دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

The role of knowledge management processes in improving the performance of the organization using the balanced scorecard

محمد خويلدات [1,*]، بوعمامة خامرة [2]

[1] جامعة قاصدي مرباح(الجزائر)، (Khouildatmohamed1982@gmail.com)

[2] جامعة قاصدي مرباح(الجزائر)، (Khbou.2412@gmail.com)

تاريخ الاستلام : اليوم/الشهر/السنة ؛ **تاريخ المراجعة** : اليوم/الشهر/السنة ؛ **تاريخ القبول** : اليوم/الشهر/السنة

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة اتصالات الجزائر. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات من خلال اعداد استبانة وزعت على 60 عامل من مستخدمين ورؤساء الأقسام و تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS.19.

وخلصت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة ليس لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. إضافة إلى ذلك أكدت الدراسة على أهمية عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها.

الكلمات المفتاح : ادارة المعرفة ؛ عمليات ادارة المعرفة ؛ تحسين الأداء ؛ بطاقة الأداء المتوازن ؛ اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL : M1 ؛ C1

Abstract:

This study aimed to identify the role of knowledge management processes in improving the performance of the enterprise using the balanced scorecard in Algeria Telecom. This study based on a descriptive analytical approach through the analysis of (60) questionnaires distributed to a group of workers and department heads. The data analysis and the hypothesis testing were performed by the SPSS.19 program.

The study concluded that knowledge management processes had no significant role in improving the performance of the enterprise using the balanced scorecard. In addition, the study confirmed the importance of knowledge management processes to enhance the performance of the enterprise and to achieve the establishment of the goals in order to maintain the perinity of the enterprise.

Keywords: knowledge management; knowledge management processes; performance improvement ; balanced scorrecard; Algerian telecom. .

Jel Classification Codes : M1 ؛ C1

*المؤلف المرسل.

I-تمهيد :

تعيش الإدارة اليوم عصرا يمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمة المنافسة، الثورة، الرقمية ...الخ) التي تفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية، وتدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحسين الأداء بالاضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وذلك من اجل أن تستطيع هذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات(Yong, 2004) .

ولعل أهم الاستراتيجيات التي أملتها تداعيات الثورة الرقمية والتي أثبتت جدواها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال هي تلك الاستراتيجيات المستندة إلى نظم إدارة المعرفة(Crpenter, Rudge , 2003) . وتقوم نظم إدارة المعرفة على وجوب قيام منظمات الأعمال باكتشاف وإنشاء وتخزين المعارف المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة منها وصولا إلى توظيفها في الوجوه التي تحقق أهداف وغايات هذه المنظمات(Lehaney et al, 2004) .

ويمكن القول بأن أهم عناصر نجاح المؤسسة هو نجاح عمليات إدارة المعرفة والتي ينتج عنها تحسين اداء المؤسسة بواسطة عدة طرق ووسائل من بينها بطاقة الأداء المتوازن ، كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على ان نجاح عمليات ادارة المعرفة يعتمد على دعم الادارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرق وأساليب مناسبة لمشاركة المعرفة من اجل تحسين اداء المؤسسة وثقافتها.

ولأهمية هذا الموضوع ودوره في التنمية والتطوير في البلد جاءت هذه الدراسة لتقصي مدى دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء شركة الاتصالات، حيث تعتبر من اهم الشركات في الجزائر من حيث حجم الاستثمارات كما أن لها دور كبير في التنمية والتطوير.

تضمنت هذه الدراسة الإطار العام للدراسة، الإطار النظري للدراسة ثم منهجية الدراسة، وبعدها سيتم عرض البيانات وتحليلها وأخيرا النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

على ضوء ما سبق ارتئينا إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل توجد علاقة بين نشر المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة نحو أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة بين نشر المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة نحو أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دورعمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- التعرف على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- معرفة العلاقة بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول اداء مؤسسة اتصالات الجزائر باعتماد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والتي تعد احد اهم المداخل في توجيه القرارات الاستراتيجية للمؤسسة وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة.

الدراسات السابقة:

وفي مايلي نقدم الدراسة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة:

1 _ دراسة فني فضيلة بعنوان (اثرعمليات ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية)2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية،إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان وتحليل البيانات المتحصل عليها ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها من أهمها ان هناك تاثير لعمليات إدارة المعرفة في رفع مستوى الأداء المؤسسي .

2_ دراسة مُحَمَّدي امال بعنوان (دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)2018:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان وتحليل البيانات المتحصل عليها ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها من أهمها ان المؤسسة تولي اهتمام بإدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها .

