

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة
 أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة
 دراسة تطبيقية بشركة الخزف الصحي بالميلية -جيجل
 أ. عبد الوهاب برحال أ.د على دبي
 جامعة جيجل جامعة المسيلة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة (العلاقة والأثر) حيث أجريت الدراسة على مستوى شركة الخزف الصحي بالميلية -جيجل- ولقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف عينة مكونة من 32 مفردة من إطارات الشركة (رئيس دائرة، رئيس مصلحة، مسؤولي فرع، مسؤول ورشة). حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة، كما بينت النتائج كذلك أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو). ولقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليتي تشارك وتطبيق المعرفة على مستوى الشركة المبحوثة باعتبارهما مصدرا للخلق القيمة وإرضاء الزبائن وتحقيق الأداء المتميز .

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

THE ASTRACT:

The aim of this study was to test the impact the knowledge management processes on the performance of the organization from the perspective of the Balanced Scorecard (relationship and impact). The study was conducted at the level of Al-Miliya Ceramics organization. The data were collected by designing a Questionnaire aimed at a sample of 32 frames of the organization (branch managers, department heads, interest officials, control agents). The results showed a statistically significant relationship between knowledge management processes on the performance of the organization from the perspective of the Balanced Scorecard. The results also showed that there is a statistically significant impact of knowledge management processes on the performance of the organization from the perspective of the Balanced Scorecard (financial performance, internal processes, customer satisfaction, learning and growth).

The study recommended the need to strengthen the process of sharing and applying knowledge at the level of the organization being investigated as a source of value creation and customer satisfaction and achieve excellence performance.

Key words: knowledge management, knowledge management processes, performance, Balanced Scorecard.

مقدمة:

مع بداية التسعينات من القرن الماضي، وفي خضم التحديات المتزايدة التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال وظروف المنافسة الشديدة فضلا عن التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، بدأت المنظمات تعطي اهتماما كبيرا أن يصبح لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أن تكون ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها أي تميزها في الجانب المعرفي الذي يسمح لها بالقدرة على الإتيان بالجديد في الرؤى والأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات، وكنتيجة لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس على البقاء والاستمرار. وأصبح ربط إدارة المعرفة بالأداء في المنظمات أحد الموضوعات الأساسية في إدارة الأعمال باعتبار أن هذه الأخيرة ومن خلال عملياتها وممارستها نتائج رائعة في السياق التنظيمي إذ من خلالها يتم اغتناء

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

العمل زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة ورضا الزبون بالإضافة إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة ككل ولأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة

المحور الأول: الإطار المنهجي الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة: إن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة متأتية من تركيز جهودها حول ضرورة الاستفادة من القدرات والخبرات الموجودة في المؤسسة وحتى من خارجها، ولذلك فإننا نجد أنه من أهم مميزات إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية وتحسين إنتاجية الفرد وترفع من كفاءة أداء المؤسسة، ومن هنا فإن مشكلة دراستنا هذه تكمن في الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير لعمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي في أداء المؤسسة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة: من اجل الإجابة على الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي وأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة .

وتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي والأداء المالي للمؤسسة المبحوثة.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي والأداء المؤسسة المبحوثة من منظور الزبائن .

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي وأداء للمؤسسة المبحوثة من منظور العمليات الداخلية .

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين عمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي وأداء للمؤسسة المبحوثة من منظور التعلم والنمو.

-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي في أداء الشركة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركة المبحوثة .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المرتبط بالزبائن .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المرتبط بالعمليات الداخلية .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المرتبط بالتعلم والنمو والابتكار.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وعملياتها وممارستها في المؤسسات المعاصرة باعتبارها مورداً استراتيجياً ومصدراً لخلق القيمة وتحقيق الأداء المتميز الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار والتنافس .

