

أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية بالإعتماد
على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة -
تبسة-

**The impact of knowledge management on the strategic
performance in economic company (SOMIPHOS) Based on the
third-generation Balanced Scorecard (BSC III)**

د. عثمانى أحسين

أ. عمران الزين

أستاذ محاضر

طالب دكتوراه

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر

hassine.ath1964@Gmail.com Zineamrane23021981@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/03/27 تاريخ التعديل: 2018/06/25 تاريخ قبول النشر: 2018/06/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة SOMIPHOS، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

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

Abstract:

This study as aim to identify the impact of knowledge management on strategic performance in **SOMIPHOS**. In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool in the collection of data analyzed by the SPSS.

The study Submitted a set of results, The most important of which, is the existence of a statistically significant relationship of knowledge management to the strategic performance in the institution under study. The study also presented in light of the results of a set of recommendations related to this subject.

Keywords: knowledge management, strategic performance, balanced Scorecard .

مقدمة:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات، حيث أصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية والنجاح، وأضافت قيم هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات الجديدة والأفكار الجديدة، كما يعتبر التحدي الكبير الذي يواجه منظمات اليوم هو النقاط المعرفة المفيدة في بحر المعلومات الواسع، حتى تضمن حسن الاستفادة منها خاصة في اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحسين الأداء الاستراتيجي.

إذا كانت إدارة المعرفة عنصر هام وضروري للمنظمة وبقائها، ومدخل تكاملي يمكن دمج مع الأداء الاستراتيجي للقيام بدور أساس في تحسينه وتطويره وزيادة كفاءته، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها، تبرز الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** بصفة خاصة؟

وتندرج تحت السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية للوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الجانب المالي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على العميل في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما مدى تأثير إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما مدى تأثير إدارة المعرفة على النمو والتعلم في المؤسسة محل الدراسة؟
- 1- فرضيات الدراسة:

إستنادا إلى إشكالية الدراسة، تم صياغة فرضيات تتسجم مع موضوع البحث، كما يلي:

- الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية: على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على محاور بطاقة الأداء المتوازن (الأداء الاستراتيجي)".

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الجانب المالي؛

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الزبون؛

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية؛

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على النمو والتعلم؛

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- نكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع إدارة المعرفة باعتبارها نهجا إداريا حديثا وأثره في رفع مستوى كفاءة وأداء إدارة المؤسسات الإقتصادية؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة ومحاور بطاقة الأداء المتوازن؛
- تقديم صورة واقعية حول دور إدارة المعرفة في تحسین الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية؛
- تقديم توصيات من نتائج البحث وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة.

3- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى النقاط التالية:
- تحديد الأطر والدلالات النظرية لإدارة المعرفة لدورها الفاعل بغرض تعزيز قدرات العاملين لتحقيق أداء أفضل؛
 - التعرف على مستوى أهمية محاور بطاقة الأداء المتوازن (الأداء الإستراتيجي) في المؤسسة محل الدراسة؛
 - الخروج بجملة توصيات للمؤسسة محل الدراسة في مجال إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي تسهم في تطويرها؛
 - تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة كأساس تعتمد عليه في تحسين أدائها الإستراتيجي.

4- منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بالإعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة -تبسة- وذلك من خلال الإستبانة.

أولاً- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

إن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة غير مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري مما ساهم في ظهور إدارة المعرفة.

1- تعريف إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة كل حسب اختصاصه وكذلك بسبب اتساع هذا الميدان وديناميكيته، ومنها:

