



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المراجع : 2021/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ميلة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تحت إشراف " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتور: بوبكر ياسين

إعداد الطلبة:

- رانيا بوقطوشة

- سليماء بوزراع

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أسامي سنوسى
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر
مشفرا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2021/2020



شکر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، وصل اللهم على نبينا الكريم ، أما بعد :

نقدم بجزيل الشكر لأستاذنا الفاضل : الدكتور بوبكر ياسين على تفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة ، وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة ،

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ الدكتور عاشوري ابراهيم الذي كان المساعد والمساند لنا في هذه المذكرة ،

ونتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضيلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتحمل  
أعباء قرائتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي، أفضل،

الشكر موصول لعمال وموظفي وكالة موبليس بميالة ، وعلى رأسهم رئيس الوكالة السيد خير الدين،

شكراً لكل من ساهم في إثراء هذه المذكرة من قريب أو بعيد ، وعلى رأسهم السيدة عواتي سلوى.

نَسْأَلُ اللَّهَ الْعَلِيَ الْقَدِيرَ أَنْ يَجْزِيَهُمْ خَيْرٌ جَزَاءً .

، ائنة / سلامة

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وتقدير
	إهاداء
	إهاداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ - ج	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : ماهية المعرفة
8	المطلب الأول : عموميات حول المعرفة
11-8	الفرع الأول : مفهوم المعرفة وخصائصها
12-11	الفرع الثاني : أهمية وأنواع المعرفة
14-13	الفرع الثالث : مصادر المعرفة
14	المطلب الثاني : مدخل نظري حول إدارة المعرفة
15-14	الفرع الأول : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
17-15	الفرع الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة
20-17	الفرع الثالث : مبادئ وعناصر إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة
22-21	الفرع الأول : عمليات إدارة المعرفة
24-23	الفرع الثاني : متطلبات إدارة المعرفة
25-24	الفرع الثالث : معيقات تطبيق إدارة المعرفة
26	المبحث الثاني : التميز التنظيمي

26	المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي
28-26	الفرع الأول : التميز التنظيمي
29-28	الفرع الثاني : أهداف وأبعاد التميز التنظيمي
30-29	الفرع الثالث : معيقات التميز التنظيمي
30	المطلب الثاني: ماهية إدارة التميز التنظيمي
31-30	الفرع الأول : مفهوم وخصائص إدارة التميز التنظيمي
32-31	الفرع الثاني : مبادئ وأهداف إدارة التميز التنظيمي
33	الفرع الثالث:متطلبات إدارة التميز
34	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي
35-34	الفرع الأول : النموذج الأوروبي
38-35	الفرع الثاني : النموذج الأمريكي
40-39	الفرع الثالث : النموذج الياباني
41	<b>المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي</b>
41	المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي
42-41	الفرع الأول : مفهوم الإبداع وعناصره
42	الفرع الثاني : اثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمة
42	المطلب الثاني : دور التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة
44-43	الفرع الأول : مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته
44	الفرع الثاني : علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي
45	المطلب الثالث : إدارة المعرفة كأداة لدعم إدارة الجودة الشاملة
47-45	الفرع الأول : مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
47	الفرع الثاني : علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة ' شركة موبليس ' - ميلة -</b>	
50	تمهيد
51	<b>المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبعة</b>

## فهرس المحتويات

51	المطلب الأول: تقديم عام لمعامل الهاتف النقال "موبيليس"
51	الفرع الأول: نشأة وتعريف اتصالات الجزائر "موبيليس"
52	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس والتراماتها
53-52	الفرع الثالث: مبادئ مؤسسة موبيليس
53	المطلب الثاني: منهج الدراسة المتبعة و أدوات جمع البيانات
53	الفرع الأول: منهج الدراسة
55-54	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
56-55	الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات
57	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة</b>
57	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة
58-57	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر
59-58	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والاقمية
60	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي
61	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
67-61	الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة
70-67	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور التميز التنظيمي
74-70	الفرع الثالث: دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و التميز التنظيمي
76	الخاتمة
80-77	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الشكل	قائمة الاشكال	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ت
02	العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة	10
03	عناصر إدارة المعرفة	19
04	عمليات إدارة المعرفة	23
05	النموذج الأوروبي	34
06	النموذج الأمريكي	37

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
10	أنواع المعرفة	01
54	عينة الدراسة	02
55	مقاييس ليكارث الخمس.	03
57	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير الجنس	04
58	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير العمر	05
58	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	06
59	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير الاقمية	07
60	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير التصنيف الوظيفي	08
61	التحليل الوصفي لبعد اكتساب المعرفة	09
62	التحليل الوصفي لبعد توليد المعرفة	10
63	التحليل الوصفي لبعد تخزين المعرفة	11
64	التحليل الوصفي لبعد توزيع المعرفة	12
66	التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة	13
67	التحليل الوصفي لبعد الابداع	14
68	التحليل الوصفي لبعد التعلم التنظيمي	15
69	التحليل الوصفي لبعد الجودة الشاملة	16
70	دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي	17
71	إختبار النتائج	18

# مقدمة

تعد المعرفة في وقتنا الحاضر اهمية حقيقة في الحياة الاقتصادية، او السمة الرئيسية للعقد الاخير من القرن العشرين، كما تمثل اطلالة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل هذا الوضع تزداد اهمية المعرفة كمورد ثمين من موارد كل المنظمة، هذا المورد وضمن الاطروحات الحديثة يعد من اهم الموجودات الاستراتيجية للمنظمة ويعتبره الكثيرين من اكثراها قيمة، وسلعة لها سوق عالمية متزايدة كما ونوعا، فاما يسمى بالاقتصاد المعرفي.

لقد أصبحت ادارة المعرفة والتميز التنظيمي من اهم الانشطة لأي منظمة اعمال تزيد الاستمرار والنجاح في الاسواق، وتسعى الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا والتوصل الى عنصر تفوق وابداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لذلك يمكن القول بان توقف المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الاعمال الحديثة، وهنا تبرز اهمية التميز التنظيمي في ادارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.

ان سعي المنظمات الى مواكبة التطورات السريعة والمترابطة والمتلاحقة والتميز من غيرها، جعلها تبحث عن الاساليب المثلثى لتحقيق التطوير المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سماتها الاساسية هي التميز المستدام والذي يتماشى وأنواع الزبائن المتغيرة والمتباينة، وفي هذا يشير ثوم بيتر (Idem Jr Peters) انه: ' لا توجد منظمات متميزة، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال التحسين المستمر للخدمات من أجل البقاء والديمومة '.



### 1/ إشكالية الدراسة:

تشكل ادارة المعرفة احدى الدعامات الاساسية التي تقوم عليها المنظمة لموجهة التطورات والتحديات وهو موضع نقاش واسع بين الباحثين في هذا المجال لماله من تأثيرات على مختلف الحيثيات المتعلقة بسلوك المورد البشري داخل المنظمة، من بينها التميز التنظيمي ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبعد عن دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، ولدراسة العلاقة بين هذين المغرين تم اختيار مؤسسة 'موبيليس' ميلة، وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" بميلة؟

ومن الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور اكتساب المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟
- ما هو دور توليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟
- ما هو دور تخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟
- ما هو دور توزيع المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟
- ما هو دور تطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟

### 2/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

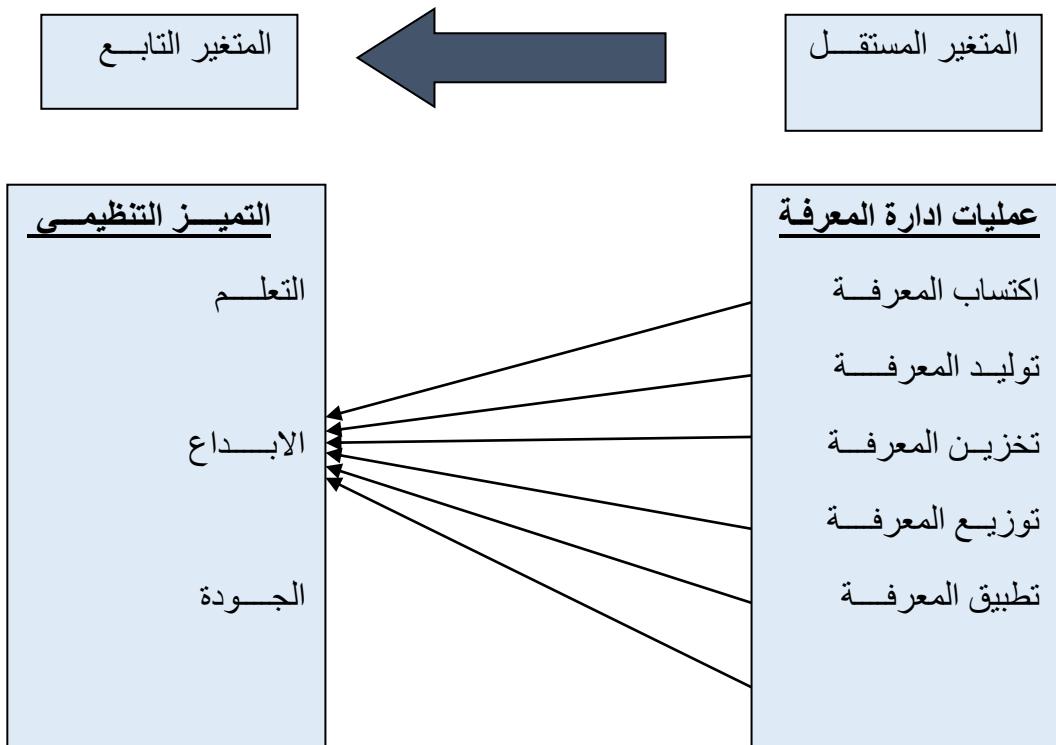
يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

وعليه تتفرع هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية

- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

### 3/ نموذج الدراسة

الشكل (1) : نموذج الدراسة



النموذج الافتراضي للدراسة: من اعداد الطالبتين

### 4/ اهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة اهمية من خلال النقاط الاساسية التالية:

- ان موضوع ادارة المعرفة يتسم بالحداثة، وهو من اهم المواضيع التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- توضيح الدور الذي تؤديه ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي باعتباره أحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقه لمدى بقائها واستمرارها بشكل عام لشركة موبيليس.
- يعتبر هذا البحث امتداد للدراسات الاكاديمية التي تهتم بموضوع ادارة المعرفة والتميز التنظيمي فهذه الدراسة تعد اضافة للتراكم العلمي الأكاديمي الحاصل والذي يربط بين ادارة المعرفة والتميز التنظيمي.

### 5/ اهداف الدراسة:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة، والقاء الضوء حول مفاهيمها وسماتها واهدافها.
- محاولة ابراز الجوانب المهمة للتميز التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه واهميته ومصادره.
- محاولة الربط بين أثر تبني ادارة المعرفة وحسن تطبيقها، واستغلالها في تحسين التميز التنظيمي للمنظمة مما يمكنها من البقاء والتطور .

### 6/ اسباب اختيار الموضوع:

أ / اسباب موضوعية:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لعملية ادارة المعرفة
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي

ب / اسباب ذاتية:

- ✓ حكم التخصص الأكاديمي الذي يتعلق باقتصاد وادارة المعرفة في منظمات الاعمال.
- ✓ القناعة بأهمية ادارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الاعمال سبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات وخبرة نادرة يصعب تقليلها، مما وجب التفكير جيدا في ضرورة تهيئة بيئة دائمة لتطبيق منهج واضح لإدارتها.

### 7/ منهج الدراسة

قصد الاجابة على اشكالية البحث وسائلها الفرعية واثبات صحة الفرضيات الموضوعة استخدمها خلال البحث المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات والاطروحات التي تناولت موضوع البحث.
- اقتصرت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات من اعداد الطالبتين، وفق اطار زمني معين.
- يتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة ومدى تمثلها لمجتمع الدراسة وكذلك بمدى صدق البيانات، ومعالجة هاته البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.



### 8/حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على اسقاط الجانب النظري على وكالة موبيليس بميبلة.
- **الحدود الزمنية:** تمت جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين شهر ابريل وماي 2021.

### 9/هيكل الدراسة

ت تكون الدراسة من مقدمة عامة و 2 فصلين رئيسيين ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الاول الى الإطار النظري لإدارة المعرفة وكل ما يتعلق به من ماهية واهداف وابعاد وغيرها، ثم ماهية التميز التنظيمي وكل ما يتعلق به من خصائص ونماذج، اضافة الى علاقة ادارة المعرفة بالتميز التنظيمي.

وفي الفصل الثاني والاخير تم دراسة اثر ادارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي بمجمع موبيليس حيث قمنا بدراسة حالة لشركة موبيليس 'بنيبلة' والتي تتضمن الجانب التطبيقي للدراسة حيث سنقوم بإسقاط دور إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس على تحقيق التميز التنظيمي.

### 10/صعوبات الدراسة

- نقص المراجع المعالجة لموضوع دراسة خاصة الكتب
- ضعف تدفق شبكة الانترنت في المكتبة المركزية
- ضيق الوقت تزامنا مع امتحانات السادس الاول
- التعاون المحدود لموظفي وعمال الشركة محل الدراسة موبيليس بميبلة.
- غياب ثقافة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة
- محدودية المعلومات المعطاة من المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقة لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها و مباشرةً أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لذا فإن تواجد المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط وتحليل المعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة، باعتبارها كأسلوب اداري حديث وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: عموميات حول المعرفة

إن عملية توليد المعرفة باتت ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح لذا أنشأت العديد من المنظمات أقساماً خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي، عن طريق المحاكاة والتقليد للمنظمات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة لديها.

#### الفرع الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

##### أولاً: مفهوم المعرفة

لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال التجديد والابتكار، وأصبح العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهارته على إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة التي تقود إلى تعزيز الابتكار والإبداع الذي يشكل عنصراً فاعلاً للتتفوق على المنافسين، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة، فالمعرفة من أهم عوامل الانتاج، وتحظى بأولوية خاصة وتشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات، الذي يتتطور ولا ينضب أبداً بالاستخدام.