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

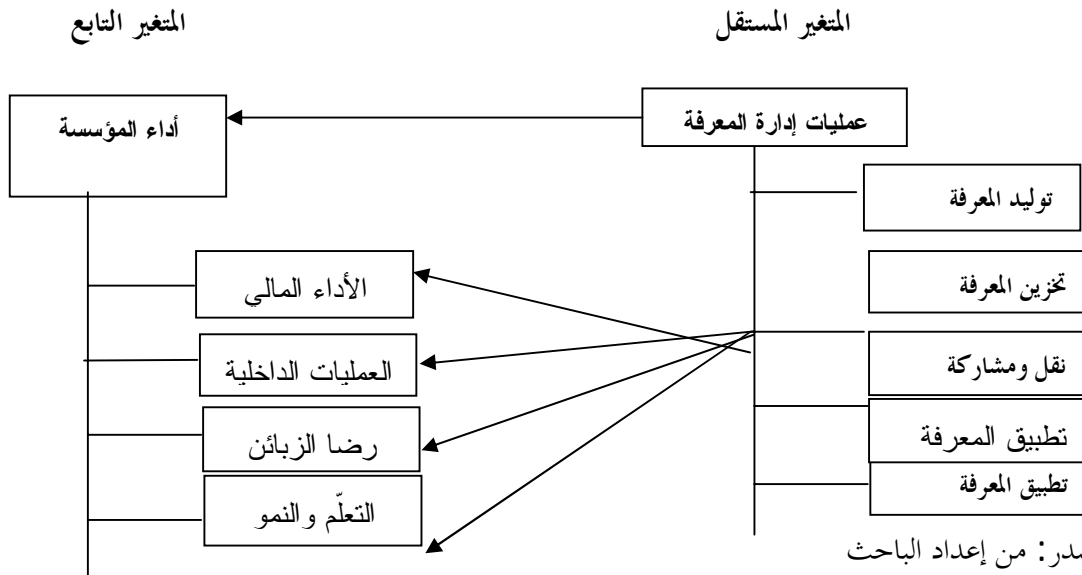
- تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء بمؤشرات (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في المؤسسة المبحوثة .
 - تحديد اثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة بمؤشرات (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)
 - محاولة تقديم توصيات للمؤسسة المدروسة من اجل تحسين أدائها الحالي والمستقبلي بناء على نتائج الدراسة .
- رابعا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الورقة البحثية من أهمية المعرفة والبحث عنها ومشاركتها وتطبيقها في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أصبحت احد المحددات الهامة لكفاءة وفعالية أداءها هذا من جهة ومن جهة أخرى باعتبارها داعما أساسيا للتنافسية والبقاء والاستمرارية في ظل التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها . ، حيث أن إدارة المعرفة تسمح بتنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري وهذا بدوره ينعكس على كفاءة العمليات الداخلية ، كما أنها تساهم في تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال طرح الخدمات والمنتجات وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم وهذا كله من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح و ضمان استمرارية وبقاء في السوق .

خامسا: هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور يعنى الأول بالإطار المنهجي للدراسة ، أما الثاني فنستعرض فيه الإطار النظري لتغيرات الدراسة في حين خصص المحور الثالث لاختبار مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء شركة الخبز الصحي بالميلية -جيجل- من منظور بطاقة الأداء المتوازنة .

سادسا: نموذج الدراسة: الشكل الموالي يبين النموذج النظري للدراسة :



المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-1- إدارة المعرفة وعملياتها:

1-1: مفهوم إدارة المعرفة: قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأن اكتساب وتبادل المعرفة كان على مر العصور ولكن ما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة إلى حقل إدارة الأعمال خلال الثلاثة عقود الماضية، وما صاحب ذلك من كثرة الكتابات والأبحاث حول تحديد مفهومها وعملياتها وكان أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

ظهورها هو صعوبة قياسها حتى أن الباحثين أنكروا وجود شيء اسمه إدارة المعرفة وحجتهم في ذلك أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ، ويشير Svieby2001 في هاذ الصدد إلى أن هذا المصطلح "مغلوط" حسب رأيه طبعاً فلا يمكن إدارة المعرفة واقتراح استبداله بمصطلحات أخرى مثل "خلق المعرفة" أو "التركيز المعرفي" معللاً ذلك بأن المعرفة تعتمد على حدس وبصيرة الإنسان وهي ليست شيء "un objet" يمكن إدارته¹. ويدعم P.Drucker هذا الطرح ويقول أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما هناك أفراد ذوو معرفة وحجته في ذلك أن الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول الأفراد (معرفة ضمنية) وهي تعبر عن معرفة كيف² How Know ، ورغم هذا الجدل الأكاديمي والتحفظ على استخدام هذا المصطلح في بداياته الأولى إلا أن ذلك لم يمنع من شيوع استخدامه في مجمل أعمال الباحثين والممارسين. فالمعرفة أصبحت تمثل رأس مال فكري ذو قيمة ومصدراً للتحسين في الأداء وتحقيق المزايا التنافسية وعماملاً مهماً لاستقرار وبقاء المنظمات في بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة.

وبالعودة إلى مفهوم إدارة المعرفة فيرى(2011) Jashapora أنه وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم يعد مفاجئاً أن نجد تعريفات متعددة تعكس وجهات نظر مختلفة فبعضها ركز على الموارد البشرية، والبعض الآخر على تكنولوجيا المعلومات ووجهة نظر أخرى إستراتيجية... الخ حيث ويعرفها(2003) Mertins et al على أنها "كل الوسائل والأساليب والأدوات التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة و المتضمنة أربع عمليات أساسية هي توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لمختلف الأنشطة الأعمال"³، أما(2004) Davenport فيعرفها على أنها " استثمار وتطوير الأصول المعرفية وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة من خلال جملة من العمليات والمتمثلة في اكتساب المعرفة ونقلها وتسهيل فيها" ، في حين يعرفها Becerra على أنها "اكتشاف وتحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المؤسسة ويضيف كذلك أن أداء المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على حشد مواردها المعرفية التي تمتلكها وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة"⁴

وكتعريف إجرائي لإدارة المعرفة يمكن القول أنها تلك العمليات والممارسات التي تهدف إلى اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة من اجل الوصول إلى إضافة قيمة لأعمال المؤسسة ومن ثم تحقيق أفضل أداء ممكن بقصد المنافسة والتكيف والنمو

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة من خلال ثلاث أهم تحديات تواجه المؤسسات حيث يتعلق التحدي الأول بكيفية تتبع وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، أما التحدي الثاني فهو يتعلق بالبحث عن كيفية الاستفادة من تراكم خبرات العاملين وتوظيفها لتحقيق الأداء الأفضل وذلك من خلال التأسيس للتعليم التنظيمي، أما التحدي الثالث والأخير فيتعلق بكيفية الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال من اجل الحصول على حصة ومكانة في السوق⁵

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال ممارساتها وعملياتها ينتج عنه تحقيق نتائج مميزة في السياق التنظيمي إذ من خلالها يتم زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة ورضا الزبون بالإضافة إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة ككل ولأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة .

1-2: عمليات إدارة المعرفة

تناولت اغلب المدخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات (Processes) موجهة نحو توليد وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة حيث أن هذه العمليات متتابعة ومتكاملة مع بعضها البعض ، ورغم الاختلاف الموجود بين الباحثين في تحديد عددها وتسمياتها إلا أغلب التصنيفات تشترك في الأكبر منها، وستعتمد في دراستنا على التصنيف الذي

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

قدمه Mertiines et al2001 الذي قسم بموجبه عمليات إدارة المعرفة إلى: أربع عمليات أساسية هي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة⁶

1-2-1: توليد المعرفة Knowledge Generating ويندرج ضمن هذه العملية المصطلحات التالي: جذب "Capturing" ،خلق "Creating" ، اكتشاف "Discovering" ، اكتساب "Acquiring" ، وتوليد المعرفة تعبر عن عملية إبداع وخلق معارف جديدة حيث يتم ذلك من خلال قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات والأفكار من بيئتها الداخلية والخارجية أو من معرفة سابقة، ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة والتغيير بالأداء⁷، ومن أمثلة مصادر اكتساب المعرفة بنجد المعرفة بمحاجات ورغبات الزبائن، معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، معرفة المورد... الخ.

ويعتبر نموذج SECI* الذي قدمه نوناكا Nonaka سنة 1994 من النموذج الأكثر استخداما وشيوعا في تفسير سيرورة توليد المعرفة، حيث أن خلق وتوليد المعرفة وفق هذا النموذج يتم من خلال ثلاث مستويات متكاملة تبدأ بالفرد من خلال ما يحمله من قيم وخبرات واتجاهات ثم يأتي المستوى الثاني ممثلا في ديناميكية جماعات العمل وما يترتب عنها من معايير للسلوك ثم المستوى الثالث الذي يمثل المؤسسة ككل. بما يتضمنه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة كما قدم Nonaka 2001 أربع طرق أساسية لتوليد المعرفة وهي⁸:

- تشارك المعرفة: وهي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع عمليات التعلم
- الإخراج: وهي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال التعبير وإظهار المعرفة في شكل لأقوال وأفعال للآخرين
- الدمج: وهي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال تنظيم وتجميع المعرفة في شكل قواعد بيانات
- الأدخلة أو الاستعاب: وهي تعني تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك من خلال استعاب الأفراد للمعارف الجديدة وتطبيقها لتكون جزءا من سلوكهم وتصرفاتهم.

1-2-2: خزن المعرفة: Knowledge Storage

تعد عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل وتشير هذه العملية إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالاعتماد على الذاكرة التنظيمية ومستودعات البيانات والنظم الخبيرة بهدف تسهيل عملية استرجاعها واستخدامها من قبل الأفراد⁹.

1-2-3: تقاسم المعرفة Knowledge Distrubution

حيث تشمل هذه العملية مصطلحات النقل "Transssfer" ، المشاركة "Sharing" ، النشر "Diffusion" ¹⁰ ، والمقصود بتوزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وهي تعطي تفسيراً واضحاً لخاصية أن المعرفة تزداد وتتعاظم بالمشاركة والتوزيع والنقل، وفي هذا الصدد يشير Zmnd2000 إلى أن من أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة بين الأفراد والجماعات هو أن تفوق وتميز المؤسسة في أدائها لا يكون إلا من خلال قدرتها على نقل وتحويل المعرفة بين الأفراد والجماعات وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب ¹¹ ، و تستخدم المؤسسة العديد من الأساليب لنقل المعرفة وتوزيعها فمثلا نجد أن أساليب الحوار والتدريب... الخ تستخدم لنقل

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

المعارف الضمنية، أما المعارف الصريحة فيمكن نشرها من خلال الوثائق والأدوات الالكترونية... الخ والأهم كما ذكرنا سابقا هو ضمان وصول المعرفة للفرد المناسب في التوقيت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة .

1-2-4: تطبيق المعرفة Knowledge Application

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستخدام " Utilization " ، الاستعمال " Use " إعادة الاستعمال " Reuse " ، والمقصود بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة ، وأكثر ارتباطا بالسياق والمهام التي تقوم بها¹² أي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي ، ويشير Petter et Sutton 1999 في هذا الصدد إلى أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ولا يكون ذلك إلا من خلال التطبيق والتجريب مما يزيد من مستوى المعرفة ويعمقها¹³ .

