

أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

¹إبتسام غجاتي، موسى بخاخشة²

¹ مخبر المالية الدولية ودراسات الحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

² جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

The Effect of Knowledge Management Practices on the Performance of Economic Enterprise from the Balanced Scorecard Perspective A case study of Omar Ben Omar Foundation for Food Canners

¹Ibtissem Redjati & ²Moussa Bkhakhcha

¹ Laboratoire De Recherche En Finance Internationale Et D'etude Sur La Gouvernance Et L'emergence, Badji Mokhtar University Annaba – Algeria

² University of 8 Mai 1945 Guelma – Algeria

تاريخ الاستلام: 2019/07/28 تاريخ القبول: 2020/02/15 تاريخ النشر: 2021/06/06

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة المكونة من الاكتساب، التخزين – النشر – الاستغلال، على الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل سياقاً مهماً لزيادة فعالية الأداء وتحسينه، وللتحقق من الدراسة واختيار فرضياتها، أعد استبيان مكون من 45 سؤالاً وزعت على 50 مبحوثاً من مجتمع الدراسة حيث تم استخدام برنامج SPSS واختبار (T-test) وتوصلت الدراسة أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تؤثر على البعد المالي في حين باقي الأبعاد تظل ضعيفة التأثير (بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم).

الترميز الاقتصادي (JEL): M15، P17.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

This research aims to identify the impact of knowledge management practices, which consists of the acquisition, storage - dissemination - exploitation, on the performance from the balanced scorecard perspective which constitutes an important context for increasing the effectiveness and improving the performance. In order to achieve the purpose of the study, a questionnaire including 45 items was developed and 50 questionnaires were retrieved. To analyze the hypotheses, a T-test was applied using SPSS packages. The study found that practices of knowledge management affects widely the financial dimension and have fewer effects on the other dimensions (customers, internal processes, growth, and learning dimensions).

Key words: Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Performance, Balanced Scorecard.

Jel Classification Codes: M15, P17.

1. تمهيد:

إن المنظمات الاقتصادية تعيش في عصرنا الحالي في بيئة ديناميكية، وأضحت التنافسية أمراً حتمياً لا بد منه لضمان بقاء المنظمة واستمرارها حيث ارتبط ذلك بمدى قدرتها على التكيف وسرعة تفاعلها مع محيطها، وفي ظل تعدد المخاطر وحالات عدم التأكد فإن ذلك يتطلب ضرورة متابعة كل صغيرة وكبيرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية والعمل على استغلال الفرص بطريقة أكثر فعالية في مواجهة التهديدات. وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة يعتبر موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، حيث تتفق معظم الدراسات الحديثة أن إدارة المعرفة كفلسفة إدارية حديثة رافقت حرية التحول من الاقتصاد الصناعي نحو اقتصاد المعرفة بداية من مطلع الثمانينات وتزامناً مع ظروف عدم التأكد البيئي الذي تعيشه المنظمات الاقتصادية. كما أن تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية أصبح يرتبط بمستويات المعرفة التي تحوز عليها المؤسسة، فإذا كان الأداء في الماضي يرتبط بالموارد المادية فإن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية طويلة الأمد يتطلب أن يكون للمؤسسة إدارة فعالة للمعرفة، وأن إستراتيجية المؤسسة لا بد أن تبنى على إدارة معارفها المتنوعة سواء الداخلية أو الخارجية وتوظيفها واستثمارها في تحقيق الأداء العالي. كما أن تطوير أداء المؤسسة يكون بفعل دمج المعارف المختلفة في عمليات التخطيط، الإنتاج، التسويق، تحسين المنتجات وتسيير مواردها البشرية وتزويدهم بمختلف المعارف التي يحتاجونها حيث تساهم تطبيقات المعرفة في التعلم الفردي والجماعي والذي يؤدي إلى زيادة معارف العمال. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأدوات الحديث في قياس وتقييم الأداء ويعود السبب الرئيسي لظهورها هو العجز الذي أظهرته الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء بتركيزها على الجوانب المالية وإهمالها للجوانب الأخرى من الأداء، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن استطاعت أن تقدم صورة شاملة عن الأداء من خلال تركيزها على وضع وتحديد مؤشرات تعكس الأداء المالي، ومؤشرات أخرى تعكس الأداء الغير مالي.

