جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صيدال باستخدام معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

خداوج ربيح

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

لجنة المناقشة:

محمد بولصنام	أستاذ	جامعة المدية	رئيسًا
شوقي قبطان	أستاذ	جامعة المدية	مقررًا
نذير بوسهوة	أستاذ	جامعة المدية	عضوًا ممتحنًا
نذير سيد أحمد	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوًا ممتحنًا
خليدة محمد بلكبير	أستاذ	جامعة خميس مليانة	عضوًا ممتحنًا
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوًا ممتحنًا

السنة الجامعية: 2025/2024

كلمة شكر وعرفان:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...

الحمد لله حمدا لا حدود له والشكر لله إسرارً وإعلانًا...

الحمد لله الذي جعل العلم للقلب شفاء، وللعقل نور، وللنفس زكاة، وللروح سرور...

في بداية هذا العمل المتواضع الذي نسأل الله له القبول...

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور شوقي قبطان

لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، شاكرين له الجهد الذي بذله في الإرشاد والتوجيه.

كما وأتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة ولجميع أفراد هيئة التدريس والإدارة...

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

الإهداء:

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... إلى جنتي... أمي العزيزة فاطمة الزهراء.

إلى من أتشرف بحمل اسمه... إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه... عينا سهرت ويدا تعبت...أبي الحبيب حميد.

إلى النفس البريئة... إلى ياسمين حياتي... إلى كتفي حين أنهار وسندي حين أتعب... أخي سيدعلي.

إلى مرآتي... إلى روحي... إلى خارطتي في الحياة... أختي حنيفة.

إلى الذين ماتوا ومات بعدهم جزء من الحياة... إخوتي لبنى، رزيقة، محمد، عبد الحق وأسامة.

إلى القلب الطاهر... إلى مؤنستي... إلى المطر الهاطل على صحراء قلبي... جدتي الغالية مريم.

إلى مؤنساتي الغاليات... جميلة، فوزية، دليلة، زينب.

إلى جداي... بوزيد والزروق.

إلى جارتي... الزهرة.

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل تقييم إدارة المعرفة وفقا للنموذج الأمريكي MBNQA، وعلى هذا الأساس تم صياغة إشكالية الدراسة على هذه الشاكلة: فيما يتمثل مستوى تميز مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟

وفي محاولة منا لتحقيق هذه الأهداف والإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، كما وتم اعتماد مجموعة من الأدوات مثل المسح المكتبي قصد جمع المعلومات من مختلف المصادر، الاستبيانات لجمع البيانات اللازمة، وكذا تم الاعتماد على معيار إدارة المعرفة ضمن النموذج الأمريكي للتميز MBNQA.

هذا وقصد الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيم الأطروحة إلى أربعة فصول، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتميز التنظيمي، الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى إدارة المعرفة في نماذج التميز التنظيمي والمتمثلة في النموذج الأوروبي EFQM، النموذج الجزائري APQ والنموذج الأمريكي MBNQA، إذ بينا من خلال هذا الفصل أن النموذج الأمريكي هو النموذج الوحيد من بين هذه النماذج الذي يعتبر إدارة المعرفة أحد مدخلات تحقيق التميز التنظيمي، أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه إلى تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال حسب النموذج الأمريكي MBNQA.

وفي هذا السياق توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها أن مستوى تميز مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، إدارة المعرفة، النموذج الأمريكي MBNQA، مؤسسة صيدال.

Abstract:

This study aimed to determine the level of Organizational excellence in the Saidal Corporation from the perspective of knowledge management evaluation According to the American model MBNQA. On this basis, the research problem was formulated as follows: What is the level of Organizational excellence in the Saidal Corporation from the perspective of knowledge management evaluation according to the evaluation criteria in the American model of excellence MBNQA?

In our attempt to achieve these aims and answer this problem, we relied on the descriptive and analytical approach in the theoretical aspect, while in the applied aspect, we relied on the case study approach, and a set of tools were adopted, such as a desk survey to collect information from various sources, and questionnaires to collect data, necessary, and the knowledge management standard within the American Model of Excellence MBNQA was relied upon.