3_ دراسة عثمان احسين وعمران الزين بعنوان (اثر ادارة المعرفة على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة)2018:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان وتحليل البيانات المتحصل عليها ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها من أهمها ان المؤسسة تولي اهتمام بإدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

I .1 مفهوم ادارة المعرفة:

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (دون ماغشون) في بداية الثمانينات على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.

وفي نفس المرحلة تنبأ " دركر" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (عثمان، 2010).

و ايضا هي: "اسلوب لتوليد المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة في المعرفة في عموم المنظمة من خلال توظيف تقنية المعلومات في تحقيق الاهداف المطلوبة (دروش، 2001).

اذن إدارة المعرفة : هي مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية والتنقيب عن المعرفة وتطويرها وتخزينها ونشرها واستثمارها وتقويمها من اجل تحويل موارد اللاملموسيات التنظيمية الى موارد ذات قيمة عالية تساهم في ازدهار المنظمة وديمومتها (حامد كاظم متعب الشيباوي، 2020).

I .2 عمليات إدارة المعرفة : تتضمن عناصر من أهمها:

– توليد المعرفة : توليد المعرفة يعنى عند العديد من الكتّاب" إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال الحصول على على المعرفة المصادر المختلفة أي المصادر الداخلية والخارجية مثل الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات وارشيف المنظمة وحظور المؤتمرات وورش العمل (حمودة، 2005).

– تخزين المعرفة : تخزين المعرفة نعني بها تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث وسهولة الوصول اليها واسترجاعها في في مستودعات المعرفة والمتمثلة في الذاكرة التنظيمية وتحديثها وترميزها وحمايتها باستمرار لغرض مواجهة التغيرات لبيئية المتسارعة المستمرة من حول المنظمة (حامد كاظم متعب الشيباوي، 2020).

إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

– الافراد : هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيف .

– الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية في تخزين المستندات على شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة مع ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.

– توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بها، ويتضمن ذلك العمليات التي تشمل مصطلحات: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك. فيجب توفير أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر؛ يجب أن تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها، وقادرة على نقلها؛ يجب أن تكن لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛ يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون ذلك (Genesh, 2001).

– تطبيق المعرفة : إن الهدف من إدارة المعرفة المتاحة للمؤسسة هو تطبيقها، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات حيث أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة وتأكيد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقرير، والتطبيقات الجيدة قد وفرت التقنيات الحديثة ، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة من أماكن توليدها (الكبيسي، 2005) .

I .3 تحسين الأداء : ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (عبد الحكيم احمد الخزامي، 1999).

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛

- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

I .4 أنماط تحسين الأداء: هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة .اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجا المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها (مومن شرف الدين، 2012).

يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير: طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

جدول رقم (01): أنماط التحسين

	التحسين المستمر	*التحسين الجذري*
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق – داخل الأقسام –	واسع – بين الأقسام–

المصدر: مُحَمَّد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي" سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا،

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى ب : التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى ب :التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكلا المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

I . 5 بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة **Balanced Scorecard (BSC)** بالإنجليزية وباللغة الفرنسية **Tableau de bord prospectif (équilibrés)** التي تعني لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة، وقدمت العديد من التعاريف من بينها تعرف على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة (ابراهيم الخلوف الملكاوي، 2009)،

كما تعرف على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006)

حيث اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي والتي تقوم على إرضاء العملاء، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة، وكون أن مؤشرات القياس المالي تهتم بالأداء الماضي بينما مؤشرات القياس العملياتي والنوعي هي التي تقود مستقبل الأداء المالي وتهتم بالأداء المستقبلي (نعيمة يحياوي، 2009).

I . 6 محاور بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير أو محاور، فبالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، ويمكن عرض هذه المحاور الأربعة كالآتي:

– **المنظور المالي**: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

وهو أحد الجوانب الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس إظهار مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء أو استمرار المؤسسة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية ومعينة بالمؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والإبتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويحوي هذا المحور أهداف مالية التي تختلف حسب طبيعة المؤسسة (ربحية أو لا) لكن في الأخير تهدف من ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها (بن عيشي، 2017، صفحة 45).