1. إشكالية الدراسة:

بناءً على ما تقدم ومن أجل معالجة موضوع الدراسة يمكن بلورة التساؤل الرئيسي كالتالي:
ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
وللإجابة على هذا التساؤل الجوهري قمنا بإسقاطه ميدانياً على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وقمنا بتقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء من المنظور المالي؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور العملاء؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور العمليات الداخلية؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور النمو والتعلم؟

2. فرضيات الدراسة: كإجابة مبدئية لتساؤلات الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من المنظور المالي".

- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور العملاء".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور العمليات الداخلية".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور النمو والتعلم".

3. منهج الدراسة:

فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً وذلك بالاعتماد على طريقة البحث الببليوغرافي. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

4. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول الوقوف على مدى انعكاس وتأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء وذلك بالإسقاط على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، كما وأنه سنقوم بدراسة الأداء بالاعتماد على أسلوب بطاقة الاداء المتوازن وذلك من أجل الحصول على رؤية شاملة عن الأداء ومن جميع الجوانب وذلك من خلال أربعة أبعاد.

5. الدراسات السابقة:

1.5. دراسة محمد تريكي البطاينة (2007)، " أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" (رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير مواقع إدارة المعرفة والمتمثلة في الأفراد، الصناعات، الكيونة التنظيمية، على الأداء والتعلم التنظيمي، ومدى تأثير توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة والتي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والبيئة المادية، على الأداء والتعلم التنظيمي، ودراسة أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) على الأداء والتعلم التنظيمي، وقد أجريت هذه الدراسة على 15 مصرفاً تجارياً في الأردن بواسطة استبانة مكونة من عدة محاور تشمل متغيرات الدراسة، وقد تم التوصل إلى أنه لمواقع إدارة المعرفة وتوفر مستلزمات إدارة المعرفة، وممارسة عملياتها تأثير إيجابي على كل من الأداء والتعلم التنظيمي بالمصارف التجارية الأردنية محل الدراسة.

2.5. دراسة خالد جمال صبيح (2014): " أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج" (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير أبعاد المنظمة الساعية للتعلم التنظيمي على تحسين الأداء، ومدى مساهمة عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تعزيز هذا الأثر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة طورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد معالجتها وتحليلها تم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي

لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء بشركة الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر موجب لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم على عمليات توليد المعرفة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين أداء شركة الاتصالات الأردنية.

3.5. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من حيث عينة الدراسة اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة جمال خالد صبيح (2014) ودراسة محمد تركي البطاينة (2007)، حيث تم الاعتماد في الدراستين على اختيار العينة بطريقة قصدية كما هو الحال في دراستنا الحالية. أما من حيث أداة الدراسة فقد اتفقت دراستنا مع الدراستين السابقتين أين تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. ومن حيث متغيرات الدراسة فقد اتفقت دراستنا مع دراسة محمد تركي البطاينة (2007) إلى حد كبير حيث ركزت على التأثير المباشر لممارسة إدارة المعرفة على الأداء في المنظمات إلا أن دراستنا اختلفت مع هذه الدراسة في عملية تقييم الأداء حيث قمنا بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كآلية حديثة لقياس الأداء، كونها تقدم صورة واضحة حول الأداء الشامل للمنظمة من خلال أربعة أبعاد متوازنة ومتكاملة.