In order to gain familiarity with the subject of the study, the thesis was divided into four chapters, In the first chapter, we discussed the theoretical framework of organizational excellence, In the second chapter, we discussed the conceptual framework of knowledge management, while the third chapter focused on knowledge management within organizational excellence models, specifically the European model EFQM, the Algerian model APQ, and the American model MBNQA,Through this chapter, we demonstrated that the American model is the only model among these models that considers knowledge management as one of the inputs to achieving organizational excellence, As for the fourth chapter, we touched on the evaluation of knowledge management in the Saidal Corporation according to the American model MBNQA.

In this context, through this study, we reached many results, the most prominent of which is that the level of excellence of the SAIDAL Corporation in terms of the knowledge management approach according to the evaluation criteria in the American Model of Excellence MBNQA is the industry leader.

Keywords: organizational excellence, knowledge management, the American model MBNQA, Saidal Corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر والعرفان	
الإهداء	
المستخلص	
قائمة المحتويات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الاختصارات	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: **الإطار النظري للتميز التنظيمي**	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	3
المطلب الأول: تعريف وأهمية التميز التنظيمي	3
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التميز التنظيمي	11
المطلب الثالث: معايير وركائز التميز التنظيمي	16
المبحث الثاني: أساسيات التميز التنظيمي	20
المطلب الأول: مبررات ومتطلبات التميز التنظيمي	20
المطلب الثاني: مراحل التميز التنظيمي وطرائق تحقيقه	24
المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي	29
المبحث الثالث: أسس التميز التنظيمي	38
المطلب الأول: أساليب ومؤشرات التميز التنظيمي	38

المطلب الثاني: تكاليف ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي	41
خلاصة الفصل	47
الفصل الثاني: **الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**	
تمهيد	49
المبحث الأول: ماهية المعرفة	50
المطلب الأول: تعريف وخصائص المعرفة	50
المطلب الثاني: أهمية وعناصر المعرفة	58
المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعرفة	61
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	68
المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة وتطورها التاريخي	68
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	74
المطلب الثالث: مبادئ ومناهج إدارة المعرفة	79
المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة	82
المطلب الأول: أبعاد ومجالات إدارة المعرفة	82
المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات إدارة المعرفة	85
المطلب الثالث: عمليات وعوائق إدارة المعرفة	90
خلاصة الفصل	100
الفصل الثالث: **إدارة المعرفة في نماذج التميز التنظيمي**	
تمهيد	102
المبحث الأول: إدارة المعرفة في النموذج الأوربي EFQM	103
المطلب الأول: تعريف النموذج الأوربي EFQM ونشأته	103
المطلب الثاني: أهداف النموذج الأوربي EFQM واستخداماته	110

المطلب الثالث: معايير النموذج الأوربي EFQM	114
المبحث الثاني: إدارة المعرفة في النموذج الجزائري PAQ	119
المطلب الأول: ماهية النموذج الجزائري PAQ	119
المطلب الثاني: شروط الترشح للنموذج الجزائري PAQ ومراحل تقييم المرشحين	121
المطلب الثالث: معايير النموذج الجزائري PAQ	123
المبحث الثالث: إدارة المعرفة في النموذج الأمريكي MBNQA	128
المطلب الأول: ماهية النموذج الأمريكي MBNQA	128
المطلب الثاني: أهداف النموذج الأمريكي MBNQA ومميزاته	133
المطلب الثالث: معايير النموذج الأمريكي MBNQA	136
خلاصة الفصل	143
الفصل الرابع: **تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال حسب النموذج الأمريكي MBNQA**	
تمهيد	146
المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة	147
المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال	147
المطلب الثاني: وظائف وتنظيم مؤسسة صيدال	149
المطلب الثالث: تقديم فرع أنتيبيوتيكال	153
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	158
المطلب الأول: منهجية الدراسة	158
المطلب الثاني: تحليل البعدين المتعلقين باكتساب المعرفة وتخزينها	161
المطلب الثالث: تحليل البعدين المتعلقين بتوزيع المعرفة وتطبيقها	179
المبحث الثالث: تقييم وتوجيه نتائج الدراسة	198
المطلب الأول: اختبار الفرضيات	198
المطلب الثاني: التغذية العكسية	206

