جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

–كفايفي إكرام

–العيدي فريدة

تحت إشراف الدكتوره

– العيداني حبيبة

لجنة المناقشة

السنة الجامعية 2018– 2019

كلمة شكر

الحمد لله والشكر له ما خاب عبد قصد مولاه، والصّلاة والسّلام على محمد النّبيّ صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه ومن والاه، أما بعد:

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذة: العيداني حبيبة، الذي تكرّمت بالإشراف على هذه المذكرة، أسأل الله عزّ وجل أن يشرفها بشرفات في جنّاته يوم القيامة، فمدّت إليّ يد العون، وأفادتني بعلمها وأخلاقها وتجربتها، فكان لها الأثر الكبير في إثراء هذا البحث حتى إستوى على ما هو عليه الآن، فجزاها الله عنّي خير الجزاء.

كما أشكر الأساتذة الفضلاء الذين تكرّموا بقبول مناقشة هذه المذكرة، فبذلوا الجهد والوقت لتقييمها وتحكيمها ليعم نفعها وتكثر فائدتها.

كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكراً لكم.

إهداء

إلى أولئك الذين أحبّوا النبي صلى الله عليه وسلم فنبضت قلوبهم بحبه، ولهجت ألسنتهم بالصلاة عليه، وإمتلأت عقولهم بفكره، والإقتداء به

إلى روح والدي الطاهرة.. رحمه الله وأسكنه فسيح جناته مع النبيين والصديقين والشهداء.

إلى معنى الحنان... إلى من كان دعاءها سر نجاحي ، وحنانها بلسم جراحي...إلى أغلى الأحباب أمي الغالية

إلى أخوتي عبد المالك، فاطمة، عبد الله يونس

إلى أهلي وأحبائي....

إلى كل من أعانني في هذا البحث بكلمة، أو رأي، أو دعاء في ظهر الغيب.

إلى الذين كانو سندا وعونا لي طوال حياتي.. إلى الذين شاركوني الأفراح والآلام طوال مشوار حياتي.

إكرام

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

إهداء

إلى من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية.

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء والعطاء لا يمنح بل نسعى

إليه إلى أبي أطال الله عمره.

إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي..إلى من وجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفته

معه معنى الحياة، زوجي الغالي.

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل فرد من أفراد أسرتي الكريمة.

إلى كل أقاربي.

إلى كل من ساعدني من انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.



فريدة

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس إدارة المعرفة كمتغير مستقل بخمسة أبعاد: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي) لتشمل كل من تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

يتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (40) إداري، وزعت عليهم الاستبانات، وتم استرداد (39) استبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على إدارة المعرفة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على أبعاد التميز التنظيمي وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي الكلية محل الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 79.2%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) لدى موظفي الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$، حيث تحصلنا على وجود أثر يقدر ب 68.9%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)".

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص	**I**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	**أ – و**
الفصل الأول: الإطار الفكري لإدارة المعرفة	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية المعرفة	**03**
المطلب الأول: تعريف المعرفة	03
المطلب الثاني: خصائص المعرفة ودورة حياتها	06
المطلب الثالث: أصناف المعرفة ومصادرها	09
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة	**12**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة	12
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	15
المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة	18
المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة	**21**
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة	21
المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة	24
المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة	27
خلاصة الفصل	**30**
الفصل الثاني: الإطار الفكري للتميز التنظيمي	
تمهيد	**32**
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	**33**
المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي	33

المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي وأهدافه	35
المطلب الثالث: مداخل التميز التنظيمي	38
المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي	**42**
المطلب الأول: مبادئ التميز التنظيمي	42
المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي	45
المطلب الثالث: معايير تحقيق التميز التنظيمي	48
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي	**51**
المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي	51
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي	53
خلاصة الفصل	**60**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
تمهيد	**62**
المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية	**63**
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	63
المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية	**64**
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحي فارس بالمدية	**76**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**74**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	74
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانه	77
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	85
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**88**
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	88
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي	91
خلاصة الفصل	**97**
الخاتمة	**99**
قائمة المراجع	**104**
الملاحق	**112**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	10
1-3	الهياكل المتوفرة في الكلية	69
2-3	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	70
3-3	لهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	70
4-3	دراسة مقياس ليكرت الخماسي	76
5-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيانه	76
6-3	اختبار التوزيع الطبيعي	78
7-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	79
8-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	79
9-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	80
10-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توزيع المعرفة	80
11-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق المعرفة	81
12-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز القيادة	81
13-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز المرؤوسين	82
14-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الإستراتيجية	82
15-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الهيكل التنظيمي	83
16-3	**معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الثقافة التنظيمية**	83

17-3	**معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد**	**84**
18-3	**معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل**	**85**
19-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**85**
20-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	**86**
21-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	**86**
22-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	**87**
23-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	**88**
24-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	**90**
25-3	معامل الارتباط (Spearman) بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي	**92**
26-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي في الكلية	**92**
27-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	**94**
28-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	**95**
29-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	**95**
30-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الأقدمية	**96**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	دورة حياة المعرفة	7
2-1	عمليات إدارة المعرفة	21
1-2	نموذج إدارة المعرفة عند wiig	54
2-2	نموذج Jason-Gupta	55
3-2	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	57
1-3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	72
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	86
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	86
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	87

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية جملة من التغيرات المتسارعة في جميع المجلات والقطاعات، مما يضع المنظمات الحديثة أمام مجموعة من التحديات والرهانات التي من المفترض أن تواجهها بكفاءة وفعالية لتضمن مكانة لها في السوق العالمي والارتقاء إلى مصافي المنظمات الرائدة، وذلك من خلال اقتناص الفرص الواعدة لاغتنامها، ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة بها وتجنبها.

إن سعي المنظمات إلى مواكبة هذه التغيرات جعلها تبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق البقاء والاستمرارية وخوض غمار المنافسة بنجاح، ولعلّ أبرز هذه الأساليب نجد " إدارة المعرفة"؛ هذه الأخيرة تركز على تفعيل المعرفة بكونها موردا مهما في تنمية قدرة المنظمات على مواكبة التغيرات والمستجدات في عصر تشهد فيه البشرية ثورة في تقنية المعلومات والاتصالات، ساهمت في إحداث تغييرات جوهرية في مختلف أوجه حياة هذه المنظمات؛ حيث أصبحت مطالبة بالاهتمام أكثر بنوعية منتجاتها وخدماتها في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات على بعضها البعض، مع وجود التكتلات الإقتصادية العالمية، وهكذا صار الاهتمام باستحداث تغييرات في أساليب العمل على النحو الذي يتلاءم مع عصر اقتصاد المعرفة أمر ضروري لتحقيق التكيف البيئي.

ومع اشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال التنافسية، أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي مطلبا ملحا ومهما لدخول المنافسة العالمية، من خلال تجديد أنشطتها وتطوير برامجها وجهودها، مع تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المعرفية من اجل التوصل إلى حلول للتحسين المستمر والمضي نحو التميز.

تعتبر الجامعات من أهم المنظمات التربوية، فكلّ قسم وإدارة بها يوجهان مواردهما المادية والبشرية نحو التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز التنظيمي وتطوير نظمها وبرامجها التعليمية.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

* فيما يتمثل مفهوم إدارة المعرفة؟
* ماذا نقصد بالتميز التنظيمي؟
* ما مدى تطبيق الكلية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
* ما درجة تحقيق التميز التنظيمي في الكلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

* ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي؟

* هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي بالكلية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات الآتية:

* تعتبر إدارة المعرفة عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الممارسات العملية تهدف إلى تحسين قدرة المنظمات على تحقيق التكيف البيئي.

* يعتبر التميز التنظيمي ضرورة حتمية في ظل التغيرات البيئية الراهنة.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تطبق إدارة المعرفة وهذا بصورة فردية وكلية.

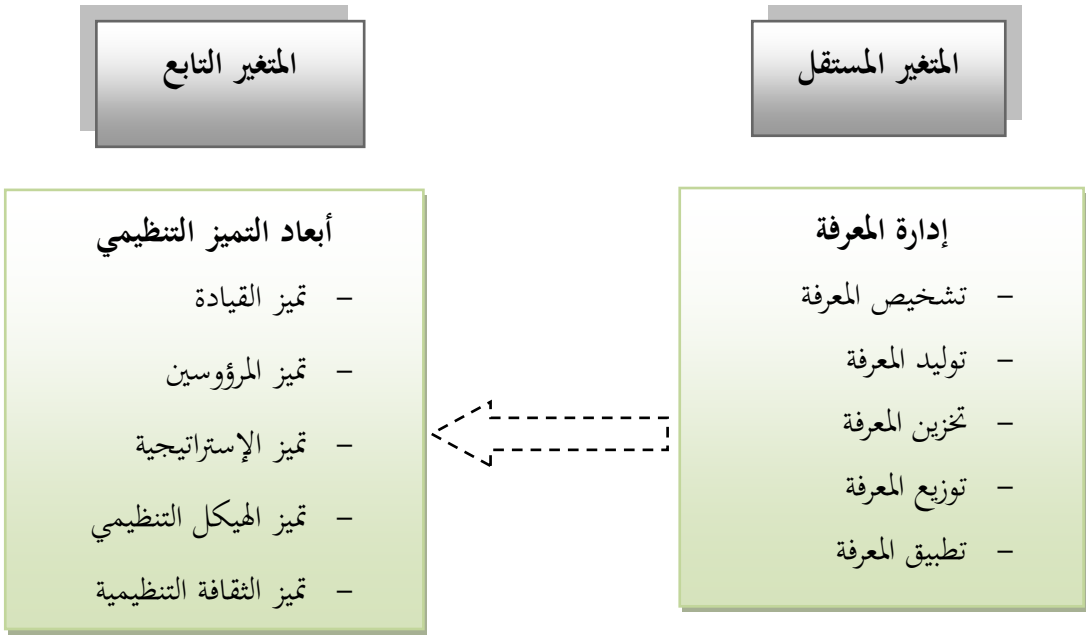
* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على التميز التنظيمي بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto\leq 0.05$ بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي الكليةمحل الدراسة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) لدى موظفي الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto\leq 0.05$.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث (المستقل والتابع)، إذ أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).



أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

- ✓ محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الخدماتية؛
- ✓ معرفة ما إذا كانت الكلية تطبق عمليات إدارة المعرفة؛
- ✓ محاولة توضيح دور وأهمية إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؛
- ✓ تعتبر المعرفة هي المحرك للإنتاجية والنهوض بالنمو، وهي السمة البارزة في المرحلة القادمة من الحضارة الإنسانية ومن يمتلكها سوف يتمكن من التحكم من خلال مصادر القوة، إذ أنها المورد الوحيد الذي يمّكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها لكن بالرغم من ذلك فإنها لم تنال الاهتمام الكافي من طرف المنظمات الجزائرية رغم أنها مفتاح النجاح حاضرا ومستقبلا؛
- ✓ ضعف اهتمام المنظمات خاصة في الدول النامية، ومنها الجزائر بأهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، لذلك فإن هذا البحث يمكن أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المنظمات بأهميتها.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال)؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية إدارة المعرفة واستغلالها لتحقيق التميز التنظيمي؛

- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ ندرة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الكلية نظراً لانشغالهم بالعمل.
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.

منهج وأدوات الدراسة:من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي. أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات، والملحق رقم (02) يبين نموذج الإستبيان.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي قضية سياق اجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل، وكذا أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع واستخدام المعرفة).

2. عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2015-2016، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **هل لإدارة المعرفة دورا أساسيا تلعبه في الرفع من أداء التنظيمي الصناعي الجزائري؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: مفهوم إدارة المعرفة لا يزال في المهد حيث أن الموضوع ليس متداولا على النحو الأمثل خصوصا لدى فئة الإطارات التي يفترض أن تكون ملمة بهذه المواضيع خصوصا في وقتنا الراهن، هناك دور تلعبه إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي حيث أن لها انعكاس كبير على المنتج كونها تعمل على تحسينه وتطويره ثم على الإجراءات المتعلقة بالعمل وسيره داخل التنظيم.
3. آلاء عبد الرحمن بن محمد بالحمر، **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستوى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: **ما هو مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي الخمس في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور ممكنات التميز التنظيمي 3.38.
4. نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: **ما دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، وكذلك تشجع على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.
5. نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: **ما هو دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد؟** وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة

نتائج، أهمها: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد جاء بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وانحراف معياري بلغ 0.023، وبدرجة تقدير كبيرة.

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار الفكري لإدارة المعرفة**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم المعرفة مع الإشارة إلى خصائصها، وأصنافها وكذا دورة حياتها، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، مبادؤها، أما المبحث الثالث فستناول فيه عمليات إدارة المعرفة، متطلباتها، مع الإشارة إلى مختلف إستراتيجياتها.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار الفكري للتميز التنظيمي**" فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم التميز التنظيمي، خصائصه مع الإشارة إلى أهدافه، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أسس التميز التنظيمي، حيث نركز على كل من مبادئ التميز التنظيمي، متطلباته ومعايير تحقيقه، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الدور التي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث نشير إلى دور كل من تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في تحقيق التميز.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول الكلية، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.


الفصل الاول:
الإطار الفكري لإدارة المعرفة

تمهيد

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحدّ كبير لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعُد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية؛ بل ظهر عنصر رابع أصبح يمثل المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة.

وفي ظل هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، وتعتبر إدارة المعرفة منهجا إداريا يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

مع تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك غموض حولها وحول مفهوم المعرفة، ومن أجل إزالة هذا الغموض وقصد التوصل للإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- **المبحث الأول: ماهية المعرفة؛**
- **المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة؛**
- **المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة.**

المبحث الأول: ماهية المعرفة

يحتاج الإنسان للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فهي الأصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية، وأصبحت تشكل أولوية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة حيث ذابت في أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى كالأرض، العمل، ورأس المال.

المطلب الأول: تعريف المعرفة

يعود أصل كلمة المعرفة إلى الفعل "عرف"، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد حواسه[1]. وقد شكل الدّين الإسلامي من خلال نظرته للمعرفة عمقا مهّما في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضة والمعنوية الخالصة التي حررت العقول من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود[2].

أما في **اللغة الإنجليزية:** فقد عرّفَ قاموس وبستر(webster) المعرفة بأنها" الفهم الواضح والأكيد للأشياء والحقائق وللسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري"[3] .

إصطلاحا: يمكن تعريف المعرفة على أنها: "معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة"[4].

* المعرفة تعني أيضا "الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، إذ تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة لأية مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلّمها"[5].

---

[1].نظال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص14.

[2]. نفس المرجع السابق، ص14.

[3]. الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2017، ص 28.

[4]. عبلة حمادي، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي موحند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012-2013، ص9.

[5]. عبد العزيز بشار حسيب زكريا، رعد عدنان رؤوف، **عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بنينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص39.

* هناك من نظر إلى المعرفة على أنها "رأس المال الفكري وقيمته المضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، كونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية "[1].

ومن التعاريف السابقة، يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تُؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، حيث أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تعرف[2]:

- ✓ **البيانات:** هي أرقام أو نصوص أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجري تفسيرها، وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.
- ✓ **المعلومات:** هي مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها؛ومنه فإن المعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز، والكلمات، والأشكال، والصور التي تتضمنها البيانات، وبذلك فإن البيانات ليست إلا مجرد تمثيل لحقائق وأحداث قد لا تتم الاستفادة منها إلا بعد تحويلها إلى معلومات من خلال تحليلها ومعالجتها.
- ✓ **المعرفة:** كما تم تعريفها سابقا ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها في نص الوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.
- ✓ **الذكاء:** الذكاء بصورة أولية هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، وبالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء، والاستنباط، والقياس، وتكوين العلاقات بابتكار الحلول الجديدة القائمة على الخبرة والمعرفة المتكاملة؛ أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل، واتخاذ القرارات بناءا على المعرفة.
- ✓ **الحكمة:** تعني أن يكون السّلوك الذّكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

في الأخير يمكن القول، بأن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات، التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها

---

[1]. نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص15.

[2]. نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2007-2008، ص 7-8.

بأساليب التنبؤ للاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة.

وللمعرفة أهمية كبيرة نحددها في النقاط الآتية[1]:

- تُسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة لتكون أكثر مرونة؛
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- تُسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقد المتزايد فيها؛
- يمكن للنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة؛
- تعتبر الأساس الحقيقي لتطوير المنظمة ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- **كما تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر كونها تنعكس على الجانب التنظيمي للمنظمات من خلال:**[2]

❖ يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق، وتوقعات الطلب على منتجاتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛

❖ تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة، والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة، .....؛

❖ تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك،

[1]. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص13.

[2] . علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ، ص205 – 206.

- ❖ تمثل العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة، ويكون النجاح فيها مرهون بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛
- ❖ تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم المنتجات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها في تصميم آليات التسويق للوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ودورة حياتها

تُعدّ المعرفة العصب الحقيقي للمنظمات اليوم للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق التفوق في ظل المستجدات البيئة الراهنة.

