهج الوصفي التحليلي لمختلف البيانات المستقاة من الكتب والبحوث المتخصصة والدوريات المتاحة كما تم أيضا الاستعانة بمواقع على شبكة الانترنت، وتوصل الباحث في الأخير إلى بعض النتائج منها:

- يعد إدخال تقنيات جديدة في التصميم والبناء وتحديث أساليب العمل من قبل القائد الإداري وعمله في تحفيز زملائه على الاطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة لاسيما في حقل الهندسة والبناء واحدا من أقوى مكونات إدارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات القائد وإمكاناته و صورته في عيون الأفراد العاملين وبالتالي يسعون إلى تنفيذ تعليماته وإنجاز كافة مهامهم بقناعة.
- إن توفر وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف أقسام المنظمة بالبيانات والمعلومات المحاسبية المطلوبة وتوفير موارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات وتساهم في إنجاز أنشطة هذه الوحدة بكفاءة من شأنه أن يدعم قدرة القادة الإداريين في المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المناسبة والتي يقتنع الأفراد العاملين بدقتها وواقعيتها ويستجيبون إلى تنفيذها وتحقيقها.
- يعتبر تطوير ثقافة الأفراد العاملين والاستفادة منها في تنفيذ الأنشطة أمرا مهما لصقل شخصية الأفراد العاملين أنفسهم، إلا انه لا يساهم في زيادة قدرة قادتهم الإداريين في التأثير بهم.

11 - دراسة سمراء كحلات (2011) بعنوان: "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول حقيقة المعرفة وإدارتها إضافة إلى توضيح أهمية الأفراد ومعرفتهم الضمنية لتحقيق التفوق في هذه الإدارة، مع الوقوف على وضعية المنظمة الجزائرية إزاء المعرفة



وتمكينها، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على استبيان الذي من خلاله توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- لا يزال الاهتمام بالأمور المادية يطغى على تفكير الأفراد العاملين بالمكاتب محل الدراسة وذلك على حساب الاهتمام بالمعرفة.
 - يبدو بأن قلة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية كسبيل لتطوير العمل المكتبي ليس من جانب الأفراد العاملين فقط، بل حتى بالنسبة للقادة الذي يعد همهم الأكبر انجاز العمل وليس محاولة تحسينه وتطويره والدليل على ذلك ما أقره أكثر من 70% من المبحوثين.
 - على الرغم من أن الأفراد لا يجدون دائماً الفرص المناسبة لتفعيل معرفتهم الضمنية لبساطة العمل والإمكانيات إلا أنهم مستعدون للتصريح بها لتعميم المنفعة على الجميع وهذه تمثل أول نقطة ايجابية لتمكين المعرفة بشكليها الضمني والصريح.
 - تسود مكاتب جامعة باتنة ثقافة تنظيمية مبنية على غرس روح التعاون والصراحة ودعم المبادرة.
- 12 - دراسة عربية محاد (2011) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"**

- تهدف هذه الدراسة إلى شرح بعض أساليب قياس الأداء مع إبراز أهميتها خاصة بطاقة الأداء المتوازن كونها إحدى الطرق الحديثة والمطورة لقياس الأداء، إضافة إلى دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وذلك من أجل إعادة التوازن لأبعاد هذه البطاقة، وللوصول إلى هذه الأهداف قام الباحث بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستين متوسطتين (حساب بعض المؤشرات) من أجل المقارنة بينهما وفي الأخير توصل إلى بعض النتائج أهمها:
- قلة الفهم للمقاييس غير المالية كمؤشرات الاجتماعية مثلاً كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية.
 - بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة فكل منظور أو بعد يخدم الآخر.
 - تهدف المؤسسات إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول على أكبر حصة من السوق، هذا مع إهمالها للأبعاد الأخرى الغير المالية ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة.
 - تعمل المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته في نشاطها اليومي دون مراعاة التأثير المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بها وهو ما يظهر من خلال استهلاكها المفرط للمورد المائي والطاقة

الكهربائية إضافة إلى الفضلات الناتجة عن المواد الأولية الفاسدة من جهة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال من جهة أخرى.

13 - دراسة بوركو عبد المالك (2011) بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم كل من إدارة المعرفة والقدرة التنافسية، إضافة إلى محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة ليتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- إن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للقدرة التنافسية.
- إن تدعيم القدرة التنافسية أصبح مطلباً حتمياً وضرورياً لبقاء ونمو واستمرار المؤسسة في ظل بيئة تنافسية.
- إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانية، التي تساهم إدارة المعرفة من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال إجابات أفراد العينة تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة نجمة للاتصالات.

3 الدراسات السابقة الأجنبية:

14 - دراسة Kylberg & Lundberg (2002) بعنوان: "تحسين انتقال المعرفة: دراسة لمشروع إبداعي في Tetra Pak"

Improving Knowledge Transfer: "A Study of An Innovation Project" at Tetra Pak "

هدفت الدراسة إلى تكوين فهم حول كيفية انتقال المعرفة داخل مشروعات المنظمة وفيما بينها، وكيف يمكن تحسين عملية الانتقال، أجريت الدراسة في منظمة Tetra Pak السويدية، وهي إحدى المنظمات العاملة في مجال معالجة وتعليب الأغذية السائلة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن العاملين في المشروع يعتمدون وبشكل كبير في عملية نقل المعرفة على التفاعل الشخصي بينهم.



- أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها، وبالتالي فإن هذا المشروع يفتقر إلى وجود إستراتيجية لنقل المعرفة.

15 – دراسة Carolyn (2002) بعنوان: "التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة" "Validating A unified framework for Knowledge Management"

- هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم توزيع استبانة على عينة الدراسة بلغ عددها (375) موظفان وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- أن إدارة المعرفة ترتبط بتكنولوجيا ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.
 - أن إدارة المعرفة تتكون من عدة عناصر: القيادة والتكنولوجيا والعنصر البشري.
 - أن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية.

16 – دراسة Grinner et al (2007) بعنوان: "إستراتيجية إدارة المعرفة" "A strategy For Knowledge Management "

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر عوامل البيئة التنظيمية في اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث ركزت هذه الدراسة على بيان العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة، ومدى نجاح مبادرات هذه الإدارة والمصنفة إلى ستة عناصر أساسية هي: (الأهداف، العمليات، المشكلات، المحتوى، والإستراتيجية وأنواع المعرفة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على دراسة حالة (11) مؤسسة ألمانية وسويسرية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة وإستراتيجية الأعمال في المنظمة.
- إن معظم مشاريع إدارة المعرفة الناجحة تأثرت بحاجات العمل وهدفت إلى إضافة قيمة إلى المنظمة.

17 – دراسة Zack et al (2009) بعنوان: "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"

"Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis "

- هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للمؤسسات التجارية، من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ونتائج الأداء



التنظيمي، وجمع البيانات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A Leading North American Business School).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.
- بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.
- أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامهما المنهج الاستقرائي و المنهج التحليلي .

أوجه التميز للدراسة الحالية

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة وذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (5 أبعاد).
- اعتمادها في تحديد مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة على مقياس أندرسن.
- تعد الدراسة الأولى التي استخدمت تقنية التحليل إلى مكونات أساسية ACP إلى جانب التحليل التصنيفي في دراسة هذا الأثر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:
- صياغة الإطار النظري للدراسة.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة.



- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

تاسعا: خطة البحث

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد خطة اشتملت على مقدمة عامة وأربعة فصول وخاتمة

المقدمة: تم فيها طرح الإشكالية الجوهرية للبحث بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التعرض لأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ونموذج الدراسة وحدود الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الأول: سنتطرق من خلاله إلى إدارة المعرفة، لهذا الغرض سنتناول مفاهيم عامة حول المعرفة بإبراز خصائصها وأهميتها وأنواعها ونشأتها، ثم نتطرق لإدارة المعرفة من خلال المفهوم، الأهمية، متطلبات تطبيقها، عملياتها، نماذجها، طرق قياسها.

الفصل الثاني: سنتناول فيه النظرة التاريخية للأداء إضافة إلى مفهومه وأهميته وبعض المفاهيم المرتبطة به والعوامل المؤثرة فيه وكذا نماذج قياسه بما فيهم بطاقة الأداء المتوازن التي سنعرض نشأتها ومفهومها وأهميتها ومكوناتها.

الفصل الثالث: سنحدد فيه أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي.

الفصل الرابع: سنكرس هذا الفصل للدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة للوقوف على أثر إدارة المعرفة على أداء هذه المؤسسات.

الخاتمة: سنلخص فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث، كما ستتضمن مجموعة من التوصيات المقترحة.

الفصل الأول

مفاهيم حول إدارة

المعرفة

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على صعيد الاقتصاد العالمي حيث ظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل إدارة المعرفة، الاقتصاد المعرفي، مجتمعات المعرفة، والتي تعتبر من أهم الأفكار الحديثة بالرغم من أن الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً.

وبما أن إدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، فإن أغلب المؤسسات سعت إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة وذلك لتطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف نحو تحقيق الأفضل.

لذلك حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم المعرفة بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة مع ذكر أسباب ظهورها وأهميتها وعملياتها.

(1-1) المعرفة:

المعرفة هي المورد الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء سواء للشركات أم للأفراد، فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة.

وإذا كانت المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها واضحة ومحسوسة لدى الجميع، حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات ضمن عمليات إنتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة، وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة.

(1-1-1) المفهوم العام للمعرفة:

(أ) المعنى اللغوي للمعرفة: هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته.

(ب) المعنى الفلسفي للمعرفة: كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.¹

(ج) المعرفة اصطلاحاً:

لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بالمعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ويمكن تعريفها كالتالي:

¹ - عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المهرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

- ❖ المعرفة knowledge هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.¹
 - ❖ ويعرف Norgan و warner (2004) المعرفة بأنها تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف know - How ويوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة.²
 - ❖ تفسير karl wiig المعرفة بأنها جسم من المفاهيم والأفكار والتعميمات المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته.³
- و من خلاله التعاريف السابقة نستخلص:

أن المعرفة هي حصيلة المعلومات والخبرة البشرية، يمكن الوصول إليها من خلال التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل إضافة إلى أنها إحدى عناصر رأس المال الفكري.

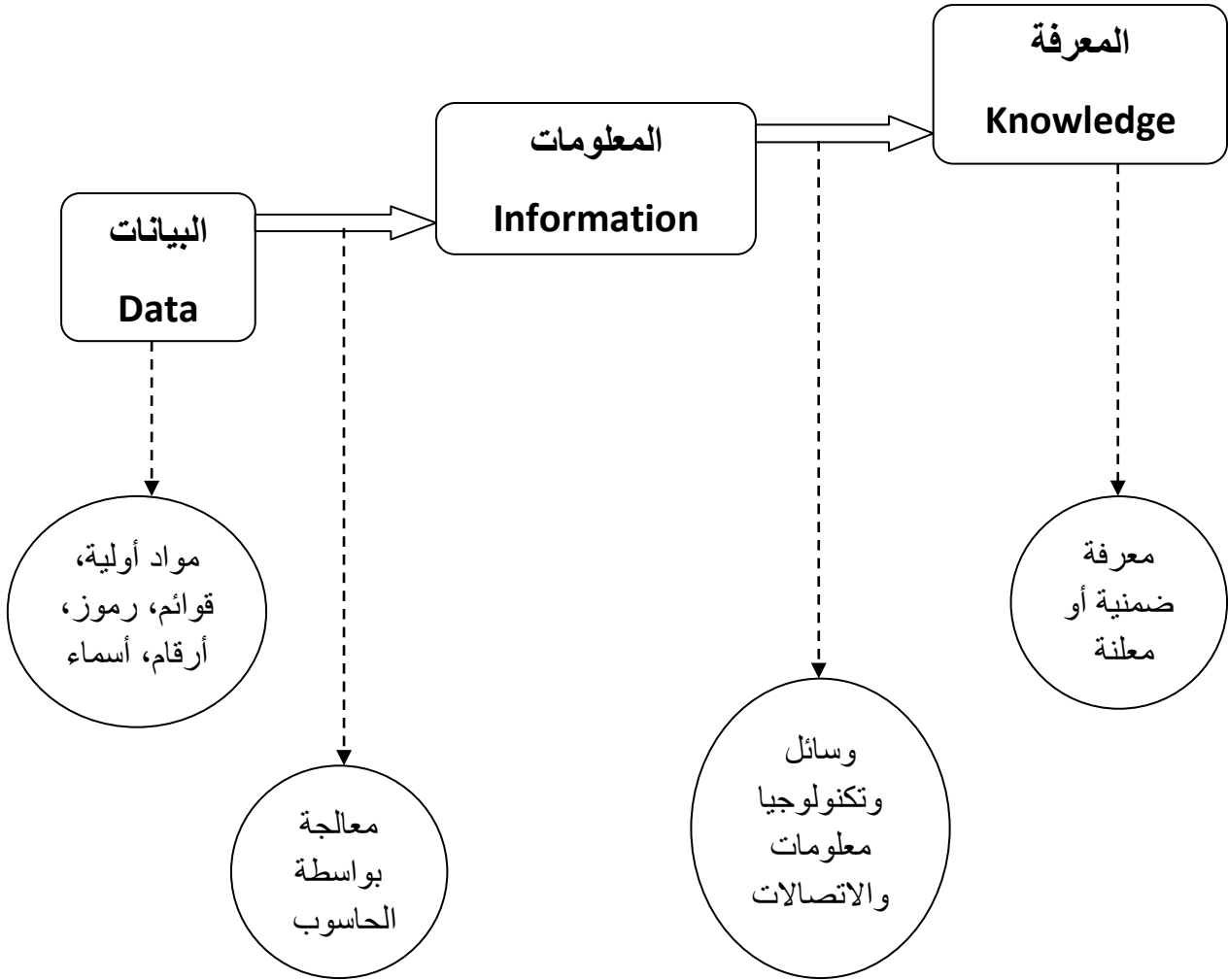
و يمكن توضيح طريقة الوصول إلى المعرفة من خلال الشكل التالي :

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص10.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص59.

³ - عبد الله وليد المدلل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص22.

شكل (1-2):- طريقة الوصول إلى المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 115.

1 - (2-1) نشأة المعرفة¹

منذ الأزل والإنسان يسعى دوماً لتطوير حياته واكتشاف المزيد من أسرار الدنيا لأجل البقاء والاستقرار والتعايش، وتطورت هذه الحياة بتراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة والسنين. يذكر الكبيسي أن مفهوم المعرفة ظهر قديماً وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمو راوي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حيث أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحوالي ألفين سنة قبل الميلاد، ومن ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551-479 ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض"، أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق.م) فقد أعطى جرعة جديدة و

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 45.

دفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة، وقال: " بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده ".

كما أن منذ العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم، ونزلت أول سورة من القرآن الكريم على نبيينا محمد صلى الله عليه و سلم «اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم». (سورة العلق الآية 1-5)

وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبحت متاحة للجميع خاصة في وقتنا الحالي وبعد ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات، التي قربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة و تحديدها.

1-3) أهمية المعرفة:

المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، تعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة يصنفها بعض الباحثين على أنها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة.¹

و يمكن أن نعرض أهمية المعرفة في النقاط التالية:

1. المعرفة تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.
2. يمكن استخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.
3. تساعد المعرفة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.
4. تمكن المعرفة من التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها و تحليلها و فهمها.
5. الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات، والبحوث.²
6. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - أحمد الخطيب وآخرون، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 9.

7. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلية تكون أكثر مرونة.¹

1 - 4-1) خصائص المعرفة:

يعمل كل جيل على تطوير المعرفة بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعدد والقياس قبل استخدامها وتطويرها وقد أشار Housel and Bell إلى مجموعة خصائص أساسية المعرفة هي:²

- 1) إن المعارف يمكن أن تولد: من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقرار و التحليل و التركيب.
- 2) المعرفة يمكن أن تموت: إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال التجارب هي التي تسجل في الكتب والدوريات لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت بموت الأشخاص الذين يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم مثل المعرفة الضمنية، وبعض المعارف تتقادم و يقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
- 3) المعرفة يمكن أن تمتلك: وذلك من خلال تحويل المعرفة التي يمتلكها الفرد أو الشركات إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- 4) المعرفة متجذرة في الأفراد (المعرفة المتجذرة الضمنية): و يقصد بها تلك المعرفة التي يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد (immahetk)، نحن مزودون بها كمكائنات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- 5) المعرفة يمكن أن تخزن: إذا كانت في السباق تخزن على الورق ولا زالت، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases (الخزن الإلكترونية) حيث أصبح هناك ما يقرب من (12) ألف موقع web جديد في الأسبوع يضاف على الإنترنت.
- 6) إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات وذلك حسب مجالات متعددة مثل: معرفة العملية، معرفة المهارة، معرفة الأفراد ...

¹ -محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 93 و 95.

فيما أشار Taylor إلى خصائص المعرفة بالآتي:¹

- (1) تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- (2) تنقل بشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- (3) حيوية و تحديث لإدارة و تطوير المنظمات ووحداًها وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها و ترويضها وصيانتها واقتسامها.

1-1-5) أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد.

وفي هذا الصدد أجمع العديد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة منهم M. polany و Allen و Beker على وجود نوعين من المعرفة:

1- المعرفة الصريحة Explicit knowledge

- ❖ هي تلك المعرفة التي تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب².
- ❖ هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والوثائق ومواصفات المنتج والكتيبات وبناءاً عليه فإنه يمكن نقلها إلى الأفراد بسهولة³.

ومن كل هذا يمكن استخلاص أن المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن نقلها وتشاركها بين الأفراد بكل سهولة وذلك لاعتبارها قابلة للترميز سواء بالكلمات أو الأرقام أو الرسم و تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

كما أنه من مميزات هذا النوع ما يلي:

- يساعد في تجديد و تطوير و دمج المعارف وذلك لكثرة المصادر.

¹ - علاء فرحان طالب وآخرون، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

² - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2010، ص 14.

³ - إعلان محمد خليل عثمان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2010، ص17.

- تمكن المؤسسة من تحسين مهاراتها وتكنولوجياها المستخدمة والرفع من قدراتها والابتكار و التطوير بمعنى تحقيق الميزة التنافسية.
- تسهل توجيه الأفراد في المؤسسة.

2- المعرفة الضمنية Tacit knowledge:

- ❖ هي معرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم، إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، كما وأن المعرفة الضمنية غير مرمزة وغير مكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.¹
- ❖ هي المعرفة الشخصية يتم تخزينها في رؤوس الناس وتتراكم من خلال الدراسة والخبرة وتنمو بتجربة النجاح والفشل، أو هي معرفة شديدة الخصوصية يصعب على الشخص التعبير عنها أو توضيحها أو تسجيلها للآخرين كونها تكون عن طريق رؤى ذاتية والحدس والتخمين.²

من كل هذا يمكن الوصول إلى أن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي تتكون من خلال تراكم الخبرات السابقة والشعور الحدسي والتخمين وهي تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، يصعب ترميزها أو نقلها وهذا ما تؤكده مقولة Polany: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين"³ ولهذا تموت بمجرد موت حاملها أو انتقاله مثلاً من المؤسسة مما يخلق مشكلات لهذه الأخيرة ويصعب عملها ويمكن أن يؤثر على مكانتها التنافسية بالرغم من أنها تعتبر كنز أو مصدر رزقي كبير لحاملها.

لذلك فإن على أي منظمة أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك بتحفيز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها لنشرها وتطويرها والاستفادة منها، وبالرغم من الاختلاف الظاهر بين هذين النوعين إلا أنهما مكملين لبعضهما البعض وكلاهما مهمان.

و الجدول التالي يوضح أهم الفوارق و الخصائص لكل من المعرفة الضمنية والصريحة

¹ - بكر فواز عبد الله، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أثر تنظيم المعرفة في فعالية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 16.

² -Filemon A, Uriarte, JR , **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta-Indonesia, 2008, p5.

³ - سعد عويض الحارثي، أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 5.

جدول رقم (1-2): خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة Explicit Knowledge	- موضوعية - غير شخصية - يمكن التعبير عنها كemia و بالطرق المرمزة والمبادئ - قابلة للنقل والتعليم	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا - براءات الاختراع - حقوق النشر - الأسرار التجارية - التصميمات الصناعية - منتجات المؤسسة و خدماتها
المعرفة الضمنية Implicit Knowledge	- شخصية - تكون عن طريق الحدس و التخمين - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، و ليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات	عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص41.

في حين أشار مختصين آخرين إلى وجود أنواع أخرى منها:

1 - المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف Know-how: وهي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام

بها مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

2 - المعرفة الإدراكية (معرفة ماذا Know-what) والمعرفة السببية (معرفة لماذا Why Know):

هي من أهم الأسئلة التي يطرحها الشخص الذي ينشد الوعي و الإدراك المععمق للظواهر والمشكلات بعد أن يقوم بتحديدتها وتأطيرها في السؤال Know what والبحث عن الأسباب المسببة والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة جوابا على السؤال why.¹

¹ - سمراء كحلات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008، ص33.

3 - المعرفة العميقة (Deep Knowledge):

غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها.

4 - المعرفة السطحية (Shallow Knowledge):

المساحة التي تمتد إليها لكنها تبقى سطحية لها درجة أقل من اليقين والاعتقاد ولهذا تحتاج إلى اختبار وممارسة والتجربة لكي يمكن تثبيتها، كما يمكن تحويل هذا النوع من المعرفة إلى معرفة عميقة وذلك من خلال ممارستها في العمل والحياة.¹

5 - المعرفة العلمية:

وتتركز هذه على المعلومات الطبيعية (الطبيعات) أو يسمى بالعلوم الطبيعية مثل: الفيزياء والرياضيات والهندسة.²

1-6-1-1 مصادر المعرفة:³

1-6-1-1-1 مصادر الداخلية للمعرفة: يمكن حصرها بالآتي:

أ- إستراتيجيو المعرفة Knowledge strategist:

هم الأشخاص المسؤولون عن استيعاب الغرض المعرفي أي لماذا نختتم، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين) يتمثل دورهم في إعادة تقييم أو بناء إستراتيجية الشركة وذلك عن طريق تحديد بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل هذه الأخيرة والمصدر الجديد لحقوق الملكية من جهة ووصف المعرفة في عملية توليدها و تقاسمها من جهة أخرى.

ب- مهنيو المعرفة Knowledge professionals:

هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف. هم الفئة التي تعتبر جوهر رأس المال الفكري للشركة، يتمثل دورهم في تحديد أساليب الحصول على المعرفة واستيعاب مضمونها لجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة.

¹ - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - بسام أبو حشيش، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، فلسطين، العدد الأول، 2011، ص 124.

³ - علاء فرحان طالب وآخرون، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، مرجع سبق ذكره، ص 61 و 62 و 64.

ج- عمال المعرفة Knowledge workers:

هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهنيي المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام.

1-1-6-2) المصادر الخارجية للمعرفة: هي كالتالي:

أ- الزبائن Customers: هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، لذا يجب على المؤسسة أن تكون أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع، وعليها أن تكون زبائن ذوي الولاء حتى تضمن أن تكون معرفتها ذات قيمة سوقية كبيرة.

ب- الموردون Suppliers: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... الخ والواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدراً للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.

ج- المنافسون Competitors: يمكن الحصول على المعرفة من خلال الهندسة المعاكسة (تفكيك منتجات المنافسين)، نزوح العاملين من الشركات المنافسة إلى الشركات الأخرى عن طريق إغراء واستقطاب أفراد المعرفة، كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين.

د- الشركاء Partners: وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه الشركة من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يكون بين شركتين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن الشركتين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

(2-1) إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management

بعد التحول الذي شهدته مجالات الأعمال و الاقتصاد و ظهور مورد المعرفة، أصبح مستقبل المنظمات اليوم يتوقف على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثمارا أمثل، وهذا ما دفعها إلى تبني أسلوب إداري جديد يتمثل في إدارة المعرفة.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي جاءت لتغطي نقائص المراحل السابقة، حيث تعاضم دورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق، وهذا ما جعلها محور للتحويلات في جوانب عديدة.