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن العمليات السابقة من توليد وحزن وتوزيع لا تؤدي إلى أية نتائج تنظيمية ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وبما يسمح بتحقيق الأهداف والتكيف والنمو

ثانيا: أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين في المؤسسات، والقاسم المشترك لعلماء الإدارة كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وبالرغم من كثرة الكتابات والبحوث التي تناولت الموضوع إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق موحد ومدقق له ، فالأداء بمفهومه البسيط يعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حيث أن تلك النتائج عادة ما يغبر عنها بمقاييس الكفاءة والفعالية أي بمدى بلوغ الأهداف من جهة، ومدى الاقتصاد في استغلال الموارد التي تتصف بالندرة النسبية من جهة أخرى¹⁴ ، ولأن المؤسسات أصبحت تعمل في بيئة تتصف بالتغير وعدم الاستقرار فضلا عن التحول نحو عصر المعرفة فإن مفهوم الأداء تطور ليستجيب لتلك المتغيرات من خلال إضافة بعد آخر في تعريفه وهو البعد الإستراتيجي ووفقا لذلك يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في "قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"¹⁵ . أما Defft فيعرفه على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا للمعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بسلوك كفى والفعال"¹⁶ ، والملاحظ أن أداء المؤسسة أصبح يقتصر أكثر بتحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة .

ولكون الأداء اقترن بالعلاقة ما بين النتيجة والجهود فان مسألة تقييمه وقياسه طرحت على مر العصور، حيث ركز التقييم إلى غاية القرن التاسع عشر على المنظور والنتائج المالية المحققة مستعينا في ذلك بمختلف الأدوات المحاسبية، ثم تحول في نهاية القرن الماضي إلى تقييم الجوانب التشغيلية والعملية¹⁷ . ولكن وكن نتيجة لزيادة حدة المنافسة وتسارع تغيرات المنتجات وأذواق المستهلكين التي شهدتها نهاية القرن الماضي لم تعد الأدوات والمؤشرات السابقة كافية لتقييم أداء المؤسسات، حيث تم طرح أدوات قياس جديدة تتماشى والواقع الجديد ولعل من أهم وأبرز تلك الأدوات نجد بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard التي طرحها Kaplan et Norton سنة 1992 كأداة تسمح بدمج المؤشرات السابقة (المالية والعملية والتشغيلية) في نموذج واحد، حيث يعرفها هذا الأخير من منطلق أنها "تحدد كيف أن المعارف والمهارات وكذلك الأنظمة التي يحتاجها العاملون في المنظمة من اجل ضمان تعلمهم ونموهم من أجل ابتكار وبناء القدرات والكفاءات الإستراتيجية (العمليات الداخلية) والتي تساهم بدورها تزويد العملاء بقيمة مميزة تسمح في النهاية

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

بتعظيم قيمة الملاك و المساهمين (تعظيم الربح)¹⁸ ، ويجدد Kaplan et Norton مكونات هذه البطاقة في أربعة محاور أساسية هي¹⁹:

- المحور المالي: حيث يتم قياس هذا من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية في المدى القصير مثل الربحية، رقم الأعمال، معدل النمو...

- محور العمليات الداخلية: بحيث يبحث هذا المحور عن كيفية زيادة كفاءة العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية أي كيفية تحويل المؤسسة لمدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات وضمان إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم ويقاس هذا المحور من خلال ثلاث مؤشرات أساسية هي الإبداع والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

- محور العملاء: ويعكس هذا المحور مدى العناية التي توليها المؤسسة لحاجات ورغبات زبائنها والقدرة على ضمان ولائهم، والأداء المنخفض في هذا المحور مؤشر عن تراجع وفشل محتمل بالنسبة للمؤسسة في المنظر القريب حتى ولو كانت وضعيتها المالية الحالية جيدة ومن أهم مؤشرات قياسه نجد الحصة السوقية ، رضا الزبائن، معدلات الولاء لديهم للمؤسسة ومنتجاتها.

- محور التعلم والنمو: يهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي وفرص النمو لدى العاملين، حيث يتحقق التعلم التنظيمي من خلال ثلاث عناصر أساسية هي الأفراد، الأنظمة والإجراءات، وبذلك فهذا البعد يسعى إلى الاستثمار في القدرات والقابليات البشرية التي تسمح بتحقيق أداء أفضل للعمليات الداخلية ومن تم تحقيق قيمة مضافة تسمح باكتساب مزايا تنافسية حيث أن هذه المحاور متكاملة و تسمح بإجراء تقييم شامل ومتوازن لأداء المؤسسة متجاوزة بذلك القصور الذي شاب النماذج التقليدية في قياس وتقييم أداء المؤسسة ولهذا سنعتمد عليها في إجراء دراستنا هذه من اجل تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة ، فمثلا إجراء دورة تدريبية للعمال يحسن من قدراتهم ومهاراتهم (منظور التعلم والنمو) وهذا من شأنه أن يحسن خدمة الزبائن(محور العمليات الداخلية) والذي بدوره سيؤدي إلى ولاء الزبائن(محور العملاء) وهو الأمر الذي سيساهم في تحقيق الأرباح وتعظيم الإيرادات .