وهنا يظهر التساؤل عن ماهية المعرفة، وقبل البدء بالإجابة عن هذا السؤال وتعريف المعرفة نرى أنه لابد من التفريق بين كل من البيانات والمعلومات، نظراً لأهميتها الكبيرة في تشكيل المعرفة.

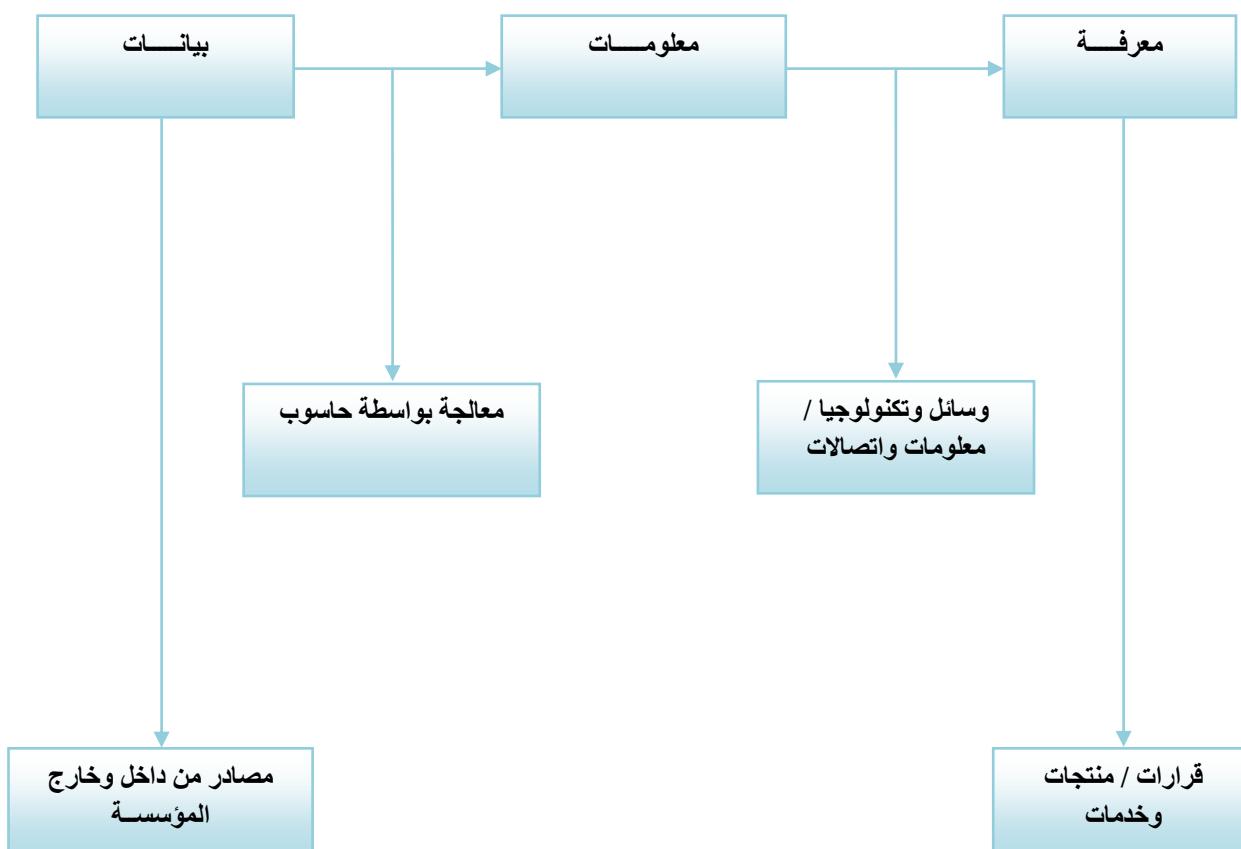
**فالبيانات:** هي عبارة عن أرقام خام، أو رموزاً موحدة جمِيعها بلغة واحدة هي لغة التشفير<sup>1</sup>، أما **المعلومات:** هي إجابة عن بعض الأسئلة مثل لماذا؟ من؟ أين؟

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس: ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2013 عمان-الأردن ص 30.

تعرف المعرفة على أنها فن المعلومات والبيئة والخبرة ويقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل: القيم الاجتماعية والدين...الخ وتمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة.<sup>2</sup>

تعرف كذلك المعرفة على أنها نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، اذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وان تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي الى الخبرة التي تؤدي الى الحكمة.<sup>3</sup>

**شكل رقم 2: العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة**



المصدر: عامر ابراهيم الفنديلي،نظم المعلومات الادارية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 37 ص / 2005

من خلال هذا الشكل الذي يظهر لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث ان البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبدلي وجليل كاظم العارضي: نظم ادارة المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2012 عمان-الأردن ص 48

<sup>2</sup> حسين نعمة قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: فاعلية استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع الطبعة 2014 عمان-الأردن ص 66.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس: ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره ص 30.

وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتراكם هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

#### ثانياً: خصائص المعرفة

تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات منها:

**1- تزيد من عائدات الشركة وتعتبر من الروافع المذهله:** إن المعرفة تعتبر كنز متعدد في الشركات لا يضمن عند استخدامها بالطريقة المثلث، حيث أن المعرفة لا تستهلك، حيث أن مستهلكيها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.

**2- المعرفة قابلة للتجزئة ومتعددة:** حيث تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية، فالمعرفه عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة ان تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة من اجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين الشركات.

**3- المعرفة لها قيمة غير مؤكدة:** إن من الصعب القيام بتخمين تأثير الاستثمار في المعرفة حيث ان هناك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن ادراكتها.

**4- المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة:** انه من الصعب تخمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير او حتى انه من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بحدتها الاقصى.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية وأنواع المعرفة

##### أولاً: أهمية المعرفة

باتت المعرفة تلعب دورا هاما في تحول المنظمات اليوم الى الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة (اقتصاد المعرفة)، والذي يتم التأكيد فيه على اهمية راس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، ويمكن تحديد اهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية:

- تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، كما انها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم.

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي: ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009 عمان-الأردن ص26.

- يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة ذاتها، كمنتجٍ نهائِي عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتحسين منتجات أو خلق منتجات جديدة.<sup>1</sup>
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية، إدارة المعرفة اداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.<sup>2</sup>

### ثانياً: أنواع المعرفة

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد انواع المعرفة وتصنيفاتها وبحسب وجهات نظرهم، ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (حمدود، 2010، 62) نقلا عن (T.Backman) لما يتناسب مع متطلبات البحث الحالي إذ يصنفها إلى أربعة أنواع كالآتي:

- المعرفة الظاهرة Explicit knowledge:** وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول إليها واستخدامها، كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والمجتمعات وغيرها.<sup>3</sup>
- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزلة داخل عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى انتاجه (تقليده)، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية.

وهي كذلك معرفة غير رسمية ذاتية، المُعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير قابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات.<sup>4</sup>

الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

<sup>1</sup> سمية بروبي: دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحت عباس، سطيف 2020 ص، 49.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتقنولوجيا المعلومات، دار المunter للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015 عمان-الأردن ص 28.

<sup>3</sup> حيدر شاكر النوري: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القرارات المميزة، مجلة يالي، العدد الثامن والأربعون، 2011 ص 52.

<sup>4</sup> كمال العقاد: إدارة المعرفة في المؤسسة، رساله ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2009 ص 59

## الجدول رقم 01: أنواع المعرفة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مرمزة	غير مرمزة
موضوعية	ذاتية
غير شخصية	شخصية
سياق مستقل	سياق محدد
سهولة المشاركة	صعوبة المشاركة

**المصدر:** عطوي جلول: دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، ص73

الفرع الثالث: مصادر المعرفة:

كما تتنوع اساليب اكتساب المعرفة والحصول عليها، وكما ان هناك اختلافات كثيرة في تحديد اصنافها، فان هناك ايضا تباينا في التحديد الدقيق لمصادرها، وعلى العموم فان من بين مصادر الحصول على المعرف ما يلي:

- **الكتب والوثائق المدونة:** حيث الاطلاع عليها ودراستها يمكن من الحصول على كم كبير من المعرف.
- **الانسان:** حيث مثل أحد اهم المصادر في توليد المعرف الجديدة بالإضافة الى ما يمتلكه من معارف سابقة.
- **الاجهزة والادوات والمنتجات:** وهي بديلة عن الاساليب التقليدية في الاحتفاظ بالمعرف، إذ اصبحت جل المؤسسات تعتمد عليها في تخزينها للمعرف و حتى في اكتساب معرف جديدة من خلال افتقاء اجهزة تحويلها وتتضمنها.<sup>1</sup>

ويضيف (Cullen) ان هناك مصدرين من اجل الحصول على المعرفة او اكتسابها وهما:

- أ / **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على: خبرات الافراد ومعتقداتهم وافتراضاتهم وذاكرتهم، يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل او الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.

<sup>1</sup> حميود عمار: تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017 ص، 18

**ب / المصادر الخارجية:** هناك الكثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة مثل: المشاركة في المؤتمرات، استثمار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات واقامة المشايخ المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل نظري لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة ،والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال ،إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة و الاهتمام بالنشاطات و الأفراد و الوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري ،و تبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان اتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل و الأكثر أهمية و مساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات

#### الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

##### أولاً: نشأة إدارة المعرفة

يمكن القول أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية التي من أشهرها رجالاتها فريدريك تايلر و هنري فيول و آخرون، حيث وضعوا المركبات الأساسية للإدارة العلمية، ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية و البحث العلمي و القواعد و الأصول و تقسيم العمل و التخصص أن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة و تتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

و يمكن القول أن هناك غموضا حول مفهوم إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد إجماع حول ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة، حيث يقول بهذا الصدد (alvesson&karreeman-2001) إن إدارة المعرفة ظاهرة ديناميكية و غير محددة بشكل واضح و دقيق، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع معنى واضح و دقيق و محدد لها، و بالتالي صعوبة إدارتها كما تدار الأشياء الأخرى .

##### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء و مختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم ونعمة عباس الخفاجي: فاعلية استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص، 71، 70.

ومع ذلك فقد عرفت الإدارة على أنها:

- إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.
- كما يرى whig أن إدارة المعرفة "هي العامل الذي يولد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الإنسان، والقدرة التي تقوم إلى السلوك القائم على العقلانية. كما أن المعرفة هي العمل الذي يخلق قيمة المنظمة"
- وقد عرفت أيضاً بأنها "أداء الفعاليات المتعلقة باكتشاف وامتلاك ومشاركة وتطبيق المعرفة بالشكل الذي يتم بأسلوب تحليل التكلفة والمنفعة وأثر المعرفة على الأهداف المتحققة"
- ومن خلال ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف شامل لإدارة المعرفة "هي تحطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات الازمة لها".

#### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

##### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاميلية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ينتج إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها ومشاركة بها وتطبيقيها وتقديمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة للاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردتها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في خلق سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المعنوي.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- أسس المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي يشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة نطاقه المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحطيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام اختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، و تعمل شبكة لأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتعدين الهدف والتكييف للخطوات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقدير الإنتاج.

ويشير (82: HolsappleSingh, 2001) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:<sup>2</sup>

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

<sup>1</sup>صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد اليحياوي: إدارة المعرفة، بغداد، جمهورية العراق، 2005، ص42

<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق ص58

- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- السعي الى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص ما.

إلى جانب ذلك نستطيع القول ان إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية اي مؤسسة المعرفة، حيث ان إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن ان يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بونقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة

##### أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

يعد تفهم المعرفة الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال، وهناك خصائص او صفات للمعرفة وأدوات وأساليب من أجل إجراء أفضل لتطوير وتنمية المعرفة في المنظمة، وكما ذكر عن رئيس وزراء المملكة المتحدة، ونستون تشرشل Winston Cherchell انه قال: ان إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقل  
The empires of the future are the empires of the mind

فالمعرفة قابلة للتلاشي، وذلك لأن مستودع خبرة الحياة محدود بسبب التطور الهائل والسرع في التكنولوجيا والخدمات المت坦مية والمستمرة في السوق، ولا يستطيع أحد ان يخترق المعرفة، لأن الأفراد والشركات يجب ان تعمل على التجديد، وإعادة التزود والتتوسيع بشكل مستمر لإيجاد المزيد من المعرفة وهذا الأمر يتطلب تحديث جذري وجوهري لمعادلة المعرفة القديمة.