6. الإطار النظري لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء:

1.6. مفهوم إدارة المعرفة:

حسب Turban فإن إدارة المعرفة هي: "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة (أكاسي، 2005)، وحسب هذا التعريف فإن المنظمات التي لها القدرة على إدارة معارفها من خلال إنشائها واستخدامها تستطيع زيادة مستويات أدائها فالقدرة على تسيير المعرفة يمكن المنظمة من الاستجابة أكثر للتغيرات في احتياجات الزبائن وبالتالي تصبح وظيفة مساندة في العمليات والتحسين المستمر، وأحد مصادر كفاءة المنظمة. وحسب (lei bawitz) فإن إدارة المعرفة هي "عملية خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة في المنظمة فهي تتعلق بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة والخارجية مع الزبائن وأصحاب المصالح" (البطاينة، 2007).

وعموماً فإن إدارة المعرفة تعني استثمار المعارف الداخلية والمعارف الخارجية وإنشاء المعارف الجديدة من خلال الحصول عليها من رأس المال الفكري وخلق القيمة من خلال تنمية وتحويل شكل المعارف وتقاسمها داخليا وتوظيف المعارف الخارجية المستندة على يقظة المنظمة في تعاملها مع البيئة الخارجية لزيادة مركزها التنافسي.

2.6. عمليات إدارة المعرفة:

تشير أغلب الدراسات والبحوث أن عمليات إدارة المعرفة تشمل خمسة مراحل أساسية هي:

أ. **اكتساب المعرفة:** يعني استخلاصها من مختلف المصادر الخارجية والداخلية وبنوعيتها الضمنية والصريحة، فالضمنية هي الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية والصريحة هي استخلاص المعرفة من الخبراء، كما تكتسب من خلال استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة باستخدام القنوات الخاصة. (غالب، 2007)

ب. **توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة يعني استنباطها داخل المنظمة للوصول إلى معرفة جديدة أو إضافة قيمة للمعرفة السابقة فتوليد المعرفة هو: (أكاسي، 2005)

• جهد بشري؛

• يتأثر بالأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة؛

• الطبيعة المتراكمة لتوليد المعرفة حيث أن عملية توليدها يعني إيداع المعرفة والاعتماد على المعارف السابقة.

ت. **تخزين المعرفة:** وهو الاحتفاظ بالمعرفة وضمان وجودها بصورة مميزة بالذاكرة التنظيمية، ويرى المفكرين بأن أساس عمليات إدارة المعرفة يكمن في إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، كما تشكل الذاكرة تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات. (نجم، 2008)

ث. **توزيع المعرفة:** وهو توزيع المعرفة إلى الأفراد بمختلف الأقسام المشكلة للمنظمة من أجل القيام بمهامهم حيث يعتمد ذلك على توفر وسائل الاتصال المختلفة فالمعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات.

ج. **استغلال المعرفة:** وتعني الممارسة والاستغلال وهي بداية لولادة وابتكار معارف جديدة، حيث أن نجاح المنظمة لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة فقط بل إن استخدامها هو الذي يساهم في تعلم الأفراد، والتطبيق الفعال لها في المعرفة يقود في النهاية إلى الابتكار والوصول إلى المنظمة المتعلمة. (البطائنية، 2007)

3.6. أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة:

تحتل المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة إلا أن القليل منها من يمتلك القدرة على استغلال تلك المعارف، فتعاضد دورها في الاقتصاديات الحديثة فرضته سنة الأعمال الاقتصادية وازدادت أهمية ذلك نتيجة لما يلي: (Gerom، 2005)

• تساهم إدارة المعرفة في تخفيض التكاليف ودفع الموجودات لتوليد إيرادات جديدة؛

• تعد إدارة المعرفة أداة للاستثمار في رأس المال الفكري من خلال توصيل المعرفة المتولدة للأفراد الآخرين؛

• تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها؛

• تساهم في الحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة؛

وفي دراسة قدمها (Berger, 2003) أن المنافع المحققة من تطبيق إدارة المعرفة هي نوعين: (يوسف، 2005)

• الفوائد الكمية تظهر فيما يلي: تحقيق وفورات في التكاليف يحسن لها الربح، زيادة الحصة السوقية.