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة::

1-أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، حيث صمم وفق نموذج الإستبيان المغلق والذي يتطلب تحديد الإجابة إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها محاور أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيمه إلى جزئين: جزء تضمن معلومات تعريفية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.، أما الجزء الثاني فقد تضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والتي هي -عمليات إدارة المعرفة : كمتغير مستقل: والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد تمثل تلك العمليات وهي: توليد المعرفة(04 عبارات)، تخزين المعرفة(04 عبارات)، نقل وتوزيع المعرفة(04 عبارات)، تطبيق المعرفة(04 عبارات)

-أداء المؤسسة: والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة وتم قياسه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة وهي: البعد المال(04 عبارات)، بعد العمليات الداخلية(05 عبارات)، بعد الزبائن(05 عبارات)، بعد التعلم والنمو(05 عبارات). و لقد تم تدرج الإجابة على عبارات الاستبيان تدرجيا خماسيا (تدرج ليكرت) حيث كانت أوزانه متدرجة بين (موافق تماما) +5 و(غير موافق تماما)+1

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما
5	4	3	2	1

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة::

لتحليل بيانات الدراسة سوف نعتمد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وفي الأخير سنستخدم معامل الارتباط الرتي (Spearman) لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسة الثانية واختبار فرضياتها الفرعية .

3- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة قدرها 32 مفردة من إطارات شركة الخزف الصحي بيججل (رئيس دائرة، مسؤول فرع، رؤساء مصالح، مسؤول ورشة) وذلك وفق أسلوب العينة المقصودة تماشياً مع أهداف الدراسة التي نحاول من خلالها قياس أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المبحوثة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازنة، ويمكن تلخيص خصائص أفراد العينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): خصائص أفراد عينة الدراسة

المستوى الوظيفي			سنوات الخبرة			المستوى التعليمي			الجنس			السن		
النسبة %	التكرار	المستوى	النسبة %	التكرار	الفئات	النسبة %	التكرار	المستوى	النسبة %	التكرار	الجنس	النسبة %	التكرار	الفئات
25	08	مسؤول فرع	37,	1	أقل من	18,7	06	ثانوي	68,7	22	ذ	9,37	0	أقل من 30
9,37	03	رئيس دائرة	5	2	10 ستوا	5	21	ليسانس	5	10	أ	50	3	سنة
43,16	14	رئيس	31,	1	ت	12,5	02	مهندس	31,2	5		34,4	1	من 30 إلى
21,87	07	مصلحة	25	0	من 10	6,23	03	دولة	5			6,23	6	أقل من 40
		مسؤول	25		إلى أقل من	9,37		دراسا					1	سنة
		ورشة			15			ت عليا					1	من 40
					من 15								0	سنة
			6,2	8	إلى أقل								2	إلى أقل من
			3		من 20									50 سنة
					سنة									50 سنة فما
					20 سنة									فوق
					فما فوق									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الغالبية المطلقة أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية (دراسات عليا-مهندس دولة ليسانس) وهو ما يفسر سعي الشركة وعملها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية ذات المعارف والخبرات المتميزة، أما من حيث التركيبة العمرية فالملاحظ أن هناك أكثر من 50% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ثم تليها فئة 40-50 سنة بنسبة % 34,47 ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة وأخيراً فئة أكثر من 50 سنة، وهذا

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

يؤكد مرة أخرى على سعي الشركة إلى استقطاب أفضل الكفاءات الشابة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعبر عن وجود تراكم معرفي بالشركة المبحوثة .

أما في يخص سنوات الخبرة فقد جاءت الفئة أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 37,5% تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 31,25% ثم فئة 15-20 سنة بنسبة 25% وأخيرا فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 6,23% وما يمكن استنتاجه من هذه النتائج أن هناك تراكم مقبول للمعارف والخبرات على مستوى الشركة المبحوثة خلال 15 سنة الأخيرة، أما من حيث المستوى الوظيفي فإننا نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم يشتغلون في الإدارة العليا (رئيس دائرة، مسؤول مصلحة، مسؤول فرع) بنسبة تقدر ب 78,12% في حين نجد أن 21,87% هي تشتغل في مصاف الإدارة الوسطى (مسؤول ورشة)

4- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة: يمكن تخيص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (02): ملخص نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير عمليات إدارة المعرفة:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الأهمية
توليد المعرفة	3,45	0,968	28,85%	01
تخزين المعرفة	3,20	0,828	25,67%	02
نقل ومشاركة المعرفة	2,88	0,869	30,17%	04
تطبيق المعرفة	2,82	0,826	29,29%	03
محور عمليات إدارة المعرفة	3,09	0,864	27,96%	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة قد حقق متوسط حسابي قدره 3,09 مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون عبارات هذا المحور، أما من حيث درجة الأهمية لأبعاد هذا المحور فقد جاءت فقرات البعد الأول المتعلق باكتشاف المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3,45 ثم يليه البعد الثاني المتعلق بتخزين المعرفة ثم البعد الثالث المتعلق بنشر وتبادل المعرفة وأخيرا فقرات الرابع المتعلق بتطبيق المعرفة ،