خلاصة الفصل	227
خاتمة	229
قائمة المراجع	233
الملاحق	258

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(**1–1**)	مراحل التميز التنظيمي	26
(**1–2**)	تسلسل هرمية المعرفة	51
(**2–2**)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	52
(**3–2**)	عناصر المعرفة	61
(**4–2**)	أنماط تحول المعرفة	66
(**5–2**)	مجالات إدارة المعرفة	84
(**1–3**)	آليات عمل منطق الرادار	107
(**2–3**)	النموذج الأوربي EFQM	115
(**3–3**)	النموذج الجزائري PAQ	123
(**4–3**)	النموذج الأمريكي MBNQA	137
(**5–3**)	مراحل الحصول على جائزة النموذج الأمريكي MBNQA	142
(**1–4**)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال	151
(**2–4**)	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	155
(**3–4**)	توزيع المتوسطات الكلية لفقرات اكتساب المعرفة	169
(**4–4**)	توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تخزين المعرفة	178
(**5–4**)	توزيع المتوسطات الكلية لفقرات توزيع المعرفة	187
(**6–4**)	توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تطبيق المعرفة	197
(**7–4**)	نموذج بسيط مقترح للتغذية العكسية	207
(**8–4**)	إسقاط النموذج البسيط المقترح للتغذية العكسية في جانب النقاط	207
(**9–4**)	إسقاط النموذج البسيط المقترح للتغذية العكسية في جانب المستوى	208

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(**1_2**)	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	64
(**2_2**)	المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	64
(**3_2**)	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	88
(**1_3**)	معايير النموذج الأوربي EFQM والنقاط المرافقة	118
(**2_3**)	معايير النموذج الجزائري PAQ والنقاط المرافقة	127
(**3–3**)	معايير النموذج الأمريكي MBNQA والنقاط المرافقة	139
(**4–3**)	درجة التصنيف التي تحصل عليها المؤسسة (طريقة إزالة الثقل)	140
(**1–4**)	مقياس الدراسة	159
(**2–4**)	توضيح عينة الدراسة	160
(**3–4**)	تحليل فقرات اكتساب المعرفة	161
(**4–4**)	تحليل فقرات تخزين المعرفة	170
(**5–4**)	تحليل فقرات توزيع المعرفة	179
(**6–4**)	تحليل فقرات تطبيق المعرفة	188
(**7–4**)	مجموع متوسطات عمليات إدارة المعرفة	198
(**8–4**)	درجة تصنيف المؤسسة من مدخل إدارة المعرفة حسب النموذج الأمريكي MBNQA	199
(**9–4**)	درجة تصنيف المؤسسة من مدخل اكتساب المعرفة، تخزينها وتوزيعها حسب النموذج الأمريكي MBNQA	200
(**10–4**)	درجة تصنيف المؤسسة من مدخل تطبيق المعرفة حسب النموذج الأمريكي MBNQA	201
(**11–4**)	تمحور عمليات إدارة المعرفة حسب جداول درجة التصنيف المكيفة	202
(**12–4**)	مقارنة النتائج المتوقعة والمحققة	206

قائمة الاختصارات

European Foundation for Quality Management	**EFQM**
Prix Algérien de la Qualité	**PAQ**
Malcolm Baldrige National Quality Aword	**MBNQA**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	**258**

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال بسبب العولمة تغيرات متسارعة وتحولات جذرية طالت جميع المؤسسات، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة الاستجابة السريعة والتكيف العالي لضمان النمو أو الاستمرار على الأقل، فالاندفاعة التي فرضتها العـولمة نحو التوسع والتفاعل الدولي جعل بيئة الأعمال أكثر تعقيدًا وأشد منافسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات أمام تحدي فعلي فحواه يجعلها بين خيارين، إما الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات التي لا مفر منها، ومضاعفة الجهود وتكثيفها وإما الزوال.