– **منظور العملاء**: يعتبر هذا الجانب جوهر المقاييس غير المالية، حيث يتضمن هذا المنظور مقاييس تشتمل على قياس رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء، الربحية المحققة من هؤلاء العملاء أي تقييم العملاء، الحصة السوقية الجديدة، الولاء، تناقص العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالعميل...الخ، حيث يدخل هذا المنظور ضمن أحد أساليب تحقيق الأهداف المالية،[1] فالهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، فغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال، وزيادة مستوى جودة المنتجات...الخ، حيث توجه المؤسسة اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها باعتبارهم هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح (بودودة ، 2014، صفحة 33).

– **منظور العمليات الداخلية**: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم أو الإجابة عن الأسئلة التالية:

– ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟

– كيف يتم ترشيد التكاليف؟

– ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

- **فرع الإبداع**، يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، أجال تطوير منتجات جديدة؛
- **فرع العمليات**، يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض أجال التسليم من خلال قياس معدل المردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه؛

- **فرع ما بعد البيع**، يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين (طيباوي، 2019، صفحة 95).

– **منظور التعلم والنمو**: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، فيسعى هذا المحور إلى تقييم:[2]

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

فهذا البعد يسعى لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وجانب التعلم والنمو للمؤسسة يؤكد على ثلاثة قدرات:[3]

- **قدرات الموظف**، التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف؛
- **قدرات نظام المعلومات**، مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛
- **التحفيز والمكافآت**، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة (بن عيشي، 2017، صفحة 46)

II. الطريقة والأدوات

لاختبار الفرضيات السابقة الذكر، قمنا بدراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر بورقلة.

II. 1 التحليل الوصفي للمجتمع و عينة الدراسة :

– **مجتمع الدراسة** : بما ان الظاهرة المدروسة تتعلق بدور عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، فإن المجتمع المقصود بالدراسة هنا كل العاملين على مستوى مديرية ورقلة.

– **عينة الدراسة** : تم إختيار عينة الدراسة عشوائيا لأن الموضوع يمس جميع الموظفين، فقد وزع الاستبيان على المدراء فرعيين ورؤساء دوائر ورؤساء مصالح وموظفين أين تم اختيار 60 استبانة وتم توزيعها وتمكنا من استرجاع 58 استبانة في حين لم يكن هناك استبيانات ملغاة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

البيان	*العدد*
الاستبيانات الموزعة	**60**
الاستبيانات المسترجعة	**58**
الاستبيانات الملغاة	**3**
الاستبيانات الصالحة للدراسة	**55**

المصدر: من إعداد الباحثين

– أدوات الدراسة: فقد اعتمد الباحث على جل أدوات الدراسة من الاستبيان ونظرا لتنوع أدوات الدراسة في هذه المؤسسات فهذا يدعم الاستبيان، بهدف الحصول على نتائج صحيحة وقريبة من واقع الظاهرة محل الدراسة .

ولمعرفة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تم تقسيم الاستبيان إلى محورين هي:

ـ المحور الأول: وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في عمليات ادارة المعرفة والتي تتمثل أبعادها في(توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 01 إلى23.

ـ المحور الثاني: وهو المتغير التابع حيث يتمثل في أداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ، والمتمثلة في (البعد المالي ، بعد الزبون ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التعلم)، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 01 إلى 17.

جدول رقم (03) : قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ككل

الرقم	*المتغيرات*	*عدد الفقرات*	*معامل بيرسون*	*مستوى الدلالة*
01	عمليات إدارة المعرفة	23	0.837	0.000
02	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	17	0.792	0.000

المصدر :من اعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 01 يتبين ان قيم معامل ارتباط بيرسون قويه حيث تراوحت مابين 0.837 و 0.792 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبتالي فان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة كبيرة من الاتساق الداخلي مما يجعلها ذات صدق وثقة كبيرة لاتمام الدراسة المقترحة.

الجدول رقم (04): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ككل

المحور	*ابعاد الدراسة*	*عدد الفقرات*	*معامل Alpha de Cronbach*
المحور الأول	توليد المعرفة	05	0.625
عمليات إدارة المعرفة	تخزين المعرفة	07	0.827
	نشر المعرفة	08	0.820
	تطبيق المعرفة	03	0.770
مجموع محور عمليات المعرفة		23	0.913
المحور الثاني	المنظور المالي	05	0.773
ابعاد بطاقة الادا المتوازن	منظور الزبون	04	0.813
	منظور العمليات الداخلية	04	0.657
	منظور النمو و التعلم	04	0.789
مجموع ابعاد الأداء المتوازن		17	0.871
الاستبيان ككل		40	0.912

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS,19

من الجدول رقم 02 يتبين لنا أن معاملات ثبات و ثقة محاور الاستبيان ككل بلغت (0.912) وهي درجة عالية من الثبات، كما تراوح ثبات أبعاد الاستبيان 0.625 و 0.913، وبالتالي فإن جميعها أكبر من(0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وهذا يعني وجود استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان، وبتالي يمكن القول ان معاملات ثبات المقياس جيد لدراسة، وعدم تغييرها فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات.