لذا يجب المشاركة والمساهمة في المعرفة كي تتضاعف وتنتشر بشكل واسع، فالانتشار الواسع للمرجعية (Benchmarking) غير من الطبيعة التنافسية، والممارسة العملية من أجل بيان كيفية شمول مفهوم مشاركة المعرفة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2012 عمان، ص 172، 173

فمن المهم تفهم الكيفية التي تشكل فيها المعرفة، والكيفية التي يتعلم فيها الأفراد استخدامها بحكمة، ومع ذلك هناك عدة مبادئ للمعرفة نذكر منها ما يلي:

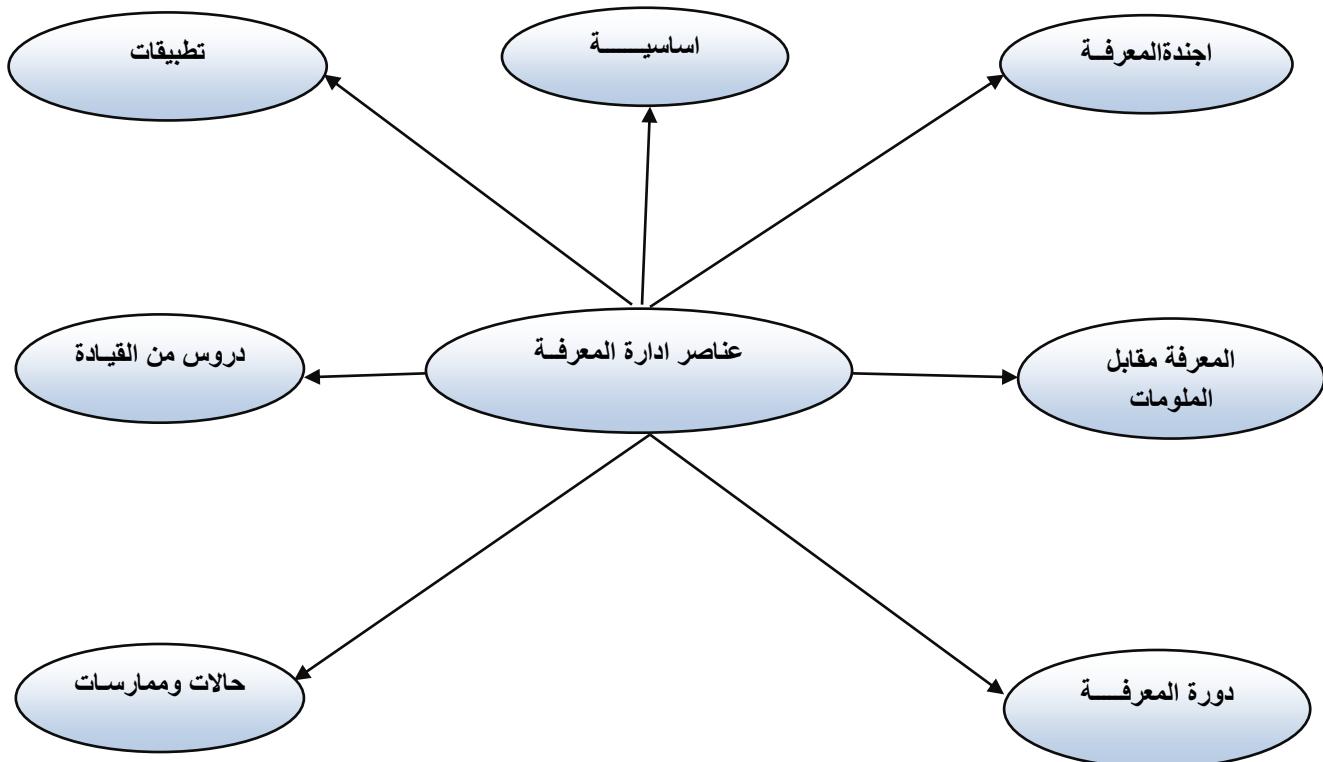
- إن إدارة المعرفة مكلفة لتعود المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا.
- تتطلب إدارة المعرفة مدربين وواعين للمعرفة.
- إدارة المعرفة هي تحسين عمليات العمل.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفية تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتناهية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاماً معرفياً فعالاً يساهم في نجاح المؤسسة التي نطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز، الطبعة الأولى، الأردن، ص 17

## الشكل رقم 03: عناصر إدارة المعرفة



ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي:

- **أساسية:** تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليس مؤقتة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات، لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقي.
- **اجندة المعرفة :** تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة ، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي تساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية ، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها ، ومرکز المعرفة التي تقوم بها متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية ، والمؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تحقق أهمية الاهتمام بالتقنية ، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ومن يشاركون في

الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطعون حلها ، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصى لمستقبلها المتظور .

- **المعرفة مقابل المعلومات:** لابد من التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث ان المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة الى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق، إما المعلومات فهي بيانات لها شكل معنوي يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية.
- **دورة إدارة المعرفة:** إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تنظمها وتخزنها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الأبعاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا ستمر العملية.
- **قيادة المعرفة:** لقيادة المعرفة صفات متعددة لابد من توفرها، ومنها نجد انه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة و موقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلي والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات وال موجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عمل سهل للعمل مع إمكانية تطويره.
- **التطبيقات:** أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، وبين فيلدين Filent ان تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.
- **حالات وممارسات:** لقد "طبقت إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة Scandai كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية وال الموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية:

علمًا أن رأس المال الفكري: رأس مال الزيون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلـي.

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذ اشتراكـت مع بعضها البعض بشكل فعال تؤدي إلى تطوير المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>بوركوة عبد المالك:ادارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة منقوري، قسنطينة، الجزائر، ص 20

### **المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة**

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه فإن المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، من خلال كل دراسة، فمنهم من توافق الرأي، ومنهم من اختلف، ومنهم من زاد ومنهم من نقص، وقد وردت تسميات مختلفة بمعاني متشابهة وكل دراسة نظرت إلى العمليات منظور خاص، وفيما يلي سيتم العرض منها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1/ اكتساب المعرفة:** في المرحلة الثانية بعد عملية التشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة ، وقد أشار العديد من الكتاب الى ان مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة ، او من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش وال الحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزيائين والعاملين او من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس ، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية ، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية او المشاركة فيها ويساعده في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها ، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمحترفين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه ببرامج (Lotus-Notes) إذ أنها تمثل أكثر من تجميع لبيانات أنها تجمع للمعرفة المتراكمة.

وان الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزيائين وان أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.

**2/ توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب ، ويتم ذلك 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 ابتكاريه مستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة

<sup>1</sup> ربي مصطفى عليان: ادارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 210

في توظيف المواهب والاحتفاظ بها ، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.<sup>1</sup>

**3/ عملية تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرًا كبيراً نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها بسبب أو آخر، لذلك بات حزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً لاستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها.

**4/ عملية توزيع المعرفة:** إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد من الأشخاص العاملين في المنظمة، ويجب أن يكون هناك وسائل لنقل هذه المعرفة من مستوى آخر بما يضمن وصول المعرفة دون وجود أي عائق، وذلك عن طريق التعلم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عاملاتها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومكافئتهم، حيث إن قسم لوتس في شركة IBM يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقويم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.<sup>2</sup>

**5/ تطبيق المعرفة:** أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

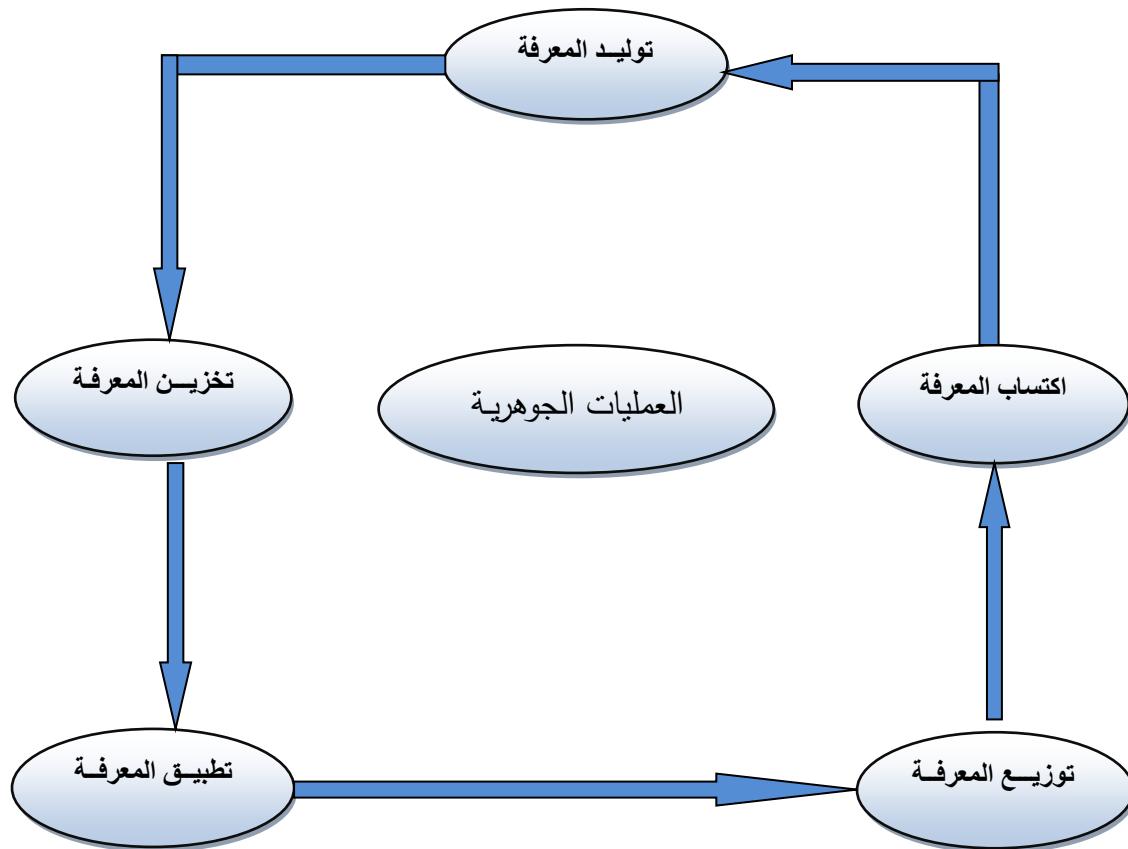
إذن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع مالم تسخر المعرفة بشكل فعال في التطبيق، فالغاية الكبرى والهدف الأساسي منها هو تطبيق المعرفة المتاحة بما يتوافق وأهداف الشركة، لذا يقدمه أبرز عملياتها وأهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المكتوبة من القواعد المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وأخرون: **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان الاردن، ص 41

<sup>2</sup> محمد حسن سلمان الرقب: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجister، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، ص 29

<sup>3</sup> سيف الدين السبتي: **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجister، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 37

الشكل رقم 04: عمليات إدارة المعرفة



مخطط من إعداد الطالبتين يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

#### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة، فان مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

ما لا شك فيه ان الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرنة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف.

ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الالتزام بالقاعدة الأساسية

أي توفير جميع التقنيات للازمة من تكنولوجيا وأليات تقنية وبرمجيات ومحركات البحث وأدوات الرقمنة، التي تدخل ضمن الاتصالات الداخلية والخارجية عبر الأقمار الصناعية والانترنت اي تكنولوجيا المعلومات كلها تلعب دور رئيسي ليس فقط في بداية تطبيق إدارة المعرفة وأنشاء تنفيذ المشروع بالكامل.

ولكي تكون الإدارة فعالة في التزاماتها في تطبيق إدارة المعرفة يجب عليها مسايرة الالتزام بجلب القواعد غير المحققة عبر معرفة كافية للوصول لمعرفة مسبقة عن نتائجها وعوايدها وتصب لمصلحة المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: القوى البشرية

يقصد بالقوى البشرية انها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة اعمال المنظمة، ويعتبر اهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتتوسيع، اذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح او فشل للمنظمة، حيث ان المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهاماً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة

إن تنفيذ آليات وميكانيزم إدارة المعرفة ليس مجرد عمل او شعار خلاب يمكن الوصول إليه بسهولة ففي كثير من الأحيان يصعب تطبيق مبادرات إدارة المعرفة والوصول إلى الفشل وهو ما أشار إليه المفكر بطروف "إن العوائق التي تعرّض تطبيق الإدارة المعرفية هي:

قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة تامة عن الإدارة العليا للمؤسسة وما ينميه تطورات وقدرات وأفكار شخصية تتلاءم مع معتقداتهم واهتماماتهم ، بان أفكارهم هي الأفضل والأرقى ولكنها عكس التي تفضلها المنظمة وهنا تكون القدرات الإنتاجية ناقصة ولا تستخدم في صورتها الكاملة ، وحيث تؤدي الى ممارسات غير خادمة وتأثير سلباً في نظام المعرفة الذي جرى بنائه عبر مراحل متقاوتة ، ومن هنا تبرز

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43

<sup>2</sup> محمد قاسم الغريوتى: ادارة المعرفة التنظيمية، دار الريادة والإبداع، الكويت 2005 ص 5

<sup>3</sup> عمر عياد الغليظى: متطلبات ادارة المعرفة وأثرها في اداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد السابع، فبراير 2019 ص 45

ضرورة إصلاح هذا التقصير من قبل فرق العمل المتخصصة لإعادة شمولية الأفكار والأعمال للمنظمة وقد يكون هناك إعلانات وترويج خيالي لنظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانات مزيفة وغير واقعية ، وهذا قد ينعكس في صورة الإحباط المتكررة وفي اللجوء إلى حذف بعض المنتجات .

ويتم التركيز في كثير من الحالات على الفرص السوقية وتقديم إدارة المعرفة على أنها سبيل الرشاد ومنبع الأفكار الكافية لكنها قد تكشف عن قيم غير واضحة وغير محددة ولهذا يجب قياس التوقعات ووضع جميع البديل مع تبني نظام إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

كما يمكن تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالآتي:

- ✓ ضعف البيئة التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، او ضعف استخدامها بالطريقة والآلية المناسبة.
- ✓ الاعتقاد بان الوصول الى المعرفة وتدوينها هو الهدف، وليس استخدام هذه المعرفة وتطبيقاتها.
- ✓ عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية.
- ✓ عدم وجود الدعم من الإدارة العليا.
- ✓ ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح العملية الإدارية.
- ✓ الروتين والسلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، وظهور روح اللامبالاة، والابتعاد عن الابتكار والتجدد، وكل ذلك ينعكس سلباً تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي الى ترمل المعرفة الحالية واحتمالاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيف الدين السبتي: دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية بالجزائر، مرجع سبق ذكره ص 58.

<sup>2</sup> باسم غدير غدير: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة جامعة تشرين، العدد الثالث 2016 ص 45.

## المبحث الثاني: التميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف " توم بيترز وروبرتو تورمان " كتابهما "In Search Of Excellence" البحث عن التميز " عام 1982 م والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على تغيراتها الأمريكية منذ ستينيات القرن الماضي، وقد أشار الكتابان انه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز وعلى اعتبار إن التميز التنظيمي هو الغاية التي تتشدّها كل المنظمات، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي :

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي

يتناول هذا المطلب مفهوم التميز باعتباره أصبح موضع الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى أهميته في المؤسسات.

#### الفرع الأول: التميز التنظيمي

##### أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

- يعرف التميز بأنه " سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء "<sup>1</sup>
- وعرفه Ajaf 2008 - 277 ان التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة ويمكن ان يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم الخدمات او تصنع السلع ، أو أنها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية .
- وأكد ( Davis 8 Raley ;2008 ) ان التميز هو سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدارة رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر ، والحرص على الأداء ، او هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المنظمات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أثير عبد الامير حسوني: ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، ص 213  
سان فاضل حمد القبسي: انعكاسات ممارسات ادارة الاداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، العدد السابع والثمانون ص 85

<sup>2</sup>

وكذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات يتتفوق على ما يتحقق المنافسون ويرقى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرف التميز التنظيمي: هو تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، إما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي توقع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة ، جعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها ، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق ، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً ، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليلها من قبل المنافسين ، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجّه نحو الزيون الداخلي والزيون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة .<sup>3</sup>

ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تحقيق ولاء الزيون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحددة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تطوير المهارات والقدرات بهدف تحسن الأداء.
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، و اختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.