(1-2-1) نشأة إدارة المعرفة وتطورها:

يُعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فعلى المستوى النظري كانت قديمة قدم التاريخ في الأديان والفلسفات، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل (على المستوى التطبيقي) هي جديدة نسبيا ظهرت خلال السنوات القلائل الماضية.

ويعد "Don Marchand" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينيات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملا مستقلا، وفي المدة نفسها بين "Drucker" أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم، أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي.

وفي نفس السياق أشار أيضا Edward Freignebaun في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي إلى عباراته الشهيرة " المعرفة قوة " Knowledge is power " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.¹

وفي عام 1985 قامت شركة "hewlet Packard" الأمريكية بتطبيق إدارة المعرفة ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بها حتى أن وول ستريت -أكبر سوق مالي في العالم - تجاهلها في أول الأمر. أما في 1986 فقد اعتبر أن كارل ويج هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة

¹ - سلوى محمد الشرفاء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 36.

الأمم المتحدة. وفي عام 1989 قدمت مجموعة من الشركات الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة على أساس تكنولوجي.¹

ومنذ بداية التسعينات تم الحديث عن إدارة المعرفة على نطاق واسع وبالتحديد بعد أن نشر تاكوشي ونوناكا دراسته الشهيرة عن (الشركات الخالقة للمعرفة) أواخر عام 1991.²

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة وذلك بعدما تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفي 1993 قام كارل ويج بنشر أول كتاب عن إدارة المعرفة، وفي عام 1994 عقد أول مؤتمر عن إدارة المعرفة. كما خصص البنك الدولي 4% من الموازنة السنوية لتطوير وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة من عام 1999.

ويضيف (De Brun 2005) بأن مع بداية القرن الواحد والعشرين نحن ننتقل إلى مرحلة جديدة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي يمكن الإشارة إليها بـ "اقتصاد المعرفة"، وفيه أصبحت المعرفة عاملاً رئيسياً في تحديد النجاح أو الفشل التنظيمي والاقتصادي. حتى الجامعات بدأت تهتم بموضوع إدارة المعرفة وحاولت توضيح مفهومها حتى تكون أشخاص قادرين على رفع مستوى الاقتصاد في الحياة العملية.

كما يمكن أن نذكر في الأخير العوامل التي ساعدت على نشر إدارة المعرفة و هي:

1- مكتبات المعرفة: كما هو الحال في ناديياهو (KM yahoo! club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (International KM Forum).

2- مؤتمرات إدارة المعرفة: مثل المؤتمر الدولي الثالث الذي عقد في باريس حول ندوة إدارة المعرفة لعام 2000، والمؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة لعام 2004 م في واشنطن، وغيرها.

3- مجلات إدارة المعرفة: مثل KM magazine

4- مسافات دراسية وورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في إدارة المعرفة: مثل اتجاه الجامعات إلى فتح برامج أكاديمية متخصصة في إدارة المعرفة.

5- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة: مثل تقرير حول قياس أصول المعرفة للدول عام 2003 م أصدرته الأمم المتحدة، تقرير التنمية العالمية، المعرفة من أجل التنمية 1999 م أصدره البنك الدولي.

¹ - عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

6- الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة : بحيث تصدر بعض المنظمات مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية و حساسية إدارة المعرفة.

7- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة: مثل جمعية المعرفة AOK وهي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، الجمعية لإدارة المعرفة The KM Professional society.

8- مراكز الأبحاث ومختبرات ومجموعات استشارية: وهي متخصصة في تقديم الاستشارات للمؤسسات المختلفة في مجالات إدارة المعرفة.

9- شهادات في إدارة المعرفة: تأسست مراكز عديدة تمنح شهادات دولية في إدارة المعرفة مثل eknowledge center وجامعة إدارة المعرفة المفتوحة Open university of KM.

10- بوابات إدارة المعرفة و مواقع الوب التي لا حصر لها: سهلت بشكل كبير مشاركة وتبادل المعرفة، وقد أحدث الإنترنت وتطبيقاته تحولاً كبيراً في كافة العلوم وأهمها المعرفة و كمثال: بوابة Knowledge portal و 44 knowledge portal¹. و الجدول التالي يوضح نشأة و تطور إدارة المعرفة باختصار

جدول رقم (2-2): نشأة و تطور إدارة المعرفة

السنة	الحدث
1980	إشارة رواد الإدارة إلى كلمة إدارة المعرفة
1985	تطبيق شركة Hewlet pakard إدارة المعرفة
1986	صياغة كارل ويج مفهوم KM في الأمم المتحدة
1989	البدء بتطبيق KM من قبل العديد من الشركات الأمريكية
1990	انتشار إدارة المعرفة على نطاق واسع وتبنى العديد من المنظمات لهذا النوع من الإدارة
1991	نشر تاكوشي ونوناكا دراستها الشهيرة الداعمة لإدارة المعرفة
1993	نشر كارل ويج أول كتاب عن إدارة المعرفة
1994	عقد أول مؤتمر عن إدارة المعرفة
1999	تخصيص البنك الدولي ميزانية لدعم إدارة المعرفة
2000	اهتمام الجامعات بموضوع إدارة المعرفة من خلال تكوين برامج وذلك كون الاقتصاد أصبح مبني عليها.

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28، 29.

1-2-2) مفهوم إدارة المعرفة:

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة وذلك لاتساع ميدانها وتنوع مجالاتها، فمثلا لو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريفها لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل، ومن التعاريف الواردة يمكن أن نذكر:

❖ يعرف Wiig إدارة المعرفة بأنها تخطيط و تنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات والقدرات و الإمكانيات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في النتائج الميزة التنافسية.¹

❖ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.²

❖ إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج و استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".³

❖ إدارة المعرفة هي: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

❖ ويعرف Laudon إدارة المعرفة على أنها عملية إدارة المعلومات المخزنة بصورة نظامية وكفاءة".⁴

وخلاصة القول يمكن أن نعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة العمليات والأساليب المستخدمة في التخطيط الذي يساعد المنظمات على اختيار الخبرات القادرة على تحويل المعلومات الهامة إلى معرفة، كما أنها تساعد في تنظيم ونشر واستخدام هذه الأخيرة في اتخاذ قرارات قادرة على حل المشكلات و كذا لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ - إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - بوركوة عبد المالك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، جامعة منتوري، الجزائر، 2011، ص 9.

³ - نضال محمد زطمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 29.

⁴ - سليمان الفارس، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، جامعة دمشق، سوريا، العدد الثاني، 2010، ص 68.

1-2-3) أهمية إدارة المعرفة و أهدافها:

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، وتكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها فهي تساهم في نجاح المنظمات وضمان بقائها وذلك من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ وبأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية.¹

ومن أبرز أهداف هذه الإدارة ما يلي:

- 1- نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
- 2- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المدد الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.²
- 3- تعمل على بناء ذاكرة معرفية قوية لدى المنظمة وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من جهة وتحديد المعرفة الجوهرية من جهة أخرى.
- 4- تطبيق المعرفة في الموافق المناسبة، وضبط استخدامها لتحسين فعاليتها.³
- 5- تعمل على جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية و زيادة فرص الابتكار.
- 7- تجعل المعرفة جزء لا يتجزأ من المنتجات و الخدمات.
- 8- تمكن المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة بشكل أفضل.
- 9- حل المشاكل للمنظمة بعجوب رأس مال فكري أكبر.⁴

1-2-4) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

من أجل تبني وتطبيق إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

¹ - نضال محمد زطمة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 58.

³ -Murray Jennex, **Case Studies in Knowledge Management**, Idea group, United states of America, 2005, P2.

⁴ -Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in theory and practice**, Elsevier Inc, United states of America, 2005, P20.

أ - احتياجات المعرفة: تشمل:

البيانات والمعلومات:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي انتقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة المستخدمة في بناء المعرفة ، ولقد أشار أغلب الباحثين على ضرورة التفريق بين البيانات والمعلومات و المعرفة وذلك بتوضيح العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، وإزالة هذا الغموض تم وضع تسلسل هرمي يوضح هذه العلاقة.

هرم المعرفة: وهو شكل هرمي يوضح أن المعرفة تبنى في الأساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولاً إما إلى القدرة أو الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.

وفي الأول سوف نقوم بعرض بعض المفاهيم المساعدة على توضيح مستويات الهرم والفرق بينها:

➤ **مفهوم البيانات Data:**

هي مواد وحقائق خام أولية، تتمثل في مجموعة من الرموز والكلمات، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، يمكن أن تكون مصادرها من داخل أو خارج المنظمة، ما لم تعالج فتتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.¹

➤ **المعلومات Information:**

يمكن تعريف المعلومات - بصورة عامة - بأنها: ناتج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات من تبويب وتحليل وتفسير بهدف استخدامها في توضيح الأمور المختلفة وبناء الحقائق عليها من قبل مستخدميها وبما يحقق الفائدة لهم.²

➤ **المعرفة Knowledge:**

المعرفة هي مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والسجديد.³

¹ - أحمد علي، مجلة جامعة دمشق، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة دمشق، سوريا، العدد الأول، 2012، ص 479.

² - إبراهيم الحيتي وآخرون، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحدا، الطبعة الأولى، العراق، 2003، ص 27.

³ - إنعام محسن حسن زويلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي - دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية- الأردن، العدد الخامس، 2008، ص 226.

إن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة تستلهم معانيها من الأفراد كما أنها ذات طبيعة ضمنية يمكن أن تتحول إلى معرفة مكتوبة على عكس المعلومات فهي مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة سهلة الاستنساخ والعرض ولا يوجد لها معنى محدد.

ومن كل هذا نستطيع القول أن أساس المعرفة هي البيانات التي يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يمتلكها الأفراد أو المنظمة على شكل معرفة بعد فهمها واستخلاص أفكار منها، وفي حالة استخدام هذه الأخيرة في أحسن مجالاتها فإننا نصل إلى ما يسمى الحكمة أو القدرة.

➤ **الحكمة:** هي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ وحقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة هذا من جهة،

وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقة.

➤ **القدرة:** تعني القدرة والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء.¹

والآن يمكننا طرح نماذج هرم المعرفة:

1- نموذج هرم المعرفة كما صوره كل من Alan و Raddund:

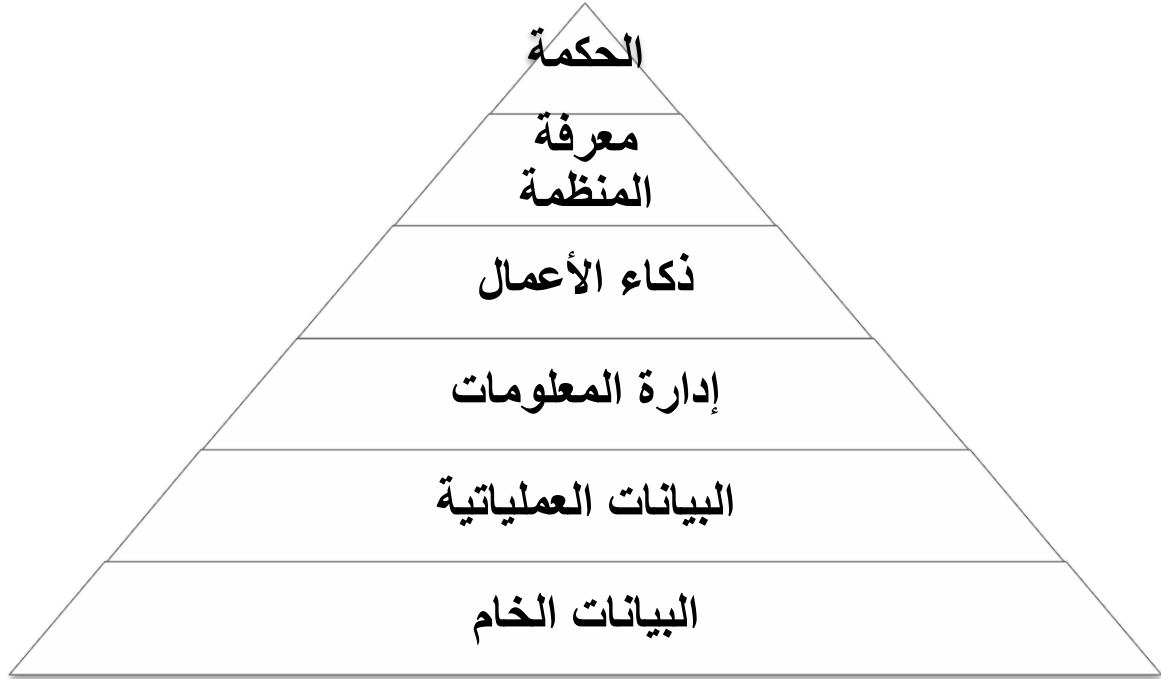
يتكون نموذج هرم المعرفة الذي وضعه Alan و Raddund من ستة مستويات، المستوى الأول وهو قاعدة الهرم يتمثل في البيانات الخام والبيانات الضمنية، ثم تليها البيانات العملية (التشغيلية) التي تعكس إجراءات كاملة تكاملية، أما في مستوى إدارة المعلومات يتم تلخيص البيانات بشكل سهل ضمن مجموعات الأمر الذي يساعد على الوصول إلى المعلومات بشكل دقيق وبالوقت المناسب في المستوى الرابع الذي يطلق عليه ذكاء الأعمال، أما المستوى الخامس فيتم فيه الحصول على المعرفة التي مصدرها تلخيص المعلومات ويمكن العمل بموجبها والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيرا وفي قمة الهرم تكون الحكمة التي تبدو على أنها خلود المعرفة وخلاصتها.²

و يوضح هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ - يسري رسمي عبد العزيز بدر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 53.

² - صبري محمد عوض ماضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 36 و 37.

شكل رقم (2-2): هرم المعرفة كما صوره Raddund و Alan



المصدر: صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 37

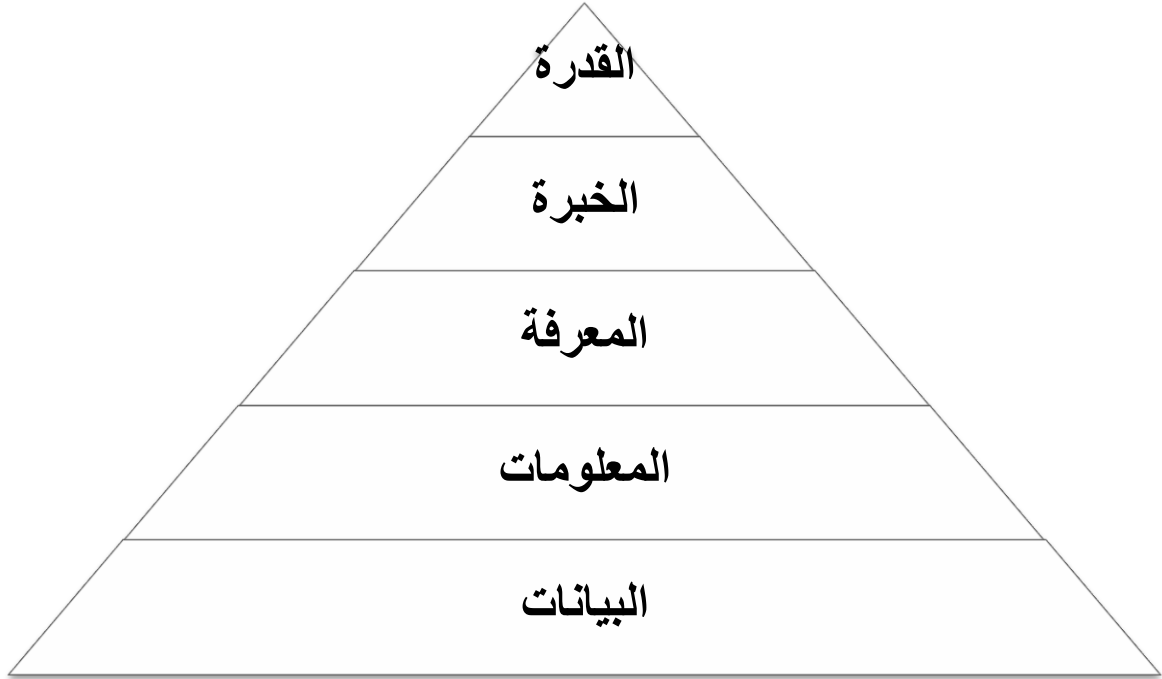
2- نموذج هرم المعرفة كما صوره Beckman و Liebuits:

قام كل من Beckman و Liebuits بتصوير هرم آخر للمعرفة، يبدأ من قاعدته السفلى بالبيانات التي تشمل على الحقائق والرموز العددية غير المفسرة، تليها المعلومات (البيانات ذات معنى تم تصنيفها ومعالجتها) التي يمكن استخدام محتواها في تكوين المستوى الثالث (المعرفة) المستخدم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات باتخاذ خطوات عمل ذكية، ومن ثم مستوى الخبرة وهو الذي يمكن الأفراد من استخدام المعرفة بشكل ملائم وفعال في تحقيق النتائج و تحسين الأداء، وأخيرا تأتي القدرة التي هي أكثر من كونها مجرد أداء بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.¹

و يمكننا استخلاص هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ - ركية بنت ممدوح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 55.

شكل رقم (2-3): هرم المعرفة كما صوره Beckman و Liebuits



المصدر: زكية بنت ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص 56

ب - المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة:

يعرف Allen المعرفة الصريحة بأنها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة.

أما المعرفة الضمنية فيعرفها Daft بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية. والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة - كيف (Know-how).¹

بالرغم من أن نوعي المعرفة السابق ذكرهما متكاملان وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة، إلا أنهما يستدعيان وضع برامج ملائمة لإدارتهما، أي بمعنى أن تجد المنظمة الطرق والأساليب المناسبة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

¹ - أثير عبد الأمير حسوني، بحث، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 7.

ج- توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات: يعرف قنديلجي والسامرائي البنية التحتية والتقنية بأنها: "التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية".¹

وقد صنف علي وحجازي البنية التحتية والتقنية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:²

الأجهزة والمعدات (Hard ware): هي عبارة عن الأجهزة والمعدات ومكوناتها المادية الصلبة والتي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والبيانات، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الحاسوب وملحقاتها، والخطوط والشبكات التي تقوم بنقل المعلومات والبيانات.

البرمجيات (Soft ware): هي عبارة عن "تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي: إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة" ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة، والبرمجيات المساندة، إضافة للبرمجيات المتخصصة.

الموارد المعرفية Knowledge-ware: هي عبارة عن المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات، ومن أمثلة ذلك: المكتبات بأنواعها، شبكة المعلومات العالمية "الإنترنت"، مراكز مصادر المعلومات، والموارد البشرية.

أما **تكنولوجيا المعلومات** فهي: "مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معرفة)".³

تعد تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة في منظمات الأعمال وذلك لقدرتها على التمكين من بناء وتوليد ونقل المعرفة إما من المعلومات أو من تحويل المعرفة الصريحة أو المعرفة الضمنية.

د- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذلك لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها.⁴

¹ - نضال محمد زطمة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - نضال محمد زطمة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ - العربي عطية، مجلة الباحث، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة - الجزائر، العدد 10، 2012، ص 322.

⁴ - يسري رسمي عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 84.

هـ- القيادة الإدارية: تعد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

و- توفير الموارد البشرية اللازمة: إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على تحمل مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذلك، وهم يعرفون بأفراد المعرفة.²

5-2-1) مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق أو تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، لذا أشار Coakers إلى بعض المعوقات منها:³

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

كما يرى Thierauf أن معوقات إدارة المعرفة هي:⁴

- عمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرة وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

¹ - محمد صالح وآخرون، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2011، ص 10.

² - سامي حنونة وآخرون، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011، ص 12.

³ - صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ - زكية بنت ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص 97 و 98.

1-2-6) عناصر إدارة المعرفة KM Factors:

1- التعاون Collabor:

التعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل بروح الفريق لخلق التفاعل ورفع الروح المعنوية وتحسين الاتصال وتسهيل وصول البيانات والمعلومات المستخدمة في صناعة المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في دعم إدارة المعرفة.

2- الثقة Trust:

الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من إيمان فريق العمل بقدرات بعضهم البعض وذلك لتسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

فالثقة والتعاون كلاهما عنصران مكملان لبعضهما وذلك باعتبارهما من العناصر الهامة في إدارة المعرفة.

3- التعلم Learning:

يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة، ومن هنا تبدو أهمية التعلم كعنصر هام من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات المختلفة.

4- اللامركزية décentralization:

المركزية تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة إن عملية خلق المعرفة ليست مقتصرة على إدارة دون أخرى فكل عامل قادر على التعلم قادر على خلق معرفة لذا تحتاج هذه العملية إلى لامركزية عالية، التي تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.¹

5- الرسمية Formalization:

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات العملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، لذلك فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى الرسمية حتى تتحكم في المعرفة.

¹ - إسماعيل منصور ماضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي - حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة- الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010، ص 41.

6- الخبرة الواسعة والعميق Shaped skills:

ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

7- تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات Itsupport:

يعني مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة التي هي عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي Organizational Creativity:

هو القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات في بناء المعرفة وإدارتها وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

1-2-7 نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج لإدارة المعرفة وكان ذلك بهدف توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم.

و نعرض فيما يأتي جدولاً يتضمن بعض هذه النماذج التي يمكن الاستفادة منها:

جدول رقم (2-3): نماذج إدارة المعرفة

النموذج	الفحوى الفكري للنموذج
نموذج ليونارد بارتون (L.Barton)	يعتبر أن المعرفة في المنظمات هي مقدرة جوهرية وتوجد في أربعة أشكال: - المعرفة قد تكون في شكل مادي: بمعنى ممثلة في كيان واضح يمكن أن نلمسها و نراها (براءة اختراع). - المعرفة متجسدة في الأنظمة الإدارية: يعني تكون مجسدة في طرق التعلم وذلك لعمل الأشياء الأكثر فاعلية. - المعرفة مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين (أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة). - المعرفة متجسدة في القيم الصغيرة (الثقافة التنظيمية).

¹ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

قدمه دينس وينوسكاى (D.E wiinosky) يقوم على أن، المعرفة هي خبرة، يتكون من أربعة مكونات في شكل سلسلة دائرية، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات تتمثل في: - القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (البيانات والمعلومات المتداولة). - ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، كما أنها تأتي بالإستراتيجية. - أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟). - معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن.	نموذج موئل لإدارة المعرفة
يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة وذلك بتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. أما الرافعات السبع فهي: (1) معرفة العميل (يتم استخدامها لإثراء رضا العميل). (2) المعرفة في المنتجات والخدمات. (3) المعرفة في الأفراد (تطوير و تنمية الثقافة الابتكارية). (4) المعرفة في العمليات (تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة). (5) الذاكرة التنظيمية (الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي). (6) المعرفة في العلاقات (تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، العملاء، والعاملين). (7) الأصول المعرفية (رأس المال الفكري).	نموذج ديفيد سكايرم (D.Skyrme)
يتألف هذا النموذج من 6 مراحل تغطي عملية نقل المعرفة وهي : 1- الاكتساب Acquisition 2- التوليد Creation 3- الحزن Storage 4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data mining 5- النقل والنشر Transfer and Dissemination 6- التطبيق والمصادقة Application and Validation	نموذج Marquardt (2002)
يقدم wiig نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: - بناء المعرفة. - الاحتفاظ بالمعرفة. - تجميع المعرفة. - استخدام المعرفة.	نموذج wiig (1993)

يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، يمكن توضيحها فيما يلي: 1- الحصاد: الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج. 2- التنقية: تحديد المعلومات والمعرفة ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة. 3- ترتيب المعرفة. 4- نشر المعرفة. 5- تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة لتحقيق الميزة التنافسية.	نموذج Jason و Gupta (2002)
يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي: 1- اكتشاف المعرفة: شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز (AMSCAT) للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات. 2- أسر المعرفة و تنظيمها. 3- المشاركة بالمعرفة.	نموذج منظمة الإدارة الأمريكية (AMS) (1992)
العمليات التي يتكون منها هذا النموذج هي كالتالي: - الحصول على المعرفة واكتسابها تشمل الأسر والشراء والتوليد. - عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب. - عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول. - عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل. - عملية الإدامة وتشمل التنقيح والنمو والتغذية.	نموذج Duffy (2000)
عمل حجازي على بناء نموذج يتشكل من ثلاثة متغيرات أساسية هي: الإدراك (مستقلة)، العمليات (وسيلة)، التوظيف (تابعة) وذلك بهدف الوصول إلى فهم المنظمات الأردنية العامة والخاصة لأهمية تطبيق إدارة المعرفة	نموذج حجازي (2005)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية: - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74، 75، 76.