وفي هذا السياق أصبح السعي لتحقيق التميز التنظيمي ضرورة حتمية لا سبيل لإغفالها، على اعتبار أنه الطريق الأمثل الذي يضمن للمؤسسات تحقيق مكانة لا يستهان بها في خضم المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، فهو _التميز التنظيمي_ رحلة لا تنتهي نحو التطوير والتحسين المستمرين، والسمة البارزة التي تتسم بها المؤسسات المتفوقة على منافسيها، إذ لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تظافرت الجهود قادةً وعمالاً، فمن الضروري أن يتبنى القادة ثقافة تنظيمية داعمة للتميز التنظيمي محاطة برؤية واضحة وإرشادات فعالة، ولا يقتصر الأمر على هذا فحسب، بل يتعداه ليشمل توفير مختلف الموارد اللازمة لتحقيق الهدف المنشود، وفي نفس الوقت لا بد أيضا أن يلتف العمال حول هذه الثقافة ويبذلون قصارى جهدهم لتحويل التميز التنظيمي من خطة إلى واقع مُعاش يعكس قوة المؤسسة وقدرتها.

وفي إطار التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يتجسد في الانتقال من الاقتصاد الصناعي المبني على استثمار الأيادي إلى الاقتصاد المعرفي المبني على استثمار العقول، تبرز قيمة المعرفة كمورد استراتيجي ومتغير محوري يمكن من خلاله التفوق على المنافسين على اعتبار أنه العلامة الفارقة الخالقة للقيمة، وظهرت بذلك الحاجة عند كل مؤسسة تسعى لفرض نفسها في البيئة التنافسية إلى إدارة هذا المورد وتسخيره كأداة ومدخل لتحقيق التميز التنظيمي، ففي عصر تحكمه المعرفة يتجلى التميز الحقيقي في القدرة على استثمار المعرفة وتحويلها إلى قيمة مضافة تخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى وجود العديد من النماذج التي تعنى بالتميز التنظيمي، والتي يتم التعامل معها كأدوات تقنية يتم من خلالها قياس مستوى التميز الذي وصلت إليه المؤسسة من خلال العديد من المداخل والممارسات الإدارية والتي من بينها إدارة المعرفة، ولعل أشهر وأبرز نموذج تبرز فيه إدارة المعرفة كمدخل من مداخل تحقيق التميز التنظيمي هو النموذج الأمريكي للتميز MBNQA، هذا الأخير الذي يعد آلية من شأنها تحسين أداء المؤسسة لبلوغ التميز التنظيمي من خلال جملة من المعايير المحورية الرئيسية والفرعية.

إشكالية الدراسة:

تعد الصناعات الدوائية من أهم الصناعات التي يتسم قطاعها بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر على الصعيدين المحلي والعالمي، وبالنظر إلى السوق الجزائرية، فإن مؤسسات الصناعة الدوائية لتضمن بقاءها لابد أن تواكب التغيرات الحاصلة وترصد مكانة لها في السوق الوطني على الأقل، الأمر الذي يجعل السعي لتحقيق التميز التنظيمي ضرورة وليس خيار سيما في هذا النوع من المؤسسات الذي ينشط في نظام مفتوح وديناميكي، وفي هذا الصدد تبرز مؤسسة صيدال على غرار باقي المؤسسات في هذا الجانب، إذ حازت على الجائزة الجزائرية للتميز في إصدارها الأول بحسب النموذج الجزائري وهذا سنة 2003، وفي سبيل تقييم إدارة المعرفة باعتبارها مدخل لتحقيق التميز التنظيمي ومعرفة المستوى الذي يمكن تحقيقه في هذا الجانب توجهنا إلى النموذج الأمريكي للتميز MBNQA.

وعلى ضوء ما سبق تتبلور إشكالية دراستنا فيما يلي:

فيما يتمثل مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟

وقصد معالجة هذه الإشكالية، تم تفريعها إلى العديد من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما هو مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟
- ما هو مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟
- ما هو مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل توزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟
- ما هو مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA؟

فرضيات الدراسة:

كمحاولة منا لمعالجة الإشكالية والإجابة على الأسئلة الفرعية يمكن اقتراح مجموعة من الفرضيات كما يلي:

مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

- مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.
- مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.
- مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل توزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.
- مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

أهمية الدراسة:

استمدت دراستنا أهميتها من خلال العديد من النقاط والتي من بينها ما يلي:

- التطرق لموضوعي التميز التنظيمي وإدارة المعرفة اللذان يعتبران من المواضيع المهمة لأي مؤسسة سيما في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد المعرفة؛
- امتداد لدراسات أكـاديمية سابقة اهتـمت بإدارة المـعرفة والتميز التنظيـمي؛
- تحليل الواقع الفعلي لعمليات إدارة المعرفة إلى جانب تحليل تأثير هذه العمليات في تحقيق التميز التنظيمي؛
- نتائج الدراسة إلى جانب التوصيات التي قد يستخدمها مسؤولي المؤسسة محل الدراسة في اتخاذ القرارات.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي منها ما يلي:

- تعميق الفهم في موضوع التميز التنظيمي وإدارة المعرفة والنموذج الأمريكي للتميز MBNQA؛
- إبراز الجوانب المهمة للنموذج الأمريكي للتميز MBNQA بما فيها معايير التقييم ونخص بالذكر معيار إدارة المعرفة؛
- معرفة مستوى تميز مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معيار التقييم إدارة المعرفة في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA.

حدود الدراسة:

بغية التحكم في موضوع الدراسة تم تحديد حدود هذه الدراسة لتكون كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقوم الدراسة بالأساس على معرفة مستوى تميز مؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA، وهذا يعني أن دراستنا تقوم على ثلاث عناصر أساسية والتي تتمثل فيما يلي: إدارة المعرفة، التميز التنظيمي والنموذج الأمريكي للتميز MBNQA.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة صيدال وبالتحديد فرعها أنتيبيوتيكال بولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر مارس 2023 إلى غاية شهر مارس 2024.

المنهج والأدوات المستعملة:

من أجل دراسة إشكالية الدراسة وتحليل أبعادها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الجانب النظري وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى المعرفة الدقيقة التفصيلية من خلال التحليل، إلى جانب تحقيق فهم أفضل وأدق للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة الحالة محاولة منا لتفسير الظاهرة المدروسة.

وفيما يتعلق بالأدوات المستعملة في دراستنا فقد اعتمدنا على المسح المكتبي وهذا للوقوف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا من مصادر ومراجع جامعة كالكتب، المقالات والملتقيات وغيرها، كما اعتمدنا على الاستبيان لجمع البيانات استكمالا منا لاختبار الفرضيات، هذا واعتمدنا على معيار التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA والمتمثل في إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة:

- **دراسات باللغة العربية:**

دراسة (فؤاد محمد حسين الحمدي) (2021) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من توليد المعرفة، تشاركها وخزنها _عمليات إدارة المعرفة_ في التميز التنظيمي، وهذا من خلال عينة مكونة من 46 عامل، كما وتم الاستعانة ببرنامج SPSS.V.24، في هذا الصدد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل من إدارة المعرفة والتميز التنظيمي للعينة المبحوثة.

دراسة (بوبكر ساخي وأمحمد تيغزة) (2021) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز، هدف الباحثين في هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تساهم عمليات إدارة المعرفة في التنبؤ بالتميز التنظيمي عند عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالغرب، وهذا من خلال عينة مكونة من 276 عامل، وبالاستعانة بحزمة Amos-22، في هذا الصدد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن إدارة المعرفة تساهم في التنبؤ بالتميز التنظيمي.

دراسة (الزين عمران وعمار براهمية) (2018) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT تبسة، هدف الباحثين في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة السلام إلكترونيكس، وهذا من خلال عينة مكونة من 48 عامل، وبالاستعانة بحزمة SPSS، في هذا الصدد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

- **دراسات بلغات أجنبية:**

دراسة (Wageeh a.nafei) (2016) بعنوان: The role of knowledge management in promoting organiqational excellence : a study on the pharmaceutical industry in egypt، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين التميز التنظيمي في صناعة الأدوية في مصر، وهذا من خلال عينة مكونة من 300 عامل، وفي هذا الصدد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في صناعة الأدوية في مصر.