أولا– خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يأتي[1]:

- **إمكانية توليد المعرفة:** تشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط، والاستقراء، والتحليل، والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛
- **إمكانية موت المعرفة:** تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلّموها لغيرهم فماتت بموتهم، وهناك بعض المعارف قد تتقادم ويقلّ استخدامها لدرجة متدنية جدا، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا؛
- **إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد:** المعرفة ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريق الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هو التعلم، ومن ثمّ يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية، أو براءة اختراع، أو أسرار تجارية تدّر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها؛
- **إمكانية تخزين المعرفة:** في السابق كانت المعرفة تخزّن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة؛ وهو ما يسمى بقواعد المعرفة؛[2].
- **إمكانية تصنيف المعرفة:** حيث يتّم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف، تتمثل أهمها في: تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة ،كما سنرى لاحقا.

---

[1] . إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص ص36-38.

[2] . **قواعد المعرفة:** عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما، وطرق استخدامها؛ فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قواعد المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

- **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** بل على العكس فهي تتطور وتتولد بالاستخدام.
- **إمكانية تقاسم ونشر المعرفة والخبرات العملية.**
- **الطبيعة المضمرة:** إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة[1].
- **وهناك من يضيف خصائص أخرى للمعرفة تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات، ومنها:**[2]

❖ تزيد من عائدات المنظمة وتعتبر من الروافع المذهلة: حيث يمكن اعتبار المعرفة بأنها كنز متجدد في المنظمات لا يضمحل، وذلك عند استخدامها بصورة مثلى؛ حيث أن المعرفة لا تستهلك لأن مستهلكيها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة، وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة قيمتها؛

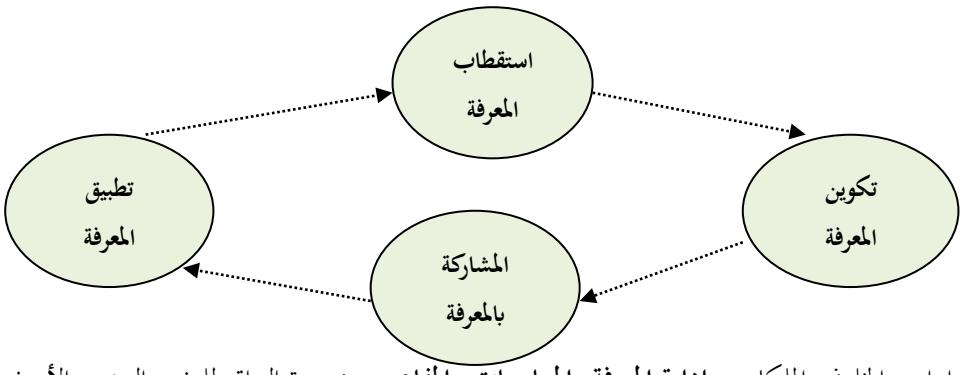
❖ المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة وقابلة للتلف: تعتبر المعرفة متحركة وديناميكية، لذلك فهي تتفرع وتتجزأ؛ فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر، لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة معرفتها من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي تجاه بقية المنظمات المنافسة؛

❖ المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة: حيث يُعدّ من الصعوبة بما كان تضمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير، أو حتى أنه من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بحدها الأقصى؛

❖ المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: حيث أنه من الصعوبة أيضا القيام بتضمين تأثير الاستثمار في المعرفة، حيث أن هناك العديد من المظاهر غير الملموسة والتي لا يمكن إدراكها.

ثانيا– دورة حياة المعرفة: تمر دور حياة المعرفة بمجموعة من المراحل، والتي يمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–1): دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص43.

[1] . نظال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] . عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري،دراسة ميدانية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2015-2016، ص 107.

من الشكل رقم (1-1)، يتضح لنا أنّ دورة حياة المعرفة تمرّ بأربعة مراحل كما يأتي:[1]

- **استقطاب المعرفة:** يشير استقطاب المعرفة إلى استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء "والرمزية " المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية)، ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة. ولقد ساعد انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة، ولأسباب كثيرة منها: استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات؛
- **تكوين المعرفة:** ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة، ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة؛
- **المشاركة بالمعرفة:** هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، وجماعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق؛

تعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين؛ أي إلى مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها؛
- النفاذية؛ وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين؛
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء، أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المنظمات الأخرى التي تعمل في الصناعة؛

وفي كل الأحوال تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات والبرمجيات، والأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في داخل المنظمة، ومع بيئتها الخارجية.

- **تطبيق المعرفة:** إن هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة؛ أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، فهي الواقع ليست نهاية المطاف، وإنما لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارات الإنسانية، والتنظيمية، والتقنية.

[1]. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم –النظم –التقنيات)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص ص 74-122.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة ومصادرها

المعرفة ليس لها شكلا محددا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، كما يمكن تكوينها من مختلف المصادر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى الأداء المتميز.

أولا– تصنيفات المعرفة: توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة ومعرفة ضمنية كامنة، وفيما يلي توضيح لهاذين الصنفين:

أ. **المعرفة الصريحة أو الظاهرة:** فالمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها، وتكون سهلة التصنيف، والتوثيق، والنقل ،والمشاركة. [1]، بمعنى معرفة منظمة ورسمية، سهلة التحديد، والقياس والتقييم، والتوزيع والتعليم، مثل: قواعد البيانات والبرمجيات.

تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالبا ما تتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل إعداد محتوى المعرفة وحفظه، واستغلاله فيما يتناسب واحتياجات المنظمة، وكذا تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم[2]. والمعرفة الصريحة سهلة الترميز، وتتواجد عادة بأشكال متعددة منها: الجداول، النصوص، المخططات، الكتب، سياسات المنظمة، التقارير، البرامج، قواعد البيانات ومختلف وثائق المنظمة.

ب. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية، والقواعد الاستدلالية، والحدس والحكم الشخصي، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها، لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استثارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، وتعرضها لمنبهات معينة[3]. كما يُنظر إليها على أنها: المعرفة المعقدة "المركبة" غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع. حيث يشير أحد الباحثين إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد

---

[1]. طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص19.

[2]. نفس المرجع السابق، ص19.

[3]. صبري محمد عوض ماضي، **اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص41.

معرفية هامة مثل: النماذج الذهنية، المعتقدات، الحدس، وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيئات الجديدة[1].

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد ممن يعملون في المنظمة، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المنظمة، بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة[2]. ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1): خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الخصائص	- رسمية؛ - نظامية؛ - يمكن التعبير عنها كميا وبالطرق المرمزة والمبادئ؛ - قابلة للنقل والتعليم.	- غير رسمية؛ - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية؛ - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة؛ - أي تتعلق بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.
يمكن إيجادها في:	- أشكال الملكية الفكرية؛ - براءات الاختراع؛ - حقوق النشر؛ - الأسرار التجارية؛ - التصميمات الصناعية؛ - منتجات المنظمة وخدماتها.	- عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص41.

ثانيا- مصادر المعرفة: أكد الباحثون أن مصدر المعرفة يعني ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكدوا أيضا أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، ولابدّ من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة، والتي تقسم إلى مصدرين رئيسين[3]:

[1]. صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص41.

[2]. نفس المرجع السابق، ص41.

[3]. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص20-22.

أ. **المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات والانترنيت والانترانيت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية على اكتساب البيانات من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة ألفا.

من جانب آخر، فإن كل منظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة؛ إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، والبعض الآخر يقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق، أو التجسس الصناعي أو الوسطاء للحصول على المعارف.

ب. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

لكن لا بد من الإشارة هنا، إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات، وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:[1]

- ✓ **الأول:** يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.
- ✓ **الثاني:** يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

[1] . صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ولا بد من الإشارة هنا، إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسة (الإستراتيجية، الأفراد، العملية، والتقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسة (الأنظمة، الاستخدامات، والبيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية؛ والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية، وإن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الأفراد.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تُستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة ، ومن هنا تتطلب المعرفة إدارة فعالة قادرة على اتخاذ القرارات بفاعلية.

أولا–نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عباراته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت وُلد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة". وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان **مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال** إلى **إدارة ومعالجة المعرفة**، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في

الإنتاج الفكري في الإدارة[1]. حيث أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي[2]:

- ✓ التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات المالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية؛
- ✓ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية للانترنت، والاتصالات اللاسلكية في الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية؛
- ✓ الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة بأبعادها المختلفة.

ثانيا– تعريف إدارة المعرفة: لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين المختصين لإدارة المعرفة وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

*إدارة المعرفة هي "الإدارة تعتني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي"[3].

*إدارة المعرفة هي "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"[4].

*تعرف أيضا بأنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها"[5].

---

[1]. سلوى محمد الشرفا، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص36.

[2]. يونس دغيم، إلياس زبيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – وكالة البويرة (37)–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015، ص 15.

[3]. ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص19.

[4]. عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**، ورقة بحثية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004، ص8.

[5].محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 08-09 نوفمبر2010 .

* إدارة المعرفة هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، والتي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية والسلبية وإدارتها وتحديد المنتجات، أو الإستراتجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرغوب فيها"[1].

* إدارة المعرفة هي " القدرة على الإدارة الواضحة والهادفة للمعلومات والأنشطة والبرامج المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمة، بحيث تصبح ذات أثر إيجابي يزيد من قيمة المنظمة ويحقق لها التميز والاستمرارية في بيئة الأعمال[2].

من خلال تعريفات المقدمة أعلاه، نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهو أنها: العمليات والأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف والنمو. وليتضح لنا مفهوم إدارة المعرفة نشير إلى التفرقة بينها وبين إدارة المعلومات وهي كالآتي:

* إدارة المعلومات هي " العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية وما إلى ذلك، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحداثتها ودقتها وسرعة تجهيزها وكلفتها وخزنها واسترجاعها"[3].

ومما سبق نستطيع القول، أن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة يكمن في أن الأولى تتعامل مع الأنظمة والحواسيب والوسائل التكنولوجية، أما الثانية، فهي تتعامل مع المورد البشري وتسعى لنقل المعرفة ومشاركتها وتفعيلها عن طريقه. وإدارة المعرفة ليست في غنى عن إدارة المعلومات للقيام بوظائفها؛ فهي توفر لها القدر الهائل من المعلومات والأصول المعرفية لكي تعمل إدارة المعرفة على تحليلها، وتطويرها ثم الحفاظ عليها. بينما تتميز إدارة المعلومات بتخزين المعلومات وتوفيرها بالوقت والحجم المناسب، كما تتميز إدارة المعرفة بالقدرة على التحليل والاستفادة من تلك المعلومات والتعلم، الذكاء، الابتكار والتطوير[4].

ثالثاً– بعض المصطلحات المستخدمة في إدارة المعرفة: هناك مجموعة من المصطلحات تستخدم في حقل إدارة المعرفة، وفي هذه النقطة نشير إلى البعض منها في النقاط الآتية[5]:

---

[1]. زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص25.

[2]. خولة محارب عبد الجواد، **أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص28.

[3].عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص33.

[4]. نفس المرجع السابق، ص33.

[5].جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص73.

- **إدارة التغير**: هي قيادة التغير التي تعتمد على أفضل هذه العمليات، لتقود نحو التغيير فضلا عن الإدارة وهي الآلية التي تعتمد على التقنيات المستخدمة لتنفيذ التغير؛
- **التنظيم**: مدخل لإدارة المعرفة يركز على طرق تنظيم وتخزين المعرفة؛
- **إدارة المحتوى**: كلمة محتوى تعني المعلومات المعتمدة في صور إلكترونية مثل: محتوى موقع الانترنت أو قاعدة البيانات، فإدارة المحتوى تتضمن أحدث البيانات التي تتميز بالدقة والتنظيم للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الباحثون في مجال أعمالهم؛
- **البيانات**: هي الحقائق أو الأرقام التي تقدم من أجل تحقيق الإبداع أو تحسين الكفاءة؛
- **المعلومات**: هي البيانات المقدمة حتى يتم الاستفادة منها من قبل المستخدمين؛
- **المعرفة**: هي تكامل الأفكار، والخبرات والمهارات والدروس المستفادة، والتي من الممكن أن تعمل على تكوين قيمة للمنظمة ولموظفيها، ولمنتجاتها والخدمات التي تقدمها، وبالتالي للمساهمين بها، وذلك عن طريق إخبارهم بالقرارات وتطور الأداء؛
- **قواعد المعرفة**: وهي قاعدة معلومات حول موضوع محدد أو منظمة؛
- **التصنيف**: وهو إطار لهيكلة وتصنيف المعرفة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية المعرفة والحديثة في مجال إدارة الأعمال، حيث أنها تسهم في تطوير وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات والاتصالات، مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

أولا– أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي[1]:

أ. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛

ب. مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها؛

ت. زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها؛

ث. تعدّ فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

ج. تعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

ح. تعزز قدرة المنظمة لاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

[1] . صفاء حسن محمد رضوان، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2015، ص 29-30.

خ. تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
د. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
ذ. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية الفجوات في توقعاتهم؛
ر. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
ز. توفّر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
س. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
ش. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
ص. تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل.

من جانب آخر، يرى الباحثون أن هناك مجموعة من المبررات شجعت التّحول إلى إدارة المعرفة، نذكر أهمها في النقاط الآتية[1]:

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليده؛
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛
- التغيير السريع في أذواق واتجاهات الزبون جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات؛
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛
- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة؛

[1] . حسام الدين العيداني، علي فحيص، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص 17.

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في توفير البنى التحتية للاتصالات؛
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها.

وأشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى مجموعة من التحديات وهي:[1]

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكات العالمية؛
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب الأفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم للتعلم التنظيمي في التعميق وبناء القيم الوظيفية للمؤسسة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ التدفق الأفكار في الحرية؛
- تساعد على بناء ما يسمى بـــ" مخصص المعرفة"، وهو شخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تركيز المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبيق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

ثانيا– أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي[2]:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم، وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- التأكد من أنه يجري تطوير وتحديث وتجديد المعرفة بصورة مستمرة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل لإدارة المعرفة؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري .

يقترن تحقيق جملة هذه الأهداف، ارتكاز إدارة المعرفة على مجموعة من العناصر والمتمثلة في النقاط الآتية:

[1] . حسام الدين العيداني، علي فحيص، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] .محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص62.

- **الإستراتيجية:** تعرف على أنها " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة مجوداتها الفكرية، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل"[1]؛
- **الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها[2]؛
- **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:
  - ✓ معالجة الوثائق؛
  - ✓ أنظمة دعم القرار؛
  - ✓ الأنظمة الخبيرة.
- **العملية:** تقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، و الكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح[3].

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد بها لتحقيق أهداف إدارة المعرفة السالفة الذكر، فبدون هذه المبادئ يصبح جوهر إدارة المعرفة لا معنى له. ومن بين هذه المبادئ نذكر:[4]

[1].حسينة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة –** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص17.

[2].صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ،ص ص92 -93 .

[3]. عبلة حمادي، مرجع سبق ذكره، ص23.

[4] . يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص ص23-25.

أولا: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية): المعرفة تمثل أصلا من أصول المؤسسة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي[1]:

- ❖ الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظام الحاسب الآلي؛
- ❖ القيمة المضافة خلال عملية التأليف والتجميع؛
- ❖ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة؛
- ❖ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات المعرفة؛
- ❖ تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

***ثانيا: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة*حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا:** عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجمع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة، فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصي بما في ذلك. ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

ثالثا: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء بالمعرفة: تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بموضوع المسؤوليات لأداء الوظائف بالمجموعات الرئيسية بالمؤسسة. ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

رابعا: فوائد إدارة المعرفة: هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينها يتم إدارة المعرفة بالمؤسسة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة، ولكن غالبة تكون في حال أفضل يتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط بهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

خامسا: مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية: يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ وإلا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلا مني؟ فإذا رغبنا في أن تكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين، وحتى يمكن

[1]. يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص 23.

إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء.

سادسا: إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي: من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما، ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر، فإذا حدثت تحسينات حقيقة في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال.

سابعا: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: إذ تتم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافيا، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشارا لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا.

ثامنا: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليس لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما. ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المؤسسات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

تاسعا: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: من غير الواضح قي معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل؟ ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارين أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟.

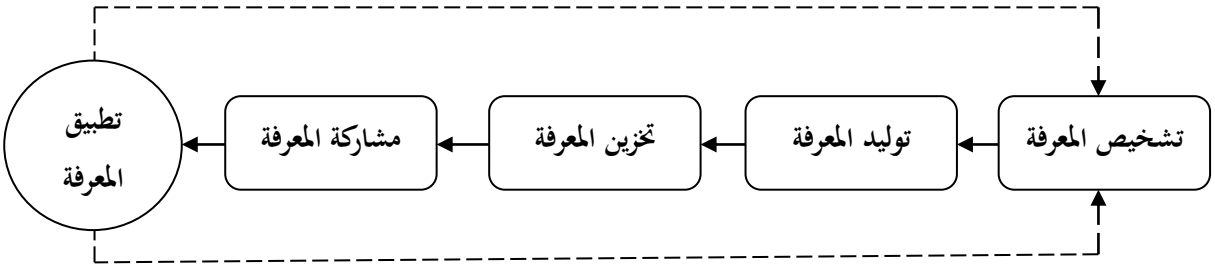
المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح أسس إدارة المعرفة بالوقوف على عمليات إدارة المعرفة، واستعراض أهم المتطلبات الأساسية لتحقيق أهدافها، ومن ثم الحديث عن مختلف الاستراتيجيات التي يقوم عليها منهج إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثين في تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة، فمنهم من قسمها إلى: الأهداف، العمليات، المشكلات، المحتوى، الإستراتيجية ونمط المعرفة، ومنهم من قسم عمليات إدارة المعرفة إلى ثماني عمليات هي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة. وبشكل عام، فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية والموضحة كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-2): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص35.