<sup>1</sup> نورة عبد الله حزام الشهري: دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير قسم الادارة والاسراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2017 ص 37

<sup>2</sup> ساري احلام: مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،الجزائر، 2016 ص 22

<sup>3</sup> صياغي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة،الجزائر، 2019، ص 15.

- خلق ثقافة الزيون على حق دائم، اي ينبغي معاملتهم بجدية وإلا يشعروا بسوء المعاملة او الخداع.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تعميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وفي الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف وإبعاد التميز التنظيمي

#### أولاً: أهداف التميز التنظيمي

يتميز العصر الحالي بأن التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات، والمقصود بالتغيير هنا هو تغير الظروف البيئية الخارجية، والتي يمكن تحديدها بأنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأخر بها.

وال الفكر الإداري الحديث يؤكّد على طبيعة المنافسة التي يمكن ان تواجهها المنظمات والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود خاصة في ظل استمرار وتصاعد الثورة المعلوماتية وتقنية المعلومات، كل هذه الظروف الجديدة إضافة الى غيرها كانت أسباب وقوى داعية للتغير فرضت على المنظمات من المنافسة تحتاج الى التميز في الأداء لمواجهةه لذلك سعت العديد من المنظمات العالمية والعربيّة الى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي، وتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة، واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- ✓ ارساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.
- ✓ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- ✓ متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.
- ✓ ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين والمتعاملين من خلال تميز ادائهم والتحسين المستمر.
- ✓ توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يخص بالتميز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نورة عبد الله حزام الشهرياني: دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.83.

<sup>2</sup> لاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحمر: مستوى تطبيق ممكّنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد الله العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 16

**ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي**

- تميز الهيكل التنظيمي: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكم والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة متقدمة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.
- تميز الثقافة: يمثل درجة توافق السلوك يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشتمل على عناصر (الافتتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.
- تميز المرؤوسون: يمثل درجة اتصف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمر وتشجع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.
- تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: معوقات التميز التنظيمي**

قد تعرّض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتقوّفها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي:

- سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سلمية كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، وعلى أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- استبعد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين و يجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة و دائمية يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سلطان العنقرى: *أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة دراسة تطبيقية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف السعودية، 2014 ص 24، 25.

- عدم عدالة هيكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، وبنائها على أساس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى.
- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المتوفرة منها بالطريقة التي تسهل انسابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات.<sup>1</sup>
- التقليد الأعمى لآخرين، لأن التقليد الأعمى لآخرين يبقى المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وقراراتها.
- مقاومة التغيير والتطوير لأن هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقفهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجيد، أو لضعف قدراتهم وإمكاناتهم.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة التميز التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم وخصائص إدارة التميز التنظيمي

##### أولاً: إدارة التميز

تعرف إدارة التميز بأنها القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترتبط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق الرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

- وعرفت "أنها محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تناضالية غير مسبوقة تزيد من المهمة السوقية وتساهم في زيادة الربحية "
- إدارة التميز "هي فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى التنظيمات التي أحدثت على عائقها مهمة البحث عن انجح الطرق للارتفاع بمستوى أداء المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة هدفاً رئيساً لها.
- وعرفت إدارة التميز بأنها" مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة، التي توازن بين الأهداف والقرارات والممارسات في المنظمة، وتقودها إلى تحقيق أفضل الانجازات.

<sup>1</sup> صياغي الأخضر: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الثالث والثلاثون، ص155.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف جزئي لإدارة التميز على أنها "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل فعال عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات"<sup>1</sup>

#### ثانياً: خصائص المنظمات المتميزة:

هناك عدة خصائص تتمتع بها المنظمات التي تحقق التميز ومن أهمها:

**1/ توفر القيادة الكفؤة:** إن القيادة تمثل قدوة لبقية العاملين في المنظمة ولها الدور الأساسي في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

**2/ قبول الأعمال الصعبة:** ان قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التمييز المؤسسي حيث فرض النمو والتعلم السريع للمنظمات وبدء العمل من الصفر وهو ما يطلق عليه الهندسة او هندسة الإدارة.

**3/ تحمل المصاعب:** فال المصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة حيث ان مواجهة المخاطر والأخطاء يساهم في صقل قدرات الأفراد والمنظمة على حد سواء ويساهم في تميزها.

**4/ الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث ان المنظمات المتميزة تتتوفر لها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع حيث ان المنظمات المتميزة تتتوفر لها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

**5/ الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إدارة التميز التنظيمي

##### أولاً: مبادئ إدارة التميز

يسند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي:

- ✓ التأكيد على ثبات الهدف
- ✓ العمل على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية
- ✓ التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل

<sup>1</sup> ايها عبد الله سهمود: **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز**, رسالة ماجister غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2013 ص 11.

<sup>2</sup> محمود اسامه عبد الوهاب: **الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظيمي**, مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد الثالث والخمسون ص 142

- ✓ تمسك القيادة بالواقعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز
- ✓ التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الإبداع
- ✓ تنمية المشاركة بنقل الادارة من المستويات الإدارية العليا الى العاملين في المستويات الدنيا
- ✓ دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع

ما سبق يتضح ان مبادئ التميز التنظيمي تتحقق في مجملها إذا ما تم تمكين العاملين بالمؤسسة بما يساعدهم على مزيد من اندماج في العمل وبالتالي رفع مستوى كفاءة العمل.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف إدارة التميز:

تساعد ادارة التميز التنظيمي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة لعل اهمها:

- ✓ التفوق التنافسي على المنافسين من خلال: تحقيق الجودة، والكفاءة والإبداع وسرعة الاجابة للعملاء.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي الى تقليل التكاليف وتحسين الجودة.
- ✓ التركيز على العناصر ذات القيمة بما يؤدي الى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
- ✓ بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية الى العالمية.
- ✓ التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم ادارة الاداء، مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع الى العملاء، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.
- ✓ تحقيق عوائد، ومنافع متوازنة لمختلف اصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم، وادارتها وتوظيفها، مما يؤدي الى تعظيم فرص المؤسسة للوصول الى غاياتها، واهدافها الإستراتيجية.
- ✓ التركيز على ادارة العمليات، وادارة الازمات، وادارة الجودة الشاملة، وادارة الفرص والتهديدات، وادارة المعرفة، وادارة العلاقات مع العاملين، فضلا عن حسن استخدام المقاييس الكمية لإدارة التميز ، وادارة الربحية والتكاليف، وتمكين العاملين، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنان حسن سليمان: التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ص 363

<sup>2</sup> أفكار سعيد خميس عطية: تصور مقترن لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مصر، العدد الرابع عشر، 2017، ص 421

**الفرع الثالث: متطلبات ادارة التميز**

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي توفير عدة متطلبات في المؤسسة منها:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الإستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظيمه.
- توفير هيكل تنظيمية مرنة تؤكد على الامركنية في الادارة، وضرورة ان تكون هذه الهياكل متناسب مع متطلبات الاداء وقابلية التعديل، والتكيف مع المغيرات الداخلية والخارجية.
- تتمتع المنظمة بقيادة فعالة يتولى وضع الاسس والمعايير، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتعرض على استغلال الفرص لتحقيق المنظمة للتميز.
- توفير نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الادارية
- وجود نظام متتطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والاليات لتخفيط واستقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتنميتها وتوجيهها ادائها، واسس تقييمها.
- ادارة الاداء وتوفير نظام تكامل يشمل قواعد واليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، واسس تخطيط الاداء المستهدف، وتحديد معداته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعته وتقويمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الاء عبد الرحمن بن محمد بالحمر: مستوى تطبيق مكانت التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره ص 20.

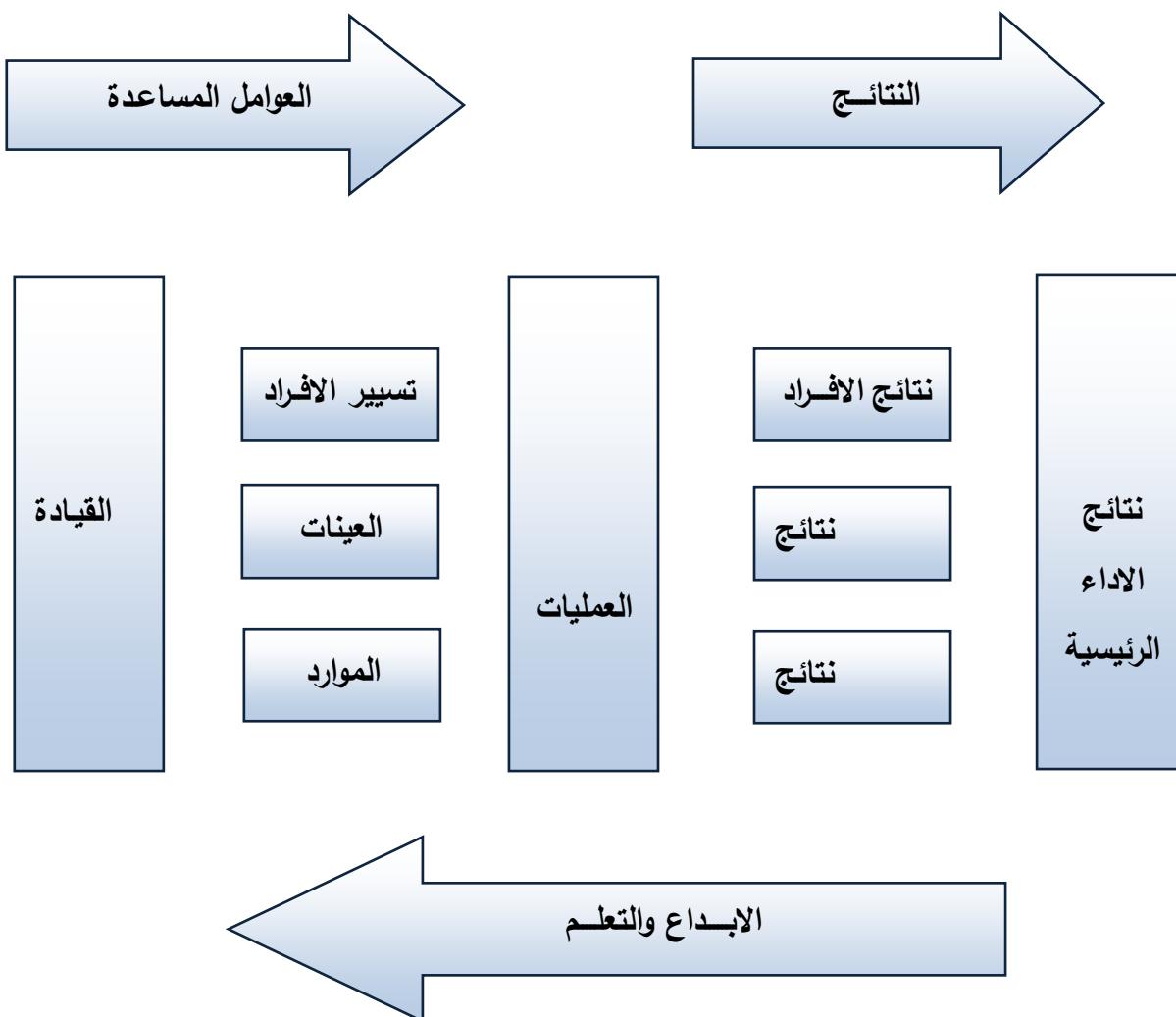
### **المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي**

تحت العديد من المؤسسات اليوم عن التميز ولكن أغلبها غير قادرين على تحقيق هذا الهدف لعدم وعيها العميق بالتميز وفي هذا الإطار بعض نماذج التميز لأبرز، ولكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المؤسسات، وتتمثل هذه النماذج في:

#### **الفرع الأول: النموذج الأوروبي**

وهو من أكثر النماذج استخداماً في التقييم الذاتي والاستراتيجي للمؤسسات في أوروبا، والذي ينبع من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تشرف على منح الجائزة الأوروبية، ويقوم هذه النموذج على المفاهيم الأساسية الثمانية التالية: (النتائج، التركيز على العملاء، القيادة وثبات الهدف، التسيير بالعمليات والحقائق، تطوير الأفراد والمشاركة، التعلم المستمر، الابداع والمشاركة، تطوير الشراكة والمسؤولية العامة وفقاً ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: النموذج الأوروبي.



المصدر : صولح سماح: دور تسخير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمـة،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2013 ص 32

ان النموذج الأوروبي للتميز بحد ذاته هو علامة تجارية مسجلة تعديله سنة 1999 وتحديثه بشكل طفيف عام 2003، وذلك لمراعاة بيئة التفكير الحالي والممارسات الحالية وبيئة العمل، ويمكن وصف ذلك حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كالتالي: هي اداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم التغيرات وتحفيز الحلول.

ويتعدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في ان النتائج التي تتحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، انما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات

مع الأطراف الخارجين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي على تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: النموذج الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي BaldridgeProdel

نموذج مالكوم بالدريج، والذي تمنح وفقا له الجائزة الوطنية الأمريكية للتميز

The American Malcolm Baldrige National Quality Award MBNQ

وتهدف إلى دعم التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وفي غيرها من دول العالم ، ويكون هذا النموذج من مجموعة من القيم ، والمفاهيم الأساسية تتضمن مجموعة من المعتقدات والسلوكيات الموجودة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع وهو يمثل أداة تستخدمها المؤسسات المختلفة لإجراء عمليات التقييم الذاتي ، وتقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ، وغاياتها المختلفة ، وكذا في تقييم عملياتها ، وتأثيرها على النتائج ، وذلك استنادا إلى مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات المختلفة على تطوير أدائها ، واستخدام منهج منظم ، ومتوازن لإدارة مؤسساتها ، وذلك بغض النظر عن حجم المؤسسة ، او طبيعة القطاع الذي تتنمي اليه ، ويساعد هذا التقييم على : تحديد النجاحات والفرص المتاحة للتحسين وتشييط الموارد البشرية ، كما يساعد المؤسسة على التركيز على الأهداف المشتركة فضلا عن تقييم أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، والمواءمة بين الموارد المتاحة والأهداف الإستراتيجية المحددة ويكون نموذج "بالدريج" الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي من ثلات مجموعات مختلفة من المعايير وهي :

**المجموعة الأولى:** وترتبط بمؤسسات الأعمال (businus)

**المجموعة الثانية:** وترتبط بمؤسسات التعليمية (education)

**المجموعة الثالثة:** وترتبط بمؤسسات العاملة في المجال الصحي (health care)

وتساعد هذه المعايير على تحسين: ممارسات الأداء التنظيمي، وتسهيل عمليات التواصل وتبادل أفضل الممارسات، والمعلومات بين مختلف المنظمات على مستوى العالم، كما تمثل هذه المعايير اداة عمل تساعد المؤسسات على فهم اداتها، وادارتها فضلا عن توجيه التخطيط التنظيمي، والفرص المتاحة للتعلم.<sup>2</sup>

وتجدر بالذكر، فإن معايير نموذج "بالدريج" الأمريكي (buldrige) لإدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية ترتكز على مجموعة من القيم، والمفاهيم الأساسية وهي: متطور النظم، والقيادة الحكيمة، والتميز

<sup>1</sup> صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضراء- بسكرة-2013 ص30

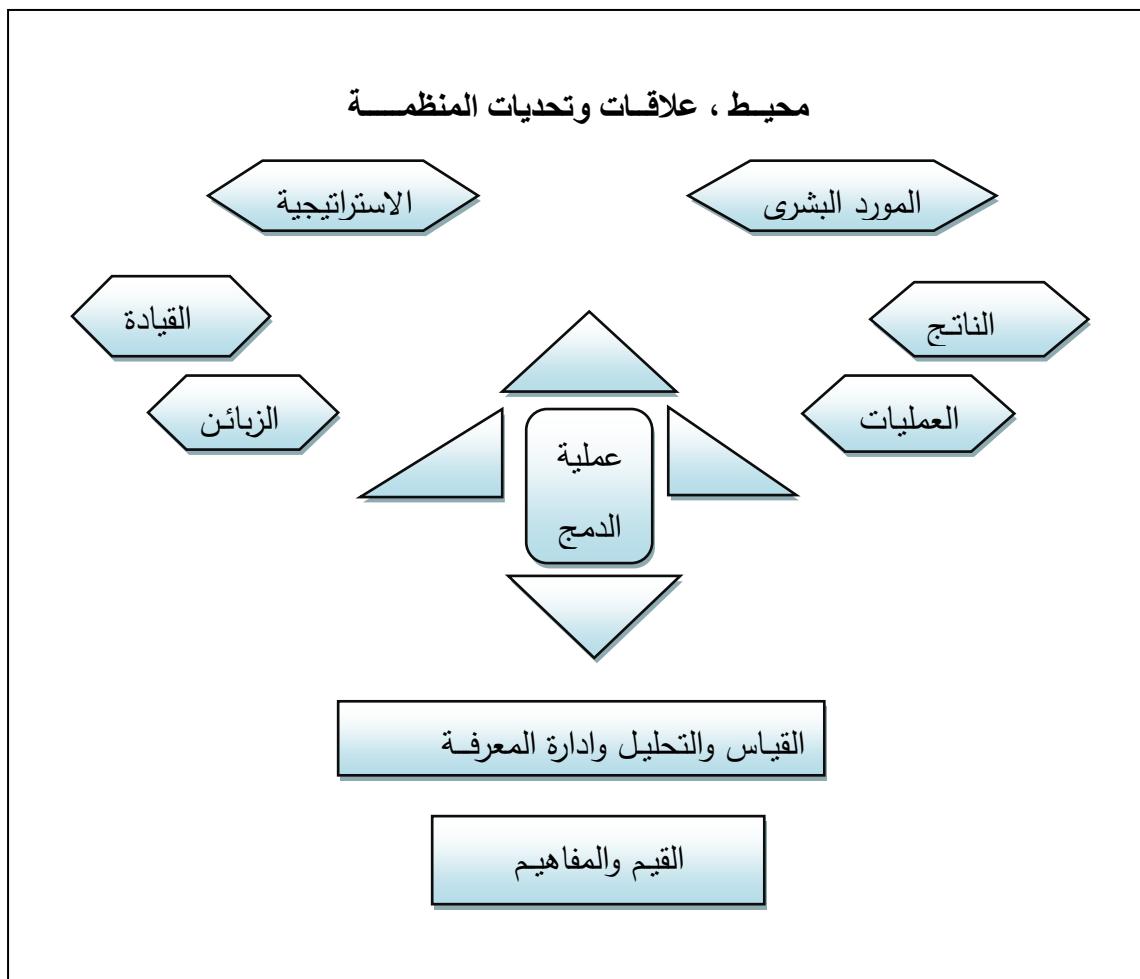
<sup>2</sup> أفكار سعيد خميس عطيه: تصوّر مقترن إدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتّميز، مرجع سبق ذكره ص 445<sup>2</sup>

المتركز حول المتعلم وتقدير العاملين، والتعلم التنظيمي، والمرؤنة، والتركيز على النجاح، والإدارة من أجل الابتكار، والإدارة بالحقائق، والمسؤولية المجتمعية، والأخلاق والشفافية وتقديم القيمة والنتائج.

يتضح مما سبق ، تعود القيم والمفاهيم التي يقوم عليها نموذج "بالدرج" الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي ، والذي تعد بمثابة متطلبات أساسية لابد من توافرها ، لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة ، ومن أهمها : ضرورة توافر قيادة حكيمة للمؤسسة التعليمية ، بحيث تكون ذات إستراتيجية واضحة ، ومحددة والتركيز على مدخل النظم عند ادارة المؤسسة التعليمية وقادتها ، فضلا عن ضرورة الاهتمام بالتعلم المتمركز على الطالب ، وإرساء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك ، وتوكده مع ضرورة توافر موارد بشرية لديها الرغبة ، والاستعداد لتطوير العملية التعليمية، وتحسينها ووجود نظام فعال لتطوير الأداء بالمؤسسة التعليمية ، مع ضرورة التركيز على النجاح والإبداع، والابتكار ، فضلا عن التركيز على إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية ودعم مهارات الموارد البشرية ، وقدراتها ، وإمكانياتها المختلفة باعتبارهم مصدر الإبداع والابتكار .

والشكل التالي يوضح معايير نموذج "الكوم بالدرج" للتميز .

## الشكل رقم 06: النموذج الأمريكي



المصدر : صياغي الاخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 127

وفيما يلي شرح لمعايير النموذج الموقعة في الشكل أعلاه:

**أولاً/ القيادة:** يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيس للأنشطة والأساليب والأنظمة والتي تدفع المنظمة الى التميز ، فهو يمثل رؤية الادارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها حيث يبحث هذا المعيار أسلوب تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، وخلق بيئة عمل ايجابية تحضن الابتكار والإبداع وترعى الموهوبين ويعرف بإسهامهم وهذا فضلا عن التركيز على عمليات التحسين المستمر.

**ثانياً/ الإستراتيجية:** من خلال هذا المعيار يعد تحقيق التميز منظور استراتيجي وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد، وإجراءات التغييرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وبخاصة الزبائن، كما يتناول هذا المعيار تحديد الصبغة المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية، خاصة ما تعلق بتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع ملموس من خلال خطة تكتيكية ونشرها على مجال واسع في المنظمة، وقياس نسب التقدم باستمرار وتحديد نسب الانحراف عن الأهداف.

**ثالثاً/ الزبائن :** يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العملاء والأسواق ، وضرورة بناء علاقات مع الزبائن ، وكسبهم تعزيز ولائهم ، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياسا بالمنافسين والتفوق عليهم ، وفي هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا لتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة ، كما ان الاستثمار في المعلومة المرتدة من الزبائن ونشرها عبر كامل أقسام المنظمة يعد ضروريا لزيادة فرص الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بغرض كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين .

**رابعاً/ تحليل المعلومات وإدارة المعرفة:** يتناول هذا المعيار جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات وأساليب استقبالها وتدالوها وحرنها ونقلها، بالإضافة إلى تنظيمها وتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة وتقويتها على المنافسين.

**خامساً/ المورد البشري:** يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق اداء عال من الولاء والالتزام بتتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه انجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات، من اجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصرف بالتواصل المفتوح وتتوسيع الأفكار.

**سادساً/ العمليات:** يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية وإدارتها من اجل الوفاء بطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة الى اعتماد نظام رقابي فعال منها لحدوث الأخطاء والهفوات، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما ان ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير.

**سابعاً/ النتائج:** يعتبر اهم معيار حيث انه يركز على تحسين اداء المنظمة في مجالات الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمة او السلعة، قيمة الشركاء وال媧وردين، الحصة

السوقية، النتائج المالية، نتائج القيادة، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى أداء المنظمة قياساً بالمنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: النموذج الياباني

وهو نموذج "ادوارد ديمنج" (Deming Model) والذي تمنح وفقاً له جائزة ديمنج اليابانية (tapanise Deming Prize) والتي تأسست عام 1950 تخليداً لذكره، وقد تم تصميمها في بداية الامر لمكافأة المؤسسات اليابانية التي تعمل في مجال تحسين الجودة، ثم تطور الامر بعد ذلك، وأصبحت هذه الجائزة تمنح للأفراد، والمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال تحسين الجودة، ورقتها، وهي تشتمل على ثلات فئات وهي: جائزة ديمنج للأفراد، جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة، وجائزة رقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج.

هذا وبينى نموذج ديمنج الياباني لإدارة التميز في المؤسسات المختلفة على تحقيق مبادئ "ديمنج" الأربع عشرة للجودة وهي:<sup>2</sup>

- 1-خلق الولاء او الاستقرار لغرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمبنى او للخدمة.
- 2-تعلم الفلسفة الجديدة
- 3-التوقف عن الاعتماد فقط على إجراءات فحص المنتج لتحقيق من الجودة وانما يتطلب الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع ابراز الأجزاء الحرجية.
- 4-شراء المواد فقط إذا كان المورد (او المجهز) يمتلك عملية الجودة والانتهاء من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.
- 5-استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتابعة مع إجراء التحسين المستمر للنظام.
- 6-تأسيس المساعدة الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل.
- 7-تأسيس طرق جديدة للإشراف
- 8-القضاء على حالة الخوف لدى العاملين

<sup>1</sup> صياغي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 124، 125.

<sup>2</sup> أفكار سعيد خميس: تصور مقترن إدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، مرجع سبق ذكره ص 450.

٩-رفع الحواجز ما بين أنواع العمل المختلفة

١٠-اختزال الأهداف المتعددة

١١-مراجعة معايير العمل WorkScandars المستخدمة في حساب الجودة

١٢-رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية

١٣-تأسيس برنامج ناجع لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة

١٤-بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يوميا.<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup>. عبدالستار محمد العلي: ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمبي، دار وائل للنشر والتوزيع،طبعة الثانية 2006،الأردن ص ص 522 ، 523.

### **المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي**

تعتبر إدارة المعرفة أداة وركيزة أساسية لتحقيق التميز، وذلك لتميزها على باقي المنظمات، بامتلاكها مورد بشري كفء من أجل خلق قيمة من خلالها تساهم لإدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة.

#### **المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي**

يعتبر الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات دائماً بحاجة إلى تطوير أساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز.

#### **الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعناصره**

##### **أولاً: مفهوم الإبداع**

هناك عدة تعريفات للإبداع تختلف من باحث لآخر تتمثل أهمها فيما يلي:

- عرفه (Galton) بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، او تقبله على انه مفيد، كما عرفه (Smith) على انه عملية يتم من خلالها ايجاد علاقة بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا.<sup>1</sup>

-اما (Rosenberg 1978; p111) فقد عرفه في كتابة قاموس الإدارة والأعمال بأنه عبارة عن أفعال الانسان التي ينتج عنها افكار اصلية جديدة تؤدي الى تحقيق نتائج فريدة.

-أما الباحثان (Wangand Ahmed2002; p.417) فقد عرفا الإبداع على انه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الانماط التقليدية والتي تعمل على ايجاد افكار جديدة ذات اصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الاولى لعملية التحسين المستمر.<sup>2</sup>

##### **ثانياً: عناصر الإبداع**

ان للتفكير الإبداعي خصائص أساسية هي:

**1/ الأصالة:** وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

**2/ الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لف比亚ة وأدانيه لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى 2011 عمان،الأردن ص 17

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2011 ،عمان الاردن ،ص 37

<sup>3</sup> اسامه خيري: إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2012 ،عمان، الاردن، ص 52

**3/ المرونة:** ويقصد بها تنوع او اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير او تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فيه عكس الجهد او التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

**4/ التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة للفرد على الإضافة ذات القيمة على الأفكار او أسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل او يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة، مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح ابعاد المسائل التسويقية.

**5/ القدرة على تحسين المشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد.

فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن ان تكون موضوع معالجة، بغرض الوصول الى حلول مبدعة <sup>1</sup> بصدقها.

### الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز إثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، او لتبسيب العلاقة بين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى اغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته، ليس لأن موضوع الابداع حديث ولكن لحداثة موضوع إدارة المعرفة رغم ان جذورها قديمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة

يمثل التعلم موضوع ذو صلة بالمعرفة داخل المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لخلق معارف جديدة، لذا فإنه على المنظمة التي تريد البقاء عليها الرفع من مستوى معارفها لمواجهة تلك التغيرات الحاصلة.

<sup>1</sup> بوبكر ياسين: حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017، ص 122، 123.

<sup>2</sup> أسامة خيري: ادارة الابداع والابتكارات، مرجع سبق ذكره ص 197.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياتهأولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

ان مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جدوره الى اديبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم.