دراسة (Atallah basheer alnaweigah) (2013) بعنوان: The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the university of Al_taif staff، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة وأثرها في زيادة التميز لدى العاملين في جامعة الطائف، وهذا من خلال عينة مكونة من 126 عامل في مختلف كليات وأقسام فرع الحوية، في هذا الصدد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمجالات إدارة المعرفة لدى العاملين.

- **الإضافة التي قدمتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:**

تفردت دراستنا عن الدراسات السابقة من جانب أداة التحليل، إذ تم في الدراسات السابقة وأثناء إبراز علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي الاستعانة بالبرامج الإحصائية والتي أُستهلك استخدامها كبرنامج SPSS أو Amos... إلخ، أما دراستنا فتميزت بإضافة جديدة إذ تم الاستعانة بالنموذج الأمريكي MBNQA في جانب التحليل على اعتبار أنه نموذج يربط إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي بعلاقة السبب والنتيجة أو المدخل والمخرج، الأمر الذي أتاح لنا تقديم تحليل أعمق وأكثر دقة، تمكنا من خلاله من تقييم إدارة المعرفة وعملياتها إلى جانب تحديد مستوى التميز التنظيمي، الأمر الذي تمخض عنه رؤى جديدة ومفصلة.

صعوبات الدراسة:

لا تخلو الدراسات الأكاديمية من الصعوبات كلية، ودراستنا كغيرها من الدراسات واجهتها عقبات قبل أن تظهر بشكلها النهائي، ومن بين هذه الصعوبات صعوبة ضبط التقييم وحصره في إدارة المعرفة دون غيرها من المعايير في النموذج الأمريكي MBNQA، إلى جانب صعوبة تكييف جداول التقييم المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها.

هيكل الدراسة:

لأجل مناقشة الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة واستخراج النتائج، تم تقسيم هذه الأطروحة إلى جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي محاولة منا لتغطية مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة.

إذ عنونا الفصل الأول ب: **الإطار النظري للتميز التنظيمي**، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من تعريف التميز التنظيمي، أهميته، أهدافه، مبادئه، معاييره وكذا ركائزه، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى كل من مبررات التميز التنظيمي، متطلباته، مراحله، طرائق تحقيقه وكذا أبعاده، أما في المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أساليب التميز التنظيمي، مؤشراته، تكاليفه وكذا معوقات تحقيقه.

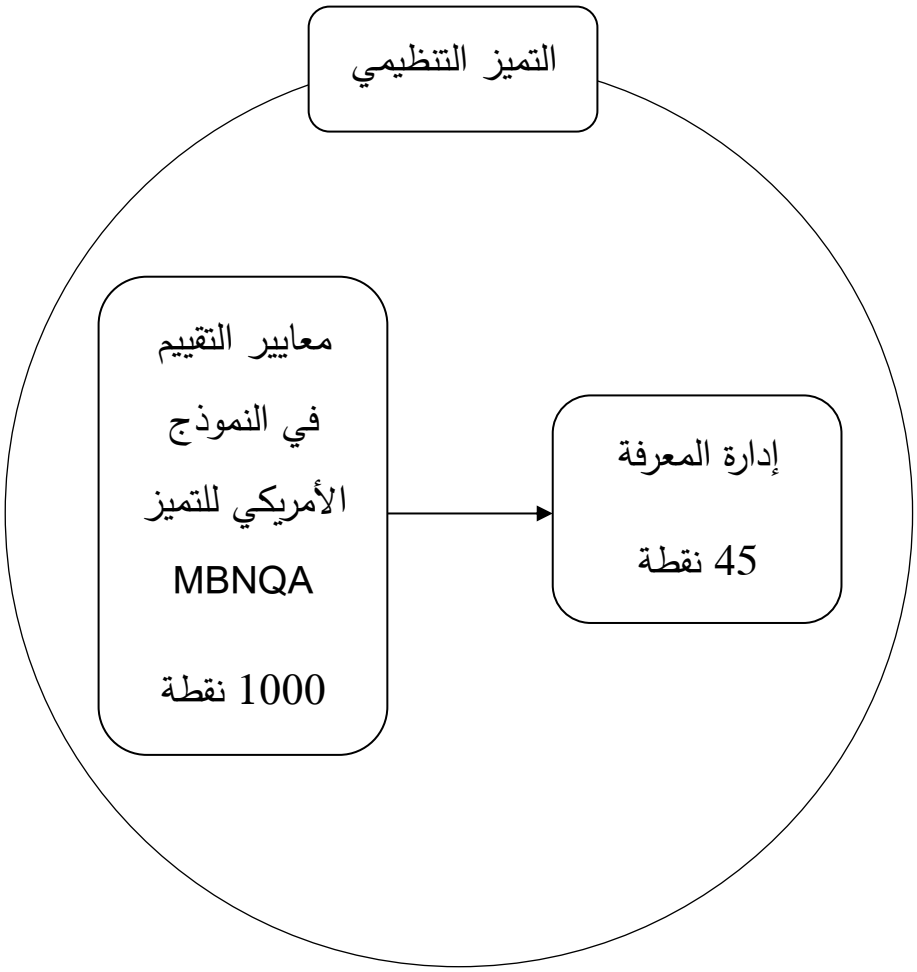
وعنونا الفصل الثاني ب: **الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من تعريف المعرفة، خصائصها، أهميتها، عناصرها، مصادرها وكذا أنواعها، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى كل من تعريف إدارة المعرفة، تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، مبادئها وكذا مناهجها، أما في المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجالاتها، مبرراتها، متطلباتها، عملياتها وكذا عوائق تحقيقها.