• الفوائد في العمليات الداخلية وقد أظهرت الدراسات ما يلي: تقليل الأخطاء يخفض طول العمليات، زيادة الابتكار، زيادة رضا العملاء، زيادة المعرفة حول العملاء.

4.6. **مفهوم الأداء:** يمثل الأداء المؤسسي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (طالب و المشحداني، 2011). في حين يرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء هو "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد" (جاسم و عليا جاسم، 2014)

كما عرف الأداء على أنه: "تراكم للناتج النهائي لجميع العمليات والنشاطات، والحاجة إلى فهم العوامل المؤدية إلى أداء تنظيمي مرتفع" (المغربي، 2006)

5.6. **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير لتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها

المنظمة في تقييم أدائها (Kaplan و Nordan، 1996). في حين وصفها كل من كابلان ونورتن على أنها "نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية" (الياسري و الخالدي، 2015)، في حين يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن هي "أداة إستراتيجية تساعد المنظمة في الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن ما تم تحقيقه من تقدم باتجاه تحقيق الأهداف وذلك من خلال ربط المقاييس بإستراتيجية المنظمة وهو ما يساعد على الرقابة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل فاعل" (قريشي، 2016).

6.6. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- أ- البعد المالي: يهدف هذا البعد إلى الوقوف على مدى وفاء المنظمة باحتياجات حاملي الأسهم وهل تحقق المنظمة عائداً مناسباً على الاستثمارات التي تقوم بها، وهل تزيد هذه الاستثمارات من قيمتها في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم، وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق، ونصيب السهم من الأرباح، وغيرها.
- ب- بعد الزبائن: إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يساهمون في تغطية التكاليف وزيادة وتعظيم الأرباح، ويساعد هذا البعد المنظمة على وضع مؤشرات تعكس وضعية الزبون بالنسبة لها وموقفه اتجاه منتجاتها، مثل: رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل، والقدرة على جذب العميل، إلخ.
- ت- بعد العمليات الداخلية: يساهم هذا البعد في تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد الزبائن، حيث يشمل سلسلة القيمة التي تحققها العمليات الداخلية للمنظمة والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، ومن مؤشراتنا نجد مثلاً: نسبة المنتجات المعيبة، ومقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، إلخ.
- ث- بعد النمو والتعلم: يساهم هذا البعد في تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، كما يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم.

7.6. أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات: يساهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية وذلك كما يلي:

- أ- تأثير إدارة المعرفة على الأفراد: من خلال تسهيل عملية التعلم سواء داخلياً أو خارجياً حيث سيؤدي ذلك إلى نمو المنظمة والاستجابة أكثر للتغيرات السوقية والتكنولوجية وتساهم في حل مشاكلهم التي تواجههم يومياً وزيادة رضاهم الوظيفي. كما تساعد إدارة المعرفة على التعلم واكتساب المعرفة المشتركة وتطبيق الممارسات الأفضل فضلاً عن زيادة تكيفهم مع ظروف المنظمة.
- ب- تأثير إدارة المعرفة على المنتجات: تنعكس إدارة المعرفة على منتجات المنظمة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة، أو إضافة استعمالات جديدة للمنتجات.

ت- تأثير إدارة المعرفة على العمليات: تساهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات المختلفة المتعلقة بالأنشطة داخل المنظمة مثل: الإنتاج، التسويق، المالية، ... إلخ، فحصول المنظمة على مختلف المعارف من بيئتها الخارجية ومزجها مع المعارف الداخلية سيؤدي إلى فعالية وكفاءة كبيرة تترجم في تخفيض التكاليف لمختلف العمليات الانتاجية. إن إدارة المعرفة تظهر في تأثيراتها من خلال العائد على الاستثمار وانخفاض التكاليف ويظهر ذلك من خلال التحسن والارتفاع المستمر في العائد على الاستثمار، وزيادة مستوى الجودة.