يعرف روبي وسالي (Roby and sales) التعلم التنظيمي على انه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات. ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات، ثم مراجعتها من حين لآخر" او انه يعبر عن "التصرف المتعلم الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري".

ويبين بيرنارد (bernard1997) ان التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير . والمبنية على المعارف والخبرات الماضية الموجودة بالذاكرة.

بينما عرفه جاكلينوجاب (jacqueline and jap) بأنه "عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومه ".

وعرفه بوير ولبيتز (Popper and lipshitz2000) بأنه "آلية التعلم التي تتبنّاها المنظمات وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.<sup>1</sup>

ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي

ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات هي

- التعلم الفردي:** يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب او الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، ويقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

- التعلم الفرقي:** ميز كل من Smith و katzeb baek بين نوعين من الفرق، مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز ، وهذا النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية بينما فرق الأداء المتميز متواجد في المنظمات المتعلمة.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الرمال للنشر الأردن 2010 ص15

• **التعلم على مستوى المنظمة:** وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بعض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات الإجراءات والأنظمة التي من شأنها ان تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

ان عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضاً، حيث انه كلما كان التغيير متشارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفعالية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي

يرتبط مفهوم أداة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه توسيع وتعزيز المعرفة في إطار ملائم لمنظمات التعليم، كما أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، تهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها.

ان التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد او الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل، أي ان التعلم والمعرفة مفهومان لا يفترقان، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعليم، كما ان هذا الأخير ينشأ ويتم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد تطبيق منهجية إدارة المعرفة، من خلال سعيها إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتقديرها للتعرف على ما تتطوّر عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة.

ويخلص الباحثان (BENNET AND BENNET) في دراسة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ان القرارات الفردية أصبحت أكثر تحدياً خاصة في ظل ارتفاع درجات التعقيد وعدم التأكيد بشأن المستقبل، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتبع للمنظمة قدرة فائقة ومتمنية للتغيير والتكييف والتأثير في بيئتها المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت، وينتج عن تركيز الجماعات داخل المنظمة وموارتها في العمل إلى مساعدة عمال المعرفة في التعلم والتغيير المستمر.

ومن خلال الجمع بين نقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فإن المنظمات المتطرفة والذكية سوف تناح أمامها الفرصة لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصور وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها استغلالاً أمثل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رئيس وفاء: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظomas الأعمال، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي يومي 13 و14 ديسمبر 2011 ص.05.

**المطلب الثالث: إدارة المعرفة كأداة لدعم إدارة الجودة الشاملة**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة منأحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن ان نتبناها وذلك من أجل تحقيق إفضاء أداء ممكّن.

**الفرع الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة****أولاً: مفهوم إدارة الجودة**

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على انها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".<sup>2</sup>

وعرفها وليم اداوردوينج Edwards Deming بانها طريقة الإدارة المنظمة إلى تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من اجل تحسين السلعة او الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.<sup>3</sup>

وعرفها كل من بروكاوبروكا Brocka And Brocka (1992) بانها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل وكذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.<sup>4</sup>

**ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عديدة ذكر منها ما يلي:

**1/ التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning For Quality)**

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين، ويتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود وتوحدها.

<sup>1</sup> محمود عطا المدهون: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014 ص.40.

<sup>2</sup> حميد عبد البني الطائي: ادارة الجودة الشاملة والابزو، دار الوراق عمان 2014 ص 15.

<sup>3</sup> محمد فكري حسن: دارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2015 ص 454.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود: ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة عمان 2002 ص 18.

## 2/ ثقافة المنظمة (Organizational Culture):

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها.

## 3/ التركيز على العملاء (Socus en Clients):

ان معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذلك رضا العملاء يعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.

## 4/ التدريب (Training):

يجب ان تكون عملية التدريب مستمرة في تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

## 5/ المشاركة والتمرين (Prarticipation and Empowermeny):

فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز ، والعمال على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من اجراء التغييرات التي تقترحها.

## 6/ التحسين المستمر (Continuous Improvement):

بعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهود لتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ ان فرص التطوير والتحسين مستمرة ولا ينتهيان ابداً، وان رغبات المستفيدين متغيرة وليس ثابتة.

## 7/ التزام الإدارة العليا بالجودة (Top Level Management commitment de quality):

نمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة ادارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

## 8/ تحفيز العاملين (Motivationg the Empleer):

لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات واعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.

**9/ القياس والتحليل (Measurement and Analysis)**

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات، يجب أن يتم ووفقاً لبيانات يتم سمعها وتحليلها بشكل دوري.

**10/ منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Errors Before Happening)**

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهانة، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة:**

ما لا شك فيه من خلال التتبع المستمر لأدبيات إدارة المعرفة تبين أن هناك علاقة واضحة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، إن العمل مع البشر هو أداة معرفة، وإن عملية إدارة الجودة الشاملة تتعلق بالوثائق والمعلومات ورسومات التصميم بمساعدة الحاسوب، وكل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة، إذ يتضمن مدخلاتها المعلومات والتي تلعب دوراً هاماً في إتمام العملية الإنتاجية، كذلك قواعد البيانات المشركة والتي جعلت من المعلومات متاحة وفي ذات الوقت كل الأماكن المطلوبة.

ومن ناحية أخرى تميز إدارة المعرفة القيمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم ، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات ، وتقوي التعايش بين إفراد المجموعات ، وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات ، وهذه نقطة التقائه أخرى بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup> ، كما ان مفهومي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ينظر لهما على أنهما مفهومان متكاملان ، حيث يتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة المتوافرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة ، وتحقيق التميز والزيادة في البيانات المغيرة وسريعة التطور يتوقف على مدى تكامل مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون عمان، الطبعة الأولى 2014 ص 23.24.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره ص 217.

<sup>3</sup> عمر احمد الهمشري: مرجع سابق ذكره ص 108.

## خلاصة الفصل

إن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة خاصة في بيئة تتميز بوتيرة تسارع عالية، يحتم على المنظمة الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي تعتبر المورد الحيوي الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المنظمات وتمثل أحد أهم نقاط قوة المنظمة التي تضمن من خلالها البقاء في السوق وتعزيز أدائها، إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة، مراعية في ذلك وجود نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والضمنية.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز التنظيمي الذي يعتبر الحجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى بدورها إلى كسب المعرفة المتتجدة من علوم و المعارف قائمة على استخدام أدوات وصياغة استراتيجيات معرفية تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية.

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور، والسعى نحو التعلم المستمر، وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.

وبصفة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملموس على تحقيق التميز التنظيمي فهي تساهم في عملية التعلم والإبداع وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة.

## **الفصل الثاني : الإطار التطبيقي**

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول لدراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة والتميز التنظيمي من هذا البحث، سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال دراسة حالة لشركة "موبيليس" بميبلة، للتعرف على إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.

وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف بشركة موبيليس من حيث النشأة والتطور والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى التزاماتها والهيكل التنظيمي، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وللإلمام بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمالية:

**المبحث الأول:** التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبعة.

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

**المبحث الثالث:** اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

## المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبعة.

### المطلب الاول: تقديم عام لمتعامل الهاتف النقال موبيليس.

#### الفرع الاول: نشأة وتعريف اتصالات الجزائر 'موبيليس' .

تعود نشأة سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى العشرينة الأخيرة من القرن العشرين ، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات وهي تابعة بدورها لوزارة البريد والمواصلات آنذاك، ولقد كان الاحتكار التام السائد في القطاع ولم يكن للخواص ، بل لم يتم فتح المجال لهم وتم حماية القطاع بموجب تشريعات قانونية ، ولقد كان هذا القطاع ينتابه الجهد ، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة على الدفع المؤجل ، ولم يعرف تطوراً يشهد له نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، اذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

وبتاريخ 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقـة الرسمـية لمجمـع اتصـالـاتـ الجزائـرـ واصـبـحـتـ مجـبـرـةـ عـلـىـ اثـبـاتـ وجودـهاـ فـيـ عـالـمـ الـمنـافـسـةـ خـاصـةـ مـعـ دـخـولـ المـتـعـاملـ اوـراـصـكـومـ تـيلـيكـومـ الجـزـائـرـ تـحـتـ اـسـمـ 'ـجـازـيـ'ـ ،ـ كـمـ انـ مؤـسـسـةـ مـوـبـيـلـيـسـ هيـ فـرعـ مـنـ فـروعـ اـتـصـالـاتـ الجـزـائـرـ وـهيـ مـسـتـقـلـةـ فـيـ قـرـاراتـهـ الاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ ،ـ المـالـيـةـ وـالـتـسـوـيـقـيـةـ.

ومـاـ يـمـكـنـ قـوـلـهـ هوـ انـ هـذـاـ فـرعـ يـوـاجـهـ أـكـبـرـ التـحـديـاتـ مـقـارـنـةـ بـالـفـروـعـ الـآخـرـ ،ـ حـيـثـ انـ تـجـرـيـةـ 'ـمـوـبـيـلـيـسـ'ـ تـعدـ مـفـيـدـةـ جـداـ لـبـاقـيـ الفـروـعـ الـآخـرـ إـذـ اـرـادـتـ تـأـهـيلـ مـسـتـوـاـهـ التـنـافـسـيـ وـاعـادـةـ صـيـاغـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـهـ تـحـسـبـ لـمـزـيدـ مـنـ الـانـفـتـاحـ.

تعـتـبـرـ مـؤـسـسـةـ مـوـبـيـلـيـسـ اـوـلـ مـتـعـاملـ لـلـهـوـاـنـفـ النـفـالـةـ فـيـ السـوقـ الجـزـائـريـ ،ـ حـيـثـ تمـ الـاعـلـانـ عـنـهـ فـيـ شـهـرـ اوـتـ 2003ـ وـلـهـ هـيـكـلـهـ التـنظـيمـيـ الخـاصـ بـهـ ،ـ وـهـذـاـ انـ دـلـ عـلـىـ شـيـءـ اـنـمـاـ يـدـلـ عـلـىـ اـوـلـ خـطـوـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ يـقـومـ بـهـاـ المـتـعـاملـ التـارـيـخـيـ مـنـ اـجـلـ مـجاـبـهـ اـوـلـ رـخـصـةـ مـمـنـوـحةـ لـاستـغـلـالـ مـجـالـ اـتـصـالـاتـ الـلـاسـلـكـيـةـ مـنـ نـوـعـ GSMـ فـيـ الجـزـائـرـ مـنـ طـرـفـ الـمـسـتـثـمـرـيـنـ الـاجـانـبـ ،ـ وـهـذـاـ مـنـ اـجـلـ تـكـرـيـسـ مـبـداـ التـخـصـصـ وـالـتـركـيـزـ فـيـ الـعـلـمـ ،ـ وـالـتـخـفـيفـ مـنـ حـدـةـ الـمـرـكـزـيـةـ فـيـ الـقـرـاراتـ وـالـتـقـرـبـ اـكـثـرـ نـحـوـ اـحـوالـ السـوقـ ،ـ فـالـسـيـاسـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـالـيـقـظـةـ بـأـحـوالـ السـوقـ وـالـمـنـافـسـةـ الـحـادـةـ الـتـيـ اـعـلـنـهـاـ مـتـعـاملـ اوـراـصـكـومـ تـيلـيكـومـ الجـزـائـرـ ،ـ اـجـبـرـتـ

الوزارة على اعادة النظر في مؤسساتها وتقسيم المهام وتسليم مهمة الاتصالات للهاتف النقالة لمؤسسة موبيليس، وهذا من اجل تحقيق مستويات عالية في الفعالية وجودة الخدمة واحتلال مرتبة رياضية في مجال نشاطها.

**الفرع الثاني: اهداف مؤسسة موبيليس والتزاماتها**

**أولاً: اهدافها**

ان مؤسسة "موبيليس" تسعى بشكل مستمر لتحقيق اهداف عديدة من بينها:

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص في السوق.
- تحسين شبكة التغطية للوصول الى 97% من السكان بالجزائر
- استعمال لمختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قيمة السوق
- ان تكون 'موبيليس' المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بـ:
- توسيع نظام EDGE
- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الرابع
- ان تكون "موبيليس" المتعامل الشريك لكل المؤسسات
- تتميم الشبكة التجارية
- الابداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال

**ثانياً: التزاماتها**

تعهدت مؤسسة 'موبيليس' القيام بالالتزامات الآتية:

- ✓ وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ✓ ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة
- ✓ اقتراح عروض بسيطة، واضحة وثقافة دون اي مفاجآت.
- ✓ التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
- ✓ الاصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- ✓ الابداع المستمر
- ✓ الوفاء بكل الوعود.

**الفرع الثالث: مبادئ مؤسسة موبيليس**

شعار شركة موبيليس "أينما كنت" ، وتنسند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم	✓
حماية مصالح المستهلك الجزائري	✓
التضامن	✓
التنوعية	✓
الشفافية	✓
روح الجماعة	✓
الأمانة	✓
الأخلاق	✓
الابداع	✓
الجودة	✓
العمل المتقن	✓
الاستحقاق	✓
احترام الالتزامات.	✓

### **المطلب الثاني: منهج الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات**

للغرض تحقيق الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بالوكالة التجارية موبيليس بميلة من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي استخدمناها في الدراسة، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة.

#### **الفرع الأول: منهج الدراسة**

تم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال الدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرين (المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع التميز التنظيمي) وذلك بغية تفسير هذه العلاقة لقياس قوة العلاقة.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين العاملين لوكالة موبيليس التجارية بميلة، حيث بلغ عدد الموظفين (25)، وبناءً على ذلك تم توزيع (25) استمارة استبيان بالمؤسسة محل الدراسة حيث لم يتم استرجاع(05) استمارات، في حين تم الغاء (04) استمارات لعدم الإجابة عنها بشكل كلي.

والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

**الجدول رقم 02: عينة الدراسة**

المجتمع الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الغير مسترجعة	الاستثمارات المبلغة	الاستثمارات الصالحة للتحليل
25	05	04	16	

المصدر: من اعداد الطالبتين

**تحليل نتائج الاستبيان:**

تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها.

1- بعد جمع البيانات تم ترميزها وادخالها الى البرنامج حتى نتمكن من قياس اتجاهات المستجيبين

حسب مقاييس ليكارت

محاييد

من 1.81 الى 2.6 الإجابة غير موافق بشدة.