II. احتبار ومناقشة نتائج الدراسة:

II. 1 اختبار فرضيات الدراسة :

أولا: الفرضية الأولى: توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛

H0: لا توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (09) : الانحدار الخطي المتعدد بين بعد توليد المعرفة و اداء المؤسسة

مقاييس الاختبارات / متغيرات الدراسة		قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
توليد المعرفة	ابعاد الأداء المتوازن	0.20	0.040	1.285	0.266	0.245	1.134	0.266	1.000

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من اجل معرفة العلاقة بين أداء المؤسسة و المتغير المفسر لعملية توليد المعرفة تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول 06) والذي اعتبر فيه عملية توليد المعرفة كمتغير مستقل و متغير الأداء تابع، أظهرت نتائج الانحدار ان الانحدار غير معنوي حيث كان مستوى الدلالة 0.266 اكبر من قيمة. 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة وعليه تم استبعاد المتغير توليد المعرفة من النموذج بناء على القيم الدالة، **وعلية فإننا نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0** .

ثانيا: الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛

H0: لا توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (10) : الانحدار الخطي المتعدد بين بعد تخزين المعرفة وتحسين الاداء

مقاييس الاختبارات / متغيرات الدراسة		قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
تخزين المعرفة	ابعاد الأداء المتوازن	0.163	0.026	0.843	0.366	0.205	0.918	0.366	1.000

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 10، يتضح أنه من اجل معرفة العلاقة بين أداء المؤسسة و المتغير المفسر عملية تخزين المعرفة والذي اعتبر فيه عملية تخزين المعرفة كمتغير مستقل و متغير الأداء تابع، أظهرت نتائج الانحدار ان الانحدار غير معنوي حيث كان مستوى الدلالة 0.366اكبر من قيمة. 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة وعليه تم استبعاد المتغير **وعلية فإننا نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0** .

ثالثا: الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين نشر المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛

H0: لا توجد علاقة بين نشر المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (11) : الانحدار الخطي المتعدد بين بعد نشر المعرفة واداء المؤسسة

مقاييس الاختبارات	*قيمة الارتباط* R	*معامل التحديد* R^2	*قيمة* F	*دلالة* F	*معامل الانحدار* β	*قيمة* T	*دلالة* T	*معامل تضخم التباين*
متغيرات الدراسة								
نشر المعرفة ابعاد الأداء المتوازن	0.399	0.159	5.871	0.021	0.503	2.423	0.021	1.000

المصدر :من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 08 بان هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بلغت 0.399، كما أظهرت نتائج الانحدار ان الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 5.871 بدلالة 0.021 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وتفسر النتائج ان المتغير المستقل نشر المعرفة يفسر 15.9% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة وذلك بنظر إلى معامل التحديد 0.159، كما جاءت قيمة (β 0.503)توضح العلاقة بين عملية نشر المعرفة و أداء المؤسسة دالة احصائيا، حيث يمكن استنتاج قيمة T و الدالة المرتبطة بها وهذا يعني انه كلما تحسن عملية نشر المعرفة بوحدة واحدة يتحسن أداء المؤسسةب 0.503 وحدة.وعلية **فإننا نقبل الفرضية البديلةH1 ونرفض الفرضية البديلة H0** .

كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتائج ان عامل تضخم التباين 1.000 للنموذج كان أصغر من(03) مما يشيرإلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار كتالي:

أداء المؤسسة = 0.503 عملية نشر المعرفة +1.313

رابعا: الفرضية الرابعة : توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛

H0: لا توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (12) : يوضح الانحدار الخطي المتعدد بين بعد تطبيق المعرفة واداء المؤسسة

مقاييس الاختبارات	*قيمة الارتباط* R	*معامل التحديد* R^2	*قيمة* F	*دلالة* F	*معامل الانحدار* β	*قيمة* T	*دلالة* T	*معامل تضخم التباين*
متغيرات الدراسة								
تطبيق ابعاد	0.338	0.114	3.997	0.054	0.514	1.999	0.054	1.000

المعرفة الأداء المتوازن						

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أنه، من اجل معرفة العلاقة بين أداء المؤسسة و المتغير المفسر عملية تطبيق المعرفة والذي اعتبر فيه عملية تطبيق المعرفة كمتغير مفسر و متغير الأداء تابع، أظهرت نتائج الانحدار ان الانحدار غير معنوي حيث كان مستوى الدلالة 0.054اكبر من قيمة. 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة وعليه تم استبعاد المتغير، وعليه فإننا **نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0** .