- Kimiz Dallhir, Knowledge Management in theory and practice, Elsevier INC, United states of America, 2005, P61.

- سمر محمد خليل العلول، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 74 و 75.
- زلماط مريم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة سوناطراك فرع STH، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 61 و 62.

1-2-8) عمليات إدارة المعرفة:

اختلف باحثوا إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، فمنهم من صنفها إلى أربعة عمليات بينما توسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، وهذا ما أكدته النماذج السابقة. و لغرض التوضيح حاولنا ذكر بعض التقسيمات في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب

اسم الكاتب	أهم العمليات
توربان (E.Turban)	إنشاء المعرفة، لحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.
Burk	إيجاد وابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، استعمال وإعادة استعمال المعرفة.
مارك دوسون (M.Dawson)	تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، التحقق من صلاحية المعرفة، نشر المعرفة، تجسيد المعرفة، تحقيق المعرفة، استغلال وتطبيق المعرفة.
رابح مصطفى عليان	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة و توزيعها، تطبيق المعرفة.
العلي و آخرون	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
حجازي	مفهوم إدارة المعرفة، دور قيادة المعرفة، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثة

مما سبق نستخلص أن هناك 4 عمليات مشتركة في التقسيمات والتي يمكن اعتبارها العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وهي كالآتي:

1- توليد المعرفة

2- تخزين المعرفة

3- توزيع المعرفة

1- توليد المعرفة: (إبداع المعرفة) Knowledge Generation

توليد المعرفة هي جهد بشري، يتم الوصول إليها بأساليب ومصادر مختلفة فمن الممكن أن تبدأ بفكرة يقدمها الفرد، أو من عمليات أخرى مثل: الشراء المباشر، الاكتشاف بمعنى تحديد المعرفة المتوفرة، البحث والتطوير أو الابتكار الذي يولد معارف جديدة غير مستنسخة، الأسر وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. تهدف هذه العملية إلى المساهمة في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها، مساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.¹

و من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI والممثل بالشكل التالي:

شكل رقم (2-4): نموذج SECI

معرفة صريحة	معرفة ضمنية
المعرفة الخارجية المجسدة (انتقال المعرفة مثلاً بالكتب)	المعرفة المشتركة (تشارك المعرفة الضمنية أثناء العمل)
المعرفة التركيبية (الاتصال بين الجماعات)	المعرفة الداخلية (الدمجة) (تحويل المعرفة إلى روتين عمل يومي)

source: Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les Fondamentaux du Knowledge Management, Université paris Dauphine, France 5 Avril 2003, P10.

2- تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge):

هذه العملية تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة المتواجدة في أشكال مختلفة (الوثائق المكتوبة، النظم الخبيرة، المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد...) ويأتي دور تكنولوجيا المعلومات في توسيع الذاكرة التنظيمية من خلال استخدام طرائق متقدمة لترميز وتخزين المعرفة وتسهيل استرجاعها.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2009، ص 6.

تطبيقها المنظمات لمواجهة خطر فقدان المعرفة.¹

3- توزيع المعرفة Knowledge Distribution:

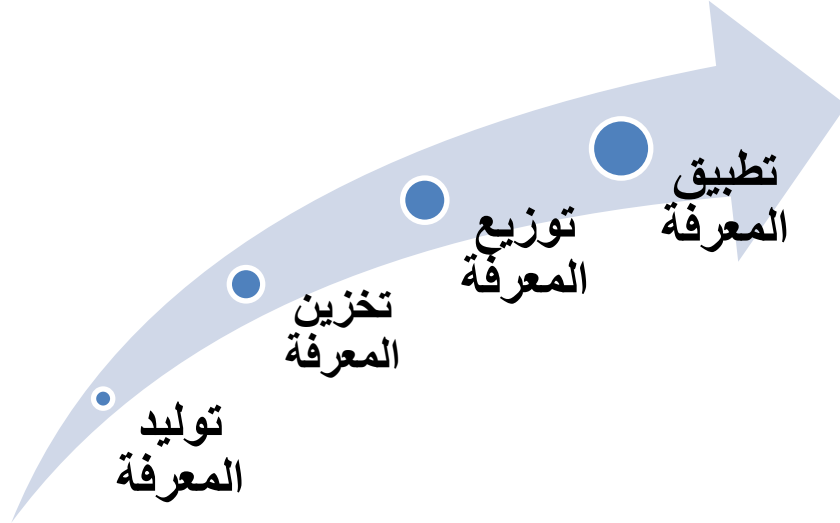
تستخدم المنظمة لتوزيع المعرفة بشكل كفى قنوات توزيع رسمية مثل: جلسات التدريب، الاتصال الشخصي والغير رسمية مثل: حلقات الدراسة، مؤتمرات، بالإضافة إلى الأدوات الإلكترونية، وذلك بهدف توليد عائد مقابل التكلفة. وإن أكبر تحدي يواجه إدارة المعرفة هو توزيع المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول العاملين وخبراتهم.²

4- تطبيق المعرفة Knowledge Application:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة المنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها. فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة.³

نستخلص مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي ومتكامل فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها ويوضح الشكل التالي هذه العمليات الأساسية.

شكل رقم (2-5): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الباحثة

¹ - أكرم أحمد الطويل وآخرون، مجلة تنمية الرافدين، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، العراق، العدد 29، 2007، ص 9.

² - غسان عيسى العمري، بحث عن دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2011، ص 94.

³ - فلاح محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص 9.

1-2-9) قياس إدارة المعرفة:

أكبر تحد واجهته هذه الإدارة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى بعضهم أنكر شيئاً اسمه "إدارة المعرفة" انطلاقاً من منطق «مالاً يمكن قياسه لا يمكن إدارته» (لأننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة)، هذا الأمر الذي أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

لقد استطاعت بعض المحاولات الجادة لقياس إدارة المعرفة الحصول على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة مثل: البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس هذه الإدارة من خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

كما وضع Dorrah مقياساً لإدارة المعرفة يتمثل في استبيان يحتوي على 97 بنداً (37 اكتساب المعرفة، 29 نشر المعرفة، 31 الاستجابة للمعرفة).

أما Govindarajan و Gupta فقد طوراً مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكارت ذي السبع درجات.¹

و فيما يلي عرض أهم المقاييس المستخدمة من طرف المنظمات:

1- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات:²

طور آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (Knowledge Management Assessment Tool) (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة هي كالاتي :

- 1- هل تقوم المؤسسة برفع المعرفة المجهزة بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟
- 2- هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟
- 3- هل يساهم جميع المستخدمين في البحث عن المعرفة؟
- 4- هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن- يجري تضمينها في نظام المعرفة؟

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- 5- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؟
 - 6- هل المؤسسة تقيس و تتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
 - 7- هل المؤسسة تقوم بمجهود كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة؟
 - 8- هل المؤسسة تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟
 - 9- هل التشجيع والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟
 - 10- هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
- تكون الإجابة عن هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة، بحيث يعطى لكل خيار درجة كما يأتي:
- مطلقاً(0)، نادراً(1)، أحياناً(2)، معظم الأوقات(3)، في جميع الأوقات(4) وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين أربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:
- (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز
 - (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح
 - (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة
 - (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

2- مقياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برنامج إدارة المعرفة:¹

- طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أداة لقياس وتحديد رأس المال الفكري سميت هذه الأداة Info Line)، وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب اختيار أحد ثلاث خيارات لكل واحد منها نقطة خاصة بها لا(1)، متروك(2)، نعم(3) وهذه العبارات هي:
- 1- هل إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة؟
 - 2- هل المعرفة الأكثر أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها والمشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة؟
 - 3- هل أداء الأفراد يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيات العمل وحاجات الزبون، وحاجات المؤسسة للمعرفة؟

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

- 4- هل تم تحديد الأفراد المهمين للعمل وجرى تقييمهم والعناية بهم بشكل ذو كفاءة؟
 - 5- هل استراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة البريد الالكتروني، النشرات، الرسائل الإخبارية وشبكة الإنترنت... الخ
 - 6- هل ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء؟
 - 7- هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز نظام إدارة المعرفة في البرامج التالية: تحديد الكفاءة أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، المقابلات المستندة إلى السلوك، نظام إدارة الأداء؟
 - 8- هل التدريب في المؤسسة يصل إلى الأفراد عندما يحتاجونه وتستخدم نفس الوسائل التالية (شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف... الخ؟
 - 9- هل تنافست المؤسسة مع مؤسسات أخرى، بما يكفي لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة؟
 - 10- هل تدرك المؤسسة بأن رأس المال الفكري هو أحد أهم الميزات التنافسية لها؟
- بعد الإجابة وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين ثلاثة مستويات هي:
- (25-30) نقطة: المنظمة على استعداد ووضعه جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.
 - (20-24) نقطة: المنظمة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا التنظيمية لتأمين التنفيذ الناجح.
 - (10-19) نقطة: المنظمة عليها التوقف، إنها ليست في مرحلة الاستعداد، وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الأول يختصر في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وذلك تماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها.

وانطلاقا مما تقدم فإن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي نعيشه، والتي أدت إلى ظهور "إدارة المعرفة"، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات أن تطور أداؤها من خلال تسخير أدوات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها.

لذا حاولنا في الفصل التالي تسليط الضوء على الأداء من حيث مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى الطرق المستخدمة في قياسه.

الفصل الثاني

الأداء المؤسسي

تمهيد

يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي منظمة تبحث عن ارتقائها، لذا كان ولا يزال يتطور ويتغير كمفهوم أساسي ومهم في ظل التغيرات والتقلبات على المستويين المحلي والعلمي. يتصف الأداء بكونه أداة للمحكم الموضوعي على كفاءة وفعالية برامج وعمليات المنظمة هذا من جهة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ورغم أن مصطلح الأداء حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه لذا سنحاول فيما يلي تحديد مفهومه وتطوره التاريخي والتعرف على قياسه.

II-1) ماهية الأداء

II-1-1) لمحة تاريخية لمفهوم الأداء:

تم تناول موضوع الأداء منذ القدم من طرف العديد من علماء الإدارة منهم آدم سميث (A Smith) الذي رأى أن تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلبا على الأداء، إلا أن فريدريك تايلور (F Taylor) رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافٍ لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز إلتون مايو (E Mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية، في حين يرى هنري فايول (H Fayol) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافئته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.¹

وبعد ترسخ أهمية الأداء ظهرت عدة مساهمات في الولايات المتحدة الأمريكية، منها 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء بين عام 1994 و1996 إضافة إلى نشر كل أسبوعين كتاب حول الأداء، كما تم عقد عدد كبير من المؤتمرات حوله نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث، كما أن ثورة المعلومات

¹ - شاوي صباح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009، ص214.

ساهمت في انطلاقة جديدة لهذا الموضوع حيث يوجد حاليا أكثر من 50 موقع الكتروني على شبكة الإنترنت متخصصة بالأداء.¹

II-1-2) مفهوم الأداء:

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الأداء في العديد من البحوث والدراسات إلا أنه لم يتم الوصول إلى مفهوم محدد له، ولهذا سنحاول التطرق إلى أهم التعاريف.

أ) المفهوم اللغوي:

يقابل الأداء اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Perfomance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse.²

ب) المفهوم الاصطلاحي:

- ❖ يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³
- ❖ تعريف الأداء حسب (P Druker): ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴
- ❖ كما يعرف توماس جلبرت (Thomas Gillert) الأداء على أنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".⁵
- ❖ كما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية".⁶

¹ وائل محمد صبحي إدريس و آخرون، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

² عبد الملك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001، ص 86.

³ بديسي فهيمه وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 11.

⁴ الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد السابع، 2009، ص 218.

⁵ بعجي سعاد، مذكره تخرج لنيل شهادة الماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفاطال مسيلة CLP منطقة سطيف، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006، ص 9.

⁶ حمد سليمان، مذكره تخرج لنيل شهادة الماجستير، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 115.

نستنتج من هذه التعاريف أن الأداء هو الطريقة أو الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة لاستغلال مواردها من رأس مال، معرفة.... بطريقة كفأة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وانطلاقاً مما سبق نجد أن مفهوم الأداء غالباً ما يتم ربطه مع بعض المفاهيم القريبة منه ولعل من أهمها الفعالية والكفاءة لذا سنحاول فيما يلي توضيحها وتحديد علاقتها بالأداء

أولاً: الفعالية Effectiveness

من أهم التعريفات التي تناولت الفعالية:

- تعريف (Etzioni) حيث عرفها على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " ¹.
- الفعالية تعني تحقيق النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تقاس بنسبة النتائج المحققة إلى الأهداف المخططة. ²
- تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert) ³: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ" إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة) * 100

أو الفعالية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة

ثانياً: الكفاءة Efficiency

- تعرف الكفاءة على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تدنيت تكاليف الإنتاج. ⁴
- الكفاءة هي في جوهرها مقارنة بين المدخلات المستخدمة في نشاط معين والمخرجات المنتجة. ⁵

¹ - سنوسي علي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السابع، 2010، ص 293.

² - عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2004، ص 101.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 219.

⁴ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 169.

⁵ - Miguel St, Aubyn, Alvaro Pina, Filomena Garcia and Joana Pais, Study on the efficiency and effectiveness of public spending on tertiary education, european commission, Brussels, Belgium, 2009, P5.

➤ كما يعتبر الدكتور أحمد المصري أن الكفاءة تركز في وجودها على ثلاث ركائز هي: الأداء الجيد للعناصر المنتجة، الذي يتم في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة.

ويعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة أو الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ } ^1$$

ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

من خلال مفهوم كل من الفعالية نجد أن هناك ارتباط وثيق فيما بينهما لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسة يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة.

وبناء على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، نجد أن الكفاءة تمثل أحد العناصر المهمة في تحقيق هذه الفعالية أي أنه يمكن اعتبار الفعالية متغير تابع للكفاءة .

نعلم أن المؤسسة التي تتصف بالأداء الناجح هي التي تقوم باستغلال مواردها بشكل صحيح يضمن تحقيق أهدافها المنشودة، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام أمثل للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) والفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، إذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

II-3-1) العوامل المؤثرة على مستوى الأداء:²

من أجل الوقوف على الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية لابد من معرفة العوامل التي أثرت في هذا الأداء وهي:

- 1- العوامل المتعلقة بالموقع وأثرها على عملية تقييم الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن القوى المحركة للإنتاج وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الإنتاجية التي ستؤثر على عملية الإنتاج بالإضافة إلى الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة.

¹ - أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة الوقت الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص7.

² - Kareem Najim Khalaf Al- Asadi, the doctoral requirements in the jurisdiction of the project management, Evaluate the performance of municipal services sector activity in the province of Baghdad Municipality of Karrada case study, St clements university, Baghdad, 2010, P36.

2- القوى العاملة وأثرها في عملية الأداء وذلك إما من ناحية الإنتاجية أو تأهيل العاملين ومقدرتهم الذهنية والبدنية والصفات الشخصية والسلوكية.

3- الأساليب التقنية والفنية المستخدمة في الإنتاج وتنفيذ المشروعات، كلما كانت الوحدة الاقتصادية تستخدم أساليب أكثر تطوراً وتقنية حديثة كلما ساعد ذلك على زيادة إنتاجية العمل فيها وبالتالي تحقق أهدافها الإنتاجية بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة والعكس صحيح.

4- طرق إعداد الخطط.

II- (2) قياس الأداء:

الحاجة إلى القياس شيء معروف ومسلم به على حسب القول " كل مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه" ولهذا كان الاهتمام بعملية تقييم وقياس الأداء منذ القدم، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، وعملية التقييم بشكل خاص، كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتقدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية وبكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري (بيروقراطي) وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة اعتبرت الأداء أساس رقابتها.¹

كما أنه ومع بداية التسعينات زاد اهتمام وعناية الدول والمؤسسات على مختلف أنواعها به وذلك بسبب البيئة غير الثابتة، فيمكن للمؤسسة أن تنمو وتكبر كما يمكن لها أن تغنى وتغلس في نفس الوقت، وذلك كله اعتماداً على تطور التكنولوجيا، تغير الطلب، تنوع الزبائن، شخصية العمال، التنظيم الداخلي ودور الشركاء.²

II- (2-1) مفهوم قياس الأداء:

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي:

➤ عرف الدكتور محمد الطعمانة تقييم الأداء بأنه: "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".³

¹ - بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص19.

² - شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص223.

³ - محمد الطعمانة، بحث عن معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، عمان، الأردن، 2006، ص12.

- وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها".¹
- ويعرف أيضا بأنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب".²
- قياس الأداء هو تعبير كمي يبين نتيجة الأنشطة التي تشير إلى أي مدى تم إحراز تقدم نحو تحقيق سياسة و أهداف المنظمة.³

تشير التعاريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء يعكس جانبين أساسيين هما:

- مدى تحقق الأهداف بمعنى تقييم فعالية الأداء.
 - مدى كفاءة الأداء بمعنى كفاءة استخدام الموارد المتاحة ومدى ملائمة الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف.
- ومنه يمكن تعريف الأداء على أنه: "مجموعة الدراسات التي تهتم: بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وبقياس كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة".

II-2-2) أهمية قياس الأداء:

يلعب قياس الأداء دورا هاما فيما يلي:

- توضيح سير العمليات الإنتاجية، وتتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التأكد من كفاءة تخصيص واستخدام الموارد الإنتاجية على النحو الأمثل.
- اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها.
- توجيه العاملين بأداء مهامهم وفق متطلبات الخطة الإنتاجية.⁴
- توفير الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الأفراد.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص250.

² - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار مناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص31.

³ - Office of Financial Management, Performance Measure Guide, Washington, State of America, 2009, P2.

⁴ - يوحنا عبد آل آدم وآخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص200.

- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- الإلمام بالعوامل والظروف الخارجية للبيئة المحيطة بالمنظمة ومعرفة آثارها على الأداء.
- استخدام المعلومات على نحو فعال.¹
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المستفيدين.
- تحقيق التواصل بين موظفي المنظمة والعملاء وأصحاب المصالح.
- المساعدة على رؤية المستقبل ووضع خطط أكثر فعالية وواقعية.
- إظهار أين تكمن الحاجة للإصلاح والتحسين.²

II-3-2 نماذج قياس الأداء:

هناك عدة نماذج لتقييم الأداء، وتتباين تلك النماذج بتوجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها ومدى ملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية، إلا أننا في هذا السياق سنركز بصورة أساسية على النماذج الأكثر ملاءمة، منها بعض النماذج الحديثة التي جاءت لتغطي قصور النماذج التقليدية التي كان تركيزها فقط على النظرة الجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، و من بين هذه النماذج ما يلي:

II-3-2-1 نموذج قياس الأداء باستخدام محاسبة المسؤولية (مراكز المسؤولية):

لقد نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية وذلك نتيجة اتساع حجم الشركات وتعدد أعمالها ووظائفها.³

¹ - وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 82.
² - Sohn Nixon, Guidance on Performance Measure Management, Governors Office of Planning and Budget, 2007, P4.

³ - إبراهيم عمر ميده، مجلة جامعة دمشق، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، العدد الثاني، سوريا، 2003، ص 323.

وتعرف أنها: "نظام محاسبي يبتغي الرقابة على الأداء وتقييمه في ضوء قيام الأفراد أو المسؤولين بتنفيذ واجباتهم بحدود الصلاحيات المفوضة لهم وفق مبدأ التكلفة المناسبة في الوقت المناسب، وذلك بربط التقارير المحاسبية بفعالية العاملين.¹

حتى يتسنى لمحاسبة المسؤولية القيام بأعمالها بشكل فعال يجب تحديد الصلاحيات وتقسيم الأعمال بين، الموظفين ويتم ذلك بتحديد مراكز المسؤولية المتمثلة في:

1- مراكز التكلفة Cost Center

مركز التكلفة هو عبارة عن وحدة أو دائرة نشاط التي يتم محاسبة المسئول عنها عن التكاليف التي تحدث في مركز المسؤولية التابع له وبالتالي يظهر لنا أن ما يدخل ضمن صلاحيات ومسؤوليات هذا المدير والذي سوف يسأل عنها هو التكلفة فقط، ويعتبر مركز التكلفة من أكثر مراكز المسؤولية شيوعاً واستخداماً وذلك لأن كثيراً من أقسام ودوائر أي مشروع يمكن اعتبارها مراكز تكلفة.²

وعند قياس تكاليف مركز التكلفة وتحديدتها يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- أ- أن الشخص الذي يملك سلطة شراء واستخدام الخدمة يجب أن يحمل بتكاليف هذه الخدمة.
- ب- كما أن الشخص الذي يؤثر بشكل ملحوظ في قيمة التكلفة من خلال تصرفاته وقراراته، يجب أن يحمل بهذه التكلفة.
- ج- أما الأشخاص الذين لا يملكون تأثيراً ملحوظاً في قيمة التكلفة من خلال تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية المباشرة فإنهم قد يحملون بهذه العناصر، بمعنى أن تقارير مسؤوليتهم تتضمن تلك العناصر وذلك رغبة من الإدارة في جعل هذه العناصر موضع اهتمامهم لأن ذلك قد يكون من شأنه إتاحة الفرصة أمامهم لكي يساعدوا الأشخاص الذين تدخل هذه العناصر أصلاً في نطاق مسؤوليتهم.³

2- مراكز الإيراد Revenues Center

تتمثل المسؤولية في مراكز الإيراد في الرقابة على الإيرادات فقط.

¹ - كامل يوسف بركة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 51.

² - عبد الحى مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 31.

³ - إبراهيم عمر ميده، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، مرجع سبق ذكره، ص 330.

يمثل مركز الإيراد قسم يبيع سلعة محددة و يكون مدير المركز مسئولاً أساساً عن تحقيق الإيرادات ويتضمن تقرير المركز: الإيرادات المحققة مقارنة بالإيرادات المخططة مع شرح أسباب الانحراف بينهما.¹

3- مراكز الربحية Profit Center

يعرف مركز الربحية بأنه دائرة النشاط التي تتم محاسبة المسئول عنها عما يحدث فيها من تكاليف و ما تحققة من إيرادات وكأن مركز الربحية يعد فرع مستقل له إيراداته وتكاليفه المستقلة داخل الشركة الأصلية.²

4- مراكز الاستثمار Investment Center

مركز الاستثمار هو دائرة نشاط يتم محاسبة المسئول عنه بمقدار التكاليف والإيرادات، بالإضافة إلى الاستثمارات التي استخدمها في تحقيق العائد، بمعنى أن مدراء هذه المراكز يمنحون صلاحيات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الإيرادات والتكاليف بالإضافة إلى نوعية وحجم الاستثمارات المستخدمة.³ ومعيار تقييم هذا المركز يستند على المعادلة التالية:⁴

العائد على الاستثمار = صافي الدخل / المبالغ المستثمرة

II- (2-3-2) قياس الأداء باستخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

يعود أصل هذا المعيار إلى كل من موديجلياني وميلر F Mpdigliani et MH Miller 1961 حيث قاما بنشر مقالة عن "سياسة توزيع الأرباح والنمو وتقييم الأسهم" في مجلة الأعمال والتي تناولت الجانب النظري للقيمة الاقتصادية المضافة وهذا الأمر هو الذي ساعد كل من ستوارت وجويل ستيرن على تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى نظام يسهل فهمه ويساعد المديرين في التوجيه الأمثل لموارد المؤسسة.⁵

ويمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز، ويوضح كيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة.⁶

¹ - أحمد محمد أبو محسن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص35.