الجدول رقم (03): ملخص نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الأهمية
المنظور المالي	2,98	1,512	50,73%	03
منظور العمليات الداخلية	3,08	0,838	27,20%	02
منظور رضا الزائرون	2,87	0,710	24,23%	04
منظور التعلم والنمو	3,15	0,894	28,31%	01
محور منظورات بطاقة الأداء المتوازنة	3,02	0769	25,46%	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الثاني والمتعلق بمنظورات بطاقة الأداء المتوازنة قد حققت متوسطا حسابيا كليا قدره 3,02 وانحراف معياري قدره 0,769 مما يشير إلى موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ومن حيث درجة الأهمية فقد جاء البعد الرابع المتعلق بالتعلم والنمو في المرتبة الأولى. بمتوسط حسابي قدره 3,15 ثم يليه منظور العمليات الداخلية ثم المنظور المالي وأخيرا منظور رضا الزبون .

5- اختبار فرضيات الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتبي Spearman لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح مقدار تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع (أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة) ، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة ومستوى الدلالة المحسوب أقل من المستوى المعتمد .

5-1 تحليل العلاقة بين المتغيرين

من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ومن تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية تم الإعتماد على معامل الارتباط الرتبي (Spearman)، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): نتائج معاملات الارتباط الرتبي (Spearman) بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة من منظور

بطاقة الأداء المتوازنة

t المحسوبة	منظورات بطاقة الأداء المتوازنة					أداء المؤسسة	المستقل التابع
	التعلم والنمو	منظور الزبون رضا	منظور العمليات الداخلية	المنظور المالي	منظور المالية		
-	0,492**	0,507**	0,519**	0,375*	0,6**	عمليات دارة المعرفة	
مستوى الدلالة	0,04	0,03	0,02	0,033	0,000	قيمة t المحسوبة	
0,05	علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية						العلاقة

* sig < 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة المبحوثة ، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,6 ودرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة المبحوثة حيث كلما زادت درجة اهتمام الشركة المبحوثة بعمليات إدارة المعرفة فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الأداء المتميز، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و بعد الأداء المالي للشركة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,317 ودرجة حرية قدرها 0,033 وهي أقل من 5%، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الشركة للأرباح وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و بعد العمليات الداخلية للشركة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,519 ودرجة حرية قدرها 0,02 وهي أقل من 5%، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور العمليات الداخلية وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية . .

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

-هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد إرضاء الزبائن للشركة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,507 وبدرجة حرية قدرها 0,03 وهي أقل من 5%، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور الزبائن وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

-هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبعد التعلم والنمو، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,492 وبدرجة حرية قدرها 0,04 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور التعلم والنمو وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

6- اختبار الأثر:

من أجل معرفة مدى وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في أداء الشركة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة (المتغير التابع) ولتوضيح مدى قدرة النموذج على التفسير تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد R^2 ، ومعامل التحديد المعدل \bar{R} والجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:
الجدول رقم (05): اختبار نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل \bar{R}	الخطأ المعياري
0,6	0,36	0,339	0,61

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قد بلغ 0,6 وهو بذلك يفيد بوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (أداء الشركة المبحوثة)، حيث بلغ معامل التحديد (0,36) وهو ما معناه أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته 36% من المتغير التابع أما الباقي فهو يعود إلى عوامل أخرى .

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل اختبار مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة على حدى وذلك عند مستوى دلالة 0,05 $\alpha \leq$ ويمكن تلخيص النتائج المتحصل بالنسبة لكل فرضية في ما يلي:

6-1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركة المبحوثة، وبجد إجراء الاختبارات الإحصائية كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركة المبحوثة

البيان	معاملات Beta	T المحسوبة	Sig T	R^2
عمليات إدارة المعرفة	0,578	2,236	0,033	0,143

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss * sig \leq 0,05

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,143 وهذا يعني لعمليات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (14,3%) من التغير الحاصل في الأداء المالي للشركة المبحوثة والباقي تفسره عوامل أخرى، ولأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 2,236 هي معنوية إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (sig=0,033) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركة المبحوثة .

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

2-6 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في العمليات الداخلية للشركة المبحوثة، وبمجرد إجراء الاختبارات الإحصائية كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة في العمليات الداخلية للشركة المبحوثة .

البيان	معاملات Beta	T المحسوبة	Sig T	R ²
عمليات إدارة المعرفة	0,507	3,222	0,03	0,257

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss * sig≤0,05

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغ (0,269) وهذا يعني عمليات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته 26,9% من التغير الحاصل في تحسين العمليات الداخلية للشركة المبحوثة والباقي تفسره عوامل أخرى، ولأن قيمة T المحسوبة (3,222) هي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (sig=0,03) وهي أقل من 0,05 فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في العمليات الداخلية للشركة المبحوثة .

3-6 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في رضا زبائن الشركة المبحوثة، وبمجرد إجراء الاختبارات الإحصائية كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة في رضا الزبائن للشركة المبحوثة.