II - الطريقة والأدوات:

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أمّا عينة الدراسة فقد تمّ اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت (50) مبحوثاً، في حين تم استرجع (30) استبياناً من مجموع الاستبيانات الموزعة وهو العدد الصالح للدراسة والذي يمثل عدد الاستثمارات المكتملة.
2. تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية: تم إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أفريل 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، يقع مقرها ببلدية بوعاتي محمود بولاية قلمة، تعتبر هذه المؤسسة من أنجح المؤسسات وأبرزها سواء على المستوى الوطني أو المحلي يتمحور نشاطها في إنتاج المصبرات الغذائية والمتمثلة في: معجون الطماطم، الهريسة، والمربي.
3. أدوات جمع البيانات: تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبانة، والتي تم تطويرها وبنائها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد صُممت الأداة باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي" بحيث تتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً. والجدول (01) يوضح ذلك. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- أ. المحور الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- ب. المحور الثاني: يتعلق بعمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة ويضم أربع عمليات (خلق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استغلال المعرفة) يضم المحور 20 عبارة مرقمة من 6 إلى 25.
- ت. المحور الثالث: يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويضم أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، ويشتمل على 20 عبارة مرقمة من 26 إلى 45.
4. صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في أداة جمع البيانات، إذا أن صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

III النتائج ومناقشتها:

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:
- 1.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور عمليات إدارة المعرفة: من خلال معطيات الجدول رقم (02) نلاحظ ما يلي:
- في مقدمة الترتيب جاءت العبارة 23 والتي تتدرج ضمن مرحلة استغلال المعرفة في المرتبة الأولى، والتي تنص على أن استغلال المعارف يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتقليص العمليات، بمتوسط حسابي بلغ تقريباً 5.6 وانحراف معياري قدر بحوالي 9.17، بمستوى موافقة مرتفع جداً؛

- أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 19 والتي تنص على أنه يتم توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عن طريق تمثيل الفرد داخل الوظائف، بمتوسط حسابي بلغ 4.7333، وانحراف معياري بلغ 0.52083، وبمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت للعبارة 21 والتي تنص على أنه يتم استغلال المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال دعم عملية التطبيق الفعال لها داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 4.6333، وانحراف معياري بلغ 0.61495 بمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - كما نلاحظ أن العبارة رقم 15 والتي تنص على أنه يتم تخزين المعرفة عن طريق أنظمة المعلومات خاصة بالمؤسسة جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 4.4667، وانحراف معياري 0.73030 بمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - أما بالنسبة للعبارة رقم 6 فقد احتلت المرتبة الخامسة، حيث تنص على أنه يتم خلق واكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عن طريق استقطاب عاملين ذوي الخبرة والاختصاص، بمتوسط حسابي بلغ 4.4333 وانحراف معياري 0.67891، وبمستوى موافقة مرتفع جدا.
- 2.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء:** من خلال معطيات الجدول رقم (03) والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لاحظنا ما يلي:
- العبارة 27 التابعة للبعد المالي والتي تنص على أنه لدى المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5.83333، وانحراف معياري بلغ حوالي 9.12 بمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 26 التابعة للمحور المالي أيضا والتي تنص على أن المؤسسة تحقق هامش ربح مرتفع باستمرار بمتوسط حسابي بلغ 4.7 وانحراف معياري بلغ 0.46609 بمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة 37 التابعة لبعد العمليات الداخلية حيث تنص على أن المؤسسة تدعم نشاطات البحث والتطوير التي تساهم في تطوير منتجاتها بمتوسط حسابي بلغ 4.5333 وانحراف معياري بلغ 0.57135، وبمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - بينما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة 36 التابعة لبعد العمليات الداخلية حيث تنص على أن معدل تعطل الآلات في المؤسسة محل الدراسة منخفض جدا، وبلغ المتوسط الحسابي 4.4333، والانحراف المعياري 0.67891 بمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة 31 التابعة لبعد الزبائن والتي تنص على أن عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.4333 والانحراف المعياري 0.62606 وبمستوى موافقة مرتفع جدا؛
 - في يخص المرتبة السادسة فكانت للعبارة 41 التابعة لبعد النمو والتعلم، والتي تنص على أن عدد حوادث العمل داخل المؤسسة في انخفاض مستمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.4 والانحراف المعياري 0.7239 وبمستوى موافقة مرتفع جدا.
- 3.4. اختبار الفرضيات:**