² - سعد صادق البحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003، ص192.

³ - عبد الحى مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ - سعد صادق البحري، إدارة توازن الأداء، مرجع سبق ذكره، ص192.

⁵ - Michael Durant, Economie value Added The Invisible hand at work, 2000, P2.

⁶ - رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص12.

ويقول جويل ستيرن أن منهج القيمة الاقتصادية المضافة يتمتع بأربع سمات هي:¹

- يقيس الأداء المؤسسي.
 - يضع أولويات للإنفاق الرأسمالي، بما في ذلك التكلفة وتمويل عمليات الاكتساب.
 - يوفر مقارنات للحوافز التشجيعية.
 - يساعد على التواصل مع من تطلق عليهم مؤسسة ستيرن المستثمرون المسيطرون الفاعلون الذين يحددون الأسعار في أي سوق للأوراق المالية.
- و تقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالي:²
- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)
- * صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة Nopat: تقابلها نتيجة الاستغلال بعد الضريبة.
- * رأس المال: القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال.
- * تكلفة رأس المال: تمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال والتي تحسب انطلاقاً من الهيكل المالي للمؤسسة، بين الديون ورأس المال.

II-3-2) قياس الأداء باستخدام Six Sigma:

تم اكتشاف منهج ستة سيجمما في 1985 - 1986 من قبل بيل سميث واستخدمت أول مرة من طرف شركة موتورولا Motorola مما مكنها من توفير 2,2 بليون دولار خلال أربع سنوات بالإضافة إلى رفع أرباحها، هذا الأمر جعل الشركات الكبرى تعمل وفق هذا المدخل مثل IBM و Allied Signal و جنرال إلكتريك و بعد ذلك أخذ يتزايد عددها حتى بلغ عام 1999 خمسمائة شركة في العالم.³

¹ - كريس أشتون تعريب على أحمد إصلاح، تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص212.

² - محمد جموعي قريشي، مجلة الباحث، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية- خلال الفترة 1994، 2000-(الجزء الأول)، العدد الثالث، ورقلة، الجزائر، 2004، ص92.

³ - عبد الرحمن توفيق، ستة سيجمما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص48.

مفهوم ستة سيجما Six Sigma

سيجما ستة كمقياس إحصائي:

يقصد بكلمة Sigma تعبير إحصائي يقيس مدى انحراف العملية المحددة عن الكمال ويعود المصطلح إلى الإغريق وهو مؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق بالنسبة لمجموعة من المعلومات، أو مجموعة من العناصر أو العمليات.¹

ستة سيجما كمنهج إداري:

يرى "Six Sigma Stinikov" على أنها طريقة نظامية تركز على المعلومات من أجل تقليل التلف أو الضياع وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج التي يمكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة زيادة رضا الزبون.²

منهجية ستة سيجما:³

هذه الإستراتيجية مدعومة بمنهجيتي ستة سيجما تدعى الأولى DMAIC وهي تستخدم لتحسين العمليات المختلفة بالمؤسسة، وخاصة تلك التي لا تتطابق مخرجاتها مع متطلبات العميل، وتشمل خمسة أطوار متمثلة في: (عرف Define) تعرف المشاريع أولا من وجهة نظر العميل فيما يتعلق بالعمليات، (قاس Measure) يقاس المستوى الحالي لجودة المنتج ويحدد مستوى السيجما، (حلل Analyze) تستكشف أسباب المشاكل من خلال التحليل بحيث تتمكن من تحسين مستوى السيجما، (حسن Improve) تبذل الجهود لتحسين الحالة عن طريق العمل للتغلب على أسباب المشاكل، أخيرا الوضع الأمثل الذي تم توليده من خلال الأطوار السابقة يتم ضبطه والمحافظة عليه ومراقبته (الضبط Control)

أما المنهجية الثانية هي DMADY (عرف، قس، حلل، صمم، تحقق) هي أيضا نظام تحسين مصمم لتطوير العمليات الجديدة بشكل رئيسي.

في كلتا المنهجيتين التابعتين وفي الستة سيجما عموما، الغاية هي أن تجد باستمرار طرقا لتحسين العمليات وصقلها، إنقاص العيوب وزيادة التوفير.

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، Six Sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص50.

² - إيثار عبد الهادي الفيحان وآخرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تحسين العملية باستخدام Six Sigma دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب (فرع بابل)، العدد37، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص6.

³ - محمد موفق أحمد المكي، هل يمكن للستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص8.

و يتم حساب قيمة سيجما وفق المعادلة التالية:¹

$$سيجما = (USL - LSL) / 12$$

حيث أن: USL: الحد الأعلى لمتطلبات العميل.

LSL: الحد الأدنى لمتطلبات العميل.

يجب أن تكون قيمة سيجما = 1 أو أقل وذلك لكي تحقق المؤسسة مستوى ستة سيجما.

II- 2-3-4) قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC:

ظهر مفهوم قياس الأداء المتوازن أول مرة في عام 1992، ومنذ ذلك الحين قامت شركات كثيرة باختبار الأفكار المجسدة في المفهوم والقائمة على استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية.²

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة من جهة وخلق منشأة معتمدة على التعلم من جهة أخرى.³

ونظرا لأهمية هذا النموذج في قياس الأداء و اعتماده من قبل العديد من الشركات الكبيرة فسنحاول التطرق إليه بالتفصيل.

¹ - سلامه عبد العظيم حسين، مدخل جديد لتحسين جودة المؤسسات ستة سيجما Six Sigma، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص10.

² - نيلز جوران وآخرون، تعريب علا أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بيمك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

³ - عريوة محاد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010، ص68.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل بأقل التكاليف، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالبعدين التاليين: الفعالية والكفاءة.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، وهنا فإن الاعتماد على المقاييس والأدوات المالية لوحدها غير كافٍ على الإطلاق ومن غير الممكن أن يعطي الأسباب الحقيقية للفجوة وبالتالي يصعب تقليصها، لذا أصبح لزاما الاعتماد أيضا على المقاييس والأدوات غير المالية (مثل بطاقة الأداء المتوازن) وذلك من أجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة بمتطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها الإيجابي معها، وحتى تكون للمسير والإدارة العليا نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة.

لتمكن المؤسسة من الارتقاء بمستوى أدائها يمكنها أن تتبع طرق حديثة منها إدارة المعرفة القادرة على خلق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية، وذلك من خلال ما توفره من معرفة والتي لها دور كبير وأثر واضح على الأبعاد المختلفة للأداء كالأفراد والعمليات والمنتجات...، لذا سنوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في الفصل التالي.

الفصل الثالث

العلاقة بين إدارة

المعرفة وأداء المنظمة

تمهيد:

نستطيع القول أن إدارة المعرفة قدمت الكثير من الفرص للمنظمات لتحقيق تقدم تنافسي، وذلك من خلال توفير المعرفة التي لها دور كبير وأهمية واضحة في ابتكار وسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة قادرة على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

إن مجالات الاستفادة من إدارة المعرفة تكمن في التنبؤ والتخطيط والإسهام في صناعة القرارات وحل المشكلات إضافة إلى تطوير الإنتاج والقدرة على إدارة التغيير، وذلك عبر التعليم والتدريب والارتقاء بمستوى العاملين، ويمكن توضيح ما تحققه إدارة المعرفة للمنظمات نتيجة تأثيرها على أداء وتعلم العاملين وعلى المنتج والعمليات وعلى الاستثمار في الموارد المعرفية في الأبعاد التالية

1-III) أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

1-1-III) أثر إدارة المعرفة على البعد المالي:

تؤثر إدارة المعرفة على الجانب المالي بطرق مختلفة منها:

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لتحقيق التناغم والتناغم فيما بينها، كل هذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل إضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية.¹

تساهم إدارة المعرفة في تطوير وتحسين نوعية المنتجات التي تقدمها المنظمة للمستهلك وذلك من خلال مساعدتها على امتلاك القدرات المعرفية التي تدفعها دائما إلى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة ومتقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع مما يحقق لها زيادة في العوائد على رأس مالها المستثمر وكذا أرباحها.²

¹ - زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011، ص8.

² - أحمد طرطار وآخرون، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011، ص16.

إضافة إلى زيادة ولاء العملاء (بمعنى زيادة ربحية العملاء)، حيث أكد فريدريك وتشهيلد (F.F.Recichneld) أن زيادة الأرباح في الشركة تعد دالة لدرجة ولاء الزبون، حيث قال أن زيادة ولاء الزبون للمنظمة بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25_%95%).¹

تمكن إدارة المعرفة من خلال عملياتها المنظمة من تحقيق الحد الأدنى من أرباحها على الأقل والذي يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، كما تساعدها على اختيار أنسب الطرق في استثمار أصولها مما يرفع من قيمتها، كل هذا يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأجل منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف، وذلك باستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

III-1-2) أثر إدارة المعرفة على بعد العملاء:

يظهر أثر إدارة المعرفة على جانب العملاء في:

- من المتعارف عليه أن لإدارة المعرفة دور كبير في توليد المعرفة، فهي تعين الأنشطة التي من شأنها أن تحقق المعرفة الشاملة بالزبون مما يساعد على تحديد أنماط الزبائن وصفاتهم الشخصية وكيفية التعامل معهم، وذلك من أجل تعزيز أواصر الثقة والانسجام بينهم وبين المنظمات، كما أن تلك المعرفة تسهل عملية التنبؤ بسلوك العملاء وتوقعاتهم مما يجعل المنظمة قادرة على تطوير المنتجات والخدمات وتقديمها بجودة عالية وأسعار معتدلة.²
- الحفاظ على مبدأ استمرارية وإدامة العلاقة مع الزبون بغية الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والتغيرات الحاصلة في السوق لأنه كلما تنامت وتعمقت هذه العلاقة (المعرفة) كلما ازداد حجم العوائد التي قد تحصل عليها الشركة.
- تجيب إدارة المعرفة على الأسئلة التالية: ماذا يشتري الزبون؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن للشركة كسب زبائنها والمحافظة على ولائهم ورضاهم والذهاب أبعد من ذلك إلى إيجاههم والتعهد بالبقاء معهم.³
- تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة والتي تعتبر من أهم مصادر جذب العملاء خاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:⁴

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 137.

² - علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ - بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المراكز الأساسية في بقاء منظمات الأعمال ورفع من كفاءة أدائها، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص 11.

⁴ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 124.

تعتمد معظم المنظمات على هذا البعد لما له من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمات في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق والذي يتحقق من خلال تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة.

III-1-3) أثر إدارة المعرفة على بعد العمليات الداخلية:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين وتطوير العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج، التسويق والمحاسبة بالإضافة إلى العلاقات العامة والبحث والتطوير...، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

فعالية العمليات: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يجعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال وذلك من خلال مساعدتها على إنجاز عملياتها بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا، كما تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا بهدف تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.¹

كفاءة العمليات: نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف وذلك بوضع خطط مناسبة لاستغلال الموارد أنسب استغلالا، إضافة إلى التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تمكين المنظمة من الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة والمحافظة عليها.²

الابتكار والإبداع في العمليات: بمقدور المنظمة إنجاز العمليات بصورة مبدعة وحديثة وذلك بتحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة بين العاملين من أجل إنتاج حلول إبداعية جديدة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.³

إلى جانب هذا فإن إدارة المعرفة تؤثر على هذا البعد في جوانب أخرى منها:

¹ بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المراكز الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ خضر مصباح إسماعيل الطبطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- تسهل عمليات نقل المعرفة وتخزينها ونشرها وذلك من خلال جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل: الحواسيب والبرمجيات، ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهل الوصول إلى المعرفة، كما أنها تتابع عملية تطبيق المعرفة من أجل إجراء التعديلات اللازمة، كما أنها تقوم بتحديد المعرفة.
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المنظمة.¹
 - تحتاج عملية القرار إلى المعرفة ذات الصلة بالقرار المطلوب لذا يجب توفيرها في الوقت المناسب، ويمكن تصوير المعرفة على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة وجودة المنتج المتمثل بالقرارات المتخذة.
 - إن الميزة الرئيسية للمنظمة هي قدرتها على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية والتي تساهم في تكوينها إدارة المعرفة، ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة، أشارت دراسة قام بها (Krogh) إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو لتعزيز الإبداعات المحتملة.²
 - تعتمد العمليات على المعرفة داخل المنظمة والتي تضمن إضافة القيمة للعملية بأكملها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على الأداء المتميز.
 - السرعة في علاج المشاكل وحلها وذلك بتوفير كافة المعلومات المطلوبة.
 - زيادة التنسيق بين مختلف الدوائر التنظيمية.
 - زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، لأن إدارة المعرفة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الاتصال المختلفة، وتقليل الأعمال الورقية.³
- تلعب العمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة المنظمة على الانجاز والوصول إلى الأهداف، لذا فهي تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر وهذا ما تحققه إدارة المعرفة من خلال توفير المعرفة الدقيقة بأساليب الإنجاز والأداء وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلاً، كما تعمل على توليد قدرات إبداعية تتجسد في إنجاز ووضع التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة مع تحديد الأسلوب الأمثل لإنتاج المنتجات في إطار الجودة أو في

¹ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

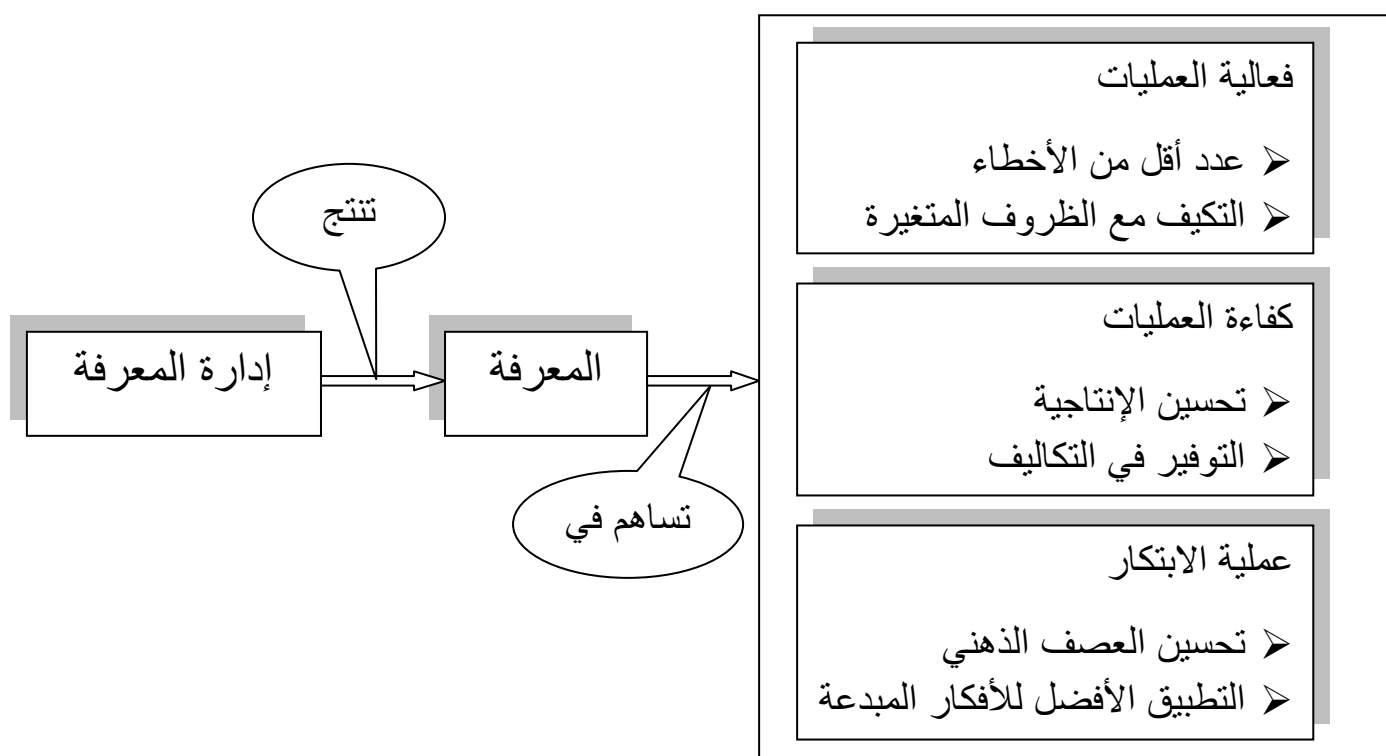
العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

إطار الأسعار وقادرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى، وهذا ما يساهم في تعزيز رضا العملاء من جانب وتحقيق مردود مالي عالي من جانب آخر.

تضمن إدارة المعرفة إضافة القيمة للعملية بأكملها مما يحقق الكفاءة ويمكن المنظمة من الحصول على الأداء المتميز.

ويمكن اختصار أثر إدارة المعرفة على بعد العمليات الداخلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



Source :Becerra-Fernandez, et al, Knowledge Management 1/e,
Additional materiale Dekai wu, 2007, p27.

III-1-4) أثر إدارة المعرفة على بعد التعلم والنمو:

يظهر أثر إدارة المعرفة على هذا البعد في:

- تقوم إدارة المعرفة بجلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بمعنى يقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي (عمليات إدارة المعرفة).

- تسهيل عملية التعلم لدى الموظفين وذلك بإنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة، حيث تحت الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم، وتتعلق هذه بشكل كبير بنظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة اتجاه المعرفة وأفرادها، وأيضاً بالمناخ التنظيمي السائد الذي يعمل على توفير جو من الثقة بين جميع أفراد المنظمة والمعرفة بشكل خاص، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة بالنمو ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي.
- اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين إذ أن بناء العلاقات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد من ذوي الاهتمامات الفنية والفكرية المتماثلة أو المتشابهة من شأنه أن يساهم في إطلاق الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة التي تساهم من دون أدنى شك في تطوير وتحسين الأداء المراد إنجازه، ولذا فإن اللقاءات المستمرة بينهم من شأنها أن تخلق بؤادر العصف الفكري (الذهني) للتفكير المبدع والخلق.¹
- تجعل الموظفين أكثر مرونة وتمكنهم من الشعور بالرضا الوظيفي، مما يساعدهم على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.
- يصبح بمقدور الموظفين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني نقص في المعرفة (بمعنى خلق التميز على المنافسين باكتساب المعرفة الضمنية).
- تساعد الموظفين على الاهتمام بالمعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهم المختلفة.
- مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يضيفي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أداائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.²
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بإتمام العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل.
- يصبح الموظفون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين.
- تجعل الموظفين قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.³
- بناء خبرات تراكمية متميزة يمكن من خلالها تقديم المساعدة في تيسير عمليات التفكير وصنع القرارات وتحسين الممارسات الإدارية.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² - أحمد طرطار وآخرون، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ - سامي حنونة وآخرون، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - إطار فكري -، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- القضاء على القيود والحواجز والمعوقات أمام نقل المعرفة بين الوظائف وتسريع توفيرها لإنتاج منتجات في قمة الجودة.

- تمكين الموظفين من التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة.¹

إن القضية الأساسية المطروحة دائماً هي كيف يمكن أن تجد المنظمات الأساليب والوسائل الصحيحة التي تربط بين تراكم الخبرة والتجربة وازدياد تعلم المنظمة مع النتائج المحققة، وفي الواقع العملي يلاحظ أن إدارة المعرفة عادة ما يكون لها دور كبير وتأثير أعلى على نتائج الأداء وتحقيق الأهداف، فهي تركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم وتحاول ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش المنظمة فيه، فهي تضمن لهذه الأخيرة القدرة على التجديد وذلك باعتباره الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، فتهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري لمعارفهم، وذلك من أجل تحقيق ما يجب أن تفعله المنظمة لفهم وإشباع حاجات العملاء إلى جانب الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للمنظمة.

III-1-5) أثر إدارة المعرفة على البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):

إن السعي لإدارة المسائل البيئية لأنشطة الوحدة الاقتصادية يتطلب تغيير ثقافة الوحدة ونظامها الإداري بما يجعل ممارساتها وأنظمتها تستجيب للآثار البيئية، وتعد إدارة المعرفة نقطة البداية في مراجعة المسائل البيئية لفهم الأنشطة الحالية والمخططة للوحدة في علاقتها بالآثار البيئية المحتملة بما في ذلك الآثار الناتجة عن القوانين والمعايير ومتطلبات العملاء والمنظمات البيئية، لذا تهدف إدارة المعرفة إلى توفير أساس لتحديد المجالات المطلوب من الوحدات تحسين أدائها فيها، أي صياغة بعض الأفكار حول الأهداف، ومن ثم تحديد المجالات الأساسية التي يتطلب أن تؤخذ بعين الاعتبار في إستراتيجية وسياسة وتصرفات الوحدة، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد ما تحققه إدارة المعرفة لهذا البعد من خلال المعرفة التي توفرها وتحدد طرق تطبيقها:

- تخفيض المطروحات إلى البيئة.
- تخفيض التكاليف المطلوبة قانوناً من خلال تقليل الفضلات المطلوب إزالتها.
- تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
- تخفيض التكاليف اللازمة لعمليات الخزن والتخلص من المواد الخطرة.
- تعاون المؤسسة في فتح معاملها لإجراء التجارب والأبحاث في دعم حماية البيئة.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوماها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- تعزيز صورة الوحدة وتحسين العلاقات مع الأطراف المختلفة داخل المجتمع.¹
- التحسين المستمر للأداء البيئي وتحديد الأنشطة التي تتجنب أو تقلل أو تتحكم في التلوث.
- تخفيض استعمال المواد القابلة للنفاذ، والترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها.
- تدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية الغير معروف تأثيرها.
- تدريب وتعليم الموظفين الواجبات والمسؤوليات البيئية.²

إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المنظمات، وذلك لما تحققه فمن خلال المعرفة التي توفرها وتحدد طرق استغلالها تستطيع المنظمات ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة وتعظم التأثيرات الموجبة.

كما أن إدارة المعرفة تمكن المنظمة من تحسين أدائها الاجتماعي وذلك من خلال تحسين فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات فهي تضمن استمراريته في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة مع موظفيها، كما أنها تساعد في التقصي عن الأساليب الناجحة لتحسين هذا الأداء.

¹ - عمر إقبال توفيق المشهدي وآخرون، مجلة الإدارة والاقتصاد، تقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية تصميم واختبار منهجية مقترحة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد الرابع، 2011، ص 4.

² - نادية راضي عبد الحليم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لنفعل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2005، ص 2.

III-2) بطاقة الأداء المتوازن:

تركز العديد من مقاييس الأداء على المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية، مما يجعلها عاجزة عن تمثيل مجالات أخرى لها أهميتها في المنظمة، فاقصر تقييم أداء المنظمة على التحليل المالي يؤدي إلى إعطاء صورة غير دقيقة عن وضعها ومستوى أدائها.

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية هذا النقص من خلال توفير رؤية إستراتيجية وذلك عن طريق أربعة منظورات: المنظور المالي (كيف ننظر إلى المساهمين؟)، منظور العملاء (كيف ينظر إلينا العملاء؟)، منظور بعد العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق به؟)، منظور التعلم والنمو (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة؟)، وحديثاً تم توسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد الاجتماعي (البيئي والمجتمعي).

III-2-1) نشوء وتطور بطاقة الأداء:

إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات ويعتبر Kaplan Robert S and Norton David P (أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 وذلك بنشر مقالة في مجلة Harward Business Review).