وفيما يأتي شرح موجز لهذه العمليات:

1. **تشخيص المعرفة:** تبدأ عملية تشخيص المعرفة بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجودها، وتحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة، حيث إن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود. فعملية التشخيص عملية حتمية لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد مواقع الأشخاص الحاملين لها، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات؛ لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها وإنما الغموض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة[1].

[1]. سامية سمير أحمد ارحيم، **درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 28-29.

تعد عملية تشخيص المعرفة عملية جوهرية رئيسة ومفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، حيث تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى، فإذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين[1]:

- أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات، وما لدى خبرائها من معارف ومعلومات وخبرات ذات قيمة للمؤسسة ومستقبلها؛
- التعرف على مصادر المعرفة الخارجية المتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة إنجاز هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

2. **توليد المعرفة:** يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد بصورة ابتكارية، تزود المنظمة بالقدرة على التفوق وتحقيق ميزة تنافسية، وتتم عملية توليد المعرفة من خلال تضمين المعرفة الداخلية وتجسيد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معارف جديدة[2].

3. **تخزين المعرفة:** تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، حيث إن الكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتجة من خلال عناصر إدارة المعرفة المختلفة، وموضوعاتها والربط بينهما، وإدامتها وتخزينها، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المؤسسات المعتمدة على المعرفة حيث أنها تحرص على إدارة المخزون المعرفي لمواجهة فرص التغير في المستقبل[3].

4. **توزيع المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشخيص المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك[4]. ومن أساليب توزيع المعرفة

---

[1]. سامية سمير أحمد ارحيم، مرجع سبق ذكره، ص29.

[2]. عدي إياد خليل فياض، **درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص26.

[3]. أشرف سالم سليمان أبو حطب، **درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص53-54.

[4]. نذير بوسهوة، مرجع سبق ذكره، ص38.

ما يلي[1]: فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛ شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت)؛ التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛ وكلاء المعرفة؛ مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛ الندوات، الملتقيات والمؤتمرات.

مما سبق، يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

5. **تطبيق المعرفة:** يقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المؤسسات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب التعلم والشرح، والتعليم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ أنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة[2].

تشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديري المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة، إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أم يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف[3].

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات أو ما يطلق عليها البنى التحتية لإدارة المعرفة؛ بمعنى تهيئة المناخ ليكون مشجعا على تفعيل إدارة المعرفة، وعليه فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

---

[1]. نذير بوسهوة، مرجع سبق ذكره ، ص38.

[2]. فراس محمد عبد عودة، **واقع إدارة المعرفة في الجماعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص63.

[3]. نفس المرجع السابق، ص64.

أولا– الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملاءمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، فعلى المؤسسة أن تعمل على بناء ثقافة تنظيمية بحيث تشمل كلا من[1]:

* إستراتيجية فرق العمل: ففريق العمل ما هو إلا عبارة عن " شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة ويأخذ أشكالا متعددة، وعادة يتكون من 5-30 شخصا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق"؛

*إستراتيجية التعلم التنظيمي: مجموع النشاطات التي تسعى من خلالها المؤسسات تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء المعرفة وتوظيفها لإحداث التطوير المستمر؛

* إستراتيجية تمكين العاملين: بمعنى إشراك الجميع في صنع النجاح، فإشراكهم لم يعد خيارا، وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح.

ثانيا– تكنولوجيا المعلومات: تمثل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تنمية المؤسسات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين حركة الاتصالات بالمؤسسة، ومن تكنولوجيا الاعلام والإتصال المساندة لإدارة المعرفة نذكر[2]:

* تكنولوجيا الاعلام والاتصال المساندة لتوزيع المعرفة: وتشمل:
  - التسيير الالكتروني للمكاتب والوثائق (GED)؛
  - نظم تصوير الوثائق الأصل؛
  - انترانت والنشر الالكتروني للوثائق؛
  - مخزن المعرفة.
* تكنولوجيا الإعلام والاتصال المساندة لتوليد المعرفة: وتشمل:
  - نظم العمل المعرفي؛ ويعرف على أنه "ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة جديدة ومعلومات جديدة".
* تكنولوجيا الإعلام والاتصال المساندة للمشاركة بالمعرفة: مثل:
  - مجتمع الممارسة ؛
  - التعاون والتنسيق الجماعي: وتتمثل في: البرمجيات الجماعية؛ الأنترنت؛ البرمجيات؛
  - طريقة التكامل بين أكثر من تكنولوجيا: أدوات ومؤتمرات الويب.

[1] . حسام الدين العيداني، علي فحيص، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 24.

ثالثا– بناء الهياكل التنظيمية: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهناك العديد من الهياكل وكل منها له وضعه الخاص؛ مثل:الهيكل الوظيفي؛ الهيكل المصفوفي؛ الهيكل الشبكي؛ الهيكل العنكبوتي؛ إضافة إلى المؤسسات المعكوسة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل[1]:

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية أكثر تفلطحا؛
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة ويشارك الجميع في إنشاءها؛
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

رابعا– القيادة التنظيمية: في ظل زيادة التركيز على فرق المعرفة التي تتطلب الاستثمار أكثر في رأس المال الفكري فإن نموذج القيادة التقليدية لم يعد مناسب، حيث يجب البحث عن نماذج قيادية ملائمة لهذه الفرق، وتعتبر القيادة بالمشاركة والقيادة الذاتية مناسبان لذلك نظرا لقدرتهما على تحفيز سلوك التشارك وخلق المعرفة الجديدة، حيث إن خلق والتشارك في المعرفة يعتمد على القدرة على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات الأفراد من مختلف الخلفيات والخبرات والمناهج، ولا يمكن لنمط قيادي معين تحقيق هذا التكامل بفعالية. حيث تمثل القيادة بالمشاركة عملية التأثير الديناميكي التفاعلي بين أفراد الجماعات بغرض قيادة بعضهم إلى تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة، بينما تمثل القيادة الذاتية العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في نفسه نحو تحقيق التوجه الذاتي والتحفيز الذاتي المطلوب للأداء؛ حيث إن القيادة الذاتية تساهم في تحقيق الثقة لدى فريق العمل، فعالية الفريق، والتزام الفريق، وهي العوامل التي تساهم في خلق والتشارك في المعرفة في ظل تعقد المهام وارتباطها ببعضها البعض[2].

وعلى أية حال، هناك مجموعة من الأدوار للقيادة تساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجة، ومن هذه الأدوار نذكر[3]:

- ✓ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرغبة.
- ✓ ترسيخ قيم التميز لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء، ونشر روح المسؤولية تجاه المجتمع.
- ✓ تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين.

---

[1]. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، (مدخل تحليلي: المداخل ، العمليات والاستراتيجيات– دراسة حالة–)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 202.

[2]. حسام الدين العيداني، علي فحيص، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 203.

خامسا– توفير رأس المال البشري اللازم: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام. كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات[1].

سادسا– البرمجيات: عبارة عن تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي: إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة، والبرمجيات المساندة، إضافة للبرمجيات المتخصصة..

سابعا– أمن المعلومات: يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمؤسسات ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال أنواع الشبكات المختلفة، لذا يقتضى الأمر حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها. ويمكن تعريف أمن المعلومات بأنه: "العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو من الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، ووضع المعايير والإجراءات اللازمة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات، ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات.[2]

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

حظي مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفه من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، حيث يشير هذا المفهوم إلى:" الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقبليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير

[1] . نضال محمود الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 37.

المنتجات والخدمات بطرق تتفوق بها المنظمة على منافسيها"[1]. وتتميز استراتيجيات إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص تميزها عن بقية الاستراتيجيات الأخرى، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:[2]

- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري؛
- تعكس إستراتيجية المعرفة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة عمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال؛
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة، وبالتالي يمكن اعتبار الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يحقق في ضوء تكلفة مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي لإنتاج المعرفة التكنولوجيا الجديدة؛

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة اعلي لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المنظمات عند تبنيها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها. ويجب أن تتوافق إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ويجب أن توائم المنظمة ما بين إستراتيجية إدارة المعرفة وبين مهمتها وأهدافها واستراتيجياتها، حيث يجب أن تعكس أهداف وإستراتيجية المعرفة في المنظمة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تنسجم مع مواردها وثقافتها وتقنياتها بما يحقق أهداف المنظمة، حيث أن الانسجام ما بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة سيكسبها ميزة تنافسية.[3]

تناولت الدراسات والأبحاث في مجال إدارة المعرفة عدة أنواع لإستراتيجيات إدارة المعرفة، نذكر منها:[4]

1.إستراتيجية النمو التدريجي: يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يمتلكون مستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها بحيث تكون قليلة المخاطر؛

---

[1] . مهند محمد ياسين الشيخلي، صلاح الدين عواد الكبيسي، **دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية بالعراق**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد62، المجلد17،جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 46.

[2] . فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، **إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء**، [على الخط]، متاح على:https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=91868 ، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

[3] . بسام الذبايات، **أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية**، [على الخط]، متاح على:file:///C:/Users/2018/Downloads/2161-8864-1-PB.pdf ، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

[4] . قلبو حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2. إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بناء قدرات معرفية دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب؛

3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيها يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.

وهناك من يقسم إستراتيجية إدارة المعرفة إلى:[1]

1.الإستراتيجية الترميزية: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد البيانات، يمكن تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة، وتسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة لأنها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية الخارجية في نظام توثيق أو مستودع الشركة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة عن طريق نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد وهي تتمحور حول الحاسوب.

2.الإستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشرين الأشخاص" وهي لا تلغي دور الحواسيب" ولكن تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد فهي تركز على المعرفة الضمنية.

إن استخدام وتبني إحدى هذه الاستراتيجيات يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات تطرح مجموعة من الأسئلة عند اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات:[2]

- ما هو الهدف الرئيسي الذي نرغب تحقيقه من إدارة المعرفة؛
- ما هي البرمجيات التي نعتقد أننا بحاجة إليها؛
- ما هي المعايير التي تساعد على الابتكار في إدارة المعرفة؛

[1] . حسام الدين العيداني، علي فحيص، مرجع سبق ذكره، ص75-74 .

[2] . **مدونة المعرفة**، استراتيجيات إدارة المعرفة، **[على الخط]**، **متاح على**:http://abataweel.blogspot.com/2012/04/knowledge-management-strategies.html، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

- ما هي المعدات والأجهزة والشبكات التي تحتاجها المنظمة؛
- هل توجد مهارات كافية من التدريب لدى الموظفين؛
- هل تعتمد المؤسسة في أعمالها بشكل اكبر على المعرفة الضمنية أم المعرفة الصريحة؛
- هل تم تحديد الفجوة في إدارة المعرفة بين المنظمة ومثيلاتها من المنظمات؛
- هل يوجد خطط لإنشاء معارف جديدة بالمنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه، يتضح أن المعيار التنافسي بين المنظمات اليوم هو المورد المعرفي حيث أصبح هو التحدي الأكبر للمنظمات في عصرنا الحالي، وعليه فان إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل وقضية جوهرية لكل أقسام المنظمة.

من جهة أخرى، فإن إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تسعى منظمات اليوم تسليط الضوء على جوانبها، ودراستها بهدف الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها سبيلا منها في تطوير قدراتها وكفاءتها المعرفية.

وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ للمعرفة أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وذلك لارتباطها بمختلف أنشطتها واستراتيجياها، إذ تُعدّ عنصرا مهما لا غنى عنه في تطوير المنظمة واستمرارها في ظل مستجدات البيئة التنافسية؛
- ✓ تشير المعرفة إلى: مجموعة من الحقائق والخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلي تعميمها حتى تساعده في تطوير مستوى حياته، ويستخدمها لتفسير العالم المحيط به وإدارته،
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها، ولقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظورات متعددة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين وهما: أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، و إلى ديناميكية هذا الموضوع؛
- ✓ تشير إدارة المعرفة إلى: مجموعة من الأساليب والعمليات تساعد المنظمات على جمع وتوليد المعرفة وتطبيقها لاتخاذ قرارات سليمة؛
- ✓ لا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة، وفي هذا الصدد تمّر إدارة المعرفة بالمراحل الآتية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة.

تسعى المؤسسات دوما لتحقيق التميز في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، فكيف يساهم منهج إدارة المعرفة في تحقيق ذلك خصوصا في ظل المستجدات البيئية الراهنة؟

الفصل الثاني:
الإطار الفكري للتميز التنظيمي

تمهيد

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعُد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة حتمية فرضتها العديد من القوى الخارجية ومختلف المستجدات أملتها طبيعة المرحلة الراهنة؛ وذلك نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل المتعلقة بظاهرة العولمة والتكتلات الإقتصادية العالمية.

اهتم الباحثون بمختلف توجهاتهم الفكرية بالتميز التنظيمي، وذلك لان بقاء المنظمات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسّم بالتميز لمواجهة التغير الحاصل في البيئة الخارجية، مع تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات ذات جودة عالية لتلبية حاجات ورغبات عملاء المنظمة.

يهدف هذا الفصل إلى الالمام بمختلف جوانب التميز التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول المباحث الآتية:

- **المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي؛**
- **المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي؛**
- **المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي.**

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا للتميز التنظيمي نظرا لأهميته بالنسبة للمنظمات في ظل متغيرات البيئة الراهنة.

أولا– تعريف التميز التنظيمي: اختلف العديد من المفكرين والباحثين في تحديد وإعطاء تعريف التميز التنظيمي، وذلك لتعدد واختلاف المنطلقات والزوايا، وقبل إبراز مختلف التعاريف المقدمة للتميز التنظيمي سنستعرض مفهوم التميز أولا.

* يشير التميز إلى " عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة"[1]؛ بمعنى " تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة[2].

فمنظمات الأعمال التي تسعى لزيادة فرص تميزها وقيمتها في سوق العمل عليها أن تركز وبشكل كبير على التعلم والمعرفة، وأن تجاري وتتماشى وتتكيف مع كل التطورات العلمية والتكنولوجية في عالم الأعمال، مع تنفيذ المهام وفق المعايير المطلوبة وهي بداية الانطلاق في رحلة التميز، وبتفعيلها واعتمادها كخارطة طريق أمام المنظمة تحافظ بذلك على مكانتها المرموقة والمتميزة بين المنظمات الأخرى. ويمكن للمنظمات تحقيق التميز في المجالات الآتية[3]: التميز في المظهر؛ التميز في المهارات؛ التميز في إدارة الذات؛ التميز في الأفكار والتطلعات؛ التميز في الأنشطة والوسائل؛ التميز في التعامل مع العملاء؛ التميز في التخطيط ووضع الأهداف؛ التميز في التعامل مع اللوائح التنظيمية.

---

[1]. Kinji, G, **kinji business scorecard**, total quality management, 2001, p701.

[2] . علي سلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص80.

[3] . صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز، الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص33.

أما فيما يخص مصطلح التميز التنظيمي، فيمكن النظر إليه على أنه:

* "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملون مع المؤسسة، الموظفين، المجتمع)، وبالتالي إمكانية النجاح ونيل المدى في العمل"[1].

* "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"[2].

* "تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها بعلاقات التأكيد والتفاعل"[3].

* المنظمات المتميزة هي تلك " المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة[4].

ومنه يمكن القول، أن التميز التنظيمي ما هو إلا قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

ثانيا– أهمية التميز التنظيمي: يعتبر التميز التنظيمي بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل حياتها ولتقديم خدمة أو سلعة تتصف بالتميز والجودة، ما يعني بروز أهمية لذلك الفكر القائم على التميز ويظهر ذلك من خلال الآتي[5]:

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته، ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة؛

---

[1] . عطا الله بشير النويقة، **أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2014، ص433.

[2] . إبراهيم عمر حمدان المصري، **الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص46.

[3] . حنان حسن سليمان، **التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة**، مجلة العلوم التربوية، العدد3، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر، 2018، ص362.

[4] . موسى أحمد السعودي، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن ، 2008، ص262.

[5] . لينا جمال، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص36.

- المنظمات بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، حيث توجد عدة مبررات تدفع بالمنظمات تبني مدخل التميز التنظيمي والمتمثلة في النقاط الآتية[1]:

1.التغير السريع: تشهد الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على أداء المنظمات. وباعتبار المنظمة تنمو وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها من أجل ضمان الاستقرار والتلاؤم مع الأوضاع المحيطة من حولها، مما يحتم عليها مواجهة هذه التحديات من خلال مدخل التميز التنظيمي؛

2.منافسة بلا حدود: إن الفكر الإداري يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود؛ فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع الآن بحرية الانتقال بين هذه الأسواق؛

3.حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، فالتميز نقطة الانطلاق لابد أن تبدأ من داخل المنظمة، مع التأكيد أن التميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة، ولكنه يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية مثل: القوى البشرية؛ الثقافة التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي؛ القيادات التنظيمية.

