

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

performance of the organization, through its four dimensions: financial performance, customer performance, operational performance, and learning and growth performance.

Keywords: knowledge management , performance, balanced scorecard

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، حيث أنّ عمليات إدارة المعرفة، من تشخيص المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، لها الأثر الكبير على تحقيق التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الشامل والإستراتيجي للمؤسسة فإنّ إدارة المعرفة تساهم في رفع الأداء الشامل للمؤسسة من خلال أبعادها الأربعة: والمتمثلة في الأداء المالي، والأداء الزبائني، والأداء العملياتي، والأداء المتعلق بالتعلّم والنمو.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة : استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

الأستاذة: لراس شفيقة

أستاذة مساعدة قسم أ

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

–القطب الجامعي القليعة –

هيئة الانتماء: جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Abstract:

This article aims to study the relation between the knowledge management and improving the strategic performance, as the knowledge management processes

(The diagnosis, generation, acquisition, storage, distribution, and application) has an enormous impact on achieving the continuous improvement of enterprise performance. And with using balanced scorecard as a benchmarking tool, knowledge management contributes to the overall

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

المقدمة :

وتطور بالتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما جعل تطبيق مبادئ العمل الجماعي عملاً ممكناً وسهلاً¹.

إنَّ تشكُّل إدارة المعرفة كأحد التطورات الفكرية المعاصرة ساعد منظمات الأعمال على توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وإدارة الإبداع في المنظمة من أجل الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية لها، مما يزيد من قيمتها والارتقاء بأدائها.

إنَّ ربط إدارة المعرفة بالأداء يُعتبر من الموضوعات الحديثة والحيوية، فعلى أساس الأداء الحالي تُبنى عملية اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، حيث أنه يتم تحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف المسطرة، ومدى تنفيذ الخطط والبرامج، ومدى الرشد في استخدام الموارد، ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو ما ألزم المفكرين البحث عن طرق وأساليب لقياسها في ظل التغيرات والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال، ومن بين هذه الطرق والأساليب الأكثر انتشاراً ونجاحاً بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على قياس الأداء الشامل أو الاستراتيجي للمنظمة.

وتأتي أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء من التزايد الملحوظ لحركة الابتكار والإبداع العلمي التي شهدتها المنظمات الرائدة في العالم من خلال تبنيها لأسلوب إدارة المعرفة باعتبارها الآلية التي تمكّن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة، وتأسيس مفهوم التعلّم التنظيمي في عميق وبناء القيم الرصينة في المنظمة وتحولها إلى منظمة متعلّمة والتي تتميز بمعايير جديدة

تعمل منظمات القرن الحادي والعشرين في بيئة تمتاز بالشمولية والتعقيد والتسارع والتفاعلية، وهي أشدّ ديناميكية من أي وقت مضى نظراً لتعدّد وتنوع واختلاف قوى متغيّراتها وتفاعلاتها، وتمثّل هذه القوى في تيار العولمة، والتطوّر السريع والمتنامي لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة حدة المنافسة والتغير في مطالب العملاء، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وأمام كل هذه الظروف أصبح الرهان الوحيد لقادة المؤسسات المعاصرة هو السعي إلى الرفع من مستوى أدائها للحفاظ على بقائها واستمراريتها من خلال البحث عن المعرفة ذات القيمة. وحسب "بيتر دروكر"

(P.DRUKER) فقد أصبحت المعرفة اليوم أهم من رأس المال والأرض فهي تعد السلاح الذي يحمي المنظمات من كل الظواهر البيئية المعقدة إذا أُديرت على أحسن وجه، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة للمؤسسة، مما ينبغي على الإدارة جمع المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وفي هذا الإطار فقد برز مفهوم إدارة المعرفة

« Knowledge Management » الذي يعمل على وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب وبسهولة اللازمة التي تمكنهم من الاستفادة منها لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

وحسب كل (PATRICK PRIEUR & LAURENT) أنّ الاعتراف بإدارة المعرفة اليوم كتخصص مستقل يدعم مبادئ المنظمة المتعلمة و النظامية، حيث تتمثل مبادئها في التمكّن الشخصي، وبناء رؤية مشتركة، وتعليم المجموعة، ونظم التفكير، أما المقاربة النظامية فهي التي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة ودائمة مع بيئتها ومن مبادئها: النظام، الشمولية، التعقد، والتفاعلات، وقد توسّع مفهوم إدارة المعرفة

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

أثار مصطلح إدارة المعرفة ضجة واهتماما كبيرين في الآونة الأخيرة حيث أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى بسبب تطور الانترنت وبيئة الأعمال التنافسية للمؤسسات، حيث أصبح التحدي الاستراتيجي مرهون بإدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق مكاسب في الإنتاجية، وحتى تتمكن من استيعاب وإدراك العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة فإننا نتناول أولا كل متغير على حدة، ثم نستعرض العلاقة الموجودة بينهما من خلال مقاربات نظرية معروفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

1. مفهوم المعرفة

تعد المعرفة من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة بين أنحاء وزوايا المؤسسة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع، فحسب (هاريس)² تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات، ثم تتحول إلى بيانات، ثم إلى معلومات وتندرج إلى معرفة، وهي أساس الابتكار والحكمة، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.