تم تطوير وابتكار هذا النموذج من قبل الباحثين عبر مراحل ففي 1990 قدما مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات حيث يؤدي تطبيقه للتخفيف من الاعتماد الكلي لدى المؤسسة على المقاييس المالية، ثم قدمت من طرف نفس الباحثين كأداة إدارية عام 1991 وفي الأخير توصلوا إلى فكرة شاملة ومبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن مما دفعهم إلى محاولة تعميمها وإيضاح أهميتها.

وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات بعد أن أدركت المؤسسات أن هنالك أسباب للأداء غير المرضي فبدأ استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، واتسعت لتشمل أبعاد جديدة قادرة على عكس مسار المؤسسة.¹

¹ - محفوظ أحمد جودة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2008، ص 277.

III-2-2) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

- ❖ يعرف Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها " إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور: المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو".¹
 - ❖ ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.²
 - ❖ كما تعرف أيضا على أنها نظام إداري متكامل لقياس الأداء، يقوم على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وتحديد أهدافها لنقلها إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة لأجل التنفيذ، كما يسهل تقييم وتحديث الإستراتيجية.³
 - ❖ أما Horngren فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاور إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.⁴
- انطلاقا مما سبق نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري إستراتيجي، شامل ومتوازن يقيس الأداء المالي وغير المالي، يقوم على ترجمة رؤية وإستراتيجيات المنظمة إلى أهداف وأفعال حقيقية، لتحقيق أفضل أداء يرضي المساهمين ويجذب المستثمرين والعملاء للتعامل مع المنظمة.

III-2-3) أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها والتي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة و يمكن إجمال أهميتها في الآتي:
- تترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
 - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

¹ - بيقة راشد الكعبي وآخرون، مجلة الإدارة والاقتصاد، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السمرائي)، العدد 87، بغداد، العراق، 2011، ص46.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009، ص57.

³ - Bouchra Fninou, Memoire Master ,Le Balance Scorecard au service de La performance Case de Reuters, 2006, P36.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص277.

العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- تمت الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
- تقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة.¹
- تضمن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات الداخلية).
- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
- تؤدي إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معا.
- تحدد بوضوح الأداء الجيد والسيئ والمسؤوليات والإجراءات التصحيحية.²

III-2-4) مكونات بطاقة الأداء:

لخص Kaplan و Norton أبعاد بطاقة الأداء في 4 أبعاد رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية ولكن نتيجة اعتمادها من قبل العديد من المؤسسات تم ظهور أبعاد جديدة من بينها البعد البيئي والاجتماعي وسنحاول توضيحها كالاتي:

➤ المنظور المالي ومؤشرات قياسه: (كيف سنحقق النجاح المالي وفقا لما يرغبه المساهمون؟)

يعد المنظور المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عددا من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيف التكاليف إلى أقصى

¹ - ماهر موسى درغام وآخرون، مجلة الجامعة الإسلامية، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، دراسة ميدانية، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2009، ص751.

² - Alexis Roy, La gestion de la performance a travers le concept de Balanced Scorecard, Bearing Point, 2004, P7.

حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (EVA).¹

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة مالمكي المنظمات، وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائما من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياسا مهما للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية.²

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة ولقد لخص Kaplan و Norton هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest)

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة و القيمة الاقتصادية المضافة.

أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد و حجم الإيرادات.³

ويؤكد Kaplan و Norton على أن الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط.⁴

¹ - أسامة فهد، بحث عن تقييم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، 2008، ص8.

² -محمد أحمد محمد أبو قمر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص38.

³ -عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ -Kaplan RS, Norton DP, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management

Revie, 1996, VOL39, P57 (<http://CiS.Kaist.ac.Kr/Linking BSC to strategy.PDF.Seen>)

مؤشرات قياس الأداء المالي:

تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما تم استخدامها بحرص، وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد المؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيرا وتعزيزا للمؤشرات المالية العامة ومن هذه المؤشرات نجد:¹

- 1- إجمالي الأصول
- 2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%)
- 3- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)
- 4- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار)
- 5- الأرباح / إجمالي الأصول (%)
- 6- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)
- 7- تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية (%)
- 8- القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار)
- 9- العائد على إجمالي الأصول (%)
- 10- العائد على رأس المال المستثمر (%)
- 11- هامش الربح (%)
- 12- المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة (%)
- 13- التدفق النقدي
- 14- حقوق المساهمين / مجموع الأصول (%)
- 15- معدل دوران الأصول
- 16- إجمالي التكاليف (بالدينار)

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 147 و 148.

2- منظور العملاء ومؤشرات قياسه: (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبود في نظر عملائنا؟)

تعتمد معظم المنظمات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء حيث يشمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، لذلك فإن المديرين يركزون على التوسع في الشريحة السوقية المستهدفة.¹

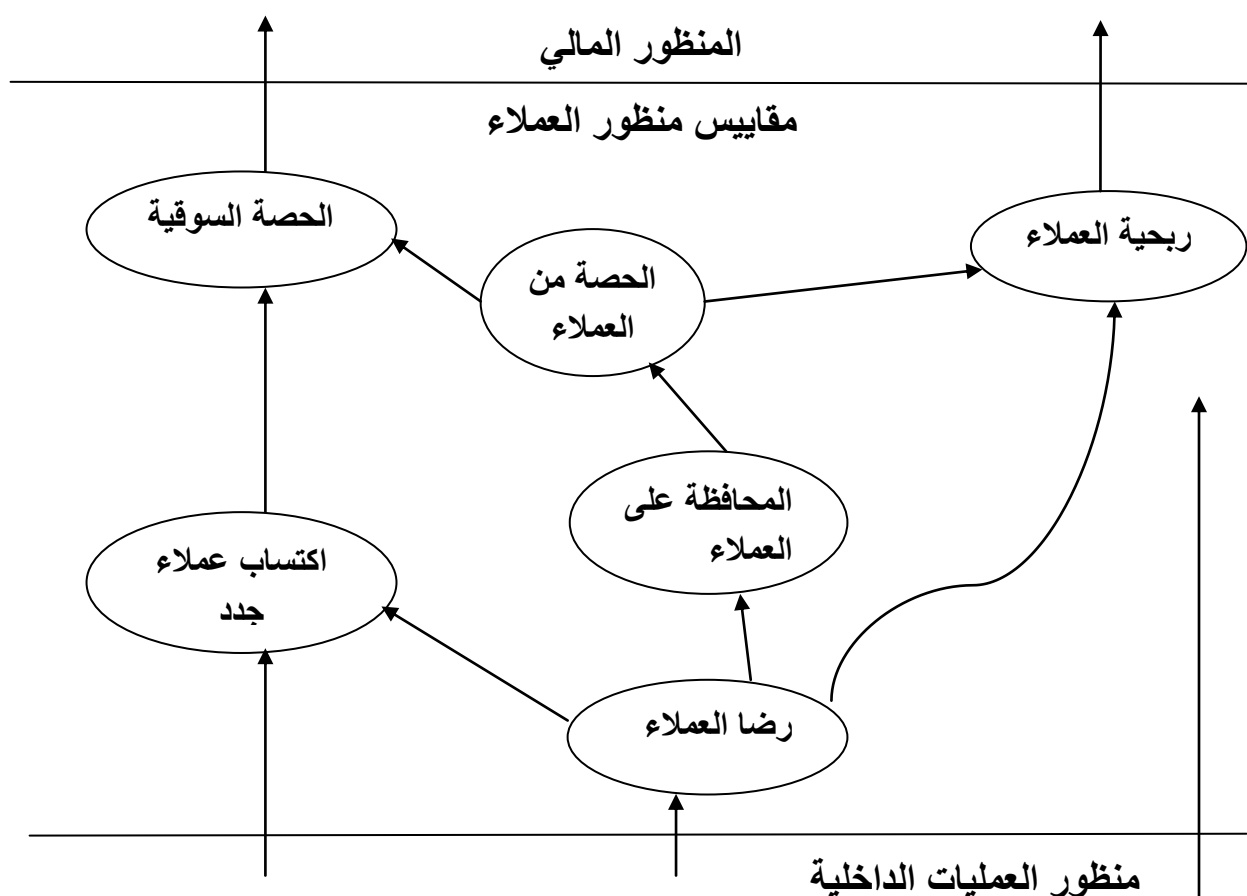
إن المؤسسات اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة، كما أن هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد من منتجات وخدمات في الأسواق، وهكذا يفترض بالإدارة أن تطور العلاقات مع هؤلاء العملاء وتعمل على إعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم، لقد لعبت أنظمة المعلومات دوراً مهماً في تقريب الصورة الذهنية للعملاء حول ما يطرح في الأسواق وشفافية عالية، إن منظمات الأعمال تتسابق في جعل هؤلاء العملاء أكثر سعادة ورفاهية مستمرة وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي.²

و يمكن توضيح منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وفق الشكل التالي:

¹ - أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص31.

² - وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص191.

شكل رقم (3-4): يبين منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عصام زعلابي وآخرون، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بطاقة الدرجات المتوازنة، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2012، ص 60

يمثل هذا الشكل منظور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لقياس العائد، ويعكس هذا المنظور المميزات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه وهو ما ينتج عنه الحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد مما يؤدي إلى رفع حصة المؤسسة من السوق أي زيادة حصة العملاء وهو ما ينتج عنه زيادة في الربحية والعائد المطلوب ويخدم أهداف المنظور المالي في بطاقة أداء المؤسسة.

مؤشرات قياس منظور العملاء: من بين مؤشرات قياس هذا المنظور ما يلي:¹

1- عدد العملاء (عدد)

¹ -عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- 2- النصيب أو الحصة في السوق (%)
- 3- المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد (الدينار)
- 4- درجة الاحتفاظ بالعميل (عدد أو %))
- 5- متوسط المنفق على علاقات العملاء
- 6- العملاء بالنسبة للعامل الواحد (عدد أو نسبة %)
- 7- المبيعات المنجزة / اتصالات المبيعات (%)
- 8- مؤشر رضا العملاء (%)
- 9- مؤشر ولاء العملاء (%)
- 10- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد (الدينار)
- 11- عدد الزيارات للعملاء (عدد)
- 12- نفقات و تكاليف التسويق (عدد)
- 13- مؤشر الصبورة الذهنية للعلامة التجارية (%)
- 14- متوسط مدة العلاقة بالعميل
- 15- متوسط حجم العميل (الدينار)
- 16- عدد الشكاوى (عدد)
- 17- متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات

3- منظور العمليات الداخلية ومؤشرات قياسه: (لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها؟)

تمثل العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، حيث يتم سد حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال هذه الأنشطة، ولابد من العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة.¹

ويتضمن هذا المنظور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجية و كفاءته.²

تتكون العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية هي:³

(1) عمليات الإبداع Innovation Process: وتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات.

(2) عمليات التشغيل Operations Process: وتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات العملاء، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى العملاء.

(3) خدمات ما بعد البيع Post Sales Service: وتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب العميل.

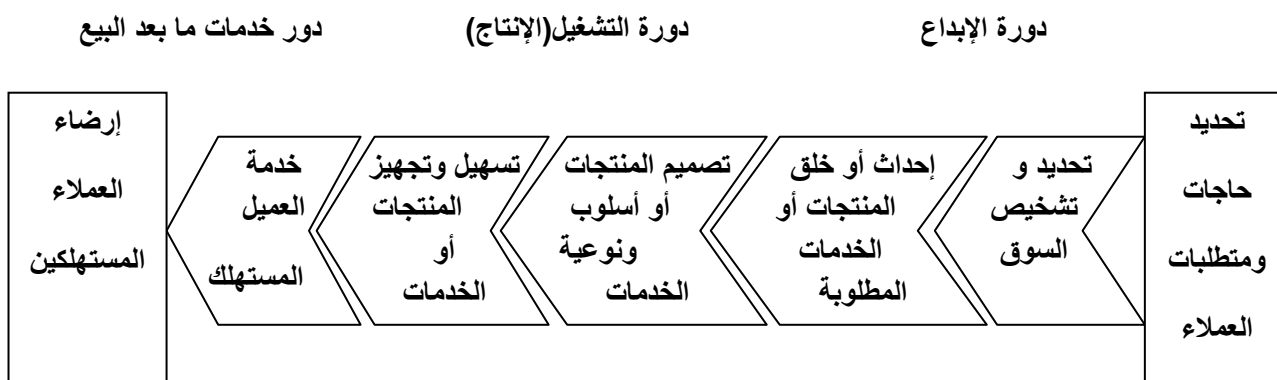
و يبين الشكل التالي هذه العمليات باختصار :

¹ - تغريد صالح سعيغان وآخرون، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني ، بحث مقدم للمؤتمر العالمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، عمان، الأردن، 2009، ص16.

² - أسامة فهد، بحث عن تقييم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ - حسين سلامة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بطاقة الدرجات المتوازنة، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2012، ص60.

شكل رقم (4-4): يبين سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



Source: Kaplan RS, Norton. DP, 1996, OP.Cit, P63

مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية:

تميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً إلى أن تكون مقاييس للتدفق، أي أنها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية، وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية:¹

1- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%)

2- التسليم في الوقت المحدد

3- معدل الأداء اليومي للعامل (%)

4- الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم

5- الوقت المعياري للموردون

6- الوقت المعياري للإنتاج

7- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات

8- دوران المخزون

9- التحسين في الإنتاجية (%)

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 155.

10- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات

11- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%)

12- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%)

13- المصروفات الإدارية بالنسبة للعامل (الدينار)

4- منظور التعلم والنمو ومؤشرات قياسه: (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.¹ في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.²

ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجياتهم وغايات الملاك أي تحدد كيف يمكن تستمر المؤسسة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها.³

مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو: من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المنظور:⁴

1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

2- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)

3- معدل التأخير

¹ - هاني عبد الرحمن العمري، بحث عن منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، 2009، ص 19.

² - محمد أحمد أبو قمر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ - سليمان حسين البشتاوي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (تشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، العدد الأول، عمان، الأردن، 2004، ص 403.

⁴ - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- 4- الاستثمار في البحوث (الدينار)
 - 5- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (الدينار)
 - 6- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (الدينار)
 - 7- معدلات التوظيف
 - 8- تحسينات مقترحة بالنسبة للموظف الواحد (عدد)
 - 9- نفقات تطوير القدرات و المهارات بالنسبة للموظف الواحد (الدينار)
 - 10- مؤشر رضا العاملين (عدد)
 - 11- نفقات التسويق بالنسبة للعميل الواحد (الدينار)
 - 12- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج المؤسسة الكامل (%)
 - 13- نسبة العاملين أقل من سن معينة (%)
- من خلال ما سبق نلاحظ أن الأبعاد الأربعة تدعم وتكمل بعضها البعض وذلك من خلال ما يحققه كل بعد للآخر، فالتحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى رفع كفاءة عمليات التشغيل الداخلي أي تحسين العمليات الإنتاجية وذلك لإرضاء العملاء، لتؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي.

4- المنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)

أ) المنظور البيئي ومؤشرات قياسه:

يعرف تقييم الأداء البيئي وفقاً لمعيار الإيزو (14031) على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، وذلك من خلال اختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري.¹

ويقصد بالأداء البيئي كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمة أو التخفيف منها.²

¹ - الطيب الوافي، مجلة الباحث، الريادة في الأداء البيئي شركة نوكيا أنموذجاً، العدد 11، جامعة تبسة، الجزائر، 2012، ص 142.

² - عبد الرزاق قاسم الشحادة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للإسمنت وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، العدد الأول، عمان، الأردن، 2010، ص 283.

مؤشرات قياس الأداء البيئي:¹

- تتلم مؤشرات الأداء البيئي بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة بذلك النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، تساعد هذه المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية.
- ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة: التوافق البيئي، والقابلية للمقارنة دولياً، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، ويمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية فيما يلي:
- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة
 - أن تكون بسيطة وسهلة التفسير
 - أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة
 - أن يتم توثيقها بكفاءة و بجودة ملموسة
 - أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقاً لإجراءات موثوقة
- تم تحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي بمبادرات كل من إيزو 14031 وإرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBSCD)، ومن دراستهما يمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلى نوعين أساسيين وهما: مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات ومؤشرات يمكن استخدامها في مؤسسات معينة، ويمكن توضيح المؤشرات المناسبة لكل المؤسسات من خلال الجدول التالي:

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص9 و10.

الجدول رقم(4-1): يبين مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات

البيانات المقاسة	بيانات الاتجاه	البيانات المطلقة	الأثر البيئي
إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف ولكل وحدة مخرجات... الخ	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون	انبعاثات الغازات
إجمالي الاستهلاك للمياه لكل موظف، لكل وحدة مخرجات... الخ	إجمالي الاستهلاك للمياه لكل موظف مقارنة بالسنة الماضية	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه
إجمالي المخلفات لكل موظف مقارنة بالسنة السابقة	مخرجات مختلفة لكل موظف، أو لكل وحدة مخرجات... الخ	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي بالطن	مخرجات المخلفات

Source: Environmental Information – Environmental Performance Indicators EPI,2005(<http://www.dantes.info/tools and Methods/Environmental information/enviro-info-spi-epi.html>)

ب) البعد الاجتماعي ومؤشرات قياسه:

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل إستمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.

إن مسؤولية المؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي بما تقدمه من منافع للمجتمع وإن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها وإستمراريتها في بيئتها.¹

¹ - حارس كرم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية ، ورقة بحث في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2005، ص5.

مؤشرات قياسه:

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، وهنا نستطيع تحديد بعض المؤشرات على سبيل المثال:¹

1 قياس مدى مكافئة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية

معامل مقياس مدى مكافئة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر للعمال

2 قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل... / عدد العمال

3 قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين

4 قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة

مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة

5 قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث

¹ - سعدون مهدي الساقى وآخرون، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص201.

العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

6 قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية

7 قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة

خلاصة الفصل:

تأسيسا على ما تقدم أصبح لزاما على المنظمات تطبيق إدارة المعرفة وذلك باعتبار أنها من أهم وسائل التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، فمن فوائدها على سبيل المثال زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

تأثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين بهدف تحسين العمليات الداخلية للمنظمة وذلك من أجل تعزيز جانب العملاء وفي الأخير لتؤدي إلى زيادة الجانب المالي.

ولتأكيد ما تم التطرق إليه سنحاول عرض فصل تطبيقي يوضح تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة وذلك من خلال الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الرابع

أثر تطبيق إدارة المعرفة

على أداء المؤسسات

بولاية سعيدة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم المناهج الإدارية الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، فهي تبنى على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة والتي تعد أحد المكونات الحيوية لاقتصاد المستقبل ومفاتيح النمو الناجح للمؤسسات كما أنها أقوى سلاح تنافسي، وذلك يظهر في أثرها على أداء المؤسسة.

وبناء على هذا يجدر بنا التساؤل حول واقع وموقف المؤسسات الجزائرية من هذه الإدارة وذلك من خلال توضيح مدى إدراك هذه المؤسسات لمفهوم وأهمية هذا الأسلوب الجديد في التسيير أي إدارة المعرفة؟ وإلى أين تم الوصول في هذا المجال؟ وهل عزز ذلك أداء المؤسسة؟ فلإجابة عن هذه الأسئلة قمنا بدراسة ميدانية من خلال تقديم استبانة لغرض الوقوف على الواقع الحقيقي لهذه المدخل الإداري من طرف المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وسعيدة بصفة خاصة وما يمكن أن تحققه لرفع أداء هذه الأخيرة، إضافة إلى توضيح الحواجز التي تحول دون تبني هذا الأسلوب.

IV- 1- الطريقة والإجراءات:

IV-1-1) منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم اعتماد المنهج الاستقرائي والتحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث لتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والآثار التي تحدثها، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم وذلك من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

IV-2-1) مصادر جمع المعلومات

تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

أ. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان كأداة رئيسية للبحث، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على مسيري المؤسسات بالإضافة إلى المعلومات المستقاة من المقابلة الشفوية.

ب. المصادر الثانوية: تم الاستناد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

3-1-IV)مجتمع وعينة الدراسة

بما أن الدراسة تهتم بإدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسات، فإن جميع المؤسسات الناشطة في سعيدة تمثل مجتمع الدراسة، تم أخذ عينة عشوائية تتكون من 20 مؤسسة ولتوضيح العينة تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): يمثل عينة الدراسة

الرمز	المؤسسة
E1	مجمع الرياض مطاحن سعيدة SEMPAC
E2	شركة توزيع الحليب ومشتقاته OROLAIT
E3	تعاونية الحبوب والخضر الجافة OAIC
E4	مؤسسة موبيليس Mobilis
E5	شركة مقالع الحجارة CASIM
E6	شركة توزيع المياه ADEU
E7	مؤسسة نفطال لتوزيع الغاز Naftal GPL
E8	مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المواد البترولية Naftal CLP
E9	بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
E10	بنك التنمية المحلية BDL
E11	البنك الخارجي الجزائري BEA
E12	البنك الوطني الجزائري BNA
E13	مؤسسة الماء المعدني سعيدة Eau minérale Saida
E14	مقاوله البناءات الحديدية لولاية سعيدة ECOMET
E15	شركة الوطنية لإنتاج الإسمنت SNMC
E16	شركة توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz
E17	الشركة الوطنية للأكياس Sonic ain el hadj
E18	الشركة الوطنية لصناعة الورق المقوى Sonic rebahia
E19	شركة المواد الكاشطة ENAVA
E20	المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD

المصدر: من إعداد الباحثة

IV-1-4) أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من ثلاث أقسام:

القسم الأول: يضم معلومات عامة تشمل بيانات خاصة بمؤسسات العينة مثل: نوع المؤسسة، طبيعة الملكية.

القسم الثاني: يتمثل في مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات لآرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، وهي أداة أطلق عليها اسم "أداة تقييم إدارة المعرفة" هي عبارة عن عشرة أسئلة ترمز إجاباتها من 0 إلى 4 و يتم جمع النقاط المحصل عليها لتصنف المؤسسات إلى أربع مستويات (كما تم التطرق إليها في الجانب النظري).

القسم الثالث: يتمثل في المؤشرات الخاصة بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تم توضيحها سابقا في متغيرات الدراسة.

IV-1-5) التقنيات الإحصائية المستخدمة

باستخدام برنامج SPSS V19 تم اعتماد التقنيات الإحصائية التالية:

❖ حساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

❖ **التحليل إلى مكونات أساسية لاختزال البيانات و هيكلتها ACP:**

يعتبر ACP أحد تقنيات التحليل العاملي تعود فكرته للعالم البريطاني "Spearman" في أوائل القرن العشرين وظهرت هذه الفكرة عن طريق العديد من العلماء يعتمد جوهر هذا التحليل على:¹

- تبسيط جدول البيانات الخام الذي يكون في مجمل الدراسات ذو عدد كبير من المتغيرات والوحدات إلى جدول مختزل من الوحدات الجديدة المكونة عن طريق تجميع البيانات الخام.
- في الجداول ذات عدد المتغيرات والوحدات الكبيرة لا يمكن قراءة وتفسير هذه البيانات كما أنه لا يمكن معرفة هيكل هذه البيانات ولذا نستعمل ACP لحصر هذه الأبعاد وتسهيل قراءة البيانات الأولية (هيكلية البيانات) **مراحلها:**² من خلال ACP ننتقل من K متغيرات أولية إلى P متغيرات جديدة وذلك من خلال مرحلتين: **المرحلة الأولى:** إلغاء المشاهدات الشاذة والناقصة.

¹ - عبد الوهاب دادن وآخرون، مجلة الباحث، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، العدد 11، 2012، ص 86.

² - لقاء علي محمد وآخرون، مقارنة المقدرات الحصينة في أسلوب التحليل العاملي، المؤتمر العلمي الثاني للرياضيات - الإحصاء والمعلوماتية جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 324، 325.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعدة

المرحلة الثانية: جعل كل البيانات متوسطها يساوي الصفر وتباينها واحد (لها نفس مفهوم التوزيع الطبيعي).