4.تنامي الشعور بالجودة: يقع على عاتق المنظمات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة من خلال الاهتمام بأبعاد التميز المتمثلة في: الهيكل التنظيمي؛ الموارد البشرية؛ الإستراتيجية؛ الثقافة التنظيمية؛ القيادة.

5.تكنولوجيا المعلومات: أصبحت التكنولوجيا المصدر الرئيسي لتغير الوظائف، فكلما تغيرت التكنولوجيا تغيرت الوظائف ولها تأثيرا مباشرا على سلوك واتجاه العاملين.

المطلب الثاني خصائص التميز التنظيمي وأهدافه

التميز التنظيمي مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

[1] . عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى مؤسسة المستقبل**، منشورات العربية للتنمية الإدارة، مصر، 2003، ص14.

أولا: خصائص التميز التنظيمي: من خلال التعاريف المقدمة وغيرها، يمكننا استنتاج أهم خصائص التميز التنظيمي، والتي تتمثل فيما يأتي[1]:

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير لثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة و الرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

كما تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:[2]

- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادة الكفؤة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- الخبرات البعيدة عن العمل، المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

إن مجمل هذه الخصائص تتحقق ضمن وجود مجموعة من المرتكزات أهمها[3]:

---

[1] . زكرياء الدوري، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2012، ص324.

[2] . أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 34.

[3] . صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص ص89-91.

1.البناء الاستراتيجي: يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها، وهي:

- عناصر التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في: (الرؤية؛ الرسالة؛ القيم؛ الأهداف الإستراتيجية)
- الخطط الإستراتيجية؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- التنفيذ الاستراتيجي؛
- الرقابة الإستراتيجية.

2.التوجه بالزبائن: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم؛ أي المخرجات ذات الجودة المطلوبة، كما يظهر اهتمام المنظمات من خلال الدراسات الميدانية وبحوث السوق، ومشاركة الزبائن، ومتابعة شكاويهم ومقترحاتهم.

3.العمليات: إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين؛

4.الموارد البشرية: الموارد البشرية هم الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكون الموارد البشرية أهم مورد للمنظمة يقتضي ذلك الاستثمار فيهم؛ من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص المتمثلة بها والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، وإدارة الأداء..الخ؛

5. تجميع شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال والتشابك؛

6. التعلم: يمثل التعلم أساس التميز الإداري، لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة؛

7. المواءمة والانسجام: تعني الربط والتنظيم بين الأسس أو المرتكزات الستة لتعظيم إمكانيات المنظمة، والعمل في توافق تجاه تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

ثانيا– أهداف التميز التنظيمي: يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات؛ ومن أبرزها ما يأتي[1]:

- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس يتصف بالإبداع والابتكار والتميز؛
- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك بأقل التكاليف والجهود؛
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز؛
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية؛
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء؛
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة؛
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

المطلب الثالث: مداخل التميز التنظيمي

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الواحد والعشرين، فهي بلا شك لغة التميز، فقد غدا هو الشغل الشاغل الأول والأخير للممارسين الإداريين، حيث يمكن القول أن التميز التنظيمي ومتطلباته أصبح في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

أولا: الإدارة الإستراتيجية: إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة ويتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمنظمة، وتُعرف على أنها " مجموعة القرارات والأنشطة

[1] . نورة عبد الله الحزام الشهراني، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 38.

التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، ثم المتوسط ثم المدى البعيد"[1].

تمكن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها.[2] ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات من خلال النقاط الآتية[3]:

- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية ؛
- تؤدي إلي تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل؛
- تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلى للمنظمة في الأجل الطويل،
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛
- تعمل علي توفير فرص مشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية؛
- تساهم في تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

في الأخير، يمكن القول أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلا على استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة، وذلك بالاعتماد على الخطوات الآتية:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها؛
- التحليل الاستراتيجي ويتضمن ما يلي:
  *تحليل الفرص وتهديدات البيئة الخارجية،
  *تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية،
- تحديد الخيارات الإستراتيجية وتأخذ مستويات متعددة منها:
  *البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة؛
  *البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال؛
  *البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي؛
- تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها؛

---

[1]. القطامين أحمد، **الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص13.

[2]. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 23

[3] . محمد حنفي محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء– دراسة قطاع الاتصالات السودانية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص 30.

ثانيا– إعادة الهندسة: مع تزايد حدة المنافسة، أصبح من الضروري على المنظمات أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية، وتُعد إعادة الهندسة من البدائل المتاحة لمواجهة هذه التغيرات، والتي تشير إلى "البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية؛ بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية إنتاج المنتجات، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"[1]. هذا التعريف يوضح مدى أهمية هذه العملية كونها ذات صيغة مستمرة وتفاعلية وشاملة تصل إلى جذور وأساسيات العمل في أي تنظيم، لما تتصف به من الخصائص أهمها[2]:

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين) حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة ؛
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي؛
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن؛
- الإقلال من أعمال الضبط والاختيار وغيرها من الأعمال التي تتصف بكونها لا تقدم قيمة مضافة؛

حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح، ولقد تم تحديد هذه الأهداف فيما يأتي[3]:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: يتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة؛
- التركيز على العملاء: توجه المنظمة تركيزها على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛
- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛
- التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم؛ لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل: ضغط على التكاليف.

---

[1] . الخالدي إبراهيم بدر شهاب، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص154.

[2] . بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005.

[3] . عبد الله سمير البحيري، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 33.

ثالثا–إدارة الجودة الشاملة: في أواخر القرن العشرين ومدخل القرن الواحد والعشرين حدثت تغيرات عالمية غيرت وجه العالم وأثرت على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ووسط كل هذه التغيرات ظهرت عده أساليب إدارية كان هدفها إيجاد طريقه مثلى في إدارة المنظمات تسمح بالتكيف مع التغيرات العالمية وتحقيق السبق على المنافسين، وأحد هذه الأساليب هو الإدارة بالجودة الشاملة الذي يشير إلى" فلسفة إدارية حديثة، ومدخل فكري وثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، بدءا بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر[1]، وذلك من خلال الاعتماد على المبادئ الآتية:

- التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة وتطوير إمكانات العاملين لتحسين أدائهم؛
- التركيز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وهذا يتطلب وجود نظام المعلومات متطور في المؤسسة؛
- مشاركة العاملين في القيادة واتخاذ القرارات، واعتباره شريكا وليس أجيرا؛
- تكوين علاقات طويلة ومستمرة مع الموردين؛
- الاعتماد على معلومات التغذية العكسية لزيادة فرص النجاح؛
- التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يأتي[2]:

- تقليص شكاوى العملاء وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون، وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية؛ زيادة شهرة المنظمة؛
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفردها في تحسين الأداء.

رابعا– القياس المقارن: يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسات والتحليل، فقد عُرفت على أنها: " عملية تحديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق

[1] . علوان نايف قاسم، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص81.

[2] . بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2007، ص31.

التفوق التنافسي"[1]، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: ماذا نقارن؛ كيف نقارن؛كيف يعمل هؤلاء ذلك؛ من الأفضل؛ كيف يتم إجراء التغيير؟.

لكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأفضل الذي يساعد المنظمة على معرفة مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين، ولكونها أسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس، وأن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه مـن منافع والتي تحمل بالآتي[2]:

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء الوحدات الرائدة؛
- تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى القيادة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل؛
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة للمنظمة؛
- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية، تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي

بما أن التميز التنظيمي أصبح متطلبا أساسيا لنجاح المنظمات حيث يمكنها من خلاله التغلب على مستجدات البيئة الخارجية، لذا لا بدّ من وجود مجموعة من المقومات والأسس حتى تتم منهجية التميز التنظيمي بالطريقة الصحيحة.

المطلب الأول: مبادئ التميز التنظيمي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التميز مراعاتها، ومن بين هذه المبادئ نذكر[3]:

---

[1] . هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جرب الدعمي، **دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي –الكلفة–، دراسة مقارنة بني معمل سمنت النجف الشرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد**، [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/1493-3312-1-PB.pdf، تاريخ الاطلاع: 13-04- 2019.

[2] . مجبل دواي اسماعيل، **فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح**،[على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748، تاريخ الاطلاع: 13-04- 2019.

[3] . صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص113.

1. **تحقيق نتائج متوازنة:** المنظمات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها؛ من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين قصيرة وطويلة المدى تتفوق عليها عمليا. فإن المنظمة المتعلمة تقوم بما يلي:

- تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق رسالة المنظمة، وتقييم التقدم نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- جمع احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة كمدخل لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة مع المنظمة متيقظة دائما لأي تغيرات؛
- استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى الإنجاز، مما يتيح للمنظمة تحديد الأولويات قصيرة وطويلة المدى الخاصة بأصحاب العلاقة الرئيسيين، مع تعريف واضح لعلاقات السبب والأثر؛
- تبني آليات فعالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الإستراتيجي؛
- تطبيق الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها بشكل نظامي لتحقيق النتائج المطلوبة بموازنة الأهداف قصيرة وطويلة المدى؛
- تقييم النتائج لتحسين الأداء وتوفير فوائد مستدامة لأصحاب العلاقة.

2. **إضافة قيمة للعملاء:** المنظمات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها، وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم، وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وعمليا فإن المنظمات تقوم بما يأتي[1]:

- معرفة العملاء المختلفين والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم والتنبؤ بها؛
- بناء وإبقاء قنوات الحوار والاتصال مع كافة العملاء؛ بحيث تكون مبنية على الثقة والانفتاح والشفافية، والسعي وراء الإبداع وإيجاد قيمة للعملاء؛
- ضمان توافر أدوات وكفاءات ومعلومات وتمكين الموظفين لتعظيم مساهماتهم؛
- إشراك العملاء في تطوير منتجات وخدمات وخبرات جديدة ومبدعة؛
- مراقبة ومراجعة تجارب العملاء السابقة وآرائهم بشكل مستمر والاستجابة السريعة والفعالة.

3. **القيادة عن طريق الرؤية، الاهتمام والأمانة:** المنظمات المتميزة لديها القادة القادرون على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه وعملياته كما يلي:

- العمل على توحيد العاملين في التشارك وتحقيق الغاية الرئيسية من وجود المنظمة وتحقيق أهدافها؛

[1] . صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص113.

- فهم محركات ودوافع العمل الرئيسية للمنظمات؛ أي التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات أصحاب العلاقة في التخطيط لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية؛
- إظهار القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب اعتمادا على المعلومات المتوفرة والخبرات السابقة؛
- إدراك أن الميزة المستدامة تعتمد على مقدرتهم في سرعة التعلم والاستجابة السريعة مع طرق العمل الجديدة؛
- إظهار المرونة ومراجعة وتكييف وإعادة مواءمة توجه المنظمة عند الضرورة وبناء الثقة في جميع الأوقات.

4. **الإدارة بالعمليات:** المنظمات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمترابطة إستراتيجيا أما عمليا كالآتي[1]:

- إنشاء وإدارة إطار من العمليات الرئيسية المصممة والمتوائمة لتحقيق الإستراتيجية بطريقة تضيف قيمة لأصحاب العلاقة وتحقق التوازن الأمثل من الكفاءة والفعالية؛
- تحليل، تصنيف، تحديد أولويات العمليات وتبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعال؛
- تطوير مؤشرات أداء ومقاييس مخرجات ذات معنى للعملية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية؛
- اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات مبنية على الحقائق، واستخدام كل المعرفة المتوفرة لتوضيح وتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات العلاقة.

5. **النجاح من خلال الأفراد:** من خلال تقدير أفراد المنظمة والعمل على ابتكار، وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة وعمليا فالمنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

- فهم كامل للمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية؛
- إيجاد ثقافة تُطور وتُقدر تفاني الموظفين ومهاراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم، مع ضمان إدراك قدرة الأفراد على المساهمة في النجاح المستمر للمنظمة؛
- مواءمة أهداف الأفراد مع مستهدفات المنظمة ومراجعتها؛
- تحديد مستويات أداء الموظفين بشكل واضح ودقيق من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- دعم التطوير المنظمي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، وأخلاقيات وثقافة المنظمة، وثقافة الثقة والانفتاح.

6. **رعاية الابتكار والإبداع:** المنظمة المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة. وعمليا فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

- بناء وإدارة شبكات العلاقات لتحديد فرص الإبداع من البيئة الداخلية والخارجية، ووضع غايات واضحة للابتكار؛

[1]. صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص114.

- إيجاد منهجيات لإشراك أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة في تطوير الأفكار والإبداع والابتكار، وإيجاد بيئة محفزة على الريادة لدعم الابتكار في كافة مجالات عمل المنظمة؛
- تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال العمليات التي تساعد على الإبداع بحيث تناسب طبيعة وأهمية التغيرات التي ستحدثها؛
- تقييم الأثر، والقيمة المضافة للإبداعات والتحسينات على العمليات.

7. **بناء الشراكات**: المنظمات المتميزة تطمح وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل من خلال الآتي:
- إدراك أنه في عالم اليوم المتطلبات في تزايد مستمر؛ فإن النجاح يعتمد على الشراكات الفعالة؛
- تعلم الغاية الأساسية لها وتسعى الشراكات لتحسين قدراتها وتزيد من قدرتها؛
- بناء الغاية الأساسية لها وتسعى الشراكات لتحسين قدراتها وتزيد من قدرتها؛
- بناء شبكة من العلاقات لتمكين المنظمة من تحديد فرص الشراكات المحتملة.

8. **تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام**: المنظمات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك في بيئة العمل لتمكنها من تحقيق الاستدامة وعمليا تقوم بـــ:
- فهم الكفاءة الأساسية لدى المنظمات وكيفية تقديمها المنفعة لكل مجتمع؛
- ضمان بيئة عمل آمنة وصحيحة للموظفين وتوفير شروط الصحة والسلامة العامة؛
- تشجيع الموظفين على المشاركة في نشاطات المنظمة الموجهة لخدمة المجتمع؛
- التعامل بشفافية والتصرف بمسؤولية أمام أصحاب العلاقة والمجتمع عن آدائهم؛
- تخصيص الموارد اللازمة لتأمين احتياجات المنظمة المطلوبة على المدى البعيد.

المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

يشكل التميز التنظيمي إطارا فكريا يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه المنظمات لإضافة قيمة بالنسبة لأصحاب المصالح، وتنمية قدرات التنافس والإبداع، ولتحقيق ذلك لا بدّ من توافر مجموعة من المتطلبات ندرجها في النقاط الآتية[1]:

1. **بناء استراتيجي متكامل**: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر الآتية:
- رسالة المنظمة؛ والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها؛

[1] . صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص108.

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي، وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تسعى لتوفيرها وتتميز بها عن المنافسين؛
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.

2.منظومة متكاملة من السياسات:التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛

3.هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للنقد، بل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وهذه الهياكل تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات، وتشابك علاقات العمل عند تشكيل، أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتصنف الهياكل التنظيمية التي تدعم التميز التنظيمي بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛

4.نظام معلومات لتأكيد الجودة الشاملة: يحدد آليات تحليل العمليات، أسس تحديد مواصفات، شروط الجودة ومعدلات السماح فيها، آليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛

5.نظام معلومات متكامل: يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها، وسائل تجميعها، قواعد معالجتها، تداولها، تحديثها وحفظها، استرجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار[1].

6.نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية وتنميتها، وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛

7.نظام لإدارة الأداء: يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه، ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات؛

8.نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات؛ بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

[1] . علي سلمى، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص26.

9.قيادة فعالة: حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛ حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

وهناك من يرى أنه إذا ما توافرت العناصر الآتية تستطيع منظمات القرن الواحد والعشرون تحقيق التميز التنظيمي، وهي كالآتي[1]:

- الموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛
- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة؛
- التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة عن طريق التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة؛
- الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح؛
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية في المنظمة تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى؛
- التعلم والتحسين المستمر؛ حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.

هذا ويتطلب تحقيق التميز التنظيمي أيضا الاستغلال الجيّد والأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة لمنتجات المؤسسة في عيون عملائها؛ فهناك من ركز على العملاء كمحور ومتطلب أساسي للتميز، ولهذا يجب على المنظمات أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز. بينما ركّز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي[2]، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين

[1] . نورة عبد الله الحزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[2] . عبدي حسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص 36.

أساسيين هما: رضا العاملين ورضا العملاء. وفي نفس الإطار حدّد الباحثان (بيترز و واترمان) أربعة عوامل لتحقيق التميز والتي يطلق عليها " The 4 PS" وهي[1]:

***السياسة:** إن التميز التنظيمي لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المنظمة التي تقود وضع السياسات لدعم الإستراتيجية، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلا للمديرين في المنظمة لتحقيق النجاحات؛

***الأفراد:** هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمنظمات في العصر الحالي؛ فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة؛

***العمليات:** التي تدعم تحقيق التميز التنظيمي من خلال التكامل في التبسيط والتحسن والوضوح والشفافية، وكذا التركيز التام على احتياجات المتعاملين؛

***الأداء:** لا بدّ من قياس الأداء لمقارنة التطور الذي يحصل داخل المنظمات، وكدليل لحسن إتباع إستراتيجية المنظمة، ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء.