ويرى (WIIG)³ أن المعرفة تشمل مجموعة من المفاهيم و الأفكار والتعميمات نستعملها لقراءة وتبسيط تعقد متغيرات العالم المحيطة بنا، وذلك أن المعرفة تتطور بتطور المحيط الذي توجد فيه فتمتد إلى مفاهيم أشمل وهي: التكنولوجيا، والاحترافية Proficiency: أي بلوغ درجة عالية في المهنة والمعرفة، والكفاءة Ability: أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على معرفة التقنيات، والخبرة Expertise: أي المهارة وهي المعرفة المتخصصة في مجال معين، والدكاء Intelligence: وهو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تُكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة، أي القدرة

للقوة، كالإبداع، والكفاءات، والخبرات، والمهارات، والذكاء والتي تعدّ المصدر الرئيسي لتحسين الأداء. كما أنّ وصف إدارة المعرفة نهجا إداريا حديثا يعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء الشامل المعتمد على الخبرة والمعرفة.

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى التأكيد على أهمية إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة الضمنية المخزنة في رؤوس رجال المعرفة والعمل على الاحتفاظ بها ونشرها من خلال العمل الجماعي والتطور التكنولوجي، وأثر كل من عملية إدارة المعرفة على متغيرات الأداء الرئيسية من أداء مالي، وعمليات تشغيلية، ورضا الزبائن، وتحسين مستوى التعلم والنمو، والتي نظهرها من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تُعدّ من المقاييس المفضلة لقياس الأداء الاستراتيجي أو الشامل للمنظمة.

وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل (الاستراتيجي) للمنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الورقة

البحثية إلى ثلاثة محاور أساسية كمايلي:

المحور الأول: المقاربات النظرية لدراسة

العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة الاقتصادية.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة

لقياس الأداء الاستراتيجي (الشامل) للمؤسسة.

المحور لثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الأول: المقاربات النظرية لدراسة العلاقة بين

إدارة المعرفة وأداء المؤسسة الاقتصادية

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

فالمفهوم الشامل للمعرفة إذن ينتج من تفاعل نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (Know How) وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة من العمل والممارسة. والمعرفة الظاهرة وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing About) وتوصف بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات.

وهو ما يدعو جميع المؤسسات اليوم إلى البحث عن هذه المعرفة واستخدامها وإدارتها بطريقة رشيدة من أجل خلق القيمة للمؤسسة، وتحقيق النمو والاستدامة، وهو ما يسعى في علم الإدارة بإدارة المعرفة، وبمعنى أكثر وضوحاً أن إدارة المعرفة أصبح لها منظور استراتيجي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

ثانياً : المنظور الاستراتيجي لإدارة المعرفة

1. تعريف إدارة المعرفة

تُعرّف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة⁷، كما تتضمن الإشراف وقيادة الناس نحو العمل بإتقان.

فبينما يتعامل الإشراف مع الأفراد ووظائفهم على المستوى العملي وتعامل الإدارة مع الأفراد على المستوى التنظيمي، فإن القيادة تتولى الإدارة على المستوى الاستراتيجي.

على الابتكار واكتساب المعرفة، وأخيراً الحكمة (Wisdon) : وتعني الإصابة في القول والفعل.

فالحكمة تعني تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ وحقيقي وزائف، وفهم واستخدام المعرفة لاتخاذ قرارات حكيمة.

أما (دلفين) فيرى أن المعرفة هي خليط من تجارب محدّدة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تجسد تجارب ومعلومات جديدة⁴.

نستخلص ممّا سبق أنّ:

"المعرفة عبارة عن عملية ديناميكية تتطور باستمرار مع تطور الفكر الإنساني والمحيط الذي تنشأ فيه وتعدّ توليفة من المعلومات والخبرات والتجارب والأحكام إلى غير ذلك من عناصر ذاتية، سياقية، كما يجدر بنا الإشارة أنه لا يمكن تفسير أو استخدام المعرفة بدون فهم السياق الذي توجد فيه."

والمعرفة نوعان، حيث أنّ أغلب الباحثين يتناولونها من منظور ثنائي يعكس المفهوم الشامل لها، والمتمثل في المعرفة الضمنية (الكامنة، الصامتة) ، والمعرفة الصريحة (الظاهرة أو المعلنة)، حيث يرى (Nonaka) أنّ المعرفة الضمنية تتصف بالمعنوية وصعوبة التعبير عنها، علاوة أنّها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها، بناءً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً⁵. أما المعرفة الصريحة

(الظاهرة أو المعلنة) فهي الخبرات والتجارب المحفوظة والموجودة في الكتب والوثائق الرسمية، ويمكن تحديدها وتجميعها، وأرشفتها وترميزها بمساعدة تقنية المعلومات، والتعبير عنها بلغة رسمية لدى الجميع، وتبادلها وتوصيلها للأشخاص العاملين في المؤسسة وغيرها، مثل : المعرفة العلمية، والفنية والعقلية الموجودة في الكتب والمعادلات الرياضية، وكذا قواعد البيانات والبرمجيات، والأهداف والنظم، واللوائح الخاصة بالمؤسسة، أو هي المعرفة المصرّح بها⁶.