❖ التحليل التصنيفي لتحديد مجموعات للمؤسسات محل الدراسة:¹

من الأساليب المهمة في تحليل البيانات هو أسلوب التحليل التصنيفي إذ يستخدم لغرض تصنيف ودراسة تجمعات البيانات أو المشاهدات بغية الوصول إلى وصف دقيق، يستخدم هذا التحليل لتجميع المفردات بشكل عناقيد (العنقود هو عبارة عن مجموعة من الحالات أو الملاحظات المتجانسة نسبياً) بالاعتماد على مقدار التشابه بينها، وتتم العنقدة (الربط) بأشكال متعددة منها الشكل المتسلسل (الطريقة العنقودية)، أو الأسلوب الغير متسلسل (الطريقة الغير عنقودية)

تعتبر الطريقة العنقودية Méthodes hiérarchiques إحدى طرق هذا التحليل إذ يتم فيه عنقدة (n) من المفردات وبشكل متسلسل في (M) من العناقيد المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً.

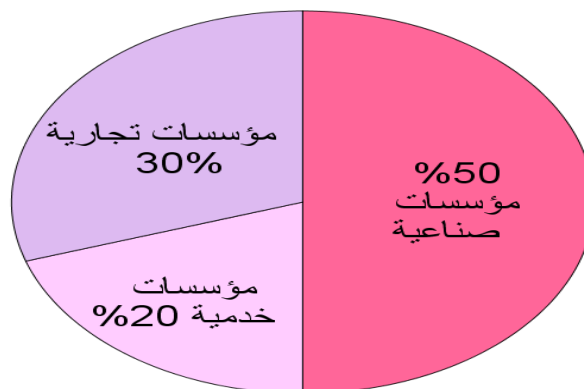
أما الطريقة الغير عنقودية Nuées dynamique يتم فيه وضع العناصر في مجموعات بدون وضع روابط بينها.

2-IV عرض نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات:

1-2-IV وصف عينة الدراسة:

أ. توزيع العينة حسب القطاع:

الشكل البياني رقم (5-1): توزيع المؤسسات حسب القطاع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

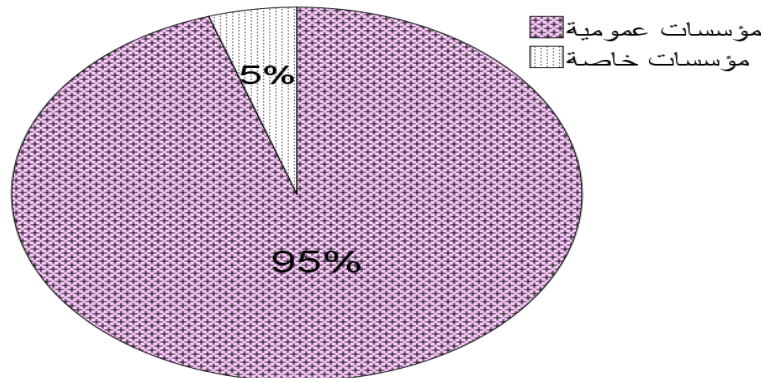
¹ - نزار مصطفى، مجلة التقني، استخدام بعض طرق التحليل العنقودي في التصنيف مع تطبيق عملي، العراق، العدد الثاني، 2007، ص 2.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا بأن نصف العينة هم مؤسسات صناعية ممثلين بنسبة 50% يلي ذلك المؤسسات الخدمية بنسبة 30% في حين بلغت نسبة المؤسسات التجارية 20%.

ب. توزيع العينة حسب الملكية:

الشكل البياني رقم (2-5): توزيع المؤسسات حسب الملكية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS V19

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم المؤسسات تابعة للدولة (عمومية) حيث تمثل ما نسبته 95%، بينما المؤسسات الخاصة كانت نسبتها فقط 5%.

IV-2-2) تحديد مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة:

بعد تكوين قاعدة البيانات المستخرجة من الاستبيان الموجه لهذه المؤسسات و احتساب مجموع النقط المحصل عليها وفقا لمقياس أندرسن كانت النتائج متمثلة في الجدول التالي:

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

الجدول رقم (5-2): مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

رمز المؤسسة	عدد المؤسسات	مجموع النقط	مستوى إدارة المعرفة
E16,E17,E18,E19,E20	5	من 1 إلى 9	المؤسسة تحتاج إلى تحسين متميز
E13,E14,E15	3	من 10 إلى 19	المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح
E1,E2,E3,E4,E5,E6 E7,E8,E9,E10,E11,E12	12	من 20 إلى 30	المؤسسة تسير في المقدمة
0	0	من 31 إلى 40	مؤسسات رائدة في ميدان المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد فقط ثلاث مستويات فبالرغم من محاولة بعض المؤسسات تطبيق هذا النوع من الإدارة إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب.

IV-2-3) تحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن:

بناء على ما تعرضنا له في الجانب النظري، سنقوم بحساب بعض مؤشرات قياس الأداء المرتبطة بالأبعاد الخمسة كما يلي:

1 المنظور المالي:

من مؤشرات قياس الجانب المالي:¹

➤ **معدل دوران الأصول:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

¹ - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، العدد 396، 2005، ص144.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

➤ **معدل العائد على رأس المال المستثمر:** هو مؤشر يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر بالطرق التالية:

- زيادة المبيعات.
 - تخفيض التكاليف.
 - خفض رأس المال المستثمر.
- **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** إن زيادة حدة المنافسة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا يجعل المؤسسة تعمل على تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على عامل التكلفة من خلال تخفيض التكاليف والتحسين المستمر في الإنتاجية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع أرباحها بصفة مستمرة، ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى، ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الربح الصافي لسنة } (n+1) - \text{الربح الصافي لسنة } (n)}{\text{الربح الصافي لسنة } (n)}$$

2 منظور العملاء:

من مؤشرات منظور العملاء ما يلي:¹

- **الحصة من السوق:** وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدر أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبلاستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مبيعات سنة } (n+1) - \text{مبيعات سنة } (n)}{\text{مبيعات سنة } (n)}$$

¹ - حجاج عبد الرؤوف، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة -، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 25.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

ومن ضمن العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر هي:

- حجم المبيعات.
- عدد العملاء.
- قيمة الإيرادات.

➤ **درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها

بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد، حيث

يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- عدد العملاء الموجودين.
- عدد العملاء الجدد.
- عدد العملاء المرتقبين.

ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد العملاء لسنة } (n + 1) - \text{عدد العملاء لسنة } (n)}{\text{عدد العملاء لسنة } (n)}$$

➤ **تكاليف التسويق:** ويقصد بها كل عملية ترويج لتصريف المنتجات، ويمكن تحديد هذا المؤشر بمقدار (نسبة)

الأعباء المخصصة لعملية التسويق من سنة إلى أخرى، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مصاريف الإقشهار لسنة } (n + 1) - \text{مصاريف الإقشهار لسنة } (n)}{\text{مصاريف الإقشهار لسنة } (n)}$$

3 محظور العمليات الداخلية:

من بين مؤشرات هذا المنظور ما يلي:¹

➤ **معدل دوران المخزون:** ويحدد هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في

صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق أرباحا كبيرة.

¹ - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 117

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

➤ **معدل الأداء اليومي للعامل:** إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان:

أولاً: هدف تطوري لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يتدرجوا إليها.

ثانياً: هدف تقييمي لقياس أداء العامل وإنجازه بالمقارنة مع النتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، وفي إطار نظم وأخلاقيات وقيم العمل.

ويحسب مؤشر الأداء اليومي للعامل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

➤ **التحسين في الإنتاجية:** بما أن الإنتاجية هي أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات إضافة إلى أن الإنتاجية تقيس موقف المؤسسة على المدى البعيد.

فالإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

أي الإنتاجية = عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة

لذلك يمكن القول أن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كما يلي:

$$\frac{\text{القيمة المضافة لسنة } (n+1) - \text{القيمة المضافة لسنة } (n)}{\text{القيمة المضافة لسنة } (n)}$$

4 - منظور التعلم والنمو:

إن التركيز على مهارات الأفراد تعد أحد أهم مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية، ومن بين مؤشرات هذا المنظور ما يلي:¹

➤ **معدل التأطير:** إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات وتقنيين)}}{\text{إجمالي العمال}}$$

¹ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 150.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

➤ **معدل التوظيف:** يعد من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات لذا فزيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\frac{\text{عدد الموظفين في السنة } (n + 1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n)}{\text{عدد الموظفين في السنة } (n)}$$

➤ **مؤشر رضا العاملين:** مما لا شك فيه أن هنالك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى، ومن بين العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي:

- الرضا عن الأجر.
- الرضا عن ساعات العمل وظروف العمل.
- التحفيز.

ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مصاريف العاملين لسنة } (n + 1) - \text{مصاريف العاملين لسنة } (n)}{\text{مصاريف العاملين لسنة } (n)}$$

5 المنظور المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):

تم إضافة هذا البعد نتيجة اشتهادات قام بها بعض الباحثين، وهذا بهدف خلق التوازن بين الأبعاد، بحيث أصبح الآن على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية إدارتها، مبرزاً اهتمامها بالأطراف ذات المصلحة، ومن بين مؤشرات هذا البعد:¹

➤ **معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية:** يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد مدى الرشادة في استعمال مورد الماء والطاقة من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء والطاقة.

¹ - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 120.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

ويمكن حساب هذين المؤشرين بالعلاقة التالية:

معدل استهلاك الماء:

$$\frac{\text{الكمية المستهلكة من الماء في سنة } (n + 1) - \text{الكمية المستهلكة من الماء في سنة } (n)}{\text{الكمية المستهلكة من الماء في سنة } (n)}$$

معدل استهلاك الطاقة:

$$\frac{\text{الكمية المستهلكة من الطاقة في سنة } (n + 1) - \text{الكمية المستهلكة من الطاقة في سنة } (n)}{\text{الكمية المستهلكة من الطاقة في سنة } (n)}$$

➤ **معدل طرح النفايات:** ونقصد بها مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الإنتاج المعيب ومخلفات العملية الإنتاجية، وهذا المؤشر يمكن حسابه بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{الكمية المطروحة من النفايات في سنة } (n + 1) - \text{الكمية المطروحة من النفايات في سنة } (n)}{\text{الكمية المطروحة من النفايات في سنة } (n)}$$

➤ **مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي:** أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل النقل والمساعدات الاجتماعية المختلفة ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \text{عدد الأفراد المشمولين بالمزايا} / \text{إجمالي العمال}$$

وبناء على البيانات المتحصل عليها قمنا بحساب هذه المؤشرات ل 20 مؤسسة ولمدة 5 سنوات، والتي تظهر في الجدول التالي:

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

جدول رقم (3-5): يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص ب 20 مؤسسة (محل الدراسة)

الابعاد			المنظور المالي			منظور العملاء			منظور العمليات الداخلية		
المقاييس	معدل دورة الأصول	معدل العائد على رأس المال المستثمر	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	الحصة من السوق	درجة الاحتفاظ بالعميل	تكاليف التسويق	معدل دوران المخزون	معدل الأداء اليومي للعامل	التحسين في الإنتاجية	المنظمة	
الأبعاد	معدل دورة الأصول	معدل العائد على رأس المال المستثمر	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	الحصة من السوق	درجة الاحتفاظ بالعميل	تكاليف التسويق	معدل دوران المخزون	معدل الأداء اليومي للعامل	التحسين في الإنتاجية		
E11	48,43%	2,59%	-137,91%	24,17%	22,50%	1,83%	3,05%	669,16%	60,59%		
E12	52,32%	11,25%	334,00%	13,91%	14,29%	26,07%	0,24%	759,67%	31,01%		
E13	52,42%	1,34%	-88,10%	-19,33%	-19,64%	4,99%	2,89%	653,69%	-46,36%		
E14	45,51%	-5,08%	-479,45%	1,12%	2,22%	-8,15%	2,62%	651,51%	29,77%		
E15	45,88%	7,85%	-254,68%	52,19%	52,17%	-16,27%	3,86%	847,75%	63,78%		
E21	36,50%	12,74%	3,40%	6,78%	28,57%	0,00%	0,68%	34292,23%	21,03%		
E22	43,06%	12,83%	0,72%	2,23%	28,44%	0,00%	0,90%	48690,48%	1,34%		
E23	46,70%	16,64%	29,70%	-1,39%	15,38%	0,00%	7,45%	51414,49%	4,18%		
E24	58,54%	8,47%	-49,08%	141,81%	30,33%	-48,72%	0,80%	61891,65%	23,69%		
E25	111,08%	24,50%	189,20%	52,04%	28,88%	107,74%	0,96%	94427,41%	40,29%		
E31	1,52%	260,09%	2,03%	16,60%	8,89%	0,00%	4,40%	2739,36%	76,51%		
E32	1,34%	142,45%	-20,01%	-11,32%	7,14%	0,00%	0,35%	2401,00%	28,27%		
E33	1,45%	153,46%	25,01%	4,05%	1,90%	0,00%	0,06%	27119,98%	-49,31%		
E34	1,64%	143,41%	-0,86%	4,21%	0,93%	0,00%	0,07%	2660,06%	43,12%		
E35	1,64%	147,26%	-2,27%	11,96%	15,74%	0,00%	0,09%	2651,23%	155,71%		
E41	65,77%	473,49%	3,45%	0,00%	14,29%	0,00%	8,84%	34,25%	47,11%		
E42	62,48%	563,83%	19,08%	0,00%	14,29%	0,00%	6,18%	54,79%	47,19%		
E43	114,63%	791,25%	57,50%	300,00%	20,00%	34,50%	6,35%	63,01%	77,64%		
E44	100,02%	791,78%	0,95%	0,00%	16,67%	0,00%	6,50%	63,29%	98,62%		
E45	124,43%	859,53%	145,57%	50,00%	35,71%	29,19%	6,51%	83,56%	104,85%		
E51	4,66%	-38,60%	30,78%	11,74%	16,67%	0,00%	0,11%	475,83%	63,40%		
E52	9,28%	-30,94	-19,84%	83,83%	18,16%	0,00%	0,13%	550,53%	-11,58%		
E53	13,51%	30,62%	-317,50%	33,39%	-16,98%	50,97%	0,22%	468,08%	-13,06%		
E54	33,99%	8,47%	-72,35%	19,89%	4,55%	-93,41%	0,03%	455,38%	611,10%		
E55	1,67%	12,44%	201,12%	-86,74%	3,57%	-100,00%	0,02%	532,87%	53,63%		
E61	31,60%	15,60%	4,52%	6,46%	4,55%	10,00%	1,47%	37,81%	5,49%		
E62	25,97%	16,42%	5,31%	-11,83%	4,35%	-76,00%	1,41%	36,67%	-2,14%		
E63	59,80%	22,32%	35,92%	52,72%	8,33%	-95,00%	1,20%	36,11%	-2,81%		
E64	75,83%	22,89%	2,55%	10,57%	7,69%	33,33%	1,43%	38,46%	38,22%		
E65	65,81%	26,14%	14,19%	4,52%	10,71%	-85,00%	1,17%	39,24%	13,52%		
E71	93,29%	-5,15%	202,36%	-0,66%	-5,71%	0,00%	1,12%	446,55%	-14,55%		
E72	87,35%	-11,44%	147,68%	3,25%	-12,12%	0,00%	1,04%	550,67%	-6,13%		
E73	88,31%	11,76%	-206,36%	5,80%	-10,34%	0,00%	0,93%	376,51%	7,42%		
E74	92,09%	8,68%	-26,39%	8,76%	15,38%	0,00%	0,52%	459,85%	-5,16%		
E75	99,42%	15,43%	80,89%	4,55%	0,00%	0,00%	0,32%	997,26%	13,76%		
E81	29,84%	3,13%	30,00%	2,31%	25,58%	0,00%	10,18%	501,97%	16,67%		
E82	30,27%	3,61%	15,38%	1,47%	38,89%	0,00%	8,07%	550,88%	14,29%		
E83	33,09%	3,85%	6,67%	9,29%	1,33%	0,00%	3,83%	368,29%	12,50%		
E84	35,32%	12,14%	6,25%	6,75%	14,47%	0,00%	2,98%	449,17%	5,56%		
E85	43,67%	7,31%	11,76%	23,64%	24,14%	0,00%	2,78%	593,34%	31,58%		
E91	118,10%	114,09%	4,15%	2,11%	13,33%	18,75%	1,49%	1,58%	2,14%		
E92	118,45%	96,30%	3,59%	3,26%	11,76%	10,53%	1,65%	1,59%	5,24%		
E93	114,52%	95,86%	6,92%	2,11%	10,53%	9,52%	16,67%	1,65%	9,95%		
E94	115,57%	95,16%	6,12%	1,03%	4,76%	8,70%	18,27%	1,75%	12,22%		
E95	112,61%	88,53%	2,03%	2,04%	13,64%	12,00%	19,09%	1,80%	3,23%		

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

0,06%	1,66%	13,20%	0,00%	-0,12%	-7,70%	-11,01%	9,85%	17,74%	E101
1,47%	2,24%	130,00%	0,00%	0,03%	2,12%	6,10%	10,44%	18,19%	E102
7,87%	2,76%	150,10%	0,00%	25,16%	9,81%	28,49%	12,66%	19,72%	E103
3,01%	4,99%	181,06%	0,00%	8,09%	25,99%	14,47%	15,61%	24,69%	E104
3,16%	5,13%	185,00%	0,00%	4,99%	1,02%	21,05%	18,17%	24,88%	E105
0,05%	4,40%	13,63%	0,00%	-0,11%	-5,21%	-5,80%	19,60%	24,86%	E111
1,19%	4,98%	12,50%	0,00%	0,02%	1,40%	3,03%	20,18%	25,30%	E112
4,49%	5,53%	14,39%	0,00%	21,01%	6,50%	14,11%	21,74%	26,43%	E113
4,32%	8,03%	17,48%	0,00%	8,25%	14,93%	8,77%	23,35%	30,20%	E114
2,61%	8,18%	18,87%	0,00%	4,52%	3,24%	9,24%	24,62%	31,11%	E115
34,35%	4,39%	16,29%	0,00%	9,10%	-11,22%	18,91%	20,99%	23,83%	E121
3,00%	4,97%	10,83%	0,00%	4,11%	30,26%	15,98%	23,25%	30,89%	E122
5,18%	5,27%	5,98%	0,00%	9,99%	-28,37%	20,51%	25,46%	21,41%	E123
2,63%	5,33%	13,71%	0,00%	5,22%	41,68%	5,73%	26,48%	29,13%	E124
10,79%	5,56%	15,89%	0,00%	6,84%	2,48%	48,48%	37,84%	29,03%	E125
-4,31%	40,64%	1,61%	0,00%	6,36%	83,24%	25,96%	-12,13%	41,90%	E131
-2,83%	39,40%	1,67%	0,00%	-1,71%	13,08%	0,16%	-12,15%	45,71%	E132
57,97%	52,87%	1,32%	0,00%	350,43%	40,31%	-153,29%	5,88%	87,43%	E133
25,97%	68,96%	1,57%	0,00%	13,90%	32,21%	40,41%	7,58%	107,95%	E134
19,43%	75,72%	1,49%	0,00%	4,07%	19,41%	30,42%	9,42%	96,65%	E135
-99,94%	0,79%	0,16%	0,00%	-15,00%	-24,25%	-78,12%	-38,11%	37,79%	E141
-21,42%	0,33%	0,31%	0,00%	11,76%	-62,27%	-23,47%	-0,66%	10,84%	E142
12,48%	0,13%	0,07%	0,00%	-78,95%	118,96%	-28,05%	-0,48%	27,24%	E143
16,62%	0,44%	0,05%	0,00%	50,00%	32,24%	-197,70	0,47%	38,11%	E144
-105,48%	0,11%	0,15%	85,71%	-33,33	-68,36%	-73,48%	0,12%	18,70%	E145
87,71%	23294,58%	1,89%	0,00%	25,00%	51,99%	313,49%	91,84%	46,36%	E151
-0,94%	25976,49%	2,79%	0,00%	13,33%	3,37%	9,43%	89,56%	47,66%	E152
0,91%	35475,37%	1,61%	0,00%	17,18%	10,27%	15,81%	98,59%	507,78%	E153
-0,45%	38516,22%	1,42%	0,00%	5,42%	-7,45%	-54,54%	4,31%	46,75%	E154
8,13%	62877,81%	0,92%	0,00%	9,52%	11,02%	112,58	9,28%	50,59%	E155
0,00%	490,72%	2,16%	0,00%	3,65%	0,00%	0,00%	-8,32%	84,11%	E161
0,00%	573,08%	2,30%	0,00%	12,68%	0,00%	0,00%	-8,32%	84,11%	E162
32,25%	575,34%	1,28%	-5,62%	0,00%	-12,85%	-24,49%	-6,28%	64,71%	E163
-39,66%	619,04%	1,47%	11,99%	18,75%	16,40%	7,16%	-6,73%	195,89%	E164
10,21%	822,51%	1,39%	-0,06%	12,03%	9,83%	68,81%	-11,36%	65,55%	E165
2,31%	18738,07%	33,49%	-69,39%	0,00%	-45,37%	-1,20%	-42,70%	36,50%	E171
91,80%	9951,03%	77,96%	58,33%	-31,58%	-27,70%	0,49%	-47,96%	29,00%	E172
-33,59%	6662,90%	22,41%	-100,00%	-23,08%	-46,29%	-16,84%	-45,16%	17,52%	E173
-6,47%	7616,23%	28,54%	0,00%	30,00%	32,04%	-6,13	-44,51%	27,50%	E174
-14,42%	10376,49%	62,38%	0,00%	0,00%	21,88%	2,60%	-34,79%	25,94%	E175
-10,15%	517,40%	2,40%	-50,00%	-12,50%	16,16%	17,21%	-6,60%	29,00%	E181
-60,01	546,00%	1,20%	90,00%	57,14%	-3,63%	-47,09%	-3,49%	29,04%	E182
-13,13%	573,04%	1,98%	31,58%	4,55%	-26,12%	-0,83%	-3,46%	2,82%	E183
4,01%	5905,27%	0,90%	20,00%	-82,61%	-38,64%	-42,86%	-1,98%	18,91%	E184
-9,07%	617,99%	2,00%	33,33%	-25,00%	-57,59%	-101,14%	0,02%	7,63%	E185
7,40%	2,74%	3,09%	0,00%	1,36%	-3,85%	15,10%	-44,50%	8,89%	E191
-27,14%	3,01%	2,34%	0,00%	-7,38%	-37,16%	-52,76%	-21,02%	6,00%	E192
33,15%	3,01%	6,60%	0,00%	-5,80%	65,05%	-0,66%	-20,88%	11,70%	E193
43,79%	3,15%	7,53%	0,00%	1,54%	28,64%	-72,03%	-5,84%	13,87%	E194
-2,67%	3,29%	10,27%	0,00%	1,52%	0,06%	127,59%	-13,29%	13,35%	E195
-13,44%	67,20%	0,07%	13,21%	-35,40	-29,78%	26,09%	-18,78%	7,30%	E201
10,05%	80,27%	0,10%	-100,00%	-10,96%	6,93%	0,62%	-18,90%	7,95%	E202
-4,08%	68,49%	0,03%	0,00%	-7,69%	-1,63%	-20,60%	-15,01%	10,11%	E203
-9,93%	85,89%	0,04%	121,05%	41,67%	19,23%	155,26%	-38,30%	10,24%	E204
-36,13%	34,55%	0,43%	-100,00%	-35,29%	-54,82	-67,03%	-12,63%	6,05%	E205