المطلب الثالث: معايير تحقيق التميز التنظيمي

تزداد فعالية المنظمات من خلال تحقيق التفاعل بين مجموعة من المعايير، هذه الأخيرة تختلف من مدرسة لأخرى، لكنها تتقاطع فيما بينها في مجموعة من النقاط، وعليه يمكن تحديد معايير التميز التنظيمي وفقا للنماذج الآتية:

أولا– معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز: تتمثل هذه المعايير في النقاط الآتية[2]:

1. **القيادة:** يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها وتحديد أهدافها، وتقديم القدرة لثقافة التميز التنظيمي، والمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، والتعامل مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق وتعاون ورضا تلك الفئات، وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة على الإبداع، وتبني سياسة التغيير؛

[1] . محمود عطا الله المدهون، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 86.

[2] . حمزة كواديك، **أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014، ص68.

2. **السياسة والإستراتيجية:** يجب أن تبنى سياسة وإستراتيجية المنظمة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين، وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، ويجب توضيح كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية وكيفية إيصالها إلى كافة العاملين في المنظمة؛
3. **الموارد البشرية:** يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعالة للموارد البشرية، تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل مع هذه الموارد بشفافية، والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المنظمة، ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية؛
4. **الشراكات والموارد:** من خلال إدارة سليمة للشراكات مع المنظمات الأخرى، إدارة علمية للموارد المالية، إدارة الممتلكات، المباني، الأجهزة، الموارد، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة
5. **العمليات:** وذلك عبر منهجية وإدارة العمليات، وتحسينها بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين وأصحاب العلاقة بالمنظمة ثم تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءا على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم وتوفير إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.
6. **النتائج** : تعبر النتائج عما حققته وتحققه المنظمة من انجازات و معدلات التطور فيها، وتضم العناصر التالية: نتائج للزبائن، نتائج للأفراد، نتائج للمجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

ثانيا– معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الياباني: تتحدد المعايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الياباني في العناصر الآتية:[1]

- ✓ **السياسات:** يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- ✓ **التنظيـم:** يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- ✓ **المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات و تحديثها.
- ✓ **تحسين الأنشطة:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، و الخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها و مدى الاعتماد على التقنية و المعلومات في هذا المجال.

[1]. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرداوي، محمد أحمد عشوبي، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات – مبادئ وتطبيقات–**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 87.

- ✓ **الخطط المستقبلية:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
- ✓ **تنمية الموارد البشرية** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
- ✓ **أنشطة ضمان الجودة:** يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضاء الزبائن، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
- ✓ **تأثيرات الجودة:** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.
- ✓ **توحيد المقاييس:** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب استحداثها.
- ✓ **صيانة ومراقبة الجودة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ثالثا– معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأمريكي: تتمثل هذه المعايير في النقاط الآتية :[1]

1– القيادة (القدرة على تسيير إطارات التأهيل): يبحث هذا المعيار في كيفية قيام القادة بمسؤولياتهم تجاه الجمهور، و ممارسات المواطنة؛

2– إدارة المعرفة والتحليل: يبحث هذا المعيار في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعّم عمليات المنظمة الرئيسية، فالمعلومات و التحليلات تعّد مهمة للإدارة الفاعلة بالمؤسسة؛

3– التخطيط الاستراتيجي: يبحث في قيام المنظمة بوضع اتجاهات إستراتيجية، وخطط العمل الإستراتيجية؛

4– إدارة وتطوير الموارد البشرية: يبحث هذا المعيار في قيام المنظمة بتنظيم الموارد البشرية وتطوير كامل إمكاناتها؛

5– إدارة العمليات: يبحث هذا المعيار في إدارة وتصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج؛

6– نتائج الأعمال: يبحث هذا المعيار في أداء المؤسسة وتحسين الأداء في مجالات العمل الرئيسية؛

7– التوجه نحو العميل وإرضائه: يبحث هذا المعيار في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء.

---

[1] . محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،،جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014، ص 69.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

تعتبر إدارة المعرفة أساس تنافسية المنظمات وتميز أدائها، كما تُعدّ الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ذلك أن عمليات إدارة المعرفة هي مصدر الإبداع والتطوير.

المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتميز المنظمات، حيث تبنى البعض منهم ثلاثة أبعاد تمثلت في: (الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، القيادة)، في حين تبنى آخر خمسة أبعاد أخرى يعد توظيفها ضمانا لتحقيق التميز التنظيمي تمثلت في: (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)، بينما وضع باحث آخر أربعة أبعاد للتميز التنظيمي تمثلت في: (التعلم التنظيمي، حل المشكلات، إعادة الهندسة، دعم المبادرات الفردية)، وهنا سنشير إلى الأبعاد التالية[1]:

1.تميز القيادة: القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم[2]، أما تميز القيادة فيعبر عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة؛ حيث أن للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

رغم تبادل الآراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم التميز التنظيمي، إلا أنه يمكن تلخيص العناصر التالية للقيادة:

- إعطاء القائد الأولية للاهتمام بالزبائن؛
- تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات، بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية؛
- مشاركة المرؤوسين، الثقة بأدائهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم وتوفير بيئة ملائمة؛
- أن يكون القائد بمثابة قدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين؛
- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم؛
- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها؛
- النظر إلى تحسين المستمر كإستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي؛

[1] . عبدي حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص38-42.

[2] . عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص189.

- الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام، والمنظمة بشكل خاص؛
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي بالتعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

2. تميز المرؤوسين: يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ويقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين.

إن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبيهم وتمكينهم وتمتينهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم.

3. تميز الإستراتيجية: الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف[1]، أما تميز الإستراتيجية فيقصد به تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إذن فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوبا شاملا يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل.

4.تميز الهيكل التنظيمي: يعني الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها[2]، فهو يمثل صورة للمنظمة أو شكلا يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية، والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين.

كما أن تميز الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز، حيث تعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة،

---

[1] . إسماعيل عبد الحافظ، **إستراتيجية الاتصال الثقافي في الدراما المسلسلات التلفزيونية العربية، نموذج (اليمن، الجزائر، مصر، سورية)، دراسة تحليلية مقارنة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص92.

[2] . حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص103.

من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطوير وتحقيق الطموحات الفردية، تسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع المرؤوسين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا.

إذن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على تميز الأفراد والجماعات في المنظمات، فالتخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.

5.تميز الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة[1]، ويتضمن تميز الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات).

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية جاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي

هناك نماذج عديدة لإدارة المعرفة قدمت بمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية.

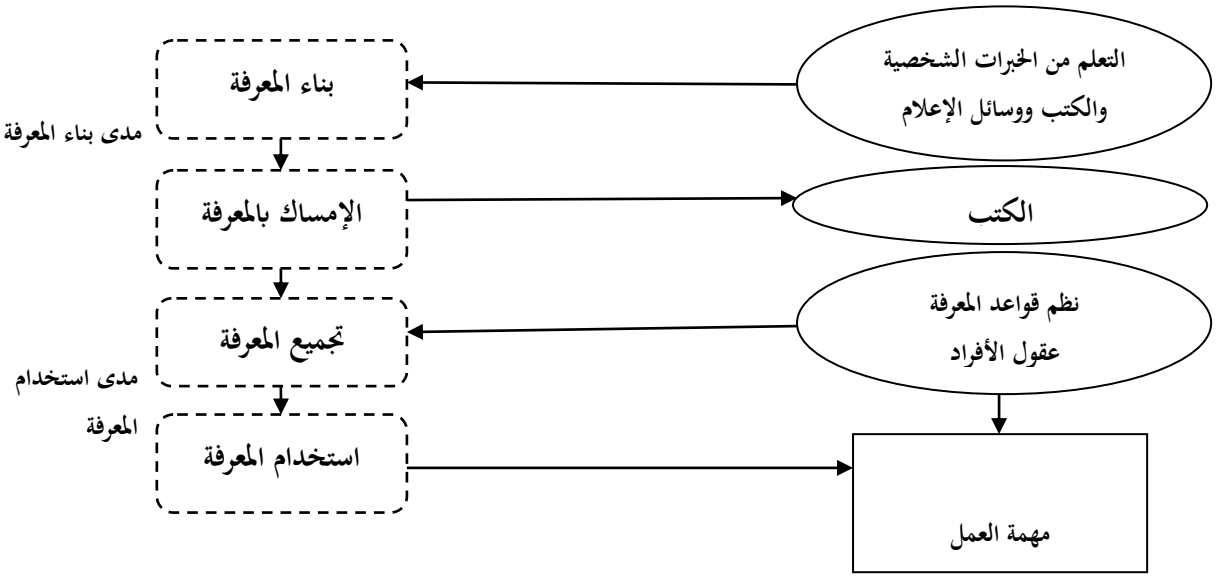
أولا– نماذج إدارة المعرفة : نعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعوّل على المعرفة في أعمالها، هذه النماذج هي[2]:

[1] . محمد الفاتح المغربي، **أصول الإدارة والتنظيمي**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018، ص 162.

[2] .هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص ص 33- 35.

1.نموذج wiig: قدّم الباحث (wiig) نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: "بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة". والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2–1): نموذج إدارة المعرفة عند wiig



المصدر: هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص33.

من خلال الشكل السابق، يتضح لنا أن نموذج (Wiig) يصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، والشكل التالي يمثل نموذج إدارة المعرفة عند wiig:

2. نموذج البنك الكندي التجاري: يركز هذا النموذج على مفهوم الإدارة المعرفية، ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديموقراطية؛ من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم، والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرون ومستشارين ورؤساء فرق.

هذا النموذج ينطلق من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي[1]:

أ. **التعليم الفردي:** حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛

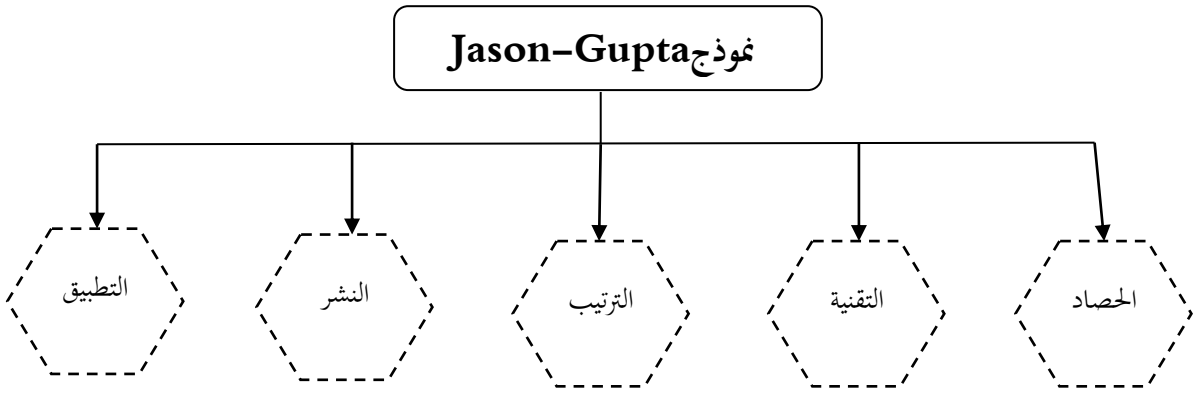
ب. **تعلم الفريق:** تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛

ت. **تعلم المنظمة:** يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة فالتنظيم من خلال شبكة التعلم؛

ث. **تعلم الزبون:** إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة والمتعلقة بالعمل المصرفي.

3. نموذج Jason–Gupta: عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2–2): نموذج Jason–Gupta



المصدر: الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017، ، ص73.

من الشكل السابق، يتضح لنا أنّ هذا النموذج يفترض وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي على النحو الآتي[2]:

أ. **الحصاد:** وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها؛

ب. **التقنية:** تحديد المعارف ذات الفائدة للمنظمة ومن ثم تنقيتها؛

[1] . الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص70.

[2] . الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص72.

ت. **الترتيب:** لأنه يسهل عملية خزنها وبالتالي سهولة استخدامها؛

ث. **النشر:** يتم بتطوير الثقافة المنظمية للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة؛

ج. **التطبيق:** تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة.

4. نموذج منظمة الإدارة الأمريكية: (AMS): يتضمن هذا النموذج ثلاث عمليات جوهرية هي[1]:

أ. **اكتشاف المعرفة:** حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي نركز للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة؛

ب. **توليد المعرفة وتنظيمها:** استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل البريد الصوتي والالكتروني والتحدث بالفيديو؛

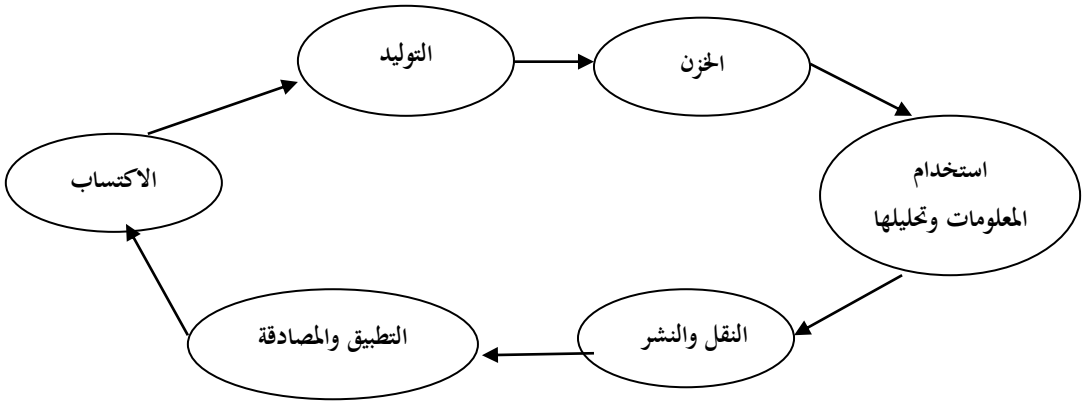
ت. **المشاركة بالمعرفة:** وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة **AMS** وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلا عن أن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

- جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة.
- جماعة الممارسة: والذين يقع عليهم التنفيذ للبرامج.

5. نموذج Marquardt: إقترح الباحث (Marquardt) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات الآتية والموضحة في الشكل الآتي:

[1] . محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص132

الشكل رقم (2-3): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هدى محمد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص34.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح بشكل مستمر[1].

ثانيا: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي

اتخذت نماذج إدارة المعرفة أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين "رأس المال البشري للمنظمة" حتى تصل هذه المنظمات إل مرحلة الإبداع والمنافسة[2]، وبالتالي تحقيق ما يسمى بالتميز التنظيمي.

يجدر الإشارة أيضا، إلى أنه من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها، وبالتالي الوصول إلى درجة المنافسة لا بد من تحلي نماذج إدارة المعرفة بجملة من الخصائص، وهي كالآتي[3]:

1. المرونة: فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا؛

[1] . هدى محمد عبد الله المشارفة، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] . سامية سمير أحمد ارحيم، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] . نفس المرجع السابق، ص21.

2. الشمول: لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية؛
3. أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها؛
4. توفر العناصر البشرية المؤهلة: القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص؛
5. الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها، فلا بد من عمل الملاءمة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة؛
6. القيادة ذات الكفاءة: إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

ومن أجل إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي اخترنا نموذج من نماذج إدارة المعرفة وهو نموذج Marquardt وربطناه بالتميز وتبين لنا الآتي[1]:

1. تشخيص المعرفة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: يعني تشخيص المعرفة والحصول عليها من داخل وخارج المنظمة، وهو يعتبر أهم مرحلة من عمليات إدارة المعرفة لأن المعرفة بطبيعتها غير ملموسة، ويصعب اكتشافها خاصة المعرفة الضمنية، لذلك يجب على المنظمات أن تظهرها وتستثمرها، وهذا يتطلب إعداد خرائط معرفية تحدد مكامن ومسارات المعرفة، مما يسهل على العاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز.

ونرى بأن التشخيص يمكن المنظمة من تحديد جودة المعرفة أو فجوة المعرفة في المنظمة، ومن خلالها تستطيع هذه المنظمة وضع الحلول المناسبة لأي مشكلة تعترضها، مما يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى ما يسمى بالتميز التنظيمي، فعدم القيام بحصاد المعرفة المناسبة في الوقت المناسب ينفي أهمية باقي المراحل القادمة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التميز.

2. توليد المعرفة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: عملية توليد المعرفة هي خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، وتزويد المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات، ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، فتوليد المعرفة تشير إلى تلك العمليات التي تعني: شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب واستحواذ المعرفة[2]، فتوليد المعرفة يقود حتما إلى الإبداع الذي يقدم أسس الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة.

---

[1] . سامية سمير أحمد ارحيم، مرجع سبق ذكره ، ص ص72-75.

[2] . ايناس أبو بكر الهوش، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص77.

ونرى أنه يجب على المنظمات في عصرنا الحالي أن تستثمر إمكانياتها وخبراتها الداخلية بالإضافة للمعارف التي تحصل عليها من البيئة المحيطة في توليد معارف جديدة، وذلك لتحقيق الإبداع والتميز في منتجاتها وخدماتها.