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على قاعدة القرار التي تنص على الحالتين التاليتين:

- حالة الرفض: إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم رفض فرضية الدراسة (عدم وجود تأثير).
 - حالة القبول: إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم قبول فرضية الدراسة (وجود تأثير).
- أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بعد معالجة البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان إحصائياً تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (04)، حيث يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية المقدر ب 0.05، وقيمة T المحسوبة بلغت 18.694 وهي أكبر تماماً من قيمة T الجدولية المقدر ب 1.699، وهذا يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية وأن هناك تأثير لممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة محل الدراسة من المنظور المالي، كما لاحظنا أن معامل الارتباط قد بلغ 0.962 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى أن معامل التحديد قد بلغت قيمته 0.926 وهذا يدل على أن 9.26% من التباين في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن مفسر بالتغير في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.
- بناءً على ما تقدم فإنه يتأكد وجود تأثير لممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من المنظور المالي" هي مقبولة وصحيحة.
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال معطيات الجدول رقم (05) نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.536 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة T المحسوبة بلغت -0.627 وهي أقل تماماً من قيمة T الجدولية والتي بلغت 1.699 وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على أداء بعد الزبائن، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور الزبائن" هي مرفوضة وغير صحيحة.
- ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول رقم (06) أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.115 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة T المحسوبة بلغت -1.626 وهي أقل تماماً من قيمة T الجدولية والتي بلغت 1.699 وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على أداء مؤسسة محل الدراسة من منظور العمليات الداخلية، وعليه فإن الفرضية التي مفادها أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور العمليات الداخلية" هي مرفوضة وغير صحيحة.
- ث. اختبار الفرضية الرابعة: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.052 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة T المحسوبة بلغت -2.031 وهي أقل تماماً من قيمة T الجدولية والتي بلغت 1.699 وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة

على الأداء من منظور النمو والتعلم، وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على الأداء من منظور النمو والتعلم" هي مرفوضة وغير صحيحة.

IV. الخلاصة:

إن تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية أصبح يرتبط اليوم بمحددات جديدة كزيادة مهارات ومعارف الأفراد ودمجها في مختلف العمليات من خلال الاستثمار في المعارف الداخلية والخارجية كمعرفة الزبائن والأسواق بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة، حيث أن المؤسسات الحديثة هي مؤسسات قائمة على الاستغلال المكثف للمعرفة والتكنولوجيا. وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، توزيع، استغلال) وتطبيقها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والارتقاء بمستوياته حيث تم الاعتماد في تقييم الأداء على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث الأساليب التي تقدم صورة شاملة عن الأداء الكلي للمنظمة وذلك من خلال الأبعاد التالية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، ولقد تم إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية والتي تعد من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال أعمالها، وبعد إجراء هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج وهي كالتالي:

- تمارس المؤسسة محل الدراسة إدارة المعارف المختلفة داخل وحداتها؛
- كما توصلت الدراسة إلى أن البعد المالي يتأثر بشكل كبير بممارسة عمليات إدارة المعرفة؛
- كما توصلت الدراسة إلى أن تسيير معارف المؤسسة خاصة معرفة الزبائن تساهم بشكل كبير في تحسين أدائها المالي من خلال هامش الربح المحقق
- كما توصلنا إلى أن إنتاج المعارف في المؤسسة محل الدراسة يساهم في زيادة ابتكاراتها وتنوع منتجاتها والذي يعزى إلى إدارة المعرفة فيها؛
- تساهم عمليات إدارة المعرفة في احتلال مكانة كبيرة في محيطها الجغرافي خاصة معرفة الزبائن؛
- انخفاض حوادث العمل في المؤسسة محل الدراسة كان مرده إلى عمليات التعلم وتوزيع المعارف بين العمال والتي توفر للمؤسسة موارد مالية معتبرة للمؤسسة.
- وتوصلت الدراسة أن نشر وتطبيق المعرفة يساعد في تطوير عمل وظائف المؤسسة.