وعنونا الفصل الثالث ب: **إدارة المعرفة في نماذج التميز التنظيمي**، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصصنا المبحث الأول إلى إدارة المعرفة في النموذج الأوربي EFQM تطرقنا من خلاله إلى تعريف النموذج الأوربي EFQM، نشأته، أهدافه، استخداماته وكذا معاييره، وخصصنا المبحث الثاني إلى إدارة المعرفة في النموذج الجزائري PQA تطرقنا من خلاله إلى ماهية النموذج الجزائري PQA، شروط الترشح لها، مراحل تقييم المرشحين وكذا معاييره، أما المبحث الثالث فخصصناه لإدارة المعرفة في النموذج الأمريكي MBNQA تطرقنا فيه إلى ماهية النموذج الأمريكي MBNQA، أهدافه، مميزاته وكذا معاييره.

أما الفصل الرابع فعنوناه ب: **تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال حسب النموذج الأمريكي MBNQA**، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصصنا المبحث الأول إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة تطرقنا من خلاله لكل من تقديم مؤسسة صيدال، وظائف وتنظيم مؤسسة صيدال وتقديم فرع أنتيبيوتيكال،

وخصصنا المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تطرقنا من خلاله لمنهجية الدراسة، تحليل البعدين المتعلقين باكتساب المعرفة وتخزينها وتحليل البعدين المتعلقين بتوزيع المعرفة وتطبيقها، أما المبحث الثالث فخصصناه لتقييم وتوجيه نتائج الدراسة، تطرقنا فيه إلى اختبار الفرضيات والتغذية العكسية.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول: الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التميز التنظيمي مؤشر من مؤشرات تفرد المؤسسة وتفوقها، وفي ظل المنافسة الشديدة تزايد الاهتمام به وسلط الضوء عليه كنشاط ممنهج تحقق المؤسسة من خلاله البقاء في ظل الكم الهائل من المؤسسات المنافسة، هذا وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة يستلزم ثقافة تنظيمية داعمة له وموارد بشرية تتصف بالإبداع والتجديد الأمر الذي يحقق أهداف المؤسسة وأصحاب المصالح معا.

وعلى ضوء ما سبق وللإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التميز التنظيمي

المبحث الثالث: أسس التميز التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

شغل التميز التنظيمي رقعة واسعة واهتمام كبير من قبل علماء الإدارة والمفكرين باعتباره مفهوم جد مهم، والذي ازدادت أهميته بفعل شدة المنافسة وحدتها، باعتباره _التميز التنظيمي_ أساس الإبداع والابتكار والتفرد والتفوق على المنافسين، وفي ظل هذا سنتطرق في مبحثنا إلى ماهية التميز التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي اليوم أساسا حيويا وعاملا مهما لنجاح المؤسسات، إذ يعبر في مضمونه على التفوق على المنافسين، الأمر الذي جعله قبلة للمؤسسات التي تطمح في حجز مكانة لها في ظل المنافسة الشديدة، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية لتعريف التميز التنظيمي وإبراز أهميته.