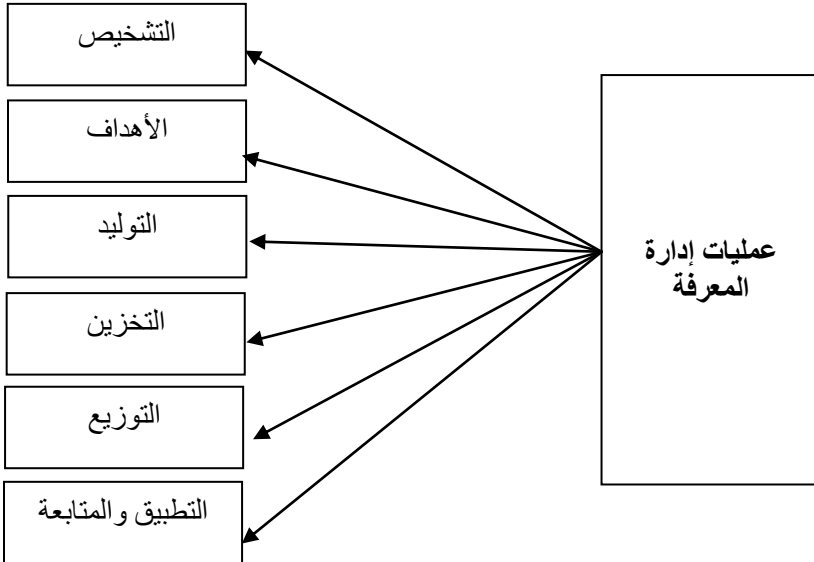
- إدارة المعرفة "تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف المختلفة في تحصيل المعرفة، إكتسابها، توزيعها، توصيلها، توظيفها واستثمارها"¹؛
- إدارة المعرفة "المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المؤسسات لتحسين أدائها"²؛

- إدارة المعرفة "العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات مؤسسات الأعمال"³؛
 - إدارة المعرفة " هي فن خلق القيمة المضافة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة"⁴؛
 - إدارة المعرفة "هي إدارة رأس المال الفكري لمصلحة (لفائدة) المؤسسة"⁵.
- مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية تحليل، تركيب، تقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

2- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، حيث تتمثل عملياتها فيما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات المعرفة بالشكل رقم 1 التالي⁶:

الشكل (01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، صص 89-90.

تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، وتشير العملية الثانية إلى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المؤسسة في حال حصولها على المعرفة، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات، ومن ثمة المحطة قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليتم تطبيقها وانتظار النتائج.

مما سبق يتضح أن عمليات إدارة المعرفة تتكامل فيما بينها، فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تليها، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة في المؤسسة ثم تحديد الأهداف ثم توليدها وتخزينها ومن ثم تطويرها ومشاركتها وفي الأخير تأتي عملية تطبيق هذه المعرفة في المؤسسة على كافة مستوياتها ووظائفها المختلفة.

ثانياً- بطاقة الأداء المتوازن (الأداء الإستراتيجي):

بعد تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، تأتي مرحلة طرح البدائل الإستراتيجية ودراستها كخيارات، لتتمكن من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم الذي يميزها عن باقي المنافسين.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في فترة السبعينات من القرن العشرين قام مجموعة من الأكاديميين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي، وإستراتيجية المؤسسة المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" التي تشبه لوحة التحكم في السيارة، حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعات مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.⁷

تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛⁸

- بطاقة الأداء المتوازن هي: مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة، هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ودوافع الأداء التي من خلالها المؤسسة ستجز رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛⁹

- عرفت بطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان نورتن علي أنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة.¹⁰

3- طرق قياس الأداء الإستراتيجي:

يقاس نجاح المنظمات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، وبرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمخرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالاثنين معا، ولكل مبرارته وطرائقه.¹¹

تصنف مقاييس الأداء الإستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي:

- **المقاييس المالية:** تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينهما ومنها (السيولة والرفع المالي، ومعدلات النشاط، الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم)

- **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية)

- **مقاييس أصحاب المصالح:** تشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة

- **مقاييس القيمة المضافة:** هي مجموعة من المقاييس التي طورها Hover سنة 1987، تركزت على قياس النمو، الكفاءة، واستغلال الأصول.

وبرغم أهمية المقاييس المذكورة سابقاً فإن مما يلاحظ عليها ما يأتي:

أ. إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح أو النسب المالية؛

ب. صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي؛

ج. قد لا يحقق استخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة الأفضل لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس العملية كما هو مبين في الجدول رقم 1 الآتي:

الجدول رقم (01): مقاييس أداء المنظمات

مقاييس القيمة المضافة	مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس الإنتاجية	المقاييس المالية
	خصائص الأفراد	القياسات		
العائد على القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات	الزبائن	نسب السيولة الإنتاجية الكلية = المخرجات/ عوامل الإنتاج
	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف	الموردون	نسب الرفع المالي الإنتاجية متعددة العوامل = المخرجات / عامل محدد
نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الإستثمار	استغلال الأصول	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممولون	معدلات النشاط
		عدد الترقيات من الداخل/ معدل دوران قوة العمل	الموظفون	نسب الربحية

المصدر: صبيح قاسم هاشم، على رزاق جواد العابدي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 46.