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

المنظور المجتمعي (البيئي والمجتمعي)				منظور التعلم والنمو			الأبعاد
المساهمة الاجتماعية	معدل طرح النفايات	معدل استهلاك الطاقة	معدل استهلاك الماء	معدل رضا العاملين	معدلات التوظيف	معدل التأطير	المقاييس المنظمة
100,00%	0,00%	24,03%	253,47%	27,30%	-1,82%	21,30%	E11
100,00%	0,00%	15,50%	-2,80%	6,88%	0,00%	22,22%	E12
100,00%	0,00%	-13,35%	29,45%	12,75%	-2,78%	22,86%	E13
100,00%	0,00%	-38,93%	5,00%	40,70%	-18,10%	25,58%	E14
100,00%	0,00%	-33,63%	-37,92%	-28,03%	0,00%	25,58%	E15
1,19%	0,00%	1,44%	2,46%	11,02%	5,00%	20,65%	E21
1,09%	0,00%	-1,31%	20,23%	2,62%	9,52%	25,00%	E22
1,11%	0,00%	-0,79%	11,60%	5,12%	-2,17%	25,56%	E23
0,90%	0,00%	-4,38%	-4,78%	35,49%	23,33%	23,42%	E24
0,76%	0,00%	58,34	33,43%	9,16%	18,92%	20,45%	E25
3,13%	0,00%	-13,55%	130,44%	-0,68%	14,29%	5,56%	E31
2,78%	0,00%	-1,39%	-1,69%	2,49%	12,50%	5,56%	E32
2,50%	0,00%	11,79%	28,15%	-1,16%	11,11%	6,00%	E33
1,36%	0,00%	6,40%	9,71%	2,27%	10,00%	5,45%	E34
0,63%	0,00%	-2,49%	4,08%	6,38%	44,09%	4,10%	E35
100,00%	0,00%	9,76%	0,00%	1,34%	0,00%	60,00%	E41
100,00%	0,00%	6,12%	0,00%	4,74%	25,00%	80,00%	E42
100,00%	0,00%	18,80%	0,00%	59,03%	0,00%	80,00%	E43
100,00%	0,00%	6,67%	0,00%	5,78%	0,00%	80,00%	E44
100,00%	0,00%	46,63%	0,00%	43,02%	20,00%	83,33%	E45
7,69%	0,00%	486,26%	378,29%	57,32%	-31,58%	21,43%	E51
7,14%	0,00%	59,86%	13,97%	7,80%	7,69%	28,57%	E52
13,33%	0,00%	-23,73%	10,02%	0,93%	7,14%	26,67%	E53
3,13%	0,00%	180,29%	7,05%	108,39%	113,33%	6,25%	E54
2,70%	0,00%	-21,71%	-17,66%	-1,49%	15,63%	8,11%	E55
0,31%	0,00%	6,00%	1,57%	830,86%	7,62%	30,72%	E61
1,25%	0,00%	16,72%	2,78%	16,78%	-1,85%	29,15%	E62
1,07%	0,00%	-17,22%	10,42%	2,91%	16,93%	23,86%	E63
1,35%	0,00%	3,97%	0,69%	34,11%	-0,54%	23,45%	E64
1,92%	0,00%	3,45%	27,06%	15,66%	-1,62%	21,92%	E65
43,94%	0,00%	-14,34%	7,64%	3,41%	-3,39%	17,17%	E71
44,41%	0,00%	18,95%	-9,11%	4,85%	-1,08%	16,35%	E72
45,14%	0,00%	-2,40%	-6,26%	-1,74%	0,82%	16,22%	E73
44,97%	0,00%	2,75%	-12,98%	12,10%	2,16%	16,93%	E74
45,24%	0,00%	-2,78%	-52,09%	11,89%	0,00%	16,93%	E75
0,71%	0,00%	2,00%	33,33%	-98,75%	4,24%	20,54%	E81
0,71%	0,00%	1,96%	25,00%	40,00%	-1,06%	20,54%	E82
0,35%	0,00%	34,62%	60,00%	14,29%	1,79%	20,70%	E83
0,54%	0,00%	14,29%	25,00%	2,50%	-3,16%	21,38%	E84
0,34%	0,00%	12,50%	20,00%	9,76%	5,07%	21,21%	E85
10,53%	0,00%	71,30%	-31,03%	7,41%	0,00%	42,11%	E91
10,53%	0,00%	-12,97%	40,00%	937,93%	0,00%	42,11%	E92
11,11%	0,00%	-3,73%	0,00%	16,28%	-5,26%	50,00%	E93
10,00%	0,00%	23,66%	-53,57%	14,00%	11,11%	55,00%	E94
10,53%	0,00%	53,04%	138,46%	4,76%	-5,00%	78,95%	E95
6,67%	0,00%	-0,93%	14,41%	32,47%	15,38%	21,88%	E101
6,25%	0,00%	0,87%	25,80%	0,55%	6,67%	21,88%	E102
7,89%	0,00%	3,70%	-26,21%	87,99%	18,75%	21,05%	E103

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

7,50%	0,00%	4,43%	33,22%	32,24%	5,26%	30,00%	E104
6,82%	0,00%	3,15%	-12,53%	20,96%	10,00%	29,55%	E105
8,57%	0,00%	-1,44%	13,13%	25,89%	25,00%	25,71%	E111
8,57%	0,00%	5,56%	33,69%	36,64%	0,00%	25,71%	E112
8,00%	0,00%	5,96%	681,68%	95,40%	42,86%	18,00%	E113
8,00%	0,00%	0,69%	-87,67%	4,06%	0,00%	28,00%	E114
5,75%	0,00%	3,44%	-9,39%	51,28%	74,00%	19,54%	E115
6,90%	0,00%	4,96%	12,00%	7,26%	-16,45%	13,79%	E121
6,90%	0,00%	1,92%	5,71%	-12,87%	0,00%	13,79%	E122
12,00%	0,00%	5,07%	8,11%	62,98%	-13,79%	20,00%	E123
11,54%	0,00%	1,97%	12,19%	4,12%	4,00%	23,08%	E124
15,38%	0,00%	1,16%	0,17%	12,54%	0,00%	23,08%	E125
1,62%	0,00%	6,80%	9,40%	1,56%	-3,14%	15,29%	E131
1,76%	0,00%	1,26%	0,14%	6,18%	-8,11%	15,29%	E132
1,39%	0,00%	9,13%	19,00%	0,72%	-15,29%	15,28%	E133
0,85%	0,00%	10,79%	6,09%	-2,40%	-18,06%	16,10%	E134
1,05%	0,00%	8,75%	20,17%	0,03%	-19,49%	17,89%	E135
100,00%	0,00%	3,18%	67,81%	-37,37%	-32,14%	9,62%	E141
100,00%	0,00%	-0,22%	-1,54%	10,13%	-8,77%	9,62%	E142
100,00%	0,00%	0,87%	5,87%	-0,10%	1,92%	15,09%	E143
100,00%	0,00%	0,05%	0,60%	11,27%	0,00%	15,09%	E144
100,00%	0,00%	2,97%	5,87%	-1,22%	-5,66%	16,00%	E145
3,75%	0,00%	12,40%	0,00%	8,49%	5,26%	5,64%	E151
4,62%	0,00%	19,97%	0,00%	2,58%	-2,50%	7,69%	E152
6,83%	0,00%	-6,48%	0,00%	9,68%	-17,44%	11,18%	E153
8,39%	0,00%	-17,95%	0,00%	7,46%	-7,45%	13,42%	E154
10,00%	0,00%	71,59%	0,00%	1,45%	0,67%	15,00%	E155
1,36%	0,00%	-15,71%	8,80%	0,00%	10,00%	17,60%	E161
1,20%	0,00%	29,73%	1,40%	0,00%	13,64%	24,00%	E162
0,97%	0,00%	1,25%	2,21%	9,11%	24,00%	13,23%	E163
1,25%	0,00%	6,90%	23,37%	17,49%	3,23%	22,50%	E164
1,25%	0,00%	-7,19%	19,43%	50,96%	0,00%	23,75%	E165
52,94%	-48,21%	55,46%	1,63%	-0,28%	6,25%	14,71%	E171
60,29%	0,00%	-9,67%	-2,06%	1,44%	0,00%	14,71%	E172
40,82%	-55,17%	-50,82%	1,33%	-11,26%	-27,94%	18,37%	E173
40,82%	0,00%	9,31%	-1,67%	-0,07%	0,00%	16,33%	E174
40,82%	7,69%	1,74%	0,62%	-1,68%	0,00%	16,33%	E175
63,16%	14,29%	-9,74%	-3,86%	10,31%	1,79%	29,53%	E181
49,21%	-1,56%	1,25%	-15,13%	-18,94%	-10,88%	29,53%	E182
32,57%	-26,98%	-13,03%	-10,76%	-13,62%	20,87%	22,80%	E183
39,18%	-39,13%	-3,07%	7,86%	-10,92%	-20,20%	24,49%	E184
47,52%	-57,14%	12,21%	-9,24%	-3,10%	-17,55%	27,23%	E185
0,88%	-4,62%	-12,15%	-73,53%	3,24%	-5,04%	17,17%	E191
1,01%	-11,37%	-1,20%	20,66%	-58,34%	-12,39%	15,15%	E192
1,18%	10,93%	-17,27%	81,28%	115,83%	-14,14%	20,00%	E193
1,25%	-7,71%	7,46%	-8,89%	7,36%	-5,88%	20,00%	E194
1,18%	12,99%	-4,42%	-40,04%	15,84%	6,25%	21,18%	E195
1,45%	0,00%	-21,80%	-1,47%	17,45%	0,00%	5,88%	E201
1,47%	0,00%	-2,14%	-1,49%	-0,08%	-1,45%	7,35%	E202
1,47%	0,00%	13,65%	-6,04%	0,06%	0,00%	7,35%	E203
1,69%	0,00%	6,33%	6,83%	24,46%	-13,24%	8,47%	E204
1,75%	0,00%	-7,53%	3,76%	-23,76%	-3,39%	12,28%	E205

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص113

IV-2-4) التحليل إلى مكونات أساسية لاختزال البيانات و هيكلتها ACP:

ACP1 :

باستخدام قاعدة البيانات قمنا بإجراء التحليل إلى مكونات أساسية بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالأداء وذلك بعد تحقق شروط تطبيقها فتحصلنا على النتائج التالية:

- محدد مصفوفة الارتباط Déterminant يؤول إلى الصفر، مؤشر جيد.
- مؤشر KMO يساوي 0,259، مؤشر غير جيد.
- اختبار test de Bartlett ذو دلالة حيث $\text{sig}=0,000$.

الجدول رقم(4-5): شروط ACP1

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,259
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 180,792
	ddl 120
Signification de Bartlett	,000

Déterminant = 7,62E-007

المصدر: مخرجات SPSS V 19

يمكننا تطبيق تقنية التحليل إلى مكونات أساسية وذلك لتوفر شرطين من شروط ACP.

1 نوعية التمثيل: الجدول رقم (5-5): نوعية تمثيل ACP1

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
moyCAA	1,000	,490
moyTR	1,000	,673
moyIRC	1,000	,153
moyPM	1,000	,807
moyDFC	1,000	,309
moyCM	1,000	,523
moyRC	1,000	,024
moyMF	1,000	,045
moyAP	1,000	,748
moyTC	1,000	,594
moyTE	1,000	,573
moyTIS	1,000	,082
moyTUE	1,000	,509
moyTRE	1,000	,615
moyTED	1,000	,276
moyCI	1,000	,192

المصدر: مخرجات SPSS V 19

تم إلغاء العناصر التالية: moyIRC (مؤشر تخفيض التكاليف وتحسن الإنتاجية) و moyDFC (درجة الاحتفاظ بالعميل) و moyRC (معدل دوران المخزون) و moyMF (معدل الأداء اليومي للعامل) و moyTIS (معدل رضا العاملين) و moyTED (معدل طرح النفايات) و moyCI (المساهمة الاجتماعية) حيث أن نوعية تمثيلها كانت أقل من 0,4.

ACP2 :

بعد ما تم إلغاء العناصر من قاعدة البيانات قمنا بإجراء التحليل إلى مكونات أساسية بالنسبة للمتغيرات الباقية وذلك بعد استيفاء شروط تطبيق هذه التقنية المتمثلة في:

- محدد مصفوفة الارتباط Déterminant يؤول إلى الصفر.
- مؤشر KMO يساوي 0,6، مؤشر جيد.
- اختبار test de Bartlett ذو دلالة حيث $\text{sig}=0,000$.

الجدول رقم (5-6): شروط ACP2

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,600
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 85,765
	ddl 36
	Signification de Bartlett ,000

Déterminant = ,004

المصدر: مخرجات SPSS V 19

وكانت النتيجة ممثلة من خلال الجداول التالية:

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

مصفوفة الارتباط: الجدول رقم (5-7): مصفوفة الارتباط

Matrice de corrélation

	moyCAA	moyTR	moyPM	moyCM	moyAP	moyTC	moyTE	moyTUE	moyTRE
Corrélation moyCAA	1,000	,295	,393	,247	-,029	,397	-,174	-,263	-,029
moyTR	,295	1,000	,692	,284	,402	,777	,217	-,090	,047
moyPM	,393	,692	1,000	,152	,472	,549	,144	-,007	,144
moyCM	,247	,284	,152	1,000	-,454	,367	-,226	-,231	-,453
moyAP	-,029	,402	,472	-,454	1,000	,233	,506	,358	,801
moyTC	,397	,777	,549	,367	,233	1,000	,121	-,058	,089
moyTE	-,174	,217	,144	-,226	,506	,121	1,000	,682	,424
moyTUE	-,263	-,090	-,007	-,231	,358	-,058	,682	1,000	,391
moyTRE	-,029	,047	,144	-,453	,801	,089	,424	,391	1,000

المصدر: مخرجات SPSS V 19

يشير هذا الجدول إلى الارتباط بين المتغيرات فيما بينها كما يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات فمثلا هناك علاقة ارتباط قوية بين معدل العائد على رأس المال المستثمر (moyTR) والحصة من السوق (moyPM) ومعدل التأطير (moyTC)، وينعكس هذا الارتباط من خلال تحسين كفاءة وفعالية العاملين بتكوينهم وتأهيلهم والذي يساعد المؤسسة على اختيار الأساليب والوسائل الصحيحة إضافة إلى الإجراءات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة المبيعات وذلك من أجل تحقيق زيادة في الحصة السوقية والذي يؤدي إلى الزيادة في معدل العائد على رأس المال المستثمر، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بزيادة الاستثمار في مواردها من أجل تعزيز موقفها التنافسي وضمان بقائها ونموها أي أن المؤسسة فعالة، ويمكن القول أن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات طردية كما أنها تقع في نفس المحور.

كما أن هناك ارتباط قوي بين التحسين في الإنتاجية (moyAP) ومعدل التوظيف (moyTE) ومعدل استهلاك الماء (moyTUE) ومعدل استهلاك الطاقة (moyTRE)، نعلم أن (الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية)¹

¹ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 150.

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

بمعنى تحقيق الأهداف المرغوبة مع الاستغلال الأمثل والأنسب للموارد وهذا ما يؤكد العلاقة بينهم حيث أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض معدل استهلاك الماء والطاقة من جهة (الكفاءة)، ويمكن المؤسسة من زيادة معدل التوظيف من جهة أخرى، وهذا يعني أن المؤسسة كفأة لأنها تهدف إلى استغلال مواردها بطريقة مثله، وهذه المتغيرات تربطها علاقة طردية كما أنها تقع على نفس المحور.

2 نوعية التمثيل: الجدول رقم (5-8): نوعية تمثيل ACP2

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
moyCAA	1,000	,404
moyTR	1,000	,813
moyPM	1,000	,704
moyCM	1,000	,530
moyAP	1,000	,838
moyTC	1,000	,750
moyTE	1,000	,588
moyTUE	1,000	,522
moyTRE	1,000	,669

المصدر: مخرجات SPSS V 19

نلاحظ من الجدول أن كل المتغيرات ممثلة بشكل جيد في المنحنى أي أن نوعية التمثيل اكبر من 0,4، كما أن المتغيرة moyCAA (معدل دوران الأصول) تساهم في تكوين المحاور بقيمة 0,404 والمتغيرة moyTR (معدل العائد على رأس المال المستثمر) تساهم بـ 0,813 أما المتغيرة moyPM (الحصة من السوق) فتساهم في تكوين المحاور بقيمة 0,704 والمتغيرة moyCM (تكاليف التسويق) تساهم بـ 0,530 أما المتغيرة moyAP (التحسين في الإنتاجية) تساهم بما قيمة 0,838 في حين moyTC (معدل التأطير) يساهم في تكوين المحاور بقيمة 0,750 والمتغيرة moyTE (معدل التوظيف) تساهم بقيمة 0,588

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

أما moyTUE (معدل استهلاك الماء) فيساهم في تكوين المحاور بقيمة 0,522 والمتغيرة moyTRE (معدل استهلاك الطاقة) تساهم في المحاور بما قيمته 0,699.

3 التباين المشروح: الجدول رقم (5-9): التباين المشروح

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,092	34,358	34,358	3,092	34,358	34,358
2	2,726	30,286	64,643	2,726	30,286	64,643
3	1,089	12,103	76,746			
4	,694	7,713	84,459			
5	,492	5,470	89,929			
6	,402	4,463	94,392			
7	,288	3,203	97,595			
8	,154	1,709	99,304			
9	,063	,696	100,000			

المصدر: مخرجات SPSS V 19

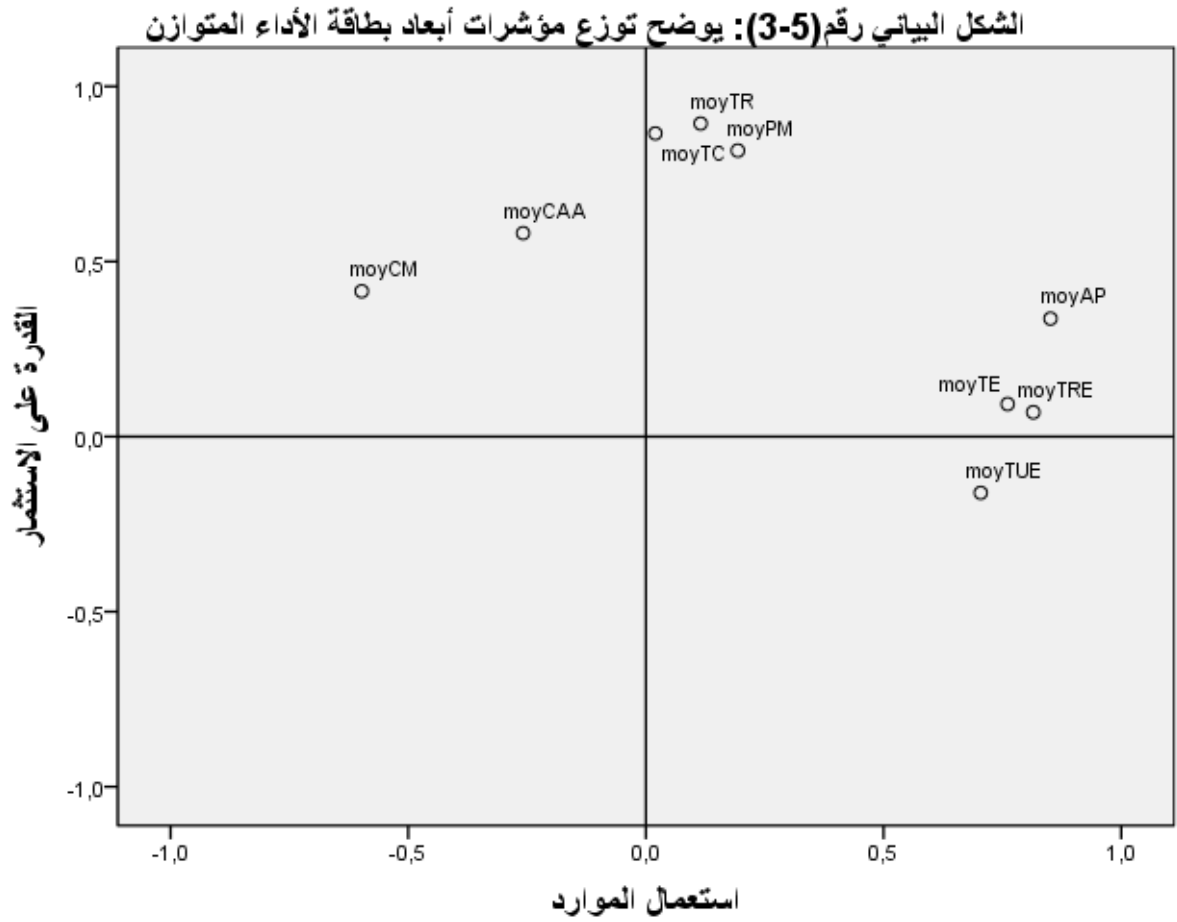
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المحور الأول يفسر ما قيمته 34,358% من جملة المعلومات، وهو يضم ثلاثة متغيرات تقريبا (Total يساوي 3,092).

أما المحور الثاني فيفسر ما قيمته 30,286% من جملة المعلومات، وهو يضم كذلك ثلاثة متغيرات (Total يساوي 2,726 بالتقريب 3).

يعني أن المحور الأول والثاني معا يفسران ما قيمته 64,643% من مجمل المعلومات أي تم الاستغناء عن 35,357% من معلومات (لتبسيط الدراسة).

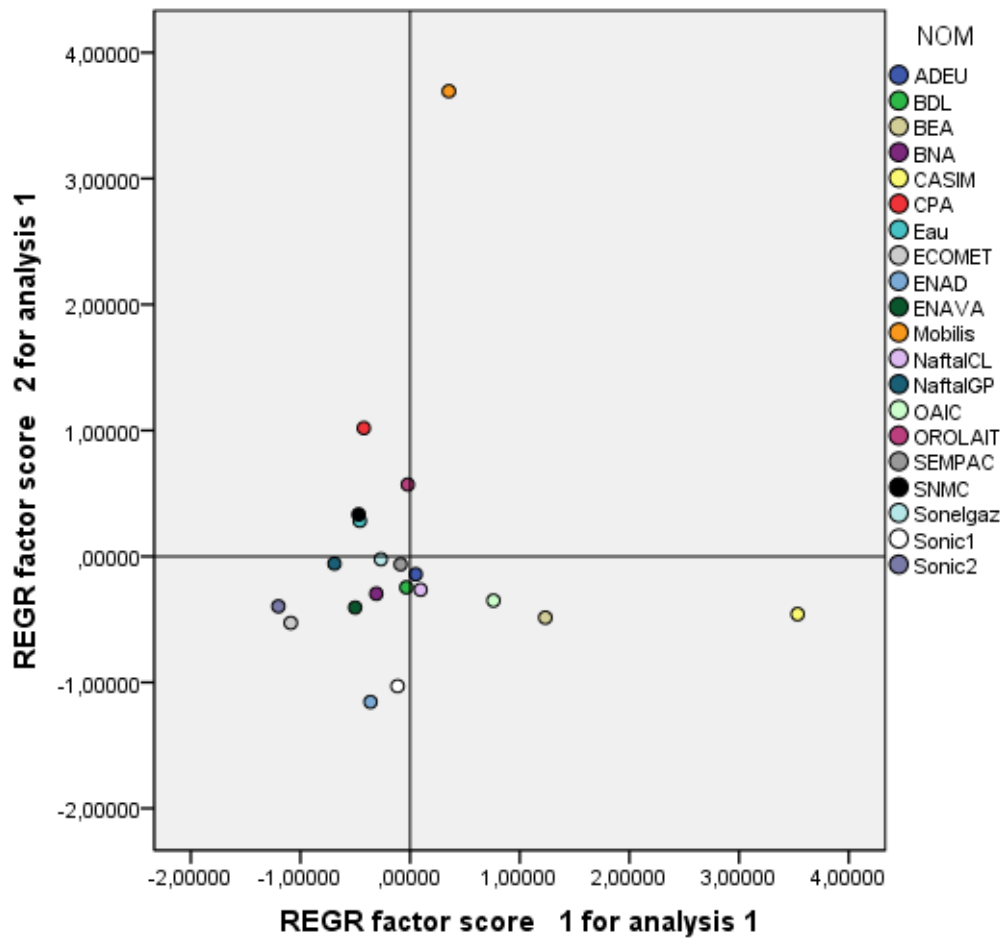
أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

أما في حالة إضافة المحور الثالث فالمعلومات تكون بقيمة 76,75%.



من المنحنى نلاحظ أن المتغيرات moyAP و moyTE و moyTRE تقع على المحور الأول ، أما المتغيرات الثلاثة moyTR و moyPM و moyTC فهي تقع على المحور الثاني، والمتغيرات moyCAA و moyCM تقع في الربع الرابع، وعلى هذا الأساس يمكن تسمية المحاور: المحور الأول يمثل استعمال الموارد والمحور الثاني القدرة على الاستثمار.