3. تخزين المعرفة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: تواجه المنظمات خطرا كبيرا بسبب فقدانها للمعارف التي يحملها الأفراد الذين يتركون العمل في المنظمة نظرا لتزايد معدلات دوران العمل، وكثرة استخدام العقود المؤقتة، وبالتالي فإن عملية تخزين المعرفة مهمة للغاية، لأن أي إهمال يعني ضياع خبرات المؤسسة ومعارفها.

فتخزين المعرفة يقوم على ستُّ عمليات فرعية وهي: الحفظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان[1].

ونرى أن تخزين المعرفة يسهم في تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات جديدة وتقليل التكاليف وتحقيق التميز على الآخرين، كما أن تخزين المعرفة يحفظها من الزوال سواء بالطرق التقليدية أو الحديثة، وهذا من شأنه أن يقلص تكاليف تجميع المعارف، ويضمن وجود رصيد مناسب منها عند الحاجة، وذلك لجعلها معارف أولية تسهم في تحقيق الإبداع.

4. توزيع المعرفة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: تسعى المنظمات إلى تشجيع مشاركة وتبادل الأفكار والمعرفة والمهارات بين الموظفين، وتطويرها والعمل على نشرها بنطاق واسع وتعميقها ليتم الاستفادة منها في إنشاء معرفة جديدة.

وعملية نقل المعرفة ومشاركتها تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة في المنظمة، وتوفر إمكانية أفضل للابتكار والتطور في الإبداع.

وبناءا على ذلك نرى أن عملية توزيع المعرفة تسهم في تحقيق التميز في المنظمة من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين لديها على تقاسم وتبادل المعرفة والتشارك فيها، وأن نقل وتوزيع المعرفة بشكل فعال يسهم في تطبيقها في الوقت والمكان المناسبين مما يحقق الجودة في الخدمات المقدمة، وتحقيق التميز والإبداع للمنظمة على غيرها من المنظمات.

5. تطبيق المعرفة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: إن عملية تطبيق المعرفة تفرض استخدام المعرفة وتطبيقها، وأن امتلاك المنظمات لأفضل المعارف لا يضمن لها تحقيق التميز، بل يجب عليها تطبيق هذه المعرفة على أحسن وجه. ونرى بأن القيمة الحقيقية للمنظمة تتمثل فيما تمتلكه من معارف، ومدى قدرتها على توظيفها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز.

[1] . ثروت عبد الحميد عيسى، **أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية**، دار جاد حامد للتوزيع، العراق، 2017، ص68.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه، يتضح لنا أن التميز التنظيمي أصبح ضرورة حتمية للمنظمات ما إذا أرادت أن تواصل بقاءها في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، فالمنظمات التي لا تتوافر على عنصر التميز لا تدوم طويلا وسرعان ما تتلاشى وتأتي محلها منظمات أكثر قوة.

من جهة أخرى التميز التنظيمي يتوفر ويُعزز عن طريق جملة من المؤثرات ولعلّ أهمها إدارة المعرفة؛ فهي الضمان الرئيسي لتحقيق التميز التنظيمي ما إذا تم تطبيق عمليات إدارة المعرفة تطبيقا سليما متينا خاليا من العشوائية.

وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ للتميز أهمية بالغة في بقاء المنظمات في ظل البيئة المتغيرة المليئة بالتنافس الشرس؛
- ✓ يشير التميز التنظيمي إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، فتوفر الدقة والاحتراف في عمل الأشياء يسهم في رقي المنظمات وعلوها؛
- ✓ يهدف التميز التنظيمي إلى المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل قادر على التنافس عن طريق الإبداع والابتكار والتميز؛
- ✓ تسهم كل من عملية تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة إلى تحقيق التميز للمنظمات.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تمهيد

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي إدارة المعرفة والتميز التنظيمي وتحديد أبعاد كل منهما، من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التابعة لجامعة يحي فارس بالمدية.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية.؛**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛**
- **المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.**

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي بولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية[1]:

- ✓ جذع مشترك تكنولوجيا؛
- ✓ تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009؛ فيما حددت كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

- ✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق؛
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

ثم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- ✓ كلية الآداب واللغات؛

[1].جامعة يحي فارس بالمدية، **نبذة تاريخية**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/historique، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ كلية العلوم التكنولوجيا؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ✓ كلية العلوم.

المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية

تضم جامعة المدية الإدارات والأقسام الآتية:

أولا– رئاسة الجامعة: هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة يتولى المهام والمسؤوليات التالية[1]:

1- يمثل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛

2- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛

3- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛

4- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛

5- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

6- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

7- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛

8- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء؛

9- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة ؛

10- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛

11- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

13- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا– الأمانة العامة: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي[2]:

---

[1]. جامعة المدية، **رئاسة الجامعة**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/rectorat، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

[2]. جامعة المدية، **الأمانة العامة**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-generale.administrative/sucretariat-، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

1- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛

2- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛

3- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛

4- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛

5- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛

6- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

7- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛

✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛

✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا–نيابات رئاسة الجامعة: بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات[1]:

1– نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالثوالتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذ المجال؛

✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛

✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛

✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه؛

✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة؛

[1]. جامعة المدية، **نيابات الجامعة**، [على الرابط]، متاح على:]http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي؛
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- ✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛
- ✓ -السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التعليم والتربصات والتقييم؛
- ✓ مصلحة الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- ✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛

- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

تشمل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- ✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري؛
- ✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا؛
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية؛

وتشمل مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحي فارس بالمدية

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 المتضمنة إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن

إنشاء المركز الجامعي بالمدية .وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999،ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية[1].

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى علاه هي بالوقت الحالي يتضمن تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تقتضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل، م، د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010- 2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[2].

أولا- تخصصات الكلية: إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول إلى كلية، هو بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والقصير ونظام "ل.م.د"والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير كل هذا مفصل في التالي[3]:

1- التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتين بالجذع المشترك وسنتين بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

- ✓ **جذع مشترك علوم التسيير:** يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999م، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالجذع المشترك أو لطلبة التخصص، ويضم تخصصين حيث يتوزع الطلبة بعد سنوات الجذع المشترك في تخصصي العلوم المالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى تخصصات أخرى جديدة.

---

[1]. إيمان زوراكي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015، ص84.

[2]. نفس المرجع السابق، ص84.

[3]. أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017، ص ص98-99.

- ✓ **التكوين قصير المدى:** يستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال، ومزال تخصص الإعلام الآلي للتسيير يستوعب الطلبة من جامعات الوسط، غير أنه تم غلق هذه الشعبة مع بداية السنة الجامعية 2009-2010م.
- ✓ **نظام ل.م.د LMD:** شرع المعهد بداية السنة الجامعية 2008-2009م، في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة، بتخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي: الإدارة وتسيير المؤسسة؛ الإدارة الإقليمية والحضرية؛ تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية.

- ✓ **الدراسات العليا:** بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح التخصصين المالية والمحاسبة والآخر إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة.
- ✓ **التأطير:** سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس، ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

ثانيا– هياكل الكلية: يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
مدرج	06	قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30	مخبر للإعلام الآلي	03

المصدر: ــــــــــ، www.univ-medea,dz، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق: حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث عنها من خلال أجهزة الإعلام الآلي أما

لطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توفر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق[1]، وهي موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ	الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	6852	37544	**5**	المعاجم	102	416
2	الكتب بالفرنسية	2099	5620	**6**	الموسوعات	133	404
3	الكتب بالانجليزية	33	58	**7**	المجلات والدوريات	276	735
4	المذكرات	4775	//				

المصدر: أوراق مقدمة من طرف المكتبة.

كما أن المكتبة تحتوي على 93 حاسوب منها 51 لطلبة الليسانس، و25 لطلبة الماستر، كما أن المكتبة تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة لـ 900 مقعد حيث تتوفر على:

الجدول رقم (3-3): الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
قاعة مطالعة لأساتذة	01	قاعة للانترنت لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01	قاعة للانترنت لطلبة التدرج	01
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	06	فضاء للإعارة	03
قاعة الانترنت للأساتذة	01	مخزن للكتب	03

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال،، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص58.

ثالثا- إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017-2018.

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المؤطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات وهي كالتالي[2]:

[1].بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص57.

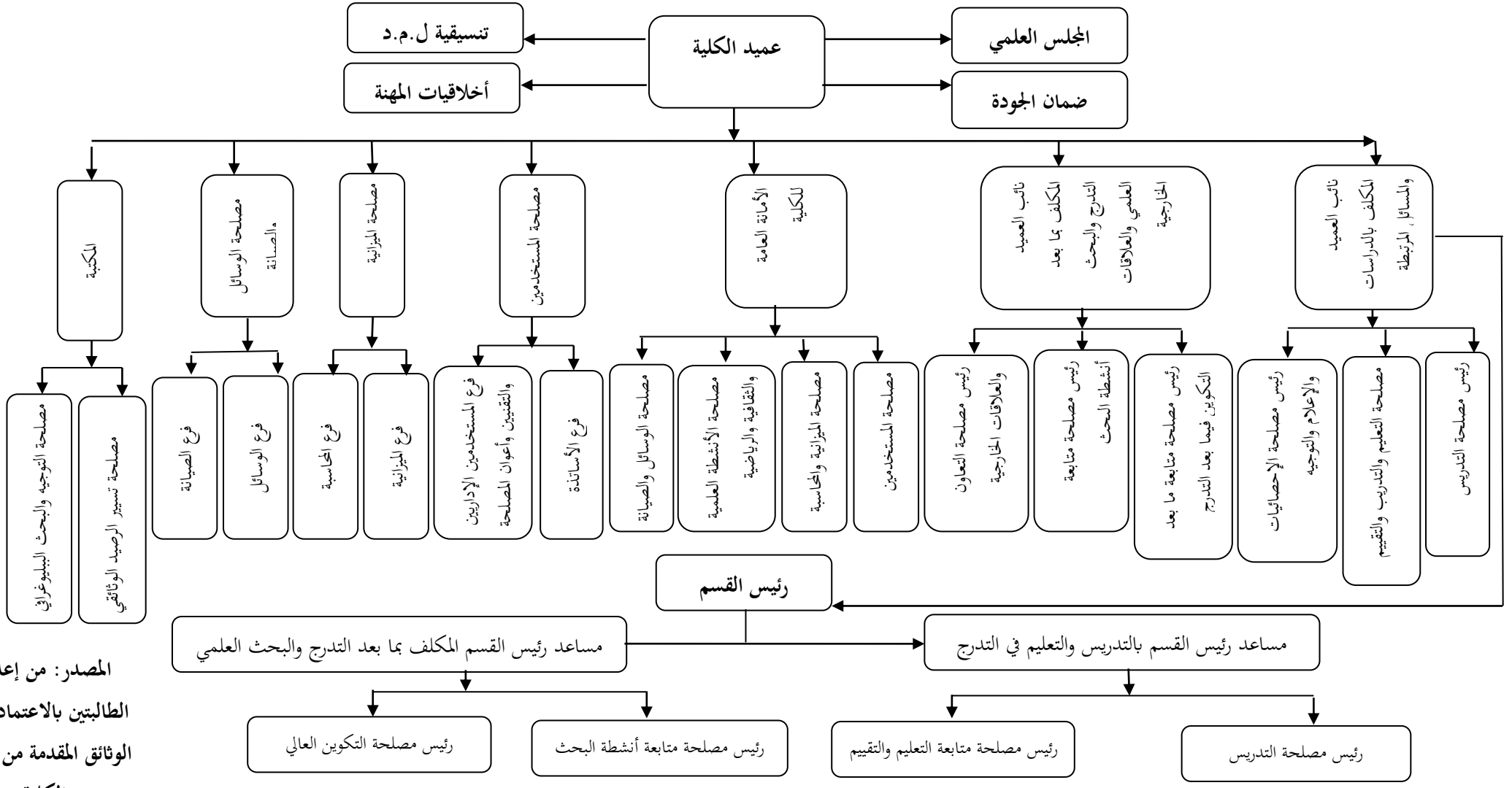
[2].معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

- ✓ فيما يخص طلبة الليسانس: عدد طلبة جذع المشترك 1346، السنة الثانية 875، السنة الثالثة 553.
- ✓ فيما يخص طلبة الماستر: السنة الأولى 664، السنة الثانية 482.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د: العلوم الاقتصادية 03، العلوم التجارية 10، علوم التسيير 04.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية: العلوم الاقتصادية 06، العلوم التجارية 03، علوم التسيير 13.
- ✓ عدد الأساتذة بالكلية: 13 أستاذ، 28 أستاذ محاضر "أ"، 39 أستاذ محاضر "ب"، 39 أستاذ مساعد "أ"، 06 أستاذ مساعد "ب".

المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للكلية

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها و ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل المصلح التابعة للأمانة العامة مايلي:

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الميزانية والمراقبة.
- ✓ وكالة المحاسبة.
- ✓ خلية الاعلام الآلي.

3- نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

4- نائب العميد المكلف بالبحث العلمي: متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

5- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

6- مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

[1].أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

7- مصالح الإعلام الآلي: تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب واستخراج المداولات وكشوف النقاط.

8- مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- ✓ الإشراف على الأداء المكتبي.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- ✓ المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- ✓ السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- ✓ تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- ✓ تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الإداريين بجامعة المدية؛

- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفيما يتعلق بمتغيرات التميز التنظيمي بأبعادها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 39 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش إدارة المعرفة، ويشمل 5 أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** تشخيص المعرفة؛
- **البعد الثاني:** توليد المعرفة؛
- **البعد الثالث:** تخزين المعرفة؛
- **البعد الرابع:** توزيع المعرفة؛
- **البعد الخامس:** تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: يناقش التميز التنظيمي، ويشمل 5 أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: تميز القيادة؛
- **البعد الثاني**: تميز المرؤوسين؛
- **البعد الثالث**: تميز الإستراتيجية؛
- **البعد الرابع**: تميز الهيكل التنظيمي؛
- **البعد الخامس**: تميز الثقافة التنظيمية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبتين.					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-5): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss	

وتم الاعتماد في دراستنا هذه أيضاً على أسلوب المقابلة المباشرة، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مختلف رؤساء المصالح على غرار رئيس مصلحة الموارد البشرية قصد إفادتنا بمختلف المعلومات المتعلقة بهذه المصلحة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ تحليل التباين والتجانس لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف- 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية

5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3-6): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilt		Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
إدارة المعرفة	0.948	0.073	0.125	0.127
التميز التنظيمي	0.955	0.121	0.139	0.057
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss				

يوضح الجدول رقم (3-6) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α<=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

الصدق: يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله؛ بمعنى صدق نتائجها وتفسيراتها. وفي دراستنا تمّ الاعتماد على نوعين من الصّدق:

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (2)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: إدارة المعرفة**

توضح الجداول رقم (3-7)، (3-8)، (3-9)، (3-10)، (3-11)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تقوم الكلية بتحديد ما هو موجود من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.	0.634**	0.000
2	تقوم الكلية بتحديد ما هو مطلوب من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.	0.655**	0.000
3	تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الداخلية للكلية بشكل مستمر.	0.745**	0.000
4	تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الخارجية.	0.708**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**تشخيص المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تقوم الكلية برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منتظم.	0.620**	0.000
2	تعمل الكلية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.	0.772**	0.001
3	تشارك الكلية في المؤتمرات والندوات التي تساعد على اكتساب المعرفة	0.594**	0.000
4	تهتم الكلية بجذب الكفاءات من خارج الكلية لاكتساب معارف جديدة	0.801**	0.000
5	تقدم الكلية تسهيلات لحث الموظفين على اكتساب معارف جديدة.	0.729**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**توليد المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها.	0.702**	0.000
2	لدى الكلية قواعد بيانات تزود بالمعلومات حول المواضيع المختلفة.	0.735**	0.000
3	تستخدم الكلية أنظمة الكترونية في تخزين المعرفة.	0.762**	0.000
4	يتم تصنيف المعارف وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها	0.770**	0.000
5	تقوم الكلية بتحديث وسائل تخزين المعارف بشكل مستمر.	0.757**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**تخزين المعرفة**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توزيع المعرفة

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	توفر الكلية مناخ داعم لتبادل المعرفة بين الموظفين.	0.751**	0.000
2	تستخدم الكلية الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها	0.647**	0.000
3	تهتم الكلية بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين الموظفين.	0.765**	0.000
4	تشجع الكلية موظفيها على التشارك في المعرفة من خلال عقد الاجتماعات.	0.685**	0.000
5	لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	0.717**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (**توزيع المعرفة**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–11): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق المعرفة

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تطبق الكلية المعارف الجديدة التي اكتسبتها لتحسين إجراءات العمل.	0.566**	0.000
2	تتوافر الكلية على وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	0.766**	0.000
3	تعمل الكلية على توظيف المعارف الحالية لإيجاد معارف جديدة.	0.749**	0.000
4	توظف الكلية المعرفة المتوفرة في تعديل البرامج والخطط.	0.911**	0.000
5	تتابع الكلية مستوى تطبيق الموظفين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها.	0.830**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–11) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (**تطبيق المعرفة**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التميز التنظيمي**

توضح الجداول رقم (3–12)، (3–13)، (3–14)، (3–15)، (3–16) الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الجدول رقم (3–12): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز القيادة

