

## أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

### The impact of knowledge management on the performance in the Economic institution

الحاج عرابية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة ورقلة ، الجزائر  
araba\_1979@yahoo.fr

محمد زرقون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة ورقلة ، الجزائر  
zergounemed@gmail.com

#### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الأداء، الكفاءة، التميز، العاملين.

#### Abstract:

This study aims to reveal the impact of knowledge management on the performance in the economic establishment, through the definition of knowledge management and its methodology, and providing the theoretical framework of the performance of the enterprise, and to highlight the impact of the effective management of knowledge on the components of the performance intangible in the enterprise, which represent the workers, learning and job satisfaction, and processes Interior and creativity, so as to ensure the achievement of outstanding performance in the end. The study used the descriptive analytical approach to address the subject of research, as concluded in the last by the importance of knowledge management in a positive impact on the efficiency and effectiveness of internal processes, and achieve job satisfaction for workers and raise the level of learning, through effective steps for knowledge management within the organization.

**Keywords:** knowledge management, performance, efficiency, excellence, employment.

**تمهيد :**

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية. ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، لأنه لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل.

إن كيف يمكن للمؤسسة إدارتها؟ وكيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءا من أصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها لغرض انتزاعها؟ تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبيرا في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين. وسنحاول من خلال هذا البحث المتواضع أن نسلط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض للمحاور التالية:

1/ ماهية إدارة المعرفة؛

2/ الأداء في المؤسسة وقياسه؛

3/ إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء؛

**أولاً: ماهية إدارة المعرفة:**

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.

**1- مفهوم المعرفة:**

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة. فالاقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة.

أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.

ومن هذا المنطلق يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة وذلك من خلال ما يلي:

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية: "على أنها تصور مجرد واسع".<sup>1</sup>

## 2- أنواع المعرفة:

إن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها.<sup>2</sup> بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال، والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية. وهذا ما يسميه كل من (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

كما يقدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في:<sup>3</sup>

**2-1- المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

**2-2- المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تحويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

**2-3- المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها. إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

## 3- عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.<sup>4</sup>

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:<sup>5</sup>

**3-1- تشخيص المعرفة:** أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

**3-2- توليد المعرفة:**

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:<sup>6</sup>

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛

- الشفافية وتقليل الحواجز؛

- التكامل بين الخبرات.

**3-3- خزن المعرفة: (الاحتفاظ بها):**

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein and Zwass) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

**3-4- توزيع المعرفة:**

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.<sup>7</sup>

**3-5- تطبيق المعرفة:**

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.<sup>8</sup> فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من

المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

**ثانيا: الأداء في المؤسسة وقياسه:**

### 1- مفاهيم أساسية حول الأداء:

إن مصطلح "الأداء" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل..."<sup>9</sup>. والأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.<sup>10</sup>

### 2- تصنيفات الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### 2-1- التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

### 2-1-1- الأداء الداخلي:<sup>11</sup> ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2-1-2- الأداء الخارجي: "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة."<sup>12</sup> فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 2-2- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.<sup>13</sup>

2-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... إلخ.

2-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2-3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

2-3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.  
2-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.<sup>14</sup>

2-3-3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.<sup>15</sup>

2-3-4- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

2-3-5- أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- التنوع في المنتجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

2-3-6- أداء وظيفة التسويق:<sup>16</sup> يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

2-3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.<sup>17</sup>

### 3- نظام تقييم الأداء:

يعرف النظام بأنه عبارة عن تركيب مجموعة عناصر أو أجزاء في تكوين متجانس، لتحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا. أو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء تسمى بالأنظمة الفرعية، على شكل وحدة متكاملة أو متجانسة، بغية تحقيق هدف معين. وعرفه كل من **Rosny و Von Bartalanfly** بأنه: "يعبر عن مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف معين."<sup>18</sup>

وإذا انطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، انطلاقا من نظام الرقابة والذي يمثل بدوره جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة والذي حسب **A.Burlaud** هو: "عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة، انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين." هذا النظام يمثل داخل المؤسسة مصدر معلوماتي جد هام بالنسبة للإدارة العامة ومسؤولي الأقسام. وتقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المديرون،

على حد السواء، من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق أهداف المؤسسة. فوجوده ضروري، وإيجاده واجب على كل المؤسسات التي تطمح في الاستمرار والنجاح.

إذن و حسب ما سبق، يمكننا تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في ثلاث خصائص هي:

**3-1- الشمولية:** حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.

**3-2- الاستمرارية:** ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومنتكرة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.

**3-3- المرونة:** لا بد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناء على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

#### 4- قياس الأداء:

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقاً من هذا قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة. غير أنّ المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتمّ تفصيله.

#### 4-1- المؤشرات المالية لقياس الأداء:

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة، و أهمّ أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معيّنة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

#### 4-1-1- الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.<sup>19</sup>

**4-1-2- القيمة المضافة:**<sup>20</sup> اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثّل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة، فكّما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

#### 4-1-3- فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثّل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدّد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.<sup>21</sup>

#### 4-1-4- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):

محاسبياً تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين و المحللين الماليين.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

#### 4-1-5- العائد على الاستثمار (ROI):

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:<sup>22</sup>

$$\frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}} = \text{العائد على الإستثمار}$$

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعل أشهرها:

#### 4-5-6- القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) Economica Value Added:

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. و يعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجبا، فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية و إذا كان الفرق سالباً، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

#### 4-2- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

لأن المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، و يمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق.
	نسبة نمو الأنشطة.
	الحصة السوقية.
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق.
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال.
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير.
القيمة/الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون.
	نسبة الوفاء.
	التنافسية- السعر.
الجودة	مؤشرات الجودة.
	الضمانات.
التسيير	دوران العمال.
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
البيئة	معدل الحوادث.

Source: Brilman. Jean, Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p42.



ويرى العديد من الباحثين مثل (Kaplan.R) ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية و غير المالية)، لأنّ المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتّى تكون لهم رؤية متعدّدة الأبعاد و في وقت واحد، فإذا لم يؤدّ تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنّه يجب إعادة النظر في إستراتيجية و مهمّة المؤسسة.<sup>23</sup> و لذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيرين بأنّ: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و خدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حدّ ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلاّ إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تندية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول. فتحّى يكون نظام القياس كاملاً و فعّالاً يجب أن ينعكس كلّ من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات و خدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة.

### ثالثاً: إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء:

#### 1- الموجودات غير الملموسة في المؤسسة:

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة و غير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري و المالي و هامش الربح و دوران الأسهم و غيرها. ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال و تميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:<sup>24</sup>

1-1- العاملون: هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار. و عليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب و القدرات و المهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعّالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب و تحفيز و إثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تقي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، و هذه مهمة قياداتها المعرفية.

1-2- الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، و إنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، و هناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟.

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، و تؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته و حاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم و المحافظة على ولاءهم و رضاهم؟ و الذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إيهاجهم و التعهد بالبقاء معهم.

1-3- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات و الأنشطة. و الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة و العمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية و يمكن المنظمة من الحصول على و إدامة الأداء المتميز.

1-4- أولوية التكنولوجيا و الابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع و حقوق الطبع و كلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج و بعضها في العمليات. و عندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات و تصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيويّاً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر و بشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة، كالأفراد و العمليات و المخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. و من الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين هما:

- الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء؛
- الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر.

## 2- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:

### 2-1- أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

● الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

● الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال. وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛
- دعم وزيادة رضا الزبائن؛
- زيادة الربح والعوائد.

### 2-2- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: 25

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة **Externalization** وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

### 2-3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: 26

- هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:
- أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
  - ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل .

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء... كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المدخل الأخرى

التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

#### 2-4- أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

أ- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

ب- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- \* تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
- \* تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- \* تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

#### ج- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:

بمقدور 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 المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

#### الخلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، يتضح لنا مدى أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة للأداء داخل المؤسسة الاقتصادية كعملية التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية... الخ، والتي توازي أو تفوق في قيمتها الموجودات الملموسة التي تساهم جميعها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. ويمكننا من خلال كل ما سبق أن نبلور مجموعة من النتائج البحثية أهمها:

- أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة؛

- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها؛

- يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة؛

- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.
- على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات، التي يمكن أن تفيد المؤسسات والباحثين في هذا المجال منها:
- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة؛
- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى؛
- تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء؛
- استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما مفيدا، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جدا أحيانا، هذا مع تأمين هذه المعارف حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

#### الهوامش والمراجع :

- 1- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص25.
- 2- نجم عيود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن، 2005، ص 392.
- 3- نفس المرجع، ص45.
- 4- العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 08.
- 5- برويست جليبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر.
- 6- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 73.
- 7- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص13.
- 8- Daniel Reig, Larousse - Bordas, 1997, p312.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص81.
- 10- Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Librairie, paris, 1999, p236.
- 11- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2004/2003، ص05.
- 12- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص 89.
- 13- Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.
- 14- George R Terry et autres, les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, 1985, p325.
- 15- عادل عشي، مرجع سابق، ص08.
- 16- نفس المرجع، ص 09.
- 17- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 04.
- 18- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 15.
- 19- Jacques Richard, L'audit des performances de l'entreprise, Editions villeguerin, Paris, 1989, p423.
- 20- Marmuse, Christian, Politique générale : Languages, modèles et choix stratégique, Editions Economica, Paris, 1992, p 03.
- 21- Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, Du bon usage des indicateurs EVA et MVA, L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002.
- 22- Kaplan. R et Norton. D, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1992, p171.
- 23- <http://www.balagh.com.25/06/2005>
- 24- العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص336.
- 25- نفس المرجع، ص275.
- 26- برويست جليبرت وآخرون، مرجع سابق، ص110.