الشكل البياني رقم(4-5): يمثل السحابة النقطية لتوزيع المؤسسات



يمثل هذا المنحنى توزيع المؤسسات ويمكن من خلاله معرفة توجهها فمثلا مؤسسة Mobilis تحاول استخدام مواردها بالطريقة الأنسب إضافة إلى زيادة الاستثمار في مواردها وهذا ما أدى بهذه المؤسسة أن تكون في الربع الأول (أي استخدام جيد للموارد والقيام باستثمارات معتبرة) ما يؤكد أن المؤسسة تسير في المقدمة بمعنى أن لإدارة المعرفة أثر واضح على أدائها، على عكس مؤسسة Casim التي تهتم فقط بعنصر التكاليف.

أما مؤسسة CPA فقد كان معدل دوران أصولها جيد فبالرغم من استغلالها لكافة أصولها المتاحة إلا أنها لم تحقق أي زيادة في المؤشرات السابقة.

في حين باقي المؤسسات كان أدائها على العموم ضعيف هذا بالإضافة إلى أنها كانت وفق سلم أندرسن من المؤسسات التي تحتاج إلى تحسين متميز وهذا يدل على سوء استخدامها لمورد المعرفة المتوفر لديها من جهة وعدم فهمها لإدارة المعرفة من جهة أخرى، أو أيضا لأنه لا يتم ترجمة المعرفة إلى أداء.

IV-2-5) التحليل التصنيفي لتحديد مجموعات للمؤسسات محل الدراسة:

بعد إجراء تقنية التصنيف غير العنقودي (classification nuées dynamique) للأداء الإجمالي وللجوانب المختلفة للأداء، قمنا بمقارنة هذا التصنيف مع تصنيف أندرسن للعينة ككل (20 مؤسسة) فتحصلنا على النتائج التالية: (بالاعتماد على الملحق رقم 02)

يؤثر مستوى إدارة المعرفة (وفق سلم أندرسن المستخدم في الدراسة) على مستوى الأداء الإجمالي (العوامل المختزلة باستخدام ACP) بنسبة 45%، (قبول الفرضية الرئيسية).

أما العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة والجوانب المختلفة للأداء تظهر بالتفصيل كالتالي:

1 الأداء المالي:

يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى الأداء المالي بنسبة 35%، (قبول الفرضية H1).

2 أداء منظور العملاء:

يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور العملاء بنسبة 30%، (قبول الفرضية H2).

3 أداء منظور العمليات الداخلية:

يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور العمليات الداخلية بنسبة 30%، (قبول الفرضية H3).

4 أداء منظور التعلم والنمو:

يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور التعلم والنمو بنسبة 25%، (قبول الفرضية H4).

5 أداء المنظور المجتمعي:

يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء المنظور المجتمعي بنسبة 10%، (قبول الفرضية H5).

وهذا ما يعكس المفهوم الكلاسيكي للأداء (الأداء المالي) لإدارة المعرفة إن توزن في ممارسات المؤسسة تستخدم لتحسين الأداء المالي بالدرجة الأولى.

فيما يلي سنقوم بدراسة العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة وأداء كل بعد وذلك حسب تصنيف أندرسن للعينة (كل مستوى على حدا):

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسات بولاية سعيدة

الجدول رقم (5-10): العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء كل بعد

الأبعاد	تصنيف المؤسسات	مؤسسات تحتاج إلى تحسين متميز	مؤسسات تسير في الاتجاه الصحيح	مؤسسات تسير في المقدمة
مستوى الأداء في البعد المالي		100%	3,33%	8,33%
مستوى الأداء في بعد العملاء		100%	3,33%	0%
مستوى الأداء في بعد العمليات الداخلية		100%	3,33%	0%
مستوى الأداء في بعد التعلم والنمو		100%	0%	0%
مستوى الأداء في بعد المجتمعي (البيئي، والمجتمعي)		0%	66,66%	0%
مستوى الأداء الإجمالي (العوامل المختزلة)		100%	66,66%	16,66%

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

من الجدول نلاحظ أن إدارة المعرفة تؤثر على جميع أبعاد أداء المؤسسات التي تحتاج إلى تحسين متميز وهذا ما يؤكد أن هذه المؤسسات لا تقوم باستغلال المعرفة المتوفرة لديها فهي تحتاج إلى تحسين إدارتها لهذا المورد، أما بالنسبة للمؤسسات التي تسير في الاتجاه الصحيح يظهر أثر إدارة المعرفة عليها في البعد المجتمعي أكثر بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى، في حين ينعكس أثر إدارة المعرفة على أداء البعد المالي بالدرجة الأولى بالنسبة للمؤسسات التي تسير في المقدمة، كل هذا يؤكد أن لإدارة المعرفة دور كبير في ضمان بقاء ونمو المؤسسة وذلك من خلال تحسين الأداء.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أدركت المنظمات في وقتنا الحالي طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف هذه المنظمات، خاصة بعد أن أصبح الاقتصاد مبني على المعرفة وهذا الأمر جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات، وعليه استعرضت هذه الدراسة "أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء" في أربعة فصول مع دراسة حالة مؤسسات ولاية سعيدة.

وعلى ضوء ما تم تقديمه في هذه الدراسة يتبين لنا أن لإدارة المعرفة دور كبير وتأثير واضح على كفاءة وفعالية أنشطة المنظمات، لذلك زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الكبير على تحقيق الكفاءة وضمن البقاء والنمو للمنظمات، وفي الأخير يمكننا تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات على النحو التالي:

أولاً: النتائج النظرية

- 1 المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المنظمة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساساً فاعلاً لتحقيق الكفاءة.
- 2 إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، والغرض الأساسي منها هو إدارة أنشطة المعرفة وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.
- 3 إن إدارة المعرفة ضرورة لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى استخدام قدرات الموظفين والعمل على المحافظة عليها وتطويرها.
- 4 إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمراً مهماً، فلولا المعرفة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى.
- 5 -إن إدارة المعرفة عكست حاجة المنظمات المعاصرة لأنها تتميز بالمرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات، ولا سيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها.
- 6 إن العمل المعرفي هو أساس إدارة المعرفة، فلا ينبغي التحدث عن كمية المعرفة الموجودة في المنظمات من دون التحدث عن كيفية تدفقها وإدارتها وتطبيقها.
- 7 المعرفة قوة أساسية محركة للاقتصاد تحتاج إلى الإبداع لتجديدها وتطويرها.

- 8 إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبنى عليها قرارات فعالة وناجحة.
- 9 تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.
- 10 - هناك ارتباط قوي بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء فكلما كانت المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب الإداري كلما أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل مع التحسين والنمو المستمر للمؤسسة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- 1 بالنسبة لمستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة يوجد فقط ثلاث مستويات (5 مؤسسات تحتاج إلى تحسين متميز، 3 مؤسسات تسير في الاتجاه الصحيح، 12 مؤسسة تسير في المقدمة) فبالرغم من محاولة بعض المؤسسات تطبيق هذا النوع من الإدارة إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب وهذا راجع لعدة أسباب تم التوصل إليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري المؤسسات ومنها:
- تعتبر إدارة المعرفة جديدة نسبياً على المستوى التطبيقي مما يلزم وقت للمؤسسات لاستيعابها وفهم عملياتها فهما كاملاً وكافياً.
 - غياب المنافسة وذلك لأن أغلب المؤسسات احتكارية مما يضمن لهم بقاء عملائهم وهذا ما يجعلهم غير مهتمين بتحسين أدائهم بصورة مستمرة.
 - كما نلاحظ من خلال إجابات عينة الدراسة فيما يخص أسئلة مقياس إدارة المعرفة أنه يوجد إهمال من قبل المؤسسات للمعرفة الداخلية للموظفين والتي تعتبر من أهم أسلحة البقاء والنمو وما يؤكد ذلك متوسط السؤال الثامن الذي يساوي (1,15) وهو أصغر من المتوسط النظري 1,6¹، إضافة إلى عدم تبني هذه المؤسسات ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد والمشاركة فيها وهذا ما يؤكد متوسط السؤال التاسع (1,2) والذي هو أصغر من 1,6.
 - عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
 - تبعية المؤسسات للدولة، بمعنى درجة أقل من الاستقلالية والحرية في اختيار أساليب التسيير القادرة على توفير فرص جديدة لرفع الأداء.
 - عدم وصول المؤسسات إلى الاستغلال الكامل والأمثل للمعرفة المتوفرة.

¹ - المتوسط النظري لسلم ليكارت الخماسي المرمز من 0 إلى 4.

- 2 جل المؤسسات كان أداءها على العموم ضعيف جدا وهذا طبيعي بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج إلى تحسين متميز على عكس باقي المؤسسات التي تسير في المقدمة والتي تسير في الاتجاه الصحيح وهذا يدل على سوء استخدامها لمورد المعرفة المتوفر لديها من جهة وعدم فهمها لإدارة المعرفة من جهة أخرى.
 - 3 يؤثر مستوى إدارة المعرفة (وفق سلم أندرسن المستخدم في الدراسة) على مستوى الأداء الإجمالي (العوامل المختزلة باستخدام ACP) بنسبة 45%، (قبول الفرضية الأساسية).
 - 4 يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى الأداء المالي بنسبة 35% (الفرضية H1 صحيحة).
 - 5 يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور العملاء بنسبة 30%، (الفرضية H2 صحيحة).
 - 6 يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور العمليات الداخلية بنسبة 30%، (الفرضية H3 صحيحة).
 - 7 يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء منظور التعلم والنمو بنسبة 25%، (الفرضية H4 صحيحة).
 - 8 يؤثر مستوى إدارة المعرفة على مستوى أداء المنظور المجتمعي بنسبة 10%، (الفرضية H5 صحيحة).
- في الإجمالي المؤسسات الجزائرية لا تزال تهتم بالأداء من جانبه الكلاسيكي فقط (المالي).

انطلاقاً من هذه النتائج نستطيع القول أن إدارة المعرفة مازالت في مراحلها المبكرة في معظم المؤسسات، كما أن الحديث عن المعرفة و إدارة المعرفة في سياق العمل الإداري يعد من قبيل الترف المهني والأكاديمي في المؤسسات الجزائرية.

ثالثاً: التوصيات:

- ✓ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي هذا بالنسبة للمؤسسات التي لم تطبق هذا الأسلوب الإداري لحد الآن.
- ✓ إعطاء أهمية الأكبر من قبل الإدارات العليا في المنظمات لإدارة المعرفة.
- ✓ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.
- ✓ حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم.
- ✓ يجب على المؤسسات عقد دورات تدريبية أو إقامة مؤتمرات أو ملتقيات وذلك من أجل توضيح مختلف الأساليب الجديدة حتى لا يكون للعمال عذر في حالة تغيير المؤسسة لأساليبها الإدارية.
- ✓ محاولة إقامة شراكات مع مؤسسات أجنبية وذلك بهدف اكتساب المعرفة الجديدة وخلق التنافس داخل المؤسسة.

- ✓ خصخصة المؤسسات وذلك بهدف منح المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية والحرية في اختيار أساليب التسيير القادرة على توفير فرص جديدة لرفع الأداء.
- ✓ مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدامه لتسهيل خزن ونقل المعرفة.
- ✓ على المنظمات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر وتجديدها باستمرار واستغلالها بالطريقة الصحيحة.
- ✓ استقطاب وتعيين موظفين مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- ✓ الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال تنمية مهارات العاملين فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها بمعنى الإكثار من الدورات التدريبية.
- ✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي توفرها بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وهي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.

قائمة

المراجع

1) المراجع المعتمدة باللغة العربية

الكتب:

- 1) إبراهيم الحيتي، زياد يحي، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداباء، الطبعة الأولى، العراق، 2003.
- 2) أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 3) أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة الوقت الأداء ، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 5) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 6) خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 7) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 8) سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9) سلامه عبد العظيم حسين، مدخل جديد لتحسين جودة المؤسسات ستة سيجما Six Sigma، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010.
- 10) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009.
- 12) عبد الحي مرعي ، عطية مرعي ، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة ، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 13) عبد الرحمن توفيق، ستة سيجمما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 14) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المريّة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 15) عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي، غسان العمري ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسير، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
- 16) عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 17) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2010.
- 18) علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 19) علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات ، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 20) عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، إتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2004.
- 21) كريس أشتون تعريب على أحمد إصلاح ، تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
- 22) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار مناهج، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2007.
- 23) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، Six Sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 24) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 25) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

- 26) نيلز جوران، سريكانت داتار، جورج فوستر ، تعريب علا أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
- 27) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 28) وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 29) يوحنا عبد آل آدم ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

المذكرات:

- 30) أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 31) أحمد محمد أبو محسن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 32) إسماعيل منصور ماضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي - حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة- الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010.
- 33) بعجي سعاد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006.
- 34) بكر فواز عبد الله، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أثر تنظيم المعرفة في فعالية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 35) بوركو عبد المالك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، جامعة منتوري، الجزائر، 2011.

- 36 جمال حسن محمد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2012.
- 37 حجاج عبد الرؤوف، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة -، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
- 38 زكية بنت ممدوح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 39 زلماط مريم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة سوناطراك فرع STH، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.
- 40 سلوى محمد الشرفا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 41 سمر محمد خليل العلول، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 42 سمراء كحلات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 43 شاوي صباح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.
- 44 صبري محمد عوض ماضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 45 عبد الله وليد المدلل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

- 46) عريوة محاد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010.
- 47) علان محمد خليل عثمان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2010.
- 48) كامل يوسف بركة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 49) محمد أحمد محمد أبو قمر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 50) أحمد سليمان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 51) نضال محمد زطمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 52) يسري رسمي عبد العزيز بدر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

الملتقيات والبحوث والمؤتمرات العلمية:

- 53) أثير عبد الأمير حسوني، بحث، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- 54) أحمد طرطار، سارة حلومي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011.
- 55) أسامة فهد، بحث عن تقييم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، 2008.

- 56) بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.
- 57) بديسي فهمية، شيلي وسام، رزق الله حنان ، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
- 58) تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العالمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، عمان، الأردن، 2009.
- 59) حارس كريم العاني، دور المعلومات الحاسوبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، ورقة بحث في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2005.
- 60) رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 61) زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011.
- 62) سامي حنونة، رأفت محمد ألعوضي ، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي(إطار فكري)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011.
- 63) سعد عويض الحارثي، نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

- 64) سعدون مهدي الساقى ، عبد الناصر نور ، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
- 65) علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوماً وعملياً وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2009.
- 66) غسان عيسى العمري، بحث عن دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2011.
- 67) فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010.
- 68) لقاء علي محمد، أفراح كاظم جويد، مقارنة المقدرات الحصينة في أسلوب التحليل العاملي، المؤتمر العلمي الثاني للرياضيات- الإحصاء والمعلوماتية جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 69) محمد الطعمانة، بحث عن معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، عمان، الأردن، 2006.
- 70) محمد صالحى ، بلقاسم تويذة ، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2011.
- 71) محمد موفق أحمد المكي، هل يمكن للسته سيجما الرشيق أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 72) هاني عبد الرحمن العمري، بحث عن منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، 2009.

المجلات العلمية:

- 73) إبراهيم عمر ميده، مجلة جامعة دمشق، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، العدد الثاني، سوريا، 2003.
- 74) أحمد علي، مجلة جامعة دمشق، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة دمشق، سوريا، العدد الأول، 2012.
- 75) أكرم أحمد الطويل ، رغد محمد يحيى ، مجلة تنمية الرافدين، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، العراق، العدد 29، 2007.
- 76) إنعام محسن حسن زويلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي – دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية- الأردن، العدد الخامس، 2008.
- 77) إيثار عبد الهادي الفيحان ، صلاح عبد حمزة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تحسين العملية باستخدام Six Sigma دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب(فرع بابل)، العدد 37، جامعة بغداد، العراق، 2005.
- 78) بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، مجلة الإدارة والاقتصاد، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السمراي)، العدد 87، بغداد، العراق، 2011.
- 79) بسام أبو حشيش، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، فلسطين، العدد الأول، 2011.
- 80) حسين سلامه ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بطاقة الدرجات المتوازنة، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2012.
- 81) سليمان الفارس، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، جامعة دمشق، سوريا، العدد الثاني، 2010.

- 82 سليمان حسين البشتاوي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، إطار عملي لجمع المقاييس الحاسبية المالية وغير المالية (تشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، العدد الأول، عمان، الأردن، 2004.
- 83 سنوسي علي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السابع، 2010.
- 84 الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد السابع، 2009.
- 85 الطيب الوافي، مجلة الباحث، الريادة في الأداء البيئي شركة نوكيا أنموذجا، العدد 11، جامعة تبسة، الجزائر، 2012.
- 86 عبد الرزاق قاسم الشحادة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، القياس الحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للإسمنت وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، العدد الأول، عمان، الأردن، 2010.
- 87 عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001.
- 88 عبد الوهاب دادن وآخرون، مجلة الباحث، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العملي خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، العدد 11، 2012.
- 89 العربي عطية، مجلة الباحث، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 10، 2012.
- 90 عمر إقبال توفيق المشهداني وآخرون، مجلة الإدارة والاقتصاد، تقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية تصميم واختبار منهجية مقترحة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجامعة المستنصرية، العدد الرابع، بغداد، العراق، 2011.
- 91 ماهر موسى درغام ، مروان محمد أبو فضة ، مجلة الجامعة الإسلامية، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، دراسة ميدانية، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2009.

- 92) محفوظ أحمد جودة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2008.
- 93) محمد جموعي قريشي، مجلة الباحث، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية- خلال الفترة 1994، 2000-(الجزء الأول)، العدد الثالث، ورقلة، الجزائر، 2004.
- 94) نادية راضي عبد الحليم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2005.
- 95) نزار مصطفى، مجلة التقني، استخدام بعض طرق التحليل العنقودي في التصنيف مع تطبيق عملي، العراق، العدد الثاني، 2007.

المراجع المعتمدة باللغة الأجنبية:

- 96) Alexis Roy, La gestion de la performance a travers le concept de Balanced Scorecard, Bearing Point, 2004.
- 97) Becerra-Fernandez, et al, Knowledge Management 1/e, Additional materiale Dekai wu, 2007.
- 98) Bouchra Fninou, Memoire Master ,Le Balance Scorecard au service de La performance Case de Reuters, 2006.
- 99) Carolyn, Validating A unified framework for Knowledge Management, 2002 .
- 100) Environmental Information – Environmental Performance Indicators EPI, 2005 (<http://www.dantes.info/tools and Methods/Environmental information/enviro-info-spi-epi.html>).
- 101) Filemon A, Uriarte, JR , Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, Jakarta- Indonesia, 2008.

- 102) Kaplan RS, Norton DP, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, 1996, VOL39, P57
(<http://CiS.Kaist.ac.Kr/Linking BSC to strategy.PDF.Seen>).
- 103) Kareem Najim Khalaf Al- Asadi, the doctoral requirements in the jurisdiction of the project management, Evaluate the performance of municipal services sector activity in the province of Baghdad Municipality of Karrada case study, St clements university, Baghdad, 2010.
- 104) Kimiz Dalkir, Knowledge Management in theory and practice, Elsevier Inc, United states of America, 2005.
- 105) Kimiz Dallhir, Knowledge Management in theory and practice, Elsevier INC, United states of America, 2005.
- 106) Kylberg , Lundberg, Improving Knowledge Transfer : A Study of An Innovation Project" at Tetra Pak ", **2002** .
- 107) Michael Durant, Economie value Added The Invisible hand at work, 2000.
- 108) Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les Fondamentaux du Knowledge Management, Université paris Dauphine, France 5 Avril 2003.
- 109) Miguel St, Aubyn, Alvaro Pina, Filomena Garcia and Joana Pais, Study on the efficiency and effectiveness of public spending on tertiary education, european commission, Brussels, Belgium, 2009.
- 110) Murray Jennex, Case Studies in Knowledge Management, Idea group, United states of America, 2005.

- 111) Office of Financial Management, Performance Measure Guide, Washington, State of America, 2009.
- 112) Sohn Nixon, Guidance on Performance Measure Management, Governors Office of Planning and Budget, 2007.

المواقع الانترنت:

- 1) <http://CiS.Kaist.ac.Kr/Linking BSC to strategy.PDF>.Seen.
- 2) <http://www.dantes.info/tools and Methods/Environmental information/enviro-info-spi-epi.html>.

الملاحق

استمارة



جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية

قسم علوم تجارية

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في العلوم التجارية، تخصص طرق كمية في التسيير حول موضوع "اثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء"، أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع المعلومات حول هذا الموضوع، راجية منكم الإجابة عن كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم على وقتكم وتعاونكم واقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث.

الباحثة:

مغيث أمينة

أولاً: معلومات حول المؤسسة

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

القطاع:

() صناعي () تجاري () خدمي

طبيعة الملكية:

() مؤسسة عامة () مؤسسة خاصة

ثانياً: متغيرات الدراسة

القسم الأول: تقييم إدارة المعرفة في المؤسسة

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:

الرقم	الأسئلة	مطلقاً (0)	نادراً (1)	أحياناً (2)	معظم الأوقات (3)	في جميع الأوقات (4)
1	هل تقوم المؤسسة برفع المعرفة المجهزة بصورة منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية ؟					
2	هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً ؟					
3	هل يسهم جميع المستخدمين في البحث عن المعرفة ؟					
4	هل المعلومات- مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن و أفكار الزبائن- يجري تضمينها في نظم المعرفة ؟					
5	هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية الحصول مستخدمين على المعلومات واستخدامها ؟					
6	هل المؤسسة تقيس وتتابع بشكل متناسق رأس مالها المعرفي ؟					
7	هل المؤسسة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة ؟					
8	هل المؤسسة تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد ؟					
9	هل التشجيع والعلاوات و الأشكال الأخرى من التكريم مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة ؟					
10	هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة ؟					

القسم الثاني: قياس أداء المؤسسة باستخدام BSC

2011	2010	2009	2008	2007	2006	السنة
						صافي المبيعات Les ventes nettes
						إجمالي الأصول Total de l'actif
						صافي الربح Bénéfice net
						رأس المال المستثمر Le capital investi
						عدد العملاء le nombre de clients
						مصاريف الإشهار Les dépenses de publicité
						تكلفة المبيعات Le coût des ventes
						متوسط المخزون moyenne des stocks
						عدد الوحدات المنتجة Nombre d'unités produites
						القيمة المضافة valeur ajoutée
						عدد الإطارات le nombre de trames
						إجمالي العمال Nombre de travailleurs
						مصاريف العاملين les charges de personnel

						الكمية المستهلكة من الماء La quantité d'eau consommée
						الكمية المستهلكة من الطاقة الكهربائية Quantité de la consommation d'énergie électrique
						الكمية المطروحة من النفايات Le montant proposé de déchets
						عدد الأفراد المشمولين بالمزايا (الإسكان، وسائل النقل، المساعدات الاجتماعية المختلفة) Nombre de personnes couvertes avantages (logement, transport, différentes aides sociales)

الملحق رقم 02:

جدول التحليل التصنيفي

	QCL-1	QCL-2	QCL-3	QCL-4	QCL-5	QCL-6
E1	1	1	1	1	1	1
E2	2	2	2	2	1	2
E3	1	2	1	1	1	2
E4	2	3	2	1	1	1
E5	3	1	1	1	1	1
E6	1	1	1	1	2	2
E7	1	2	1	1	1	2
E8	1	1	1	1	1	2
E9	2	2	1	1	2	2
E10	1	1	1	1	1	2
E11	3	1	1	1	1	1
E12	1	1	1	1	1	2
E13	2	1	2	1	1	2
E14	1	1	1	1	1	1
E15	2	2	1	2	1	2
E16	1	1	1	1	1	2
E17	1	1	1	1	1	2
E18	1	1	1	1	1	2
E19	1	1	1	1	1	2
E20	1	1	1	1	1	2