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يحرص مسؤولي المباشر على التعريف بالأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الكلية	0.742**	0.000
2	يشجع مسؤولي المباشر العمل بروح الفريق ويحث على التحسين المستمر.	0.741**	0.000
3	يقوم رئيسي المباشر بدورا مهم في غرس قيم التميز من خلال تفويض الصلاحيات	0.812**	0.000
4	يخلق رئيسي المباشر الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	0.861**	0.000
5	يتيح رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال وأساليب أدائها	0.779**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–12) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**تميز القيادة**) والدرجة الكلية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05)، وذلك لأن القيم

الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-13): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز المرؤوسين

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يتمتع الموظفون في الكلية بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تتواجه الكلية.	0.614**	0.000
2	يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الكلية	0.733**	0.000
3	يتكيف الموظفون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	0.767**	0.000
4	يملك الموظفون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.	0.807**	0.000
5	يعرف الموظفون وواجباتهم الوظيفية دون صعوبة.	0.800**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**تميز المرؤوسين**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الإستراتيجية

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه الكلية مستقبلا.	0.779**	0.000
2	توفر إستراتيجية الكلية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	0.796**	0.000
3	تتيح الكلية للموظفين فرصة المشاركة في صياغة وتعديل الإستراتيجية	0.712**	0.000
4	تنسجم إستراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	0.802**	0.000
5	تشتمل إستراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات وإحداث التغير الإيجابي المطلوب	0.696**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**تميز الإستراتيجية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك

لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات في تبادل المعارف بين الموظفين.	0.763**	0.000
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها الكلية بسرعة.	0.684**	0.000
3	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني أسلوب فريق العمل.	0.892**	0.000
4	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المبادرات الفردية.	0.911**	0.000
5	يساعد الهيكل التنظيمي بانتقال المعارف في الكلية.	0.875**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-15) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (**تميز الهيكل التنظيمي**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تنسجم قيم ومعتقدات الموظفون مع قيم ومعتقدات الكلية.	0.682**	0.000
2	تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين.	0.857**	0.000
3	توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عال.	0.722**	0.000
4	تهتم ثقافة الكلية بتمكين الموظفين من خلال تفويض السلطة.	0.847**	0.000
5	تمنح ثقافة الكلية الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف الكلية.	0.838**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-16) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (**تميز الثقافة التنظيمية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة

(α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3-17) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-17):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
إدارة المعرفة	**البعد الأول**	تشخيص المعرفة	0.732**	0.000
	البعد الثاني	توليد المعرفة	0.848**	0.000
	البعد الثالث	تخزين المعرفة	0.838**	0.000
	البعد الرابع	توزيع المعرفة	0.814**	0.000
	البعد الخامس	تطبيق المعرفة	0.849**	0.000
التميز التنظيمي	**البعد الأول**	تميز القيادة	0.840**	0.000
	البعد الثاني	تميز المرؤوسين	0.855**	0.000
	البعد الثالث	تميز الإستراتيجية	0.901**	0.000
	البعد الرابع	تميز الهيكل التنظيمي	0.866**	0.000
	البعد الخامس	تميز الثقافة التنظيمية	0.917**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

يبين الجدول رقم (3-17) معامل الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3-18): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.923
المحور الثاني	0.958
الإستبانة	0.968
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

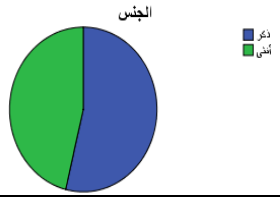
تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-2) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	21	53.8
أنثى	18	46.2
المجموع	39	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يتبين من الجدول رقم (3-19) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور **21** فرد بنسبة تمثيل(**53.8%**) بينما بلغ عدد الإناث **18** أفراد بنسبة تمثيل (**46.2%**)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا التّفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف والمهام بالكلية.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-34) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3–20): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	15.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	74.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10.3
من 50 سنة فأكثر	0	00.0
المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



يتضح من الجدول رقم (3–20) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**74.4%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**15.4%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**10.3%**)، في حين لم نسجل أي فئة من فئات (50 سنة فأكثر)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا حيث شكل أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن **50** سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت (**100%**)، وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة للكلية.

ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: يمثل الجدول رقم (3–21) والشكل رقم (3–4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3–21): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	15.4
ليسانس	15	38.5
ماستر	12	30.8
ماجستير	4	10.3
دكتوراه	2	5.1
المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



يتبين من الجدول رقم (3–21) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي (ليسانس وماستر) شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (**69.3%**) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة

(**15.4%**) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على شهادتي الماجستير والدكتوراه بنسبة بلغت (**15.4%**). وتشير هذه النتائج إلى أن الكلية تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية.

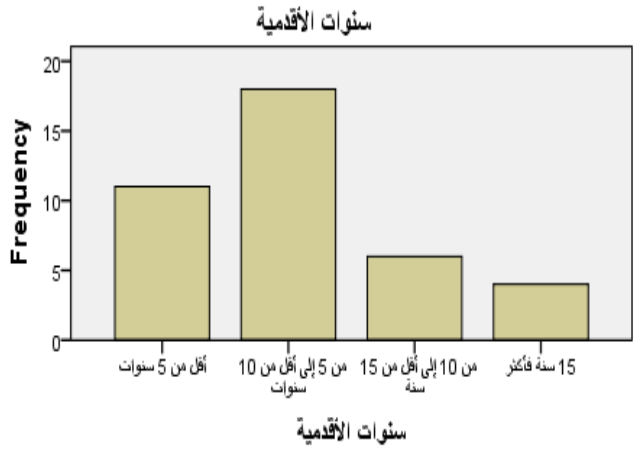
رابعاً: توزيع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية: يمثل الجدول رقم (3-22) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (3-22): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	28.2
من 5 إلى أقل من 10 سنة	18	46.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	15.4
من 15 سنة فأكثر	4	10.3
المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



يوضح الجدول رقم (3-22)، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية (**من 5 إلى أقل من 10 سنوات**) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (**46.2%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**أقل من 5 سنوات**) بنسبة بلغت (**28.2%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**من 10 إلى أقل من 15 سنة**) بنسبة (**15.4%**)، والذين يملكون أقدمية (**من 15 سنة فأكثر**) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**10.3%**).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية: متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية(α=0.05) وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية(α=0.05) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد .

أولا. الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن الكلية تتوافر على إدارة المعرفة بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: تشخيص المعرفة	3.947	0.626	%78.94	7.352	0.000	1
البعد الثاني: توليد المعرفة	3.442	0.750	%68.84	4.731	0.000	5
البعد الثالث: تخزين المعرفة	3.754	0.808	%74.08	4.850	0.000	2
البعد الرابع: توزيع المعرفة	3.594	0.771	%71.88	4 .850	0.000	3
البعد الخامس: تطبيق المعرفة	3.584	0.796	%71.68	4.680	0.000	4
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد إدارة المعرفة والتي تدل جميعها على أنها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الأول** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.947**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.626**) والوزن النسبي يساوي (**78.94%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**7.352**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (الكلية) تدرك أهمية رصد ومعرفة ما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها من معلومات ومعارف ذات فائدة للكلية.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.442**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.750**) والوزن النسبي يساوي (**68.84%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.850**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (الكلية) لديها الرغبة بحفظ بصورة محدثة ومستمرة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق المرونة والاهتمام بذوي الخبرة باعتبارهم خزين المعرفة لديهم.

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.594**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.771**) والوزن النسبي يساوي (**71.88%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.850**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** قدرة الأفراد العاملين بالكلية على توزيع المعرفة من خلال وجود شبكة معلوماتية داخلية تساهم في تبادل المعارف والمهارات.

* جاء **البعد الخامس** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.584**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.796**) والوزن النسبي يساوي (**71.68%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.680**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (الكلية) تدرك أهمية استخدام المعرفة في الوقت المناسب في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة.

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الخامسة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.442**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.750**) والوزن النسبي يساوي (**68.84%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**،

وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.731**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن الأفراد العاملين لا يدركون بأهمية توليد رأس مال معرفي جديد لإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها الكلية.

ثانيا: الفرضية الثانية: درجة الموافقة على مدى توافر التميز التنظيمي بالكلية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة Sig	الترتيب
البعد الأول: تميز القيادة	3.518	0.991	%70.36	3.676	0.000	3
البعد الثاني: تميز المرؤوسين	3.928	0.600	%78.56	6.918	0.000	1
البعد الثالث: تميز الإستراتيجية	3.498	0.824	%69.96	4.389	0.000	4
البعد الرابع: تميز الهيكل التنظيمي	3.642	0.879	%72.84	4.320	0.000	2
البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية	3.482	1.012	%69.64	3.556	0.000	5
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد التميز التنظيمي والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.928**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.600**) والوزن النسبي يساوي (**78.56%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**6.918**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن استراتيجية الكلية تتوافق مع أهدافها مما يعزّز أداءها تجاه الطلبة والعاملين.

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.642**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.879**) والوزن النسبي يساوي (**72.84%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**،

وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.320**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن طبيعة الهيكل التنظيمي بالكلية يسمح بشكل جيد على تبني الممارسات الحديثة لتطبيق المفهوم الشامل لعمليات إدارة المعرفة

*جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.518**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.991**) والوزن النسبي يساوي (**70.36%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.676**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن قيادة الكلية تسعى لتوفير مجموع الإمكانات سواء أكانت مادية أو معنوية لتطوير قدرات العاملين وتعزيز التواصل بينهم لتحقيق أهداف الكلية.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.498**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.824**) والوزن النسبي يساوي (**69.96%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.389**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين بالكلية لديهم المهارة اللازمة للقيام بواجباتهم كونهم مدركين لواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه الكلية.

* جاء **البعد الخامس** في المرتبة **الخامسة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.482**)، وانحراف معياري بمقدار (**1.012**) والوزن النسبي يساوي (**69.64%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.556**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن الثقافة التنظيمية بالكلية لا تشجع بشكل جيّد العمل الجماعي من خلال التشارك المعرفي لتحقيق أهداف الكلية.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

أولا: اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha <= 0.05$ بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

سيتم اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (3–25): معامل الارتباط (Spearman) بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
إدارة المعرفة	0.792^{**}	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss (**)الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية α<=0.05، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدّر بـ (**79.2%**) بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي الكلية، أما ما نسبته (**20.8%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية α<=0.05

سيتم اختبار أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (رقم 3–26) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3–26): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي في الكلية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
التميز التنظيمي	0.835	0.689	85.152	1	الانحدار	0.000	1.043	9.228	0.000
				37	البواقي				
				38	المجموع				
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (3-26) تأثير إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي بالكلية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي بالكلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.835**) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (**0.689**) أي أن ما قيمته (**0.689**) من التغيرات في تحقيق التميز التنظيمي بالكلية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (**85.152**) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (**9.228**) التي بينت معنوية درجة تأثير إدارة المعرفة، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ، وهو ما يوضحه الجدول (3-26)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية α<=0.05**.

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية) حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05**.**

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

***الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

***الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لنتغير العمر.

***الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي

***الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لسنوات الأقدمية.

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	21	84.71	17.159	2.245	-0.891	0.379
	أنثى	18	88.94	12.379			
المحور الثاني	ذكر	21	90.81	22.248	3.192	0.173	0.863
	أنثى	18	89.78	14.595			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (3-27)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (إدارة المعرفة) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	2862.256	2	1431.128	8.876	0.001
	داخل المجموعات	5804.411	36	161.234		
	المجموع	8666.667	38	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	3364.540	2	1682.270	5.957	0.006
	داخل المجموعات	10166.126	36	282.392		
	المجموع	13530.667	38	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-28)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) للمحوري الأول (إدارة المعرفة) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نرفض فرضية العدم، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: أثر متغير المؤهل العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-29):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1689.933	4	422.483	2.059	0.108
	داخل المجموعات	6976.733	34	205.198		
	المجموع	8666.667	38	-		

المحور الثاني	بين المجموعات	2828.517	4	707.129	2.247	0.085
	داخل المجموعات	10702.150	34	314.769		
	المجموع	13530.667	38	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-29) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(إدارة المعرفة) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: أثر متغير سنوات الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-30):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	484.245	3	161.415	0.690	0.564
	داخل المجموعات	8182.422	35	233.783		
	المجموع	8666.667	38	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	1242.010	3	414.003	1.179	0.332
	داخل المجموعات	12288.657	35	351.104		
	المجموع	13530.667	38	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-30)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (إدارة المعرفة) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق التميز التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية تتوافر لديها أبعاد تعتمد عليها لإدارة المعرفة

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية تتوافر أبعاد لتحقيق التميز التنظيمي.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في الكلية، إضافة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد R^2 (**0.689**) . أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدّراسة، ما عدى متغير العمر.


الخاتمة

في سياق اهتمامنا بموضوع التميز التنظيمي، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي مما يعطي للمنظمة القدرة على البقاء والرقي في عالم لا يبقى فيه إلاّ الأقوى والأجدر.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا حول سبل تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم طرح إدارة المعرفة كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصّت الفرضية الأولى على أن " **تعتبر إدارة المعرفة عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الممارسات العملية تهدف إلى تحسين قدرة المنظمات على تحقيق التكيف البيئي**"، فقد تم لإثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث تتمثل عمليات إدارة المعرفة على: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيعها وتطبيقها؛ فهذه العمليات تساعد المنظمات على اكتساب المعارف وتطويرها ومن ثم تطبيقها لتحقيق التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول "**يعتبر التميز التنظيمي ضرورة حتمية في ظل التغيرات البيئية الراهنة**"، فقد تم لإثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أصبح التميز التنظيمي وإدارته مطلبا جوهريا بالنسبة للمنظمات للتوافق مع خصوصية السياق العالمي لهذا العصر، وإعادة تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة، وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات.

*أما الفرضية الثالثة، فتركز على أن "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على أبعاد إدارة المعرفة وهذا بصورة فردية وكلية**"، وتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تشخيص المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على توليد المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تخزين المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على توزيع المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تطبيق المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.

* **"هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على التميز التنظيمي بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية"**،كانت الفرضية الرابعة والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تميز القيادة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تميز المرؤوسين، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تميز الإستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تميز الهيكل التنظيمي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الكلية تتوافر على تميز الثقافة التنظيمية، وهذا بصورة فردية وكلية.

* وتمحورت الفرضية الخامسة حول ما إذا كانت "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq$ 0.05 بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي الكلية محل الدراسة، تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 79.2%.

* أما فيما يخصّ الفرضية السّادسة، والتّي تنصّت على أنّه "**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تحقيق أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمي) لدى موظفي الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 $\geq \propto$**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي بمقدار: 68.9%.

* الفرضية السابعة: والتي تنص " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α)**". وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$

نتائج البحث: : من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية وأساسا فاعلا لتحقيق التميز والريادة.
- تمثل نماذج وعمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله المنظمة من تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة.
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، لابد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم.
- إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل في تنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين، والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة.
- تساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو.
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة.
- نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل لأداء أمثل ومتميز، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة؛
- إن التميز التنظيمي ليس هدفا محددا وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأخرى.
- إن التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمة هو الحفاظ على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين..الخ

- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز؛
- يجب على الكلية المحافظة على العاملين الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة؛
- يجب على الكلية الإكثار من الدورات التدريبية خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات؛
- الاهتمام الأكثر بنظام الحوافز لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها.
- السعي إلى دعم ومساندة العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وبالتالي الوصول للتميز.
- يجدر على الكلية أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب.
- الاهتمام أكثر ببعد تميز المرؤوسين بحكم أنه كان في المرتبة الأخيرة، أي الاهتمام بالعاملين ومنحهم الفرصة لاتخاذ القرار والتمكين.

آفاق الدراسة: تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات –دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص–؛
- أثر إدارة المعرفة على تميز المرؤوسين؛
- أثر تطبيق ممكنات التميز التنظيمي على مستوى الأداء التنظيمي وفاعليته؛
- دور تبني النموذج الجزائري للتميز في تحقيق التميز المستدام.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
2. إسماعيل عبد الحافظ، **إستراتيجية الاتصال الثقافي في الدراما المسلسلات التلفزيونية العربية، نموذج (اليمن، الجزائر، مصر، سورية)، دراسة تحليلية مقارنة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
3. إيناس أبو بكر الهوش، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018.
4. ثروت عبد الحميد عيسى، **أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية**، دار جاد حامد للتوزيع، العراق، 2017.
5. حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. الخالدي إبراهيم بدر شهاب، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. زكرياء الدوري، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
8. زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز، الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
12. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى مؤسسة المستقبل**، منشورات العربية للتنمية الإدارة، مصر، 2003.
13. عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
14. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، (مدخل تحليلي: المداخل ، العمليات والاستراتيجيات– دراسة حالة–)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

15. علوان نايف قاسم، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.

16. علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

17. علي سلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

18. القطامين أحمد، **الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

19. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرداوي، مُحَّد أحمد عشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات – مبادئ وتطبيقات–**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

20. لينا جمال، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

21. مُحَّد الفاتح المغربي، **أصول الإدارة والتنظيمي**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018.

22. مُحَّد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

23. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية، مصر، 2005.

24. ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2007.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

25. إبراهيم عمر حمدان المصري، **الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

26. أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

27. أشرف سالم سليمان أبو حطب، **درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

28. الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2017.

29. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010. صفاء حسن مُحَمَّد رضوان، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2015.