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

ومن فوائد تطبيق إدارة المعرفة نجد أنها:

- تعدّ فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
 - تعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة للمنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
 - تعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
 - تعدّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية والفجوات في توقعاتهم؛
 - توفرّ الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- وقد أشارت الدراسات التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أنّ المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت الفوائد التالية¹⁰:
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد

أما المعرفة وكما ذكرنا سالفا تعدّ من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات وأن فشل أو نجاح المؤسسات يعتمد اعتمادا أساسياً على الأفراد العاملين في المؤسسة وقدراتهم، حيث يعتبر رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية والفعالة في بناء المعرفة وتطويرها. والإشكال في موضوع إدارة المعرفة تكمن في أننا نحاول إدارة ما هو غير ملموس، فالمدراء الجيدون دائماً يستخدمون الموجودات الفكرية ويميزون قيمتها ويحسنوا استخدامها. إلا أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فقد تناول الباحثون إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل الأول في أنّ ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها، والعمليات التي يغطيها. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة نذكر ما يلي:

إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث، فهي عملية تساعد المؤسسات في تعريف واختيار وتنظيم وبتّ ونقل المعلومات الفريدة والمهمة والخبرات والتي تعدّ من ذاكرة المؤسسة والتي عادة تكون موجودة في المؤسسة بطريقة غير منظمة ومهيكلية⁸.

كما يعرفها سكايرم Skaimer على أساس أنّها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتجميعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من أجل تحسين الأداء.

في حين عرفها KPMG (مؤسسة الاستشارات الشهيرة) أنّها المحاولة المستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين الأداء⁹.

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

- بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل فيما يتعلّق بعمليات التشغيل وقادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخّل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة؛
- انخفاض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية؛
- يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتمّ كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون؛
- تحسين العمليات الداخلية ممّا يؤدي إلى خفض التكاليف.

أما الباحثان (Holsapple and Singh) فقد أكدوا أنّ أهداف إدارة المعرفة تتلخص فيما يلي:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- التأكّد من أنّه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

نستخلص مما سبق أنّ:

إدارة المعرفة دليل العمل الجيد لكل مؤسسة معاصرة تسعى إلى تحقيق التّموّ في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس، والذي يعد معياراً مهماً في قياس تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ويتحقق من خلال الرفع من قيمة رأس المال الفكري والبحث عن قائد معرفة قادر على إدارة وإنجاح تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، وهو ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

2. عمليات إدارة المعرفة (إدارة نظم المعرفة)

ويقصد بعمليات إدارة المعرفة كما يراها (سليمان و سبونس)

(Soliman, spoons) أنّها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات¹².

فلاستخدام الفعال لإدارة نظم المعرفة يمكن أن يسهّل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الإجراء السريع نحو ملاحظات

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

استخدامها في المؤسسة، ثم تطبيقها تطبيقاً فعالاً من أجل خلق القيمة للمؤسسة.

3. أكثر النماذج شيوعاً لإدارة المعرفة

لقد قامت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجياتها، وفيما يلي عرض لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في إدارة المعرفة. ولعلّ أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً هما: نموذج Marquardt و نموذج Wiig.

أ/نموذج Marquardt

اقترح Marquardt¹⁴ مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من ست (6) مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، المصادقة والتطبيق. ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية في حالة نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وتقع إدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ب/نموذج Wiig :

يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف أساسية وهي:

بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة.

ويلاحظ في هذا النموذج أنه قد تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة.

العميل وتدعم قدرة المؤسسة للردّ على منافسيها بالطريقة المناسبة، و تمكين العمال بالمعرفة الهامة والبارعة، حيث تركز إدارة المعرفة على فهم هذه العمليات بالإضافة إلى كيفية استغلالها واستثمارها وتخزينها واستغلالها داخل المنظمة.

فقد أشار أغلب الباحثين والمدراء إلى ست عمليات لإدارة المعرفة والتي أطلقوا عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة.

فعملية تشخيص المعرفة هي تحديد الموجودات من المعرفة الحالية، ومعرفة أيضا المعرفة المطلوبة للمؤسسة، فتحديد هذا الفرق يمثل ما تحتاجه المؤسسة للاستمرار المعرفي الجيد، أما توليد المعرفة (اكتساب المعرفة) Création , Acquisition فهي ابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وقد أشار¹³ gottschalk في هذا المجال إلى أنّ توليد المعرفة يعني تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود من خلال التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وقد حدّد أربعة أنماط لهذا التحول أطلق عليه نموذج إبداع المعرفة، والذي يُرمز له اختصاراً بـ (SECI)، حيث يمثل البعد الأول المعرفة التشاركية (Socialisation) أو المعاشية، البعد الثاني وهو المعرفة الخارجية المجسدة (L'exteriorisation)، والبعد الثالث وهو المعرفة التجميعية أو التركيبية (Combinaison)، أما البعد الأخير فهو المعرفة الداخلية أو المدمجة (L'intériorisation)، أما عملية خزن المعرفة (الاحتفاظ بها) فهي المحافظة على البيانات والمعارف ووضعها في قواعد عمل المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ المعرفة لا تحتاج إلى تشخيص وتوليد وتخزين فقط، وإنما الأهم من ذلك هو تطبيق المعرفة من خلال نقلها أولاً إلى الأشخاص الذين هم في حاجة إلى

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

من هذا المنظور تعدّ المؤسسة نظام ديناميكي متكون من مجموعة أجزاء لديها علاقات متبادلة والتي تعمل بشكل منظم ومتناسق من أجل تحقيق هدف واحد¹⁷.