البيان	معاملات Beta	T المحسوبة	Sig T	R ²
عمليات إدارة المعرفة	0,519	3,323	0,02	0,269

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss * sig≤0,05

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في منظور إرضاء زبائن للشركة المبحوثة، إذ تشير نتائج الانحدار البسيط إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في رضا زبائن الشركة حيث يدعم هذا التأثير قيمة T المحسوبة (3,323) وهي معنوية إحصائياً (مستوى دلالة sig=0,02)، كما يتضح كذلك عمليات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (26,9%) من التغير الحاصل في الاستجابة لحاجات ورغبات زبائن للشركة المبحوثة والباقي تفسره عوامل أخرى ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن لعمليات إدارة المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية على رضا زبائن للشركة المبحوثة

4-6 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي مفادها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التعلم والنمو للشركة المبحوثة، وبمجرد إجراء الاختبارات الإحصائية كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي :

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

الجدول رقم(10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة في التعلم والنمو للشركة المبحوثة

البيان	معاملات Beta	T المحسوبة	Sig T	R ²
عمليات إدارة المعرفة	0,492	3.092	0,04	0,242

*sig≤0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في منظور التعلم والنمو للشركة المبحوثة، إذ تشير نتائج الانحدار البسيط إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنويًا في منظور التعلم والنمو للشركة المبحوثة حيث يدعم هذا التأثير قيمة T المحسوبة (5.092) وهي معنوية إحصائياً بمستوى دلالة (sig=0,04) كما يتضح كذلك عمليات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (24,2%) من التغير الحاصل في منظور التعلم والنمو للشركة المبحوثة والباقي تفسره عوامل أخرى ، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن لعمليات إدارة المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية على بعد التعلم والنمو للشركة المبحوثة

5-6 اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة ببعدها الكلي في أداء الشركة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة، حيث اعتمدنا الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(06): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الكلي للشركة المبحوثة .

البيان	معاملات Beta	T المحسوبة	Sig T	R ²
عمليات إدارة المعرفة	0,600	4,111	0,000	0,36

*Sig≤0,05

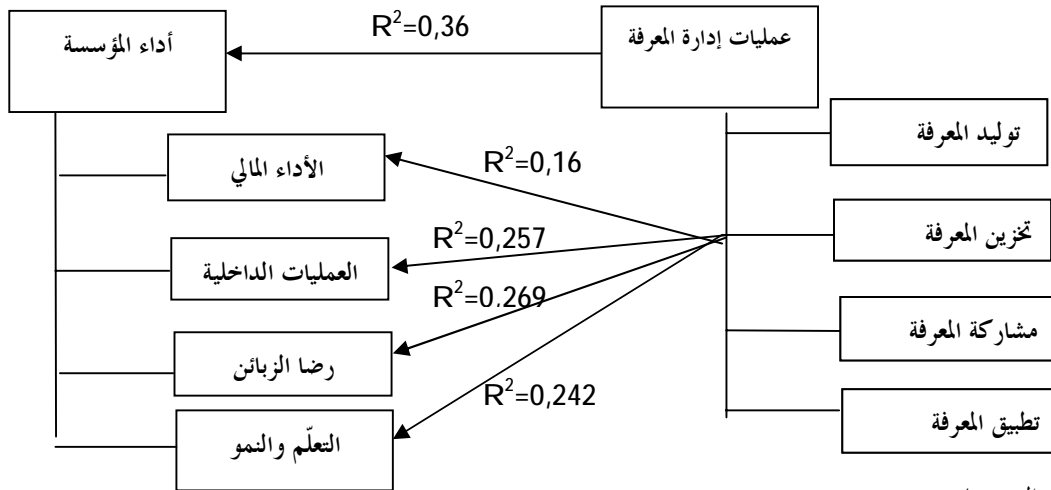
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغ 0,36 وهذا يعني عمليات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (36%) من التغير الحاصل في الأداء الكلي للشركة المبحوثة والباقي تفسره عوامل أخرى، ولأن قيمة T المحسوبة هي 4,111 هي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (sig=0,000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الكلي للشركة المبحوثة

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بفرضيات البحث في الشكل الموالي:

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

الشكل رقم (02): ملخص نتائج اختبار فرضيات البحث



النتائج والتوصيات:

بناء على دراستنا والتحليل السابق يمكن إبراز النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتطبيق الشركة لعمليات إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,09 ، كما جاءت عمليتي النقل والتشارك ، والتطبيق في المرتبتين الأخيرتين من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي 2,88 و 2,82 على التوالي وهذا معناه أن الشركة لم تصل إلى المستوى المطلوب في تطبيق واستخدام المعرفة بما يسمح لها بتحقيق قيمة مضافة وعوائد مالية ومزايا تنافسية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الشركة هو أداء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,02 ، حيث احتل منظور تحسين العمليات الداخلية ومنظور رضا الزبائن المرتبتين الأخيرتين من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3,08 و 2,87 على التوالي .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط تراوحت ما بين ضعيفة ومتوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى أداء الشركة المبحوثة من منظر بطاقة الأداء المتوازنة عند مستوى دلالة 0,05 ، حيث كانت ضعيفة عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي والتعلم والنمو، ومتوسطة بين عمليات إدارة المعرفة وبعدها العمليات الداخلية وبعدها رضا الزبائن .