ثالثاً- المحاور الأربعة لنموذج Kaplan & Norton:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد، يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وذلك من منظور المساهمين العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم النمو.¹²

إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي، حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

1. الجانب المالي: يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها، وتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة.¹³

2. جانب الزبون: يهتم هذا الجانب بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن، وما القيمة التي ترضى الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، ويقوم هذا الجانب بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات تطوير المؤسسة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس، مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

3. جانب العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

أ- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء؛

ب- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية والإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة؛

ج- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

4- جانب النمو والتعلم: يحدد هذا المنظور البنية التي يجب على المؤسسة بنائها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل، إذ أن ظروف المنافسة تحتم على المؤسسات اعتماد التحسين المستمر بهدف تحسين قيمة الزبون وحملة الأسهم.

يشمل النمو والتعلم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميز، ولتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلم.¹⁴

كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز،.....) بالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يرتكز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.¹⁵

تجدر الإشارة إلى أنّ استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحدة بين منظمات الأعمال؛ ويعزى ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهنا يمكن التفرقة بين ثلاث وجهات نظر فيما خص بطاقة الأداء المتوازن:¹⁶

-BSC1: ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على أنها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج استراتيجي؛

- BSC2: هذا الصنف يصف الخطة الإستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة؛

-BSC3: هنا ننظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشرات.

رابعاً: الدراسة الميدانية

في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني يتم الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

1- عرض نتائج الدراسة:

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها تم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS24) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

2- تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات الإدارة العليا لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة - تبسة-، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة في المؤسسة 104 موظف، موزعين على ثلاثة مستويات الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا حيث تم إختيار موظفي الإدارة العليا والوسطى البالغ عددهم (48) موظف لتوافق هذه الشريحة مع غرض الدراسة، بحيث تم توزيع (35) استمارة على العينة المستهدفة، وتم استرجاع (34) استمارة وأستبعد منها (04) استمارة لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (30) استمارة، كما هو مبين في مايلي:

الجدول رقم (02): خصائص مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	الخصائص		البيان
53.33	16	ذكر	الجنس
46.67	14	أنثى	
16.67	05	أقل من 30 سنة	العمر
40.00	12	من 30 إلى أقل 40 سنة	
30.00	09	من 40 إلى أقل 50 سنة	
13.33	04	من 50 سنة فأكثر	
13.33	04	متوسط	المؤهل
30.00	09	بكالوريا	
40.00	12	ليسانس	

16.67	05	مهندس	سنوات الخبرة
30.00	09	أقل من 5 سنوات	
20.00	06	من 5 إلى 9 سنوات	
30.00	09	من 10 إلى 15 سنة	
20.00	06	أكثر من 15 سنة	
%100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة مايلي:

- هناك تقارب كبير في التوزيع بين نسبة الإناث والذكور في المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS، حيث بلغت نسبة الإناث (46.67%) في مقابل (53.33%) للذكور، وهذا يعود إلى طبيعة العمل، فالعمل الإداري لا يتطلب جنسا محددًا؛
- يلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت (40%)، ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث أن المؤسسة قامت خلال السنوات الماضية بتوسيع وتطوير أقسامها، وبالتالي توظيف اليد العاملة اللازمة، مع وجود عمال أقدميه وخبرة تحتاجهم المؤسسة بنسبة قدرها (30%) (13.33%)؛
- بالنسبة للمؤهل كانت النسبة الأكبر لمؤهل ليسانس حيث بلغت (40%)، تلتها نسبة (30%) لمؤهل البكالوريا، ثم نسبة (16.67%) لمؤهل مهندس دولة، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ (13.33%) لمؤهل المتوسط، وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل الليسانس هو النسبة الطاغية في عينة الدراسة، بسبب نوعية النشاط الإداري حيث يتطلب مستوى تعليمي عالي؛
- بالنسبة لسنوات الخبرة نلاحظ أن نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي لم تتجاوز خبرتها 9 سنوات في المؤسسة، بينما كانت النسبة التالية لذوي الخبرة التي تتراوح بين 10 و15 سنوات، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات منفتحة على التكنولوجيا وهو ما نجده عند الفئة الشابة، كما أن المؤسسة تحتاج إلى الاستمرارية وزيادة الخبرات، وهو ما يوجد عند ذوي الخبرة.

3- ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

يمثل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي ويعبر عن مدى استقرار وثبات الظاهرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات العام للاستبيان

المحور	إدارة المعرفة	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الإستبيان
معامل الثبات	0.889	0.836	0.85

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (03) أن مقياس الثبات للدراسة هو 0.85 أي 85 % وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكن من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

4- نتائج اختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

✓ - اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف_سيمرنوف)

تم إجراء اختبار كولمجراف_سيمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محاور الإستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	إدارة المعرفة	0.594	0.871
المحور الثاني	بطاقة الأداء المتوازن	1.117	0.165
الإستبيان ككل		0.781	0.625

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ($Sig > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

✓ - اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y = ax + b$) (Linear Regression) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط

سبيرمان، لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($a=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	الجانب المالي	1.455	-1.989	0.919	0.844	12.331	152.051	0.000
	جانب الزبون	1.212	-1.006	0.844	0.712	8.313	69.109	0.000
	العمليات الداخلية	1.359	-1.764	0.856	0.732	8.749	76.544	0.000
	النمو والتعلم	1.562	-3.201	0.931	0.866	13.463	181.255	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (05) كان إختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على الجانب المالي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-1.989)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.919)، وهذه المعاملات _معامل الانحدار والارتباط_ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الجانب المالي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.844) مما يعني أن نسبة (84.4%) من المتغيرات في الجانب المالي تعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة على الجانب المالي".

- الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على جانب العميل بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-1.006)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.844)، وهذه المعاملات _معامل الانحدار والارتباط_ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في الاحتفاظ بالزبون وهو ما يقيس للشركة أدائها بشكل جيد، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.712) مما يعني أن نسبة (71.2%) من المتغيرات في جانب الزبون تعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة على الزبون".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-1.764)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.856)، وهذه المعاملات _معامل الانحدار والارتباط_ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.732) مما يعني أن نسبة (73.2%) من المتغيرات في العمليات الداخلية تعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية".

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على النمو والتعلم بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-3.201)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.931)، وهذه المعاملات _معامل الانحدار والارتباط_ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق التجديد والابداع للمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.866) مما يعني أن نسبة (86.6%) من المتغيرات في النمو والتعلم تعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة على النمو والتعلم".

5- إختبار الفرضية الرئيسية

لقد تم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الأداء الإستراتيجي بنفس الطريقة التي تم من خلالها إختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R) (pearson)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	173.919	13.188	0.855	0.925	-2.175	1.479	الأداء الاستراتيجي	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول رقم (06) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على إستراتيجية التميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-2.175)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.925)، وهذه المعاملات _معامل الانحدار والارتباط_ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تحسن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.855)، مما يعني أن نسبة (85.5 %) من المتغيرات في الأداء الاستراتيجي يعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة على تحسين الأداء الاستراتيجي".

من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لإدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة:

فرض التحول إلى اقتصاد المعرفة وما صاحبه من تغييرات على المنظمات المعاصرة ضرورة التحول نحو الاهتمام بالأصول الفكرية، حيث تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث قادر على مواكبة هذه التحولات، والذي يلقي اهتماماً بين كافة الدارسين والباحثين على حد سواء، حيث أن تحسين مستويات الأداء الاستراتيجي مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المؤسسة وتبنيها نهج إدارة المعرفة وتطبيقاتها، بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات وخاصة المعرفية منها، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة ممتازة لقياس أداء المؤسسات، حيث تسمح لها بتحسين أداءها على مستوى عدة جوانب، المالي، والعميل والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم.

فإدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها الاستراتيجي من خلال تحسين الجانب المالي، وزيادة رضا العملاء وكسب عملاء جدد، وكذلك تحسين العمليات الداخلية من خلال توفير المعلومات اللازمة والتي تعتبر

تغذية عكسية لهذه العمليات، وتساعد على النمو وهو ما يمكنها من تحسين أدائها الإستراتيجي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما يمكنها من الاستمرار والنمو.

في ضوء ما تقدم، فقد تم استخلاص النتائج والاقتراحات التالية:

نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تقسيمها كالاتي:

1- النتائج النظرية:

- خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:
- أن جوهر إدارة المعرفة عملياتها الرامية إلى تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتوزيعها و تخزينها ومشاركة الأفراد فيها وتطبيقها؛
- يعتبر تقييم وقياس الأداء أمرا ضروريا، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح مادية وبشرية، فوجب إن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لهم مما يساهم في نجاح وتميز المؤسسة؛
- إدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكيف المؤسسة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتنمى قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوك الفاعلين لصالحها؛
- إذا ما توفرت إدارة المعرفة وإذا تم القيام بالعمل الإداري على أكمل وجه، فإن مخرجات الأداء الاستراتيجي تتحقق من خلال تحسين المردودية المالية، وزيادة رضا الزبائن، وزيادة فعالية العمليات الداخلية، والقدرة على النمو والتعلم؛
- يتكون الأداء المؤسسي من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن.

2- النتائج التطبيقية:

أما عن الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة SOMIPHOS تم التوصل إلى

النتائج التالية:

- اتضح أن مستوى إدارة المعرفة من خلال إختبار عملياتها هو مستوى جيد، ويرجع ذلك لإملاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر، تطبيق وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة؛
- المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التميز فيما تقدمه لزبائنها، كما أنها تسعى إلى إكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة، كما تحاول أيضا من خلال إستراتيجياتها المتبعة إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان الولاء الدائم من زبائنها؛
- أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الجوانب المالية، والعلاقة مع الزبائن، والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية، من خلال إتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد علي تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة واستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية.

3-المقترحات:

- على ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث، يمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة SOMIPHOS خصوصا:
- ضرورة توفير قاعدة معلومات في المؤسسة، تساعد على وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بشأن قياس الأداء الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية قد تغير في مستقبل المؤسسة وكوادرها؛
- ينبغي على المؤسسة محل البحث استحداث إدارة خاصة تعنى بإدارة المعرفة؛
- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة في إدارة المعرفة وتفعيل القدرات والتخطيط للمعرفة بصورة سليمة حتى يتسنى لها رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي؛
- على المؤسسات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين العاملين من الوصول إليها وقت الحاجة، وأيضا تطوير الأنظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة، وكذا التعرف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة؛

- على الإدارة العليا في المؤسسة التوجه نحو تشكيل فرق عمل من المختصين، وان تقوم بعقد الندوات والمحاضرات بخصوص بطاقة العلامات المتوازنة وتوفير الدعم المالي لتطبيقها؛
- إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لشرح أهمية إدارة المعرفة وعملياتها وتحفيزهم على إكتسابها، ويجب إن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء في المجال.

المراجع والاحالات:

- ¹- إلياس ميلانة، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص11.
- ²- هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 01، جامعة البترا الخاصة، الأردن، العدد الثاني، 2010، ص160.
- ³- زرقين عبود وجباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2011، ص02.
- ⁴ - Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 2008, p27.
- ⁵ - Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009, p05.
- ⁶ - ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص89-90.
- ⁷ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، يومي: 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، ص ص295-296.
- ⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص57.
- ⁹ Poul Niven, **Balanced Scorecard step by step**, Wiley and sons, New Jersey, 2002, p12.
- ¹⁰ Kaplan Robert david Norton, **the balanced scorecard : measures that drive performance**, Harvard business review ,vo170, no1, January/ February, 1992, p71.
- ¹¹ السعد، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد4، العدد14، 2007، ص ص2-3.

¹² محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص26.

¹³ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص48..

¹⁴ - حمزة رملي، قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 7، ص305.

¹⁵ مقدم وهيبية، مداخلة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص7.

¹⁶ - Petera Petr, Wagner Jaroslav, Menšík Michal, **Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study**, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012, p70.