نستخلص مما سبق أنّ المؤسسة نظام (اقتصادي، اجتماعي، سياسي) تستمد قدراتها من أجل التكيف مع البيئة من خلال استغلال المعرفة (المعلومات، معرفة الكيف، براعة الاختراع، التراخيص، كل الأصول غير الملموسة الناجمة عن خبرات أفراد)، التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف واحد. والمؤسسة من خلال نشاطاتها وتفاعلها مع البيئة فهي تبحث دائماً عن تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وهو ما يسمى بأداء المؤسسة.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنّه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعدّدة المعاني كما يسمّيها **Annick bourguign** بالكلمات الحقائبية "Les mots valises" أو "الكلمات الإسفنجية" **Les mots éponges**¹⁸.

ويُقصد بذلك أنّها قد تتوافق مع كلمات كثيرة حاملة تفسيرات واسعة هذا ما يبين أنّ فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدّة ميادين اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وإدارية، أمّا في ميدان الممارسة فهي مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدّة معاني ومع ذلك نحاول تحديد تعريف للأداء.

فكلمة الأداء تستمد أصولها من اللاتينية **Performa** مستعارة من اللغة الإنجليزية في القرن الخامس، ويدل عن تنفيذ وتأدية أعمال فهو إنجاز وتعد نتيجة حقيقية (الريح).

حيث يركّز نموذج **Wiig** على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات¹⁵.

ثانياً: أداء المؤسسة الاقتصادية وأساليب قياسه

يعتبر الأداء المعيار الأساسي الذي يمكّن المؤسسات أن تقارن نفسها مع منافسيها والحفاظ على مكانتها على المدى الطويل خاصة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. وهو ما جعلنا مضطرين إلى تعريفه، والتعرّف على أنواعه، وكيفية قياسه، وقبل ذلك التطرق إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية التي تدور دراستنا حوله. كما أنّها الأساس لفهم وتحليل مصطلح الأداء.

1. أداء المؤسسة الاقتصادية

يعرّف أغلب الباحثين المؤسسة الاقتصادية بأنها:

" شكل اقتصادي، وتقني، وقانوني، واجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدّد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع للاستهلاك، أو تقديم خدمات، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها والمرتبطة أيضاً بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها".

وبما أنّ المؤسسة تنشط في محيط معقد غير مستقرّ، يعرّفها آخرون بأنّها نظام فرعي من محيطها وفي نفس الوقت تعتبر نظام لمجموعة مكوناتها الداخلية. فالمؤسسة نظام مفتوح، وحسب **Von Bertalanffy** النظام هو مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها ومع محيطها. هذا النظام هو نظام مفتوح، وحتى تتفاعل المؤسسة مع محيطها لابدّ أن تكون في انفتاح مع العالم الخارجي¹⁶.

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

ومن أجل تقييم الأداء الاستراتيجي يجب أولاً تحديد وتعريف الأهداف الاستراتيجية وقياس النتائج بالاستعانة بالمؤشرات.

نستخلص مما سبق:

أنّ الأداء هو قدرة المؤسسة على تأدية عملها وعلى تنفيذ استراتيجيتها والعمل على تلبية متطلبات أصحاب مصالحها من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، محققة نتائج قابلة للقياس. وقد اتفق الباحثون على أنّ مجالات الأداء الاستراتيجي تتمثل في ثلاثة ميادين أساسية وهي :

الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الفاعلية التنظيمية، حيث يشير Vankatrman et Ramanujam إلى أنّ مفهوم الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويقاس بالمؤشرات المالية كما أنّه يمثل وضع المؤسسة المالي²⁴، معتمدة على المؤشرات المالية مثل الإيرادات ونمو المبيعات. أما الأداء التشغيلي أو (الأداء العملياتي) والذي يُعدّ أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع للأداء، ويعتمد على المؤشرات التشغيلية (العملية) بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فمن أهم المؤشرات التشغيلية للأداء: الربحية، المردودية، الإنتاجية، الكفاءة. كما أنّ (الفاعلية التنظيمية) تُعتبر المجال الأشمل للأداء والذي يندرج ضمنه كل من أسس الأداء المالي والعملياتي، فحسب KALIKA هناك أربعة عوامل رئيسية من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية وهي: احترام الهيكلية الرسمية، والعلاقات بين المصالح، والانتقال الجيد للمعلومات ومرونة الهيكلية.

2. تحسين الأداء

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية، فاتخاذ قرار ما بشأن تحسين الأداء يستوجب البدء من

والواقع أن to perform¹⁹ يعني تنفيذ المهمة بصورة منتظمة وبمنهجية واضحة، ومن ثم تنفيذها بشكل مناسب. أمّا حسب تعريف القاموس « LAROUSSE »:

فالأداء هو مجموعة من النتائج المحققة نلاحظها أثناء القيام بعملية التقييم، فهي تحقيق لنتائج أو نهايات جيدة بوجود وسائل متاحة تستغل بطريقة أمثل.

وفي تعريف آخر: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"²⁰، ويعرفه A.Kherkham على أنّه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"²¹.