- الإحالات والمراجع:

- المغربي ر. ا. (2006). بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر.
- الياسري ر. م. &، الخالدي ر. ك. (2015). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال. عمان: الدار المنهجية للنشر.
- جاسم ر. ن. &، عليا جاسم. (2014). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 168، صلاح الدين أكاسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- طالب ر. ف. &، المشجاني ر. ش. (2011). الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي. عمان: دار الصفاء للنشر.
- قريشي ر. ا. (2016). علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة. بسكرة. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
- محمد تريكي البطاينة. (2007). أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف الأردنية. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وإدارة الأعمال. عمان - الاردن.
- نجم ر. (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم - الاستراتيجيات - العمليات. عمان: دار الوراق للنشر.
- ياسين غالب. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم و النظم و التقنيات. عمان، الاردن: دار المناهج.
- يوسف ر. م. (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم تالاداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

Gerom, B. B. (2005). *Essential of Knowledge management*. New york: INC.

Kaplan, R., & Nordan, D. (1996). mesing the balanced score and as a strategic managment system. *Harvard Business Review*, 74.

Referrals and references:

Abd AlhamidAlmaghribi: (2006),The Balanced Scorecard: The Contemporary Introduction to Measuring Strategic Performance,The Modern Library for Publishing, Cairo, Egypt.

Al-Yasiri, A. M., & Al-Khalidi, A. K:(2015). Intellectual developments in the world of business administration.theHouse of Methodology for Publishing, Amman.

Jassim, N., & Alia Jassim: (2014). The role of strategic thinking in improving institutional performance, Baghdad College of Economic Sciences Journal of the University.

Muhammad Triki Al-Batainiyah: (2007). The effect of knowledge management on organizational learning and performance in Jordanian banks. PhD thesis, Department of Management and Business Administration, Amman Arab University, Jordan.

Najm, Abboud: (2008). Knowledge Management - Concepts - Strategies – Operations, Dar Al Warraqfor Publishing, Amman.

Qureshi, A: (2016). The relationship of vertical integration as a strategic choice for growth with the performance of the enterprise, doctoral thesis, economic sciences department, Biskra university.

Salah eddineAkassi: (2005). Knowledge Management,Arab Organization for Administrative Development, Cairo.

Taleb, A. F., & Al-Mashhadani, A. S: (2011). Corporate governance and strategic financial performance.The house of Al-Safaafor Publishing, Amman.

Yassine Ghalib: (2007). Knowledge management concepts, systems and technologies, House of almanahij for publishing, Amman.

Yousef, m. M: (2005). The strategic dimension of evaluating balanced performance, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.

- الملاحق:

جدول (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول (02): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
أ - يتم خلق (إكتساب) المعرفة عن طريق:				
6-	مرتفعة جدا	0.67891	4.4333	إستقطاب العاملين ذوي الخبرة والإختصاص:
7-	مرتفعة	0.69893	4.1667	إجراء دورات تدريبية مختلفة:
8-	مرتفعة	0.69481	4.0000	حضور المؤتمرات والندوات:
9-	مرتفعة	0.77385	3.7667	المساهمة الفردية للعاملين:
10-	مرتفعة	0.58329	3.9333	إجراء الأبحاث والتجارب:
ب - يتم تخزين				

25-	أدت المعارف إلى تحسين جودة المنتجات؛	4.0333	0.49013	مرتفعة	11
	إجمالي المتطلب	4.1807	0.59219	مرتفعة	