\_ من 2.61 الى 3.4 الإجابة غير موافق

\_ من 3.41 الى 4.2 الإجابات موافق.

\_ من 4.3 الى 5 موافق بشدة.

## جدول رقم 03: مقاييس ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

ليكارت الخماسي، حيث تحديد طول الخلية هدا المقياس تم حساب المدى (الحد الأعلى -الحد الأدنى،  $=4/5 = 1-5$ ) تم يتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح 0.8)، وبعد ذلك يتم اضافته الى أدنى قيمة وهي 1 استعملنا في دراستنا مايلي:

- 01 تم حساب التكرارات والنسبة المئوية من أجل وصف عينة.
- 02 حساب المتوسطات الحسابية.
- 03 والانحرافات المعيارية من أجل معرفة مدى انحراف القيم عن القيمة المتوسطة.
- 04 معامل الارتباط الفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى تبات استبيان الدراسة
- 05 حساب معامل الارتباط بيرسون

### الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات

**1- أداة الدراسة:** تم من خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التمييز التنظيمي، وعليه قمنا بتصميم استبيان موجه للموظفين، والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

#### 1-1 مراحل اعداد الاستبيان:

- تحديد ابعاد كل من المتغير الأول (إدارة المعرفة) والثاني (التمييز التنظيمي)
- اعداد استبيان اولي وعرضه على الأستاذ المشرف
- عرض الاستبانة على (04) من المحكمين
- في ضوء اراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف او الإضافة او التعديل.

**2- محتوى الاستبيان:** ويحتوي على جزأين الجزء الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس العمر المستوى التعليمي الاقمية والتصنيف الوظيفي)

**الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة. والذي ينقسم لمحورين أساسين

**المحور الأول:** يتعلّق بالمتغيّر المستقل (إدارة المعرفة) والمكوّن من (05) أبعاد

**المحور الثاني:** يتعلّق بالمتغيّر التابع (التميّز التنظيمي) والمكوّن من (03) أبعاد

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد استعادة الاستبيانات الموزعة وذلك بالاستعانة بالأدوات الإحصائية اللازمة.

### المطلب الأول: الوصف الاحصائي للعينة

#### الفرع الأول: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر

01-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 04: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%37.5	06	ذكر
%62.5	10	انثى
%100.0	16	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss اصدار رقم 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان عدد تكرارات حجم افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (16) فردا ان عدد تكرار الذكور بلغ (06) فرد أي بنسبة (37.5%) اما الاناث فكان تكرار عددهن (10) بنسبة قدرت ب (62.5%) بسبب نظام التوظيف.

02-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع افراد عينة البحث وفقا ل 4 شرائح عمرية، كانت التكرارات والنسبة المئوية الموافقة لكل تكرار منها كالتالي:

## جدول رقم: 05 توزيع افراد عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة المئوية	النكرار	العمر
%6.3	01	اقل من 20 سنة
%18.8	03	من 21 الى 30 سنة
%37.5	06	من 31 الى 40 سنة
%37.5	06	من 41 الى 50 سنة
%100	16	المجموع

## المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الافراد التي تتراوح اعمارهم ما بين (31 الى 40 سنة) و(41 الى 50 سنة) والذين بلغ عددهم (12) فردا ويشكلون ما نسبته 75% يمثلون الاغلبية في حين تمثل النسبة (18.8%) للذين تتراوح اعمارهم (21 الى 30 سنة) وعددهم (03) افراد اما بالنسبة للأفراد اقل من (20) سنة بلغ عددهم (01).

الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي والاقمية داخل المؤسسة.

## 1-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

## جدول رقم 06: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	النكرار	المستوى التعليمي
18.8	03	ابتدائي/متوسط
50	08	ثانوي
18.8	03	جامعي
12.5	02	اخرى
100.0	16	المجموع

### المصدر من اعداد الطالبین اعتماداً على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول السابق نلاحظ ان اغلب الموظفين ذوي المستوى الثانوي يشكلون الاغلبية بنسبة (50%)، في حين تتساوی نسبة المستوى الجامعي ومستوى ابتدائي/متوسط بنسبة (18.8%) لكل منهما وهذا ليس في صالح المؤسسة لأن توليد المعرفة يتطلب وجود كفاءات عالية والتي تعتبر في حد ذاتها مصدر للتميز.

### 2-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقمية

جدول رقم 07: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقمية

النسبة	التكرار	الاقمية
%12.5	02	من 06 الى 10 سنوات
%31.3	5	من 11 الى 15 سنة
%43.8	07	من 16 الى 20 سنة
%12.5	02	أكثر من 20 سنة
%100.0	16	المجموع

### المصدر من اعداد الطالبین اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين (16 الى 20 سنة) تشكل اغلبية المستجوبين بنسبة (43.8%)، بالإضافة الى الموظفين ذوي الخبرة ما بين (11 الى 15 سنة) يشكلون نسبة (31.3%)، وهذا يعني ان المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تجديد موظفيها للحصول على معارف جديدة، حيث يعتبر الافراد حديثي التوظيف كمصدر جديد لتعظيم معارف المؤسسة وهو ما يعكس ايجابياً على مستوى ادائها.

**الفرع الثالث: توزيع عينات الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي داخل المؤسسة.**

### 1-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

جدول رقم 08: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

النسبة	النكرار	التصنيف الوظيفي
%62.5	10	إطار سامي
%12.5	02	إطار
%18.8	03	عون تحكم
%6.3	01	عون تنفيذ
%100.0	16	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ ان اغلبية المستجوبين ضمن فئة إطار سامي بنسبة 62.5%， بينما كانت المرتبة الثانية لعون التحكم بقدر 18.8%， اما الفئة الاخيرة فهي فئة عون تنفيذي.

**المطلب الثاني التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة****الفرع الأول / التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة**

الجدول رقم 09: التحليل الوصفي لبعد اكتساب المعرفة

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول
01	موافق	0.88	3.62	1 00	4	10	1	توفر المؤسسة دورات تكوينية لفائدة الموظفين بصفة دورية	
				6.3% 00	25%	62.5	6.3%		
02	موافق	0.81	3.5	00 1	8	5	2	تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية	
				00 6.3%	50%	31.3%	12.5%		
03	غير موافق	1.02	3.37	1 2	4	8	1	تستعين المؤسسة بالخبرات لمساعدة الموظفين لاكتساب المعرفة المطلوبة	
				6.3% 12.5 %	25%	50%	6.3%		

المصدر/ من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

-1 جاءت العبارة رقم (01) (توفر المؤسسة دورات تكوينية لفائدة الموظفين بصفة دورية) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.62) بانحراف معياري قدره (0.88) كما كانت نسبة الموافقين (62.5%) من مجموع المستجيبين.

- 2 العbara رقم (02) (تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.81) كما كانت نسبة المافقين (31.3%) من مجموع المستجوبين.
- 3 جاءت العbara رقم (03) (تستعين المؤسسة بالخبرات لمساعدة الموظفين لاكتساب المعرفة المطلوبة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.37) بانحراف معياري قدره (1.02) كما كانت نسبة المافقين (50%) من مجموع المستجوبين.

#### الجدول رقم 10: التحليل الوصفي لبعد توليد المعرفة

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الاول
01	موافق	0.96	3.43	1	1	5	8	1	نشر ثقافة البحث العلمي بين الموظفين لتوليد المعرفة
				6.3%	6.3%	31.3%	50%	6.3%	
03	غير موافق	1.03	3	1	4	6	4	1	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة
				6.3%	25%	37.5%	25%	6.3%	
02		1.18	3.06	1	6	1	7	1	تعتمد المؤسسة على المدخلات الخارجية من المعارف لتوليد المعرفة
				6.3%	37.5%	6.3%	43.8%	6.3%	

#### المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1 جاءت العbara رقم (01) (نشر ثقافة البحث العلمي بين الموظفين لتوليد المعرفة) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.43) بانحراف معياري قدره (0.96) كما كانت نسبة المافقين (50%) من مجموع المستجوبين.

- 2 العbara رقم (03) (تعتمد المؤسسة على المدخلات الخارجية من المعارف لتوليد المعرفة) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري قدره (1.18)، كما كانت نسبة الموافقين 43.8 بالمئة من مجموع المستجوبين.
- 3 جاءت العbara رقم (02) (تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3) بانحراف معياري قدره (1.03)، كما كانت نسبة الموافقين 25 بالمئة من مجموع المستجوبين.

الجدول رقم 11: التحليل الوصفي بعد تخزين المعرفة

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الاول
03	غير موافق	0.72	3.43	00	2	5	9	00	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة
				00	12.5%	31.3%	56.3%	00	
01	موافق	0.61	4.12	00	00	2	10	4	يتخزين المعرفة في قواعد البيانات
				00	00	12.5%	62.5%	25%	
02	موافق	0.77	3.75	00	1	4	9	2	تشجع المؤسسة العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة التي تمتلكها
				00	6.3%	25%	56.3%	12.5%	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1 جاءت العبارة رقم (02) (يتم تخزين المعرفة في قواعد البيانات) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.12) بانحراف معياري قدره (0.61)، كما كانت نسبة المخالفين (62.5%) من مجموع المستجوبين.
- 2 العبارة رقم (03) (تشجع المؤسسة العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة التي تمتلكها) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.77) كما كانت نسبة المخالفين (56.3 بالمئة) من مجموع المستجوبين.
- 3 جاءت العبارة رقم (01) (تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين. حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.43) بانحراف معياري قدره (0.72) كما كانت نسبة المخالفين (56.3 بالمئة) من مجموع المستجوبين.

## الجدول رقم 12: التحليل الوصفي بعد توزيع المعرفة

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الاول
01	موافق	0.57	3.75	0	0	5	10	1	تعمل المؤسسة على خلق بيئة للفهم والتعاون والتعلم بين الموظفين
				0	0	31.3%	62.5%	6.3%	
03	غير موافق	1.02	3.37	00	3	7	3	3	تشجع المؤسسة المشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعرفة
				00	18.8%	43.8%	18.8%	18.8%	
02	موافق	0.87	3.68	0	2	3	9	2	تصدر المؤسسة نشرات علمية حول العمل تسعى من خلالها إلى نشر المعرفة
				0	12.5%	18.8%	56.3%	12.5%	

## المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1 جاءت العبارة رقم (01) (تعمل المؤسسة على خلق بيئة للفهم والتعاون والتعلم بين الموظفين) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (0.57)، كما كانت نسبة الموافقين (62.5%) من مجموع المستجيبين.
- 2 العبارة رقم (03) (تصدر المؤسسة نشرات علمية حول العمل تسعى من خلالها إلى نشر المعرفة) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.87) كما كانت نسبة الموافقين (56.3%) من مجموع المستجيبين.

-3 جاءت العبارة رقم (02) (تشجع المؤسسة المشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعرفة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجيبين. حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.37) بانحراف معياري قدره (1.02) كما كانت نسبة الموافقين (56.3 بالمئة) من مجموع المستجيبين.

## الجدول رقم 13: التحليل الوصفي بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الاول
01	موافق	0.44	4.25	0	0	0	12	4	يتم تطبيق المعرفة اعتمادا على التكنولوجيا
				0	0	0	75%	25%	
03	غير موافق	0.8	3.37	0	2	7	6	1	يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة
				0	12.5%	43.8 %	37.5%	6.3%	
02	موافق	1.15	3.50	1	2	4	6	3	تسعى المؤسسة الى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان
				6.3%	12.5%	25%	37.5%	18.8%	
	غير موافق	1.06	3.11						المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

1- جاءت العبارة رقم (01) (يتم تطبيق المعرفة اعتمادا على التكنولوجيا) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.25) بانحراف معياري قدره (0.44)، كما كانت نسبة الموافقين (75%) من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (03) تسعى المؤسسة الى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3.50)، وانحراف معياري قدره (1.15) كما كانت نسبة الموافقين (37.5%) من مجموع المستجوبين.

3 جاءت العبارة رقم (02) ( يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة ) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.37) بانحراف معياري قدره (0.8)، كما كانت نسبة الموافقين (37.5%) من مجموع المستجوبين

### الفرع الثاني / التحليل الوصفي لمحور التميز التنظيمي

#### الجدول رقم 14: التحليل الوصفي بعد الابداع

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
02	موافق	1.02	3.62	1 00	6	6	3	%18.8	يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق التفاعل والتحاور
				6.3%	00	37.5%	37.5%		
01	موافق	0.85	4.06	0 0	1 6.3%	2 12.5%	8 50%	5 31.3%	تركز المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مواكبة للتطور
03	غير موافق	1.14	3.37	1 6.3%	3 18.8%	3 18.8%	7 43.8%	2 12.5%	توجد في المؤسسة سياسات تشجيعية للأبداع

#### المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1 جاءت العبارة رقم (02): (تركز المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مواكبة للتطور) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.06) بانحراف معياري قدره (0.85)، كما كانت نسبة الموافقين (50%) من مجموع المستجوبين.
- 2 العبارة رقم (01): (يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق التفاعل والتحاور) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (1.02)، كما كانت نسبة الموافقين (37.5%) من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (03): (توجد في المؤسسة سياسات تشجيعية للإبداع) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.37) بانحراف معياري قدره (1.14)، كما كانت نسبة المخالفين (43.8%) من مجموع المستجوبين.

### الجدول رقم 15: التحليل الوصفي بعد التعلم التنظيمي

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
01	موافق	1.04	4.18	0	2	1	5	8	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة
				0	12.5%	6.3%	31.3%	50%	
02	موافق	0.89	3.5	0	2	6	6	2	تشعر المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد
				0	12.5%	37.5%	37.5%	12.5%	
03	غير موافق	1.28	2.93	3	3	3	6	1	توفر المؤسسة برامج تدريبية لزيادة مهارات العاملين
				18.8%	18.8%	18.8%	37.5%	6.3%	

### المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1- جاءت العبارة رقم (01): (يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.18) بانحراف معياري قدره (1.04)، كما كانت نسبة المخالفين (31.3%) من مجموع المستجوبين.