وحسب P.Drucker فهو " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²² وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنّه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات

وحسب أجاليف ALGLAVE²³ وآخرون يحدّد الأداء في إدارة الأعمال بالجمع بين الفاعلية والكفاءة مضيفاً بذلك الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفاعلية) مشيراً أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها، وتمكّنها من مواجهة القوى التنافسية. ما يعرف بالأداء الاستراتيجي.

فبإضفاء الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء يسمح هذا الأخير بتقييم استراتيجية المؤسسة من خلال المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية و النتائج المحققة فعلاً.

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

الأخرى لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة، كما ظهرت نماذج لتحسين الأداء في المؤسسة تتمحور كلها تقريباً حول الفكرة التالية:

حيث يركّز "نموذج تحسين الأداء" على تحليل الفجوة من خلال تشخيص الأداء الفعلي ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب، حيث يتعلّق تحسين الأداء بتقليل هذه الفجوة، وتتمثل متطلبات تحسين الأداء فيما يلي:

- لا بدّ أن يكون هناك دعم وتحفيز من طرف الإدارة العليا للمنظمة؛
- تحديد أهداف المنظمة بدقة؛
- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وقابلة للتنفيذ وتعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة؛
- تحديد الفئة (الفرد، الوظيفة....) المستهدفة بعملية التحسين.

3. قياس أداء المؤسسة

"التسيير هو قياس" إنّ هذه العبارة تعني أنّه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيداً عن عملية القياس، فالتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنّه لا يمكن النهوض بالأداء (تحسين الأداء) دون معرفة كيفية قياسه.

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا كان قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققها المؤسسة، غير أنّ المدراء والمسيّرين وخاصة القادة لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق

الجدور، فالحل المطلوب هو البدء من الأساس والبناء عليه لأن البناء على أساس قوي ينتج عنه نتائج جدّ مرضية²⁵.

على هذا الأساس يعرف تحسين الأداء بأنّه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ولهذا فإنّ الفكر الإداري قد اهتم كثيراً بتحسين الأداء حيث ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة على صعيد الفكر الإداري، حيث كان الأداء وتحسينه محورياً رئيسياً من محاور اهتمامها. ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر منها على سبيل المثال:

- المدرسة الكلاسيكية (المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية، المدرسة البيروقراطية)؛
- مدرسة العلاقات الإنسانية؛
- حركة الإدارة بالأهداف والنتائج؛
- إدارة الجودة الشاملة
- حركة المنظمات التي تتعلّم (أسلوب إدارة المعرفة)

ويرى العديد من المفكرين أن المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المنظمة المتعلّمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه بشكل عملي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة²⁶. إنّ الهدف العملي من إدارة المعرفة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

مؤشرات أكثر استراتيجية وهذا ما نسعى إظهاره بالتفصيل من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة: مقاربات نظرية

لقد تعددت المداخل لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء ما بين رؤية كلاسيكية التي تركز على النظرة المالية للأداء (تعظيم القيمة) (فريدمان 1984)، وهو ما يسمى المدخل المالي، كما ظهر أيضاً مدخل الابتكار حيث بين

" كريستنس وسكوت أنتوني وإريك روث " (2004) أنّ الابتكار في المؤسسة يخلق التغيير المتزايد في المؤسسة ويحسن نشاطها، ويزيد من اكتسابها لميزة تنافسية، فالابتكار يزيد من تحسين جودة المنتجات.

أما التيار الثالث فهو التيار أو المدخل المبني على المقاربة المستندة على المعرفة، فوفقاً لنظرية " نوناكا وتاكوشي" (1995) فالمنظمات الناجحة هي المنظمات المبدعة باستخدام المعرفة، فرأس المال الحقيقي للمؤسسة ليست العقارات وإنما المعرفة.

كما ساهم في هذا المجال وبشدة تيار النظام المعلوماتي في دراسة الأداء من خلال تحليل العلاقة بين موارد تكنولوجيا المعلومات كأداة لتسيير المعرفة والأداء.

ومن النماذج الأكثر استخداماً ونجاحاً في دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء النموذج المتكامل الذي يحاول فيه الباحثون اقتراح تحليل شامل وكامل يهدف إلى الجمع بين عدد كبير من المتغيرات مأخوذة من نظرتهم إلى المؤسسة كنظام أي مدخلات وعمليات ومخرجات، على غرار نموذج العمليات المستند على موارد المؤسسة بشكل متكامل وهو ما أشرنا إليه سابقاً بنموذج (SECI) لـ " نوناكا "، ضف إلى هذا كله استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة بطريقة متوازنة.

أما نظرية الموارد والأداء فإنها تعالج هذه العلاقة بين المعرفة والأداء المنظمي من خلال أنها ترى أنّ بعض الموارد التي تمتلكها المؤسسة هي موارد ثمينة، وندرة، وصعبة التقليد، والاستبدال، حيث تعتبر أنّ هذه الموارد تسمح للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة تمكنها من تحسين أدائها، وبالتالي فإنّ هذه الموارد إذا ما تمّ تسييرها بطريقة مثلى فإنها تصبح موارد استراتيجية.

إنّ نظرية الموارد والأداء في حقيقة الأمر درست العلاقة بين المعرفة والأداء من جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير المعارف، وبالتالي فإنّ العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة يتجلى من خلال التحكم في استخدام أدوات تكنولوجيا في المؤسسة.