المصدر: من مخرجات SPSS

الجدول رقم (03): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	
أ - البعد المالي					
26-	تحقق المؤسسة هامش ربح مرتفع باستمرار؛	4.7000	0.46609	مرتفعة جدا	2
27-	لدى المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية؛	5.8333	9.12776	مرتفعة جدا	1
28-	تتحكم المؤسسة في تكاليفها بشكل جيد؛	4.0333	0.71840	مرتفعة	15
29-	الإيرادات المالية للمؤسسة في ارتفاع مستمر؛	4.0000	0.87099	مرتفعة	17
30-	حجم العوائد من الإستثمارات التي تقوم بها المؤسسة مرتفع؛	4.0667	0.73968	مرتفعة	13
ب - بعد الزبائن					
31-	عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر؛	4.4333	0.62606	مرتفعة جدا	5
32-	حجم مبيعات المؤسسة في ارتفاع مستمر؛	4.0667	0.69149	مرتفعة	14
33-	عدد شكاوي الزبائن في انخفاض مستمر؛	3.7000	0.79438	مرتفعة	20
34-	يشارك الزبائن في تقديم اقتراحاتهم حول منتجات المؤسسة؛	4.3000	0.79438	مرتفعة جدا	9
35-	يظهر الزبائن درجة عالية من الرضا عن منتجات المؤسسة؛	4.2333	0.56832	مرتفعة جدا	10
ج - بعد العمليات الداخلية					
36-	معدل تعطل الآلات منخفض جدا؛	4.4333	0.67891	مرتفعة بجدا	4
37-	تدعم المؤسسة نشاطات البحث والتطوير التي تساهم في تطوير منتجاتها؛	4.5333	0.57135	مرتفعة جدا	3
38-	نسبة الضياع والهدر في موارد المؤسسة في انخفاض مستمر؛	3.8333	0.69893	مرتفعة	19
39-	تقوم المؤسسة بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب؛	4.1333	0.73030	مرتفعة	11
40-	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي رغبات وتطلعات الزبائن.	4.3333	0.75810	مرتفعة جدا	7
د - بعد النمو والتعلم					
41-	عدد حوادث العمل داخل المؤسسة في انخفاض مستمر؛	4.4000	0.72397	مرتفعة جدا	6
42-	عدد العمال بالمؤسسة في تزايد مستمر؛	4.3000	0.83666	مرتفعة جدا	8
43-	يشارك العاملون في المؤسسة بأفكارهم حول تحسين المنتجات؛	4.0333	0.80872	مرتفعة	16
44-	البرامج التدريبية التي يخضع لها				

المتغير	المعاملات غير	النمطية	المعاملات النمطية	T الجدولية	T المحسوبة
	A	الخطأ المعياري	Béta		
الثابت	5.670	2.379	-0.118	1.699	2.383
عمليات إدارة المعرفة	-0.355	0.567			-0.627

المصدر: من مخرجات spss

الجدول (06): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط = 0.294					
معامل التحديد = 0.086					
درجة الحرية = 29					
مستوى الدلالة = 0.115					
مستوى المعنوية = 0.05					
المتغير	المعاملات غير	النمطية	المعاملات النمطية	T الجدولية	T المحسوبة
	A	الخطأ المعياري	Béta		
الثابت	6.904	1.678	-0.294	1.699	4.115
عمليات إدارة المعرفة	-0.641	0.394			-1.626

المصدر: من مخرجات spss

الجدول (07): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط = 0.358					
معامل التحديد = 0.128					
درجة الحرية = 29					
مستوى الدلالة = 0.052					
مستوى المعنوية = 0.05					
المتغير	المعاملات غير	النمطية	المعاملات النمطية	T الجدولية	T المحسوبة
	A	الخطأ المعياري	Béta		
الثابت	6.692	1.241	-0.358	1.699	5.392
عمليات إدارة المعرفة	-0.623	0.307			-2.031