- 2- العبارة رقم (02): (تشعر المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.89)، كما كانت نسبة المخالفين (37.5%) من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (03): (توفر المؤسسة برامج تدريبية لزيادة مهارات العاملين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.93) بانحراف معياري قدره (1.28)، كما كانت نسبة الموافقين (37.5%) من مجموع المستجوبين.

## الجدول رقم 16: التحليل الوصفي لبعد الجودة الشاملة

١

الترتيب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
03	موافق	1.31	3.43	2	1	5	4	4	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في مختلف المستويات الإدارية
				12.5%	6.3%	31.3%	25%	25%	
02	موافق	1.25	3.887	1	2	1	6	6	تسعى إدارة المؤسسة إلى فهم متطلبات الزبون لزيادة رضاه
				6.3%	12.5%	6.3%	37.1%	37.1%	
01	موافق	1.46	4	2	1	1	3	9	يتم الأخذ بعين الاعتبار أراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة
				12.5%	6.3%	6.3%	18.8%	56.3%	
	موافق	1.13	3.66						مجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1 جاءت العبارة رقم (03): (يتم الأخذ بعين الاعتبار أراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة) في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4) بانحراف معياري قدره (1.46) كما كانت نسبة المواقفين (18.8%) من مجموع المستجوبين.
- 2 العبارة رقم (02): (تسعى إدارة المؤسسة إلى فهم متطلبات الزبون لزيادة رضاه) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.25) وانحراف معياري قدره (3.887)، كما كانت نسبة المواقفين (37.1%) من مجموع المستجوبين.
- 3- جاءت العبارة رقم (01) (تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في مختلف المستويات الإدارية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.43) بانحراف معياري قدره (1.31)، كما كانت نسبة المواقفين (25%) من مجموع المستجوبين.

### الفرع الثالث : دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

#### Corrélations

		المحور	
		المحور الاول	المحور الثاني
المحور الاول	معامل الارتباط	1	,581
	مستوى الدلالة		,101
المحور الثاني	العينة	15	9
	معامل الارتباط	,581	1
	مستوى الدلالة	,101	
حجم العينة		9	9

يلاحظ ان معامل الارتباط بلغ موجب 0.58 بين المحورين ن وهذا تتضح وجود علاقة موجبة بين غدارة المعرفة و التميز التنظيمي.

معامل الارتباط بين المحورين بلغ 0.58 ومعامل التحديد 0.388 أي ان ما قيمته 0.388 من التغيرات في مستوى التميز التنظيمي ناتج عن التغيير في ادارة المعرفة.

## اختبار الاختلافات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة ترجع للجنس

الاختلافات	Sig مستوى الدلاله	F المحسوبة	Df درجات الحرية	MS متوسط المربعات	Ss مجموع المربعات	مصدر البيان	المحور
لا يوجد اختلافات	0.10	3.57	1	0.313	0.313	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			24	0.88	0.613	داخل المجموعات	
لا يوجد اختلافات	0.1	0.88	1	0.613	0.613	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			24	0.88	0.926	داخل المجموعات	

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة 0.10 أكبر من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي لا يوجد

اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغير الجنس

## اختبار الاختلافات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة ترجع السن

الاختلافات	Sig مستوى الدلاله	F المحسوبة	Df درجات الحرية	MS متوسط المربعات	Ss مجموع المربعات	مصدر البيان	المحور
لا يوجد اختلافات	0.20	2.58	1	0.313	0.255	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			24	0.98	0.513	داخل المجموعات	
لا يوجد اختلافات	0.10	0.75	1	0.615	0.413	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			24	0.88	0.726	داخل المجموعات	

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة 0.10 أكبر من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي لا يوجد

اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغير السن .

اختبار الاختلافات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة ترجع المستوى التعليمي.

الاختلافات	Sig مستوى الدلاله	F المحسوبة	Df درجات الحرية	MS متوسط المربعات	Ss مجموع المربعات	مصدر البيان	المحور
لا يوجد اختلافات	0.20	2.59	1	0.255	0.355	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			24	0.15	0.413	داخل المجموعات	
لا يوجد اختلافات	0.11	0.52	1	0.615	0.213	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			24	0.88	0.426	داخل المجموعات	

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة 0.10 اكبر من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي لا يوجد اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغير مستوى التعليمي.

اختبار الاختلافات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة ترجع الاقمية.

الاختلافات	Sig مستوى الدلاله	F المحسوبة	Df درجات الحرية	MS متوسط المربعات	Ss مجموع المربعات	مصدر البيان	المحور
لا يوجد اختلافات	0.20	2.59	1	0.250	0.455	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			24	0.151	0.313	داخل المجموعات	
لا يوجد اختلافات	0.01	0.52	1	0.515	0.413	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			24	0.78	0.426	داخل المجموعات	

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة 0.10 أكبر من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي لا يوجد اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغير الاقمية.

اختبار الاختلافات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة التصنيف الوظيفي

الاختلافات	Sig مستوى الدلاله	F المحسوبة	Df درجات الحرية	MS متوسط المربعات	Ss مجموع المربعات	مصدر البيان	المحور
لا يوجد اختلافات	0.30	2.58	1	0.313	0.355	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			24	0.98	0.215	داخل المجموعات	
لا يوجد اختلافات	0.20	0.75	1	0.615	0.413	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			24	0.88	0.526	داخل المجموعات	

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة  $0.10$  أكبر من مستوى الدلالة المعنوية وبالتالي لا يوجد اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

الخاتمة

تعد إدارة المعرفة من أكثر المواضيع سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر و اهتمامات مختلفة، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمنظمة، وتشكل عاملاً أساسياً في تطويرها و ديمومتها دون استثناء، لما لها من أهمية في امتلاك و تحسين الميزة التنافسية و تحقيق الربحية على المدى الطويل، مما يمكن المنظمة من البقاء و الاستمرارية و التطور.

و اتضح أن "التميز" الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة و محصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير و التحديث و الالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها من خلال التركيز على الجودة، الابداع، التعلم، و يقع في القلب من هذه الجهود البحث عن مصادر المعرفة و استقطابها و تنمية الرصيد المعرفي للمنظمة و توظيفه في كافة عملياتها.

و لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز و محاولة اسقاط ذلك على مؤسسة موبيليس بولاية ميلة، و استكمالنا الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي .

## قائمة المراجع

قائمة المراجع  
أولاً: الكتب

- 1- عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،2013 ،عمان –الأردن
- 2- هاشم فوزي العباديو جليل كاظم العريضي:نظم إدارة المعلومات ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2012 ،عمان –الأردن
- 3- حسين نعمة قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي :استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ،دار الأيام للنشر و التوزيع ،الطبعة 20140 عمان –الأردن
- 4- خضر مصباح طيطي: إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ،دار الحامد للنشر و التوزيع 2009 ،عمان –الأردن
- 5- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات ،دار المعتر للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى 2015 ،عمان –الأردن
- 6- صلاح الدين الكبيسي و سعد زناد المحياوي :إدارة المعرفة ،جامعة بغداد، الجمهورية العراقية ،2005
- 7- ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،2012 ،عمان –الأردن
- 8- عبد الستار العلي و اخرون:المدخل الى إدارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان –الأردن ،2006
- 9- محمد قاسم القربيوني: إدارة المعرفة التنظيمية ،دار الريادة و الابداع ،الكويت
- 10- اثير عبد الأمير حسونی: ممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تعزيز التمييز
- 11- عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج و العمليات كمدخل كمي ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،الأردن 2006
- 12- بلال خلف سكارنة: الابداع الإداري ،دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011 ،عمان- الأردن
- 13- أسامة خيري: إدارة الابداع و الابتكارات ،دار الرؤية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن 2012

- 14- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان –الأردن 2011
- 15- فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار الرمال للنشر،الأردن،2010
- 16- حميد عبد النبي الطائي: إدارة الجودة الشاملة و الايزو ، دار الوراق للنشر ، عمان 2014
- 17- محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز ، دار الجديدة الإسكندرية ، 2015
- 18- خضير كاظم محمود: إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان ، 2002
- 19- احمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، دار الاكاديميون، الطبعة الأولى، عمان، 2014

### ثانياً: المذكرات

- 1- سمية بروبي: دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة فرhat عباس، سطيف، 2020
- 2- كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر ، 2009
- 3- حميود عمار: تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسويق، جامعة قاصيدي مرياح، ورقلة، 2017
- 4- بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة
- 5- محمد احسن سلمان الرقب: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر
- 6- سيف الدين السبتي: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر
- 7- نورة عبد الله حرام الشهرياني : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة و الإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017

- 8- ساري أحلام: مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016
- 9- صياغي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019
- 10- الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بلحمر: مستوى تطبيق ممكناًت التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد الله العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية
- 11- عبد العزيز بن سلطان العنقرى: اثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة دراسة تطبيقية، قسم إدارة اعمال، جامعة الطائف السعودية، 2014
- 12- ايها ب عبد رية سهود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2013
- 13- بوبكر ياسين: حدة المنافسة و اثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خضر بسكرة - 2017
- 14- محمود عطا المدهون: عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، اكاديمية الإدارة و السياسية للإدارة العليا، جامعة الأقصى، فلسطين-2014
- ثالثاً: المجلات**
- 1- حيدر شاكر النوري: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المتميزة، مجلة ديالي، العدد الثامن و الأربعون-2011
- 2- عمر عياد الغليظ: متطلبات إدارة المعرفة و اثرها في أداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد السابع-2019
- 3- باسم غدير غدير: متطلبات و معوقات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة جامعة تشرين، العدد الثالث-2016
- 4- سنان فاضل حمد القبسي: انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، العدد السابع و الثمانون-2016
- 5- صياغي الأخضر: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثالث و الثلاثون

- 6- محمود أسامة عبد الوهاب:الشفافية الإدارية و اثرها على التميز التنظيمي ،مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية،العدد الثالث و الخمسون
- 7- حنان حسن سليمان:التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي،مجلة العلوم التربوية،العدد الثالث
- 8-أفكار سعيد خميس عطية:تصور مقترن لادارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز،كلية التربية،جامعة الإسكندرية،مصر ،العدد الرابع عشر-2017

**الملحق**

## ملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة الأصلية	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة ميلة	أستاذ محاضر بـ-	إبراهيم عاشوري
جامعة ميلة	أستاذ محاضر	زيد جابر
جامعة ميلة	أستاذ محاضر -أ-	برن ميلود
جامعة ميلة	أستاذ محاضر -أ-	مشري فريد

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف**

**قسم : علوم التسيير**

**التخصص : إدارة أعمال**

**السنة : ثانية ماستر**

## **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي**

### **استماراة الاستبيان**

**السادة الافاضل...**

**السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته**

في اطار انجاز مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، والمكملة لموضوع الدراسة تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي " نأمل من سعادتكم أن تخصصوا جزءا من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية ،بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في اعداد البحث المذكور أعلاه.

ونحيطكم علما ان المعلومات الواردة في الاستبيان ليست معلومات شخصية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ، وستشكل دقة اجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث .  
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

**ملاحظة : ضع علامة x أمام الإجابة المناسبة.**

**تحت اشراف :**

د. بوبكر ياسين

**من إعداد الطالبتين :**

- بوقطوشة رانية

- بوزراع سليمة

**السنة الجامعية : 2021 / 2020**

## **الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

**1-الجنس:**

انثى

ذكر

**2-العمر:**

اقل من 20 سنة  اكثر من 50 سنة  50-41  40-31  30-21

**3-المستوى التعليمي :**

ابتدائي/متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

**4-الاقدمية :**

اقل من خمس سنوات  10-6 سنوات  15-11 سنوات  20-16 سنوات

أكثر من 20 سنة

**5-التصنيف الوظيفي :**

اطار سامي  اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## الجزء الثاني : أسئلة الاستبيان

### المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة

#### أولاً : اكتساب المعرفة

رقم العbara	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

توفر المؤسسة دورات تكوينية لفائدة الموظفين بصفة دورية 01

تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية 02

تستعين المؤسسة بالخبراء لمساعدة الموظفين لاكتساب المعرفة المطلوبة 03

#### ثانياً : توليد المعرفة

04	نشر ثقافة البحث العلمي بين الموظفين لتوليد المعرفة
05	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة
06	تعتمد المؤسسة على المدخلات الخارجية من المعارف لتوليد المعرفة

#### ثالثاً : تخزين المعرفة

07	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة
08	يتم تخزين المعرفة في قواعد البيانات
09	تشجع المؤسسة العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة التي تمتلكها

#### رابعاً : توزيع المعرفة

10	تعمل المؤسسة على خلق بيئة للفهم ، التعاون والتعلم بين الموظفين
11	تشجع المؤسسة المشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعرفة
12	تصدر المؤسسة نشرات علمية حول العمل تسعى من خلالها الى نشر المعرفة

#### خامساً : تطبيق المعرفة

13	يتم تطبيق المعرفة اعتماداً على التكنولوجيا
----	--

					يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	14
					تسعى المؤسسة الى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	15
<b>المotor الثاني : التميز التنظيمي</b>						
<b>أولاً : الابداع</b>						
					يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق التفاعل وال الحوار	16
					تركز المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مواكبة للتطور الحاصل	17
					توجد في المؤسسة سياسات تشجيعية لابداع	18
<b>ثانياً : التعلم التنظيمي</b>						
					يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة	19
					تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد	20
					توفر المؤسسة برامج تدريبية لزيادة مهارات العاملين	21
<b>ثالثاً : الجودة الشاملة</b>						
					تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في مختلف المستويات الإدارية	22
					تسعى إدارة المؤسسة الى فهم متطلبات الزبون لزيادة رضاه	23
					يتم الاخذ بعين الاعتبار اراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	24

شكرا جزيلا

## **الملخص**

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة موبيليس بولاية ميلة، بالإضافة الى التعرف على المفهوم الشامل للإدارة المعرفة و التميز التنظيمي ،وتمت دراسة حالة بمؤسسة موبيليس و قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت 20 فرد ،و ذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وزعـت على موظفي مؤسسة موبيليس ،كما انه تم تجميع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية لعلوم التسيير .  
وتوصلت نتائج الدراسة بوجود دور لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة موبيليس.