كما بينت دراسات كثيرة أنّ هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وعمليات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، فهناك علاقة بين إدارة المعرفة والتشخيص الاستراتيجي من خلال استخدام المعرفة لتشخيص البيئة الخارجية العامة بكل متغيراتها، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية، وهو ما يُطلق عليه اختصاراً تحليل PESTEL، كما تستخدم المعرفة لتشخيص البيئة الخاصة للمؤسسة، أو ما يسمى أيضاً بالبيئة التنافسية للمؤسسة، وتشمل الزبائن، والموردون، والمؤسسات المنافسة، المنتجات البديلة، الداخولون الجدد، وهي خمس قوى تؤثر على نشاط المؤسسة، جمعها " بورتر" في 5 قوى وسميت بالقوى الخمس لـ"بورتر"، كما أنّ لإدارة المعرفة دوراً فعالاً في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تتعلق بتشخيص موارد وكفاءات المؤسسة، وكذا نشاطات المؤسسة، أما العلاقة بين إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية فهي أكثر أهمية وفائدة نظراً لاستخدام المؤسسة للمعارف والكفاءات المتراكمة لديها

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة أهداف.

يحدد (Kaplan & Norton) مكونات هذا النموذج بأربعة محاور، هي:

1- المحور المالي، ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية؛

2- محور العمليات الداخلية، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها؛

3- محور الزبائن ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم؛

4- محور التعلم والنمو، ويعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين بمستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمي.³⁰

تعكس هذه المحاور الأربعة عند كابلان -نورتون مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة كمنطلق لتحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والأداء لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المنظمي.

نستخلص مما سبق أنّ بطاقة الأداء المتوازن تعكس رسالة المنظمة واستراتيجيتها مستخدمة مجموعة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس، حيث يركز النموذج على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. إن بطاقة الأداء المتوازن تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو، كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين

من أجل اختيار إستراتيجية نمو تحقق لها النمو والاستدامة، كما تساهم إدارة المعرفة في التنفيذ الإستراتيجي والتقييم الإستراتيجي والذي يركز أكثر على وضع نتائج عمليتي التشخيص وصياغة الإستراتيجية موضع التنفيذ، ثم ضرورة التقييم الدوري لكشف الإختلالات الظاهرة وإعادة المؤسسة إلى مسارها الصحيح، وبهذا فإنّ لإدارة المعرفة دورا فعالا في السيرورة الاستراتيجية للمؤسسة من تشخيص وصياغة، وتنفيذ وتقويم²⁷. وهكذا ظهرت الإدارة بالأداء وهي نظرية استراتيجية لمراقبة ما تمّ تنفيذه، ويصف منهج هذه النظرية القياس، والعمليات، والأنظمة، والبرامج المستعملة لمراقبة وإدارة أداء عمل مشروع عمل، وإدارة أداء العمل، وإدارة أداء الاستراتيجية، وإدارة أداء المؤسسة ككل²⁸.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة

من أشهر أساليب قياس أداء المؤسسة نذكر بطاقة الأداء المتوازن (نورتون، وكابلان، 1996). فهي توضّح جيدا ما تغطيه من تقييم الآثار المباشرة لتسيير المعرفة على الأداء الشامل للمؤسسة.

أولا: بطاقة الأداء المتوازن طريقة حديثة لتسيير المعرفة وتحسين الأداء

تم وضع بطاقة الأداء المتوازن في عام 1996 مباشرة بعد دراسة أجرتها مدرسة هارفارد للأعمال أطلقت مع الشركات الكبيرة، تُستعمل هذه الطريقة غالبا، كطريقة لقيادة تسيير المعرفة بالمؤسسة²⁹. فحسب (Kaplan & Norton) أثناء قياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

يخصّ الجودة للمنتج، ويقوم بعمل هذه الإدارة مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تساعدهم في أداء مهامهم.

وفي الأخير يمكننا القول أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.³¹

2. أثر إدارة المعرفة على تعلّم ونمو العاملين

■ تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلّم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجيّة للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلّم (Learning) للمؤسسة في النّمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السّوق والتكنولوجيا.

الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلّم وعلى حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال.

أ- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة Externalization ودمج المعرفة Internalization وجعلهم متفاعلين إجتماعياً Socialization ومتشاركين في التطبيقات،

مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء بأبعاده المختلفة كالبعد المالي والأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء الشامل للمؤسسة والجدير بالذكر أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات من خلال المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

1. أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة

لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال امتلاكها القدرة على تحديد مواردها غير الملموسة، خاصة المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري، وتعلّمها طريقة تحويلها إلى أرباح، لذا يجب على المنظمة البحث في ثرواتها المعرفية، وإبداعات مواردها البشرية من أجل استثمارها في تحقيق قيمة مالية تتمثل في:

■ الزيادة في الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها؛

■ زيادة الحصة السوقية من خلال دخولها أسواق جديدة من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها؛

■ وتلعب إدارة المعرفة دوراً بارزاً في تحسين العلاقة مع الزبائن، وذلك باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعمل على تلبية مختلف حاجياتهم، سرعة التسليم والاستجابة للطلبات، بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة العالية ومطابقة المعايير الدولية فيما

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

قدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالية، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني³². ويلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية مؤسسة، لأن خسارة المؤسسة للعامل تعني خسارة للموجودات غير الملموسة³³، فإدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق هذا الرضا وذلك من خلال الهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات (كتوفير مناخ جيد للابتكار الفردي والجماعي لإضفاء التجهيزات الضرورية، التقليص من حوادث العمل)³⁴ كما تساهم إدارة المعرفة من خلال التدريب والتطوير في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل. فكل هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وبالتالي تمكن العاملين للتصدي للمشاكل التي يواجهونها.

4. أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة

تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل: التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

■ فعالية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار

حيث تتمثل تجسيد المعرفة في جعلها متاحة للجميع Externalization على أنها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة (الواضحة المصرح بها) أما دمج المعرفة Internalization فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأنها تعمل على مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة Socialization فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية. وخير مثال على ذلك طريقة جماعة الممارسة Les communautés de pratique حيث تعني هذه الطريقة تأسيس المعرفة الضمنية من خلال الأفراد بواسطة الفعاليات المشتركة ما بينهم بدلا من كتابة التعليمات. ب- أثر إدارة المعرفة على مواءمة العاملين:

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المؤسسة على تشجيع العاملين على التعلّم المستمر الواحد من الآخر فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ممّا يجعل العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فإنهم سوف لن يتفاجؤوا من حدوث هذه التغيرات. فالحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة لا يجعل العاملين فقط متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات. وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.

3. أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

— دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس

المباشر لإدارة المعرفة على الأداء الشامل للمؤسسة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.

ب. الأثار غير المباشرة على الأداء الشامل:

تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف. استعراض القيادة الواعية التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة³⁶.

نتائج واستنتاجات:

تُعدّ إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال فهي المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة الذي أصبح الموجود الجوهري غير الملموس حيث تنامي دوره في نجاح المؤسسات، فالمعرفة ماهي إلا رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتمّ تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق. علما أنّ الطريق الوحيد لتميّز المؤسسات المعاصرة يكون من خلال الموجودات الفكرية أو المعرفة الضمنية، أي ماله صلة بمعرفة الكيف. لذا يتوجّب على المؤسسات اليوم تبني نظام إدارة المعرفة والتي تعتبر عمليّات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستثمار الأمثل للمعرفة من خلال تشخيص المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادرها والطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة وتخزينها للحفاظ عليها في ذاكرتها التنظيمية وتوزيعها وتقاسمها , أما عملية تطبيقها فهي تتطلّب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المؤسسة إلى جانب الدور العام لتكنولوجيا المعلومات وتوفّر قيادي فعّال وكفاء من

المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية.

■ كفاءة العمليّات:

تمكّن إدارة المعرفة بصورة فاعلة المؤسسة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤة من خلال:

✓ تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق:

✓ تجنّب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم،

✓ تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

✓ الابتكار في العمليّات: فيمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming وبالتالي مساندة عملية الابتكار³⁵.

5. أثر إدارة المعرفة على الأداء الشامل:

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضا على الأداء الشامل أو الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما:

أ. الأثار المباشرة على الأداء الشامل:

حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي زيادة العوائد والأرباح. وأيضا عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المؤسسة . ومثال على التأثير

أجل متابعة ومرافقة نجاح مشروع إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء والحفاظ على ديمومة المؤسسة. وبما أنّ تحسين الأداء يتحقق بالأداء الاستراتيجي والذي يُعرّف بأنه قدرة المؤسسة على تأدية عملها وعلى تنفيذ استراتيجيتها و العمل على تلبية متطلبات أصحاب مصالحها من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية محققة نتائج قابلة للقياس، متبنية طريقة حديثة لقيادة تسيير المعرفة بالمؤسسة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

فهذه الأخيرة تعكس رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الاستراتيجي والقياس والتي تتركز على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي.

إنّ بطاقة الأداء المتوازن تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية للأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو. علماً أنّ المقاييس المذكورة ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة فمثلاً برنامج التدريب يحسن من مهارات العاملين (مقياس التعلم والنمو) والذي بدوره يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن (مقياس العمليات الداخلية) وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبائن (مقياس الزبون) وفي النتيجة زيادة العائدات وتحقيق الأرباح (المقياس المالي). كما أنّ مخرجات كل مقياس هي مدخلات للمقياس التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن، إنّ هذا الرضا في المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي وفي الأخير إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

قائمة الهوامش:

of the Algerian legislator from them.

The negative impacts of the use of information

¹¹ محمد عواد الزيدات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 2، (عثمان دار صفا للنشر والتوزيع 2014) ص، ص، 61، 62.

¹²Fawzysoliman. Keri spoons ,”Strategies For Implementing Knowledge management: Role of Human Resources Management, Journal of Knowledge management, Vol.4, No.4,2000.

¹³Gottschalk petter, **Stratégic knowledge Management technology**, Idea group Inc, 2005, p 23.

¹⁴Marquart ,Mixhael J,**Building the learning organization**,op,cit,P27

¹⁵سمية بوران مرجع سبق ذكره، ص 68.
¹⁶ رفيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، 2014) ص 34.

¹⁷Aoumeur AKKI ALOUANI, **évolution de l’environnement de l’entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance**,revue des sciences économiques et de gestion n°06 , 2006, p 30.

¹⁸AOUMEUR AKKI ALOUANI, **op.cit.** , p 60.