أولا: تعريف التميز التنظيمي

ليس بالأمر اليسير إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي وهذا راجع لسببين هما: حداثة المصطلح واختلاف آراء الباحثين والمفكرين الناتجة عن اختلاف التجارب، الخلفيات والمشارب الفكرية، غير أن جميع التعاريف وإن أُختلف في التعبير عنها تصب في معنى واحد، ومن التعاريف المقترحة ما يلي:

التميز التنظيمي هو فلسفة حديثة مهمتها الأساسية البحث عن أفضل طريقة لتطوير وتحسين المؤسسة وتعزيز أدائها لتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي هو توجه حديث يمكن للمؤسسة التي تتبناه أن تحقق التطور والنمو لضمان أعلى مستوى من رضا أصحاب المصلحة من مستثمرين، بنوك، عمال، زبائن وغيرهم.

التميز التنظيمي هو جملة الأنشطة المهمة في المؤسسة والتي تهدف إلى تحقيق النتائج والتركيز على العملاء والقيادة والمشاركة والتحسين المستمر والابتكار.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي هو مجموعة الأنشطة الرئيسية التي توجه لتحقيق النتائج من خلال أساليب الإدارة الحديثة كالتمكين والإبداع والابتكار وغيرها.

[1] Rasha aboseif elnasr salama aboseif, exploring the effect of telent management practices on organizational excellence in the egyptian health sector : the mediating role of smart organization, european journal of business and management, vol 13, n 4, 2021, P 59.

[2] Rahim avazpour et al, investing the relation between organizational culture and excellence performance based on EFQM model in SMEs, research journal of applied sciences, engineering and technology, vol 5, n 14, 2013, P 3685.

التميز التنظيمي هو عملية التقييم الذاتي لتطوير فاعلية المؤسسة، وضعها التنافسي، ومرونتها.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي يقدم تقييم ذاتي لوضعية المؤسسة من جانب الفاعلية، الوضع التنافسي والاستجابة للتغيرات.

التميز التنظيمي هو عملية ديناميكية تسعى إلى تعزيز أداء المؤسسات وتحسين مستوى جودة المنتجات.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي ليس هدف مجرد بل هو عملية مستمرة وديناميكية تستهدف تحسين أداء المؤسسة وكذا تطوير منتجاتها تلبيةً لاحتياجات الزبائن.

التميز التنظيمي هو منهج فكري وفلسفة إدارية تقوم على نهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي هو منهج فلسفي إداري متعلق بطريقة تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة بحيث تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة وتساهم في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات.

التميز التنظيمي هو أسلوب عام للعمل يؤدي إلى تحقيق رضا كل من العميل الداخلي والخارجي والمجتمع، وبالتالي زيادة النجاح على المدى الطويل.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي هو نهج إداري يُعنى بتحقيق الرضا للعملاء من خلال الاعتراف بالجهود وتوفير ظروف العمل الملائمة _رضا العامل_ وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة _رضا الزبون_، الأمر الذي يساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح على المدى البعيد.

التميز التنظيمي هو نهج يتم من خلاله تحقيق تنمية مستدامة وتلبية حاجات العمال والزبائن.[5]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي هو نهج يهدف إلى تحقيق نجاح يدوم على المدى الطويل، إلى جانب الاهتمام بتلبية احتياجات العمال والزبائن مما يعزز رضاهم وولاءهم للمؤسسة.

---

[1] Mazen j.al shobaki et al, lerning organizations and their role in achieving organizational excellence palestinian universities, international of digital pubblicatin technology, vol 1, n 2, 2017, p 45.

[2] Noor al-ma'aitah et al, staffing strategy as a way to achieve organizational excellence : insights from jordan, TEST engineering and management, vol 83, 2020, p 6930.

[3] Rounaq kadhem hussin, maryam khanjar oudah, the role of ethical leadreship in achievinag organizational excellence an analytical study of the opinions of a sample of workers in