خامسا: الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة نحو أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اجراء اختبار ANOVA للعينات المستقلة على النحو الموالي

متغير الجنس:

الجدول رقم (05): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إجابات العاملين حسب الجنس

ANOVA

المتغيرات	الذكور		الاناث		اختبار (F)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	المعنوية
عمليات إدارة المعرفة وابعاد بطاقة الأداء المتوازن	**2.67**	**0.384**	**2.33**	**0.264**	**5.916**	**0.021**

المصدر :من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 5 يتبين أنه يوجد فروق جوهرية لإجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابتهم نحو دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة . وذلك حسب الجنس حيث تشير قيم F ومعنويتها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فئات العينة، وعليه فان متغير الجنس يؤثر على إجابات العاملين ويرجع ذلك الى فئة الذكور لكونها اكبر متوسط حسابي .

متغير السن

الجدول رقم (06): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إجابات العاملين حسب السن

ANOVA

المتغيرات	اقل من 25 سنة		26-35 سنة		36-46 سنة		أكثر من 46 سنة		اختبار (F)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	المعنوية
عمليات إدارة المعرفة و ابعاد	2.125	/	2.40	0.383	2.67	0.246	2.76	0.416	2.572	0.073

الأداء المتوازن	

المصدر :من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم 04، أنه لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير السن فيما يتعلق باستجابتهم حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. وذلك حسب السن حيث تشير قيم F ومعنويتها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فئات العينة، وعليه فان متغير السن للمبحوثين لا يؤثر على إجابات العاملين. و بتالي نقبل الفرص الصفريH0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية 0.05ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا نتيجة ان مستوى الدلالة=sig0.073 وهي اكبر من مستوى المعنوية α=0.05.

متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إجابات العاملين حسب تبعا للمستوى التعليمي.

ANOVA

المتغيرات	تقني سامي		دراسات عليا		جامعي		اختبار (F)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	المعنوية
عمليات إدارة المعرفة و ابعاد الأداء المتوازن	2.55	0.499	2.66	0.294	2.59	0.243	0.108	0.898

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 07، لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما يتعلق باستجابتهم حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. وذلك حسب المستوى التعليمي حيث تشير قيم F ومعنويتها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فئات العينة، وعليه فان متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على إجابات العاملين. و بتالي نقبل الفرضيةH0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا نتيجة ان مستوى الدلالة=sig0.898 وهي اكبر من مستوى المعنوية α=0.05

متغير الخبرة: الجدول رقم (08): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إجابات العاملين حسب تبعا لمستوى الخبرة.

ANOVA										
المتغيرات	اقل من 05 سنوات		من 06إلى10 سنة		من 11 إلى 20 سنة		اكثر من 20 سنة		اختبار (F)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	المعنوية

0.001	6.698	0.374	2.84	0243	2.51	0.547	2.92	0.123	2.11	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 08 يتبين أنه ، يوجد فروق جوهرية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق باستجابتهم حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. حيث تشير قيم F ومعنويتها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فئات العينة، وعليه فان متغير الخبرة للمبحوثين يؤثر على إجابات العاملين. و بتالي نقبل الفرض الصفريH1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة نحو أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية 0.05 ونرفض الفرضية البديلة .H0

II. 2 مناقشة النتائج

لقد خلصنا إلى العديد من النتائج من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة التطبيقية وفيما يلي عرض لأهمها:

نتيجة اختبار الفرضية الاولى:

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الاولى بانه لا توجد علاقة بين توليد المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقد يعزى ذلك لضعف نشاط توليد المعرفة وهذا حسب ما اظهرته النتائج اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد .

نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الثانية بانه لا توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقد يعزى ذلك لضعف نشاط تخزين المعرفة وهذا حسب ما اظهرته النتائج اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد .

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الثالثة بانه توجد علاقة بين نشر المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقد يعزى ذلك لقوة نشاط نشر المعرفة وهذا حسب ما اظهرته النتائج اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد .

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الرابعة بانه لا توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين اداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقد يعزى ذلك لضعف نشاط تطبيق المعرفة وهذا حسب ما اظهرته النتائج اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد .

نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الخامسة بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة نحو أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية .

IV- خاتمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية.