¹⁹KHEMAKHEM, « **la dynamique du contrôle de gestion** », Dunod, 1976, p 48.

²⁰عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس، النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-(عثمان منشورات العربية للتنمية الإدارية , 2003) ص 14.

²¹ الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009.

²²Drucker Peter, **L’avenir du management selon Drucker**, Editions 73, Village Mondial, Paris, 1999. P 73.

²³ALGLAVE Christine et DELAUTURE Jean-Michel , **Management des entreprises**, Paris : Hachette Technique, 2008, p : 38.

²⁴رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 65.

¹Veybel Laurent,Prieur Patrick, **Le knowledge management dans tous ses états « La gestion des connaissances au service de la performance** »Paris,Editions d’organisation ,2003 P 2.

²Harris,J.and Hendeson,A.(1999),A **Better Mythology for System Design**,conference on Human factors in computing Systems,4-9 april,Boston ,AEMpress,Newyork,U.S.A.P.9

³سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1 (عثمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016) ص 23.

⁴ دفلين، أيث، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن اليافي، (الرياض، المملكة العربية السعودية مكتبة العبيكان، 2001) ص 35.

⁵Nonaka,L.andTakenchi ,H,(2004),**Histosubashi on knowledge Management**,John Wiley and Sons,Singapore P144.

⁶ أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص ص 80 81.

⁷ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2014، ص 14.

⁸ لخضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 28.

⁹ هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، ورقة بحثية نشرت في المجلة العربية للإدارة، مج 30، ع 2، ديسمبر 2010.

¹⁰ حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان: الدار الأهلية، 2005، ص ص 35 37.

³⁵ عبد الله علي، نذير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة ،يومي :18-19 ماي 2011، ص ص 08-10.

³⁶ علي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 282.

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية

1. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
2. أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
3. أيث دفلين، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
4. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. بوران سمية ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
6. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان، 2005.
7. حروش رفيقة ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2014.
8. لخضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

²⁵ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء، ج3(القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999) ص8.

²⁶ الحواجر كامل محمد، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 3، (2011). ص، ص (376 ، 397).

²⁷ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 1 ، يونيو 2005، ص:26.

²⁸ https://www.12manage.com/methods_management_ar.html_performance تاريخ التصفح : 2017/11/22

²⁹ Aur_elieDudezert,Agn_esLancini,Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse, 2006 P:11.

³⁰ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

³¹ عبد الرزاق فوزي ،حسناوي بلبال ، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظلّ الرهانات المعاصرة رؤية مستقبلية ،ورقة بحثية منشورة في مجلة العلوم الإنسانية العدد 42،جامعة محمّد خيضر ، بسكرة ، 2015، ص 382.

³² العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 44.

³³ Abu Taleb, TagreedFathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. EarlyChildhoodEduc. Journal, 41: pp. 143-152.

³⁴ عبد الرزاق فوزي ،حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، ص 348.

1. عبد الله علي، نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

الرسائل الجامعية

1. رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Abu Taleb, TagreedFathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. EarlyChildhoodEduc. Journal, 41.
2. ALGLAVE Christine et DELAUTRE Jean-Michel , **Management des entreprises**, Paris : Hachette Technique, 2008.
3. AOUMEUR AKKI ALOUANI, **évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance**, revue des sciences économiques et de gestion n°06, 2006.
4. AURELIE DUDZERT, AGNES LANCINI, **Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse**, 2006.
5. Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions 73, Village Mondial, Paris, 1999.

9. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس، النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة- منشورات العربية للتنمية الإدارية 2003.

10. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة 1999.

المقالات

1. الحواجر كامل محمد، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج 7، ع 3.
2. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005.
3. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
4. الشيخ الداوي ، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009.
5. عبد الرزاق فوزي، حسناوي بلبال، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظلّ الرهانات المعاصرة رؤية مستقبلية، ورقة بحثية منشورة في مجلة العلوم الإنسانية العدد 42، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015.
6. صبري هالة عبد القادر، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، ورقة بحثية نشرت في المجلة العربية للإدارة، مج30، ع2، ديسمبر 2010.

المداخلات

6. Fawzysoliman. Keri spoons ,"**Strategies For Implementing Knowledgemanagement: Role of Human Resources Management**, Journal of Knowledgemanagement, Vol.4, No.4,2000.
7. Gottschalk petter, **Stratégic knowledge Management technology**, Idea group Inc, 2005.
8. Harris,J.and Hendeson,A.(1999),**A Better Mythology for System Design**,conference on Human factors in computing Systems,4-9 April,Boston,AEMpress,Newyork,U.S.A.
9. KHEMAKHEM, « **la dynamique du contrôle de gestion** », Dunod, 1976.
10. Le petit Larousse.**dictionnaire encyclopédique illustré** 1998.
11. Marquart ,Mixhael J,**Building the learningorganization**,op,cit,P2
12. Nonaka,L.andTakenchi ,H,(2004),**Histosubashi on knowledge Management**, John Wiley and Sons,Singapore.
13. VeybelLaurent,Prieur Patrick, **Le knowledge management dans tous ses états « La gestion des connaissances au service de la performance »** Paris ,Editions d'organisation,2003.

المنشورات الإلكترونية:

- 1.https://www.12manage.com/metho-management_ar.html_performance_ds