- أظهرت الدراسة كذلك أن هناك تفاوت في مقدار تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الشركة المبحوثة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة .

- توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في مقدار تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي للشركة المبحوثة حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 14,37\%$ ويمكن تفسير ذلك بضعف تأثير عمليات إدارة المعرفة في المنظورات الأخرى خاصة منظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية .

- بينت النتائج أن هناك مستوى تأثير متقارب لعمليات إدارة المعرفة ومنظورات بطاقة الأداء المتوازنة خاصة (منظور العمليات الداخلية، منظور الزبائن ومنظور التعلم والنمو) حيث بلغت معاملات التحديد على التوالي: 25,7% ، 26,9% ، 24,2% ، في حين احتل المنظور المالي أقل مستوى بمعامل تحديد قدره 14,31% ، ويمكن تفسير ذلك بضعف مشاركة وتطبيق المعرفة بالشركة المبحوثة حيث كانت متوسطات هاذين البعدين 2,88 و 2,82 على التوالي، وهو ما ينعكس على عدم قدرة الشركة على طرح منتجات جيدة أو إعادة النظر والتحديد في كيفية مزج واستخدام الموارد المستعملة في العملية الإنتاجية، وهذا ما ينعكس على قدرة الشركة على الاستجابة لتطلعات ورضا الزبائن وكذلك مقدار الأرباح التي

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

تحققها(المنظور المالي)، فبحسب إجابات أفراد العينة فإن هناك إجماع على إن الشركة لا تحاول تعظيم أرباحها من خلال طرح منتجات جديدة، وهذا ما أكدوه كذلك في منظور التعلم والنمو حيث يرون أن الشركة ليس لديها استمرارية في طرح منتجات جديدة في السوق مما ينعكس على ولاء الزبائن وعلى مقدار الأرباح المحققة .

وبناء على النتائج السابقة يمكن تقديم ثلاث توصيات نعتقد أنهما في غاية الأهمية:

- تتعلق التوصية الأولى بضرورة دعم عملية نقل وتشارك المعرفة باعتبار أن هذه العملية تسمح بنقل وتحويل المعرفة بين الأفراد والجماعات وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب هذا من جهة ، ومن جهة أخرى اعتبار هذه العملية هي الركيزة الأساسية لفلسفة التعلم التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

- تتعلق التوصية الثانية بضرورة الاهتمام أكثر بعملية تطبيق المعرفة باعتبار أن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن العمليات السابقة من توليد وحزن وتوزيع لا تؤدي إلى أية نتائج تنظيمية ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وبما يسمح بخلق القيمة وإرضاء الزبائن وتحقيق الأرباح.

- ضرورة الاهتمام أكثر بالطرق المعاصرة المعتمدة في تقييم الأداء والتي منها بطاقة الأداء المتوازنة BSC وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية متخصصة لإطاراتها للاطلاع على كيفية تطبيق BSC وكذلك مختلف المزايا التي قد تتحقق من خلال تطبيقها .

قائمة الهوامش والمراجع

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعارف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص:48 نقلاً عن: Wilson, T.D:"The nonsense of 'knowledge management, Information Research Review, 8(1), paper no.1.October, 2002, P 44.

² عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، الطبعة الأولى، 2008، ص:149 .

³ المرجع السابق، ص:138 .

⁴ IRMA BECERRA et al. Knowledge Management: An Evolutionary View, M.E Share, New York, USA, 2008, P 06.

⁵ محمد صالح، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ورقة لبحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14-14 ديسمبر 2011، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف .

⁶ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص:103 .

⁷ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان 2010، ص:74 .

⁸ Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, Oxford University Press, New York, USA, 2001, P :17.

⁹ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة ، مرجع سبق ذكره، ص:74 .

¹⁰ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:75 .

*تمثل الحروف الأولى لنموذج توصيف المعرفة ومرحل تكوينها ونمذجتها والذي طرحه نوناكا وتاكوشي سنة 1991

وهي: Socialization , Externalization , Combination , Internalization ,

¹¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة-مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:75.

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة

- ¹² نجم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 336 .
- ¹³ عبد الستار العلي غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26-28/04/2004، جامعة الزيتونة الأردن، ص: 9 .
- ¹⁴ زكية مقري، نعيمة يجياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة- باتنة، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 07، العدد 13، تشرين الثاني 2010، ص: 171.
- ¹⁵ زكية مقري، نعيمة يجياوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 102 .
- ¹⁶ عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة-مدخل القيمة المضافة - دراسة نظرية-، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 100، 2010، ص: 198 .
- ¹⁷ زكية مقري، نعيمة يجياوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص: 150 .
- ¹⁸ Robert S .Kaplan & David P .Norton, Having Trouble With Your strategy ? Then Map it ,Harvard Business Review, USA , 2000 ,p: 2.
- ¹⁹ تم إعداد هذه المراحل بالاعتماد على:
- رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري ، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 9، العدد 29، 2013، ص ص: 125-126
- زكية مقري، نعيمة يجياوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 345-
- . 348