30. خولة محارب عبد الجواد، **أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

31. سامية سمير أحمد ارحيم، **درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

32. سلوى مُحَمَّد الشرفا، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

33. صبري مُحَمَّد عوض ماضي، **اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

34. طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

35. عادل غزالي، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري،دراسة ميدانية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة مُحَمَّد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2015-2016.

36. عبد الله سمير البحيري، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

37. عدي إياد خليل فياض، **درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

38. فراس مُحَمَّد عبد عودة، **واقع إدارة المعرفة في الجماعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

39. مُحَمَّد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014.

40. مُحَمَّد حنفي مُحَمَّد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء– دراسة قطاع الاتصالات السودانية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

41. محمود عطا الله المدهون، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

42. نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2007-2008.

43. نظال مُحَمَّد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

44. نورة عبد الله الحزام الشهراني، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

45. هدى مُحَمَّد عبد الله المشارفة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

ثالثا: مذكرات الماستر

46. عبلة حمادي، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012-2013.

47. حمزة كواديك، **أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014.

48. يونس دغيم، إلياس زبيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – وكالة البويرة (37)،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015.

49. حسام الدين العيداني، علي فحيص، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

50. حسينة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُحَّد خيضر – بسكرة –** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

51. عبدي حسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016-2017.

رابعا: المجلات

52. بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز،** مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2007.

53. عبد العزيز بشار حسيب زكريا، رعد عدنان رؤوف، **عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بنينوى،** مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018.

54. عطا الله بشير النويقة، **أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2014.

55. حنان حسن سليمان، **التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة،** مجلة العلوم التربوية، العدد3، كلية التربية جامعة قناة السويس،مصر، 2018.

56. موسى أحمد السعودي، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2008.

57. مهند مُحَمَّد ياسين الشيخلي، صلاح الدين عواد الكبيسي، **دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية بالعراق،** مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد17، العدد62، جامعة بغداد، العراق، 2011.

خامسا: الملتقيات

58. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز،** ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005.

59. عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو،** ورقة بحثية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004.

60. مُحَمَّد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية،** ورقة بحثية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 08-09 نوفمبر2010.

سادسا: المواقع الإلكترونية

61. فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، **إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء،** [على الخط]، متاح على:

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=91868، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

62. بسام الذبايات، **أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية،** [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/2161-8864-1-PB.pdf، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

63. مدونة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، **[على الخط]، متاح على:** http://abataweel.blogspot.com/2012/04/knowledge-management-strategies.html، تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

64. هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جرب الدعمي، **دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي –الكلفة–، دراسة مقارنة بني معمل سمنت النجف الشرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد،** [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/1493-3312-1-PB.pdf، تاريخ الاطلاع: 13-04- 2019.

65. مجبل دواي اسماعيل، **فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح،**[على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748، تاريخ الاطلاع: 13-04-2019.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Kinji, G, **kinji business scorecard**, total quality management, 2001.

الملاحق

الملحق رقم (02):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع

الملحق رقم (3):

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والذي يهدف إلى توضيح **العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي**، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث تعتمد صحة الدراسة بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
- من 50 سنة فأكثر ☐

3.المؤهل العلمي:

- ثانوي ☐ ماجستير ☐
- ليسانس ☐ دكتوراه ☐
- ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4. سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: إدارة المعرفة إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بالكلية، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.تشخيص المعرفة: وهي تحديد واكتشاف المعرفة الحالية للكلية وأماكن وجودها وما ينقصها واحتياجاتها المعرفية مستقبلا.					
تقوم الكلية بتحديد ما هو موجود من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.					
تقوم الكلية بتحديد ما هو مطلوب من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.					
تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الداخلية للكلية بشكل مستمر.					
تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الخارجية.					
2.توليد المعرفة: وهي اكتساب المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة "داخلية وخارجية" وابتكار معرفة جديدة,					
تقوم الكلية برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منتظم.					
تعمل الكلية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.					
تشارك الكلية في المؤتمرات والندوات التي تساعد على اكتساب المعرفة					
تهتم الكلية بجذب الكفاءات من خارج الكلية لاكتساب معارف جديدة					
تقدم الكلية تسهيلات لحث الموظفين على اكتساب معارف جديدة.					
3.تخزين المعرفة: وهي تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة ليسهل استرجاعها واستخدامها من قبل الموظفين.					
لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها.					
لدى الكلية قواعد بيانات تزود بالمعلومات حول المواضيع المختلفة.					
تستخدم الكلية أنظمة الكترونية في تخزين المعرفة.					
يتم تصنيف المعارف وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها في الوقت المناسب.					
تقوم الكلية بتحديث وسائل تخزين المعارف بشكل مستمر.					

4. توزيع المعرفة: وهي نشر ونقل وإيصال المعرفة للموظفين في الوقت والمكان المناسب.					
توفر الكلية مناخ داعم لتبادل المعرفة بين الموظفين.					
تستخدم الكلية الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت والبريد الالكتروني.					
تهتم الكلية بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين الموظفين.					
تشجع الكلية موظفيها على التشارك في المعرفة من خلال عقد الاجتماعات.					
لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.					
5. تطبيق المعرفة: وهي الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب.					
تطبق الكلية المعارف الجديدة التي اكتسبتها لتحسين إجراءات العمل.					
تتوافر الكلية على وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.					
تعمل الكلية على توظيف المعارف الحالية لإيجاد معارف جديدة.					
توظف الكلية المعرفة المتوفرة في تعديل البرامج والخطط.					
تتابع الكلية مستوى تطبيق الموظفين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها.					

ثالثاً: التميز التنظيمي إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بالكلية، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.تميز القيادة					
يحرص مسؤولي المباشر على التعريف بالأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الكلية					
يشجع مسؤولي المباشر العمل بروح الفريق ويحث على التحسين المستمر.					
يقوم رئيسي المباشر بدورا مهم في غرس قيم التميز من خلال تفويض الصلاحيات					
يخلق رئيسي المباشر الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.					
يتيح رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالاعمال وأساليب أدائها					

2.تميز المرؤوسين					
يتمتع الموظفون في الكلية بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تتواجه الكلية					
يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الكلية					
يتكيف الموظفون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.					
يملك الموظفون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.					
يعرف الموظفون وواجباتهم الوظيفية دون صعوبة.					
3.تميز الإستراتيجية					
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه الكلية مستقبلا.					
توفر إستراتيجية الكلية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
تتيح الكلية للموظفين فرصة المشاركة في صياغة وتعديل الإستراتيجية					
تنسجم إستراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها					
تشتمل إستراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات وإحداث التغير الإيجابي المطلوب					
4.تميز الهيكل التنظيمي					
يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات في تبادل المعارف بين الموظفين.					
يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها الكلية بسرعة.					
يساعد الهيكل التنظيمي على تبني أسلوب فريق العمل.					
يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المبادرات الفردية.					
يساعد الهيكل التنظيمي بانتقال المعارف في الكلية.					
5. تميز الثقافة التنظيمية					
تنسجم قيم ومعتقدات الموظفون مع قيم ومعتقدات الكلية.					
تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين.					
توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عال.					
تهتم ثقافة الكلية بتمكين الموظفين من خلال تفويض السلطة.					
تمنح ثقافة الكلية الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف الكلية.					

الملحق رقم (04): نتائج تفسيير محاور الإستبيان

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تقوم الكلية بتحديد ما هو موجود من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.	4.05	0.793	81	8.279	0.000	1
2	تقوم الكلية بتحديد ما هو مطلوب من المعلومات لانجاز المهام الموكلة لها.	3.97	0.932	79.4	6.532	0.000	2
3	تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الداخلية للكلية بشكل مستمر.	3.64	1.038	72.8	3.855	0.000	3
4	تعمل الكلية على جمع المعلومات من البيئة الخارجية.	3.13	0.978	62.6	0.819	0.418	4
تشخيص المعرفة		3.697	0.626	73.94	7.352	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تقوم الكلية برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منتظم.	3.05	1.099	61	0.291	0.772	5
2	تعمل الكلية على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها.	3.69	0.922	73.8	4.689	0.000	2
3	تشارك الكلية في المؤتمرات والندوات التي تساعد على اكتساب المعرفة	3.95	0.972	79	6.096	0.000	1

4	تهتم الكلية بجذب الكفاءات من خارج الكلية لاكتساب معارف جديدة	3.36	1.088	67.2	2.061	0.046	3
5	تقدم الكلية تسهيلات لحث الموظفين على اكتساب معارف جديدة.	3.15	1.226	63	0.784	0.438	4
توليد المعرفة		3.442	0.75	68.84	4.731	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها.	3.64	0.932	72.8	4.297	0.000	4
2	لدى الكلية قواعد بيانات تزود بالمعلومات حول المواضيع المختلفة.	3.49	1.048	69.8	2.903	0.006	5
3	تستخدم الكلية أنظمة الكترونية في تخزين المعرفة.	3.85	1.089	77	4.852	0.000	2
4	يتم تصنيف المعارف وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها في الوقت المناسب.	3.95	1.025	79	5.782	0.000	1
5	تقوم الكلية بتحديث وسائل تخزين المعارف بشكل مستمر.	3.85	1.226	77	4.312	0.000	3
تخزين المعرفة		3.754	0.808	75.08	4.872	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	توفر الكلية مناخ داعم لتبادل المعرفة بين الموظفين.	3.64	1.038	72.8	3.855	0.000	3
2	تستخدم الكلية الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت والبريد الالكتروني.	3.72	0.972	74.4	4.613	0.000	2
3	تهتم الكلية بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين الموظفين.	3.49	1.073	69.8	2.836	0.007	4
4	تشجع الكلية موظفيها على التشارك في المعرفة من خلال عقد الاجتماعات.	3.05	1.356	61	0.236	0.815	5
5	لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	4.08	0.870	81.6	7.729	0.000	1
توزيع المعرفة		3.594	0.771	71.88	4.850	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تطبق الكلية المعارف الجديدة التي اكتسبتها لتحسين إجراءات العمل.	3.64	1.038	72.8	3.855	0.000	3
2	تتوافر الكلية على وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	3.72	0.972	74.4	4.613	0.000	2
3	تعمل الكلية على توظيف المعارف الحالية لإيجاد معارف جديدة.	3.49	1.073	69.8	2.836	0.007	4
4	توظف الكلية المعرفة المتوفرة في تعديل البرامج والخطط.	3.05	1.356	61	0.236	0.000	5

5	تتابع الكلية مستوى تطبيق الموظفين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها.	4.08	0.870	81.6	7.729	0.000	1
تطبيق المعرفة		3.584	0.7966	71.68	4.68	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يحرص مسؤولي المباشر على التعريف بالأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الكلية	3.69	1.030	73.8	4.198	0.000	2
2	يشجع مسؤولي المباشر العمل بروح الفريق ويحث على التحسين المستمر.	3.82	1.097	76.4	4.670	0.000	1
3	يقوم رئيسي المباشر بدورا مهم في غرس قيم التميز من خلال تفويض الصلاحيات	3.49	1.315	69.8	2.313	0.026	3
4	يخلق رئيسي المباشر الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	3.41	1.272	68.2	2.015	0.051	4
5	يتيح رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالاعمال وأساليب أدائها	3.18	1.097	63.6	1.022	0.313	5
تميز القيادة		3.518	0.991	70.36	3.676	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يتمتع الموظفون في الكلية بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تتواجه الكلية	4.08	0.739	81.6	9.097	0.000	1
2	يتحلى الموظفون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الكلية	3.92	0.664	78.4	8.678	0.000	3
3	يتكيف الموظفون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	3.82	0.721	76.4	7.109	0.000	5
4	يملك الموظفون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.	3.85	0.961	77	5.500	0.000	4
5	يعرف الموظفون وواجباتهم الوظيفية دون صعوبة.	3.97	0.903	79.4	6.740	0.000	2
تميز المرؤوسين		3.928	0.600	78.56	6.918	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه الكلية مستقبلا.	3.67	1.199	73.4	3.471	0.001	2
2	توفر إستراتيجية الكلية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.41	1.044	68.2	2.454	0.019	4
3	تتيح الكلية للموظفين فرصة المشاركة في صياغة وتعديل الإستراتيجية	3.05	1.255	61	0.255	0.800	5
4	تنسجم إستراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	3.54	0.969	70.8	3.470	0.001	3
5	تشتمل إستراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات وإحداث التغير الإيجابي المطلوب	3.82	0.885	76	5.792	0.000	1
تميز الإستراتيجية		3.498	0.8244	69.96	4.394	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات في تبادل المعارف بين الموظفين.	3.67	0.955	73.4	4.359	0.000	1
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها الكلية بسرعة.	3.64	0.903	72.8	4.434	0.000	3
3	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني أسلوب فريق العمل.	3.64	1.063	72.8	3.764	0.001	4
4	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المبادرات الفردية.	3.59	1.229	71.8	2.996	0.005	5
5	يساعد الهيكل التنظيمي بانتقال المعارف في الكلية.	3.67	1.034	73.4	4.025	0.000	2
تميز الهيكل التنظيمي		3.642	0.879	72.84	4.32	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تنسجم قيم ومعتقدات الموظفون مع قيم ومعتقدات الكلية.	3.56	1.071	71.2	3.289	0.002	3
2	تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين.	3.59	1.163	71.8	3.166	0.003	2
3	توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عال.	3.72	1.050	74.4	4.270	0.000	1

4	تهتم ثقافة الكلية بتمكين الموظفين من خلال تفويض السلطة.	3.21	1.361	64.2	0.941	0.352	5
5	تمنح ثقافة الكلية الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف الكلية.	3.33	1.305	66.6	1.596	0.119	4
	تميز الثقافة التنظيمية	3.482	1.012	69.64	3.556	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الملحق رقم (5): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,125	39	,127	,948	39	,073
الثاني المحور	,139	39	,057	,955	39	,121

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			تشخيص المعرفة	المعرفة توليد	المعرفة تخزين	المعرفة توزيع	المعرفة تطبيق	الأول المحور
Spearman's rho	المعرفة تشخيص	Correlation Coefficient	1,000	,633**	,596**	,515**	,421**	,732**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,008	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	المعرفة توليد	Correlation Coefficient	,633**	1,000	,611**	,654**	,658**	,848**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	المعرفة تخزين	Correlation Coefficient	,596**	,611**	1,000	,599**	,720**	,838**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	المعرفة توزيع	Correlation Coefficient	,515**	,654**	,599**	1,000	,589**	,814**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	المعرفة تطبيق	Correlation Coefficient	,421**	,658**	,720**	,589**	1,000	,849**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	.	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	الأول المحور	Correlation Coefficient	,732**	,848**	,838**	,814**	,849**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	39	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			القيادة تميز	المرؤوسين تميز	الإستراتيجية تميز	الهيكل تميز التنظيمي	الثقافة تميز التنظيمية	الثاني المحور
Spearman's rho	القيادة تميز	Correlation Coefficient	1,000	,756**	,741**	,642**	,656**	,840**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	المرؤوسين تميز	Correlation Coefficient	,756**	1,000	,700**	,690**	,772**	,855**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	الإستراتيجية تميز	Correlation Coefficient	,741**	,700**	1,000	,757**	,826**	,901**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	التنظيمي الهيكل تميز	Correlation Coefficient	,642**	,690**	,757**	1,000	,780**	,866**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	التنظيمية الثقافة تميز	Correlation Coefficient	,656**	,772**	,826**	,780**	1,000	,917**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	39	39	39	39	39	39
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,840**	,855**	,901**	,866**	,917**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	39	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	49

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	25

Correlations

			الأول المحور	الثاني المحور
Spearman's rho	الأول المحور	Correlation Coefficient	1,000	,792**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	39	39
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,792**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835[a]	,697	,689	10,525

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9432,197	1	9432,197	85,152	,000[b]
	Residual	4098,470	37	110,769		
	Total	13530,667	38			

a. Dependent Variable: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,080	9,942		-,008	,994
	الأول المحور	1,043	,113	,835	9,228	,000

a. Dependent Variable: الثاني المحور

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأول المحور	ذكر	21	84,71	17,159	3,744
	أنثى	18	88,94	12,379	2,918
الثاني المحور	ذكر	21	90,81	22,248	4,855
	أنثى	18	89,78	14,595	3,440

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأول المحور	Equal variances assumed	2,245	,143	-,869	37	,390	-4,230	4,867	-14,091	5,630
	Equal variances not assumed			-,891	36,033	,379	-4,230	4,747	-13,857	5,397
الثاني المحور	Equal variances assumed	3,192	,082	,168	37	,867	1,032	6,140	-11,409	13,473
	Equal variances not assumed			,173	34,803	,863	1,032	5,950	-11,050	13,113

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	2862,256	2	1431,128	8,876	,001
	Within Groups	5804,411	36	161,234		
	Total	8666,667	38			
الثاني المحور	Between Groups	3364,540	2	1682,270	5,957	,006
	Within Groups	10166,126	36	282,392		
	Total	13530,667	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	1689,933	4	422,483	2,059	,108
	Within Groups	6976,733	34	205,198		
	Total	8666,667	38			
الثاني المحور	Between Groups	2828,517	4	707,129	2,247	,085
	Within Groups	10702,150	34	314,769		
	Total	13530,667	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	484,245	3	161,415	,690	,564
	Within Groups	8182,422	35	233,783		
	Total	8666,667	38			
الثاني المحور	Between Groups	1242,010	3	414,003	1,179	,332
	Within Groups	12288,657	35	351,104		
	Total	13530,667	38			