لذا أصبحت عملية تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة من خلال الاستخدام الامثل لادارة المعرفة من اجل البقاء والاستمرار مستقبلا، كما انها تساعد للتأكد أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبكفاءة وملائمة لتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا يمكن القول أن تقييم وتحسين الأداء ما هما إلا وظيفتان مترابطتان ومتكاملتان بحيث ان اساس التكامل هو الاستخدام الواسع لعمليات ادارة المعرفة حيث يمكن اعتبار تحسين الأداء نتاج لوظيفة تقييم الأداء ، فهذه الأخيرة تعتبر وظيفة حيوية وبناءة باستعمال عدة ادوات تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، فيأتي تقييم الأداء من خلال استقراء

دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لاستخراج نقاط القوة والضعف وتحليلها لوضع تصحيحات في حالة انحراف في التسيير أو تأكيدها إذا كان يتجه نحو الاتجاهات المرغوبة، ومن ثم السماح بوضع خطة لتحسين أداء المؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرار.

التوصيات : يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتتمثل فيما يلي:

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحسين مستوى الموظفين حول إدارة المعرفة من خلال تنظيم دورات تكوينية.
- يجب على المؤسسة دمج ممارسات إدارة المعرفة في تعاملاتها اليومية.
- يجب على المؤسسة تحسين أدائها من خلال الالتزام بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- الإحالات والمراجع:

1. نعيمة يحياوي ، ص . :المسؤوليةالاجتماعية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة2016:دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهات 1304-الشلف الجزائرجامعة حسيبة بن بوعلى
2. Crpenter, Rudge . (2003).
3. Lehaney et al., . (2004).Social responsibility of the private sector and its role in sustainable development of the Kingdom of Saudi Arabia2014المملكة العربية السعودية
4. Yong. (2004).
5. أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفمسطينية بقطاع غزة2018رسالة ماجستير 20-19غزة فلسطينالجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارةفلسطينكلية التجارة
6. أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقا ن رة بين مؤسسة ايلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة2013الملتقى العلمي الدولي الأول :حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة07"ورقلةجامعة ورقلة
7. أثر تطبيق املسؤولية الاجتماعية على أداء املوارد البشرية في املؤسسات الصغرية واملتوسطة2013الملتقى العلمي الدولي الاول :حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة06ورقلةكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
8. استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط2019مجلة دراسات العدد الاقتصادي 100295
9. استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة2014رسالة ماجستير 33الجزائرجامعة قسنطية
10. استخدام بطاقة الاداء المتوازن و اثرها على كفاءة راس المال الفكري للشركات المدرجة في بورصة فلسطين2016رسالة ماجستير غزة فلسطينكلية الاقتصاد و العلوم القانونيةجامعة الازهر غزةالكبيسي.(2005) .
11. المسؤولية الاجتماعية و الالتزام بالجودة و وانعكاستها على القيم المنظمية2014المجلة العربية للادارة 0115
12. تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات شركة كوكاكولا نموذجا2016دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع و الرهانات1310الشلف الجزائرجامعة حسيبة بن بوعلى
13. حامد كاظم متعب الشيباوي.(2020) .

14.حامد كاظم متعب شيباني.(2020) .

15.حمودة.(2005) .

16.خلف الطعامسة سلامة ,ع .(2015) .العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية العدالة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن .اطروحة دكتوراه .38 ,السودان ,كلية الدراسات العليا :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

17.دور أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة سونطراك –الجزائر2017-الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات اخلاقيات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية45ورقلة الجزائرجامعة ورقلة

18.دور اخلاقيات الاعمال و المسؤولية الاجتماعيةفي تحسين اداء المؤسسات البترولية باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة سونطراك الجزائر2017الملتقى الدولي حول الاداء المتميزللمنظمات و الحكومات الطبعة الثالثة اخلاقيات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية0345ورقلةجامعة ورقلة

19.دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن2018مجلة البحوث السياسية و الادارية 081272

20.سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال)دراسة حالة ثلاثة شركات عربية2011(الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثةالخامس12الشلف الجزائركلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

21.مومن شرف الدين.(2012) . واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية الجزائرية في ظل معيار iso 26000 SONATRACH.ENAFOR.ENTPد ا رسة حالة المواصفات الدولية2020مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية 0401215

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد خويلدات ، بوعمامة خامرة (2022)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 417-432.

الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the Creative Commons Attribution License**.**

Journal Of Quantitative Economics Stadies **is licensed under a** Creative Commons Attribution-Non Commercial license **(CC BY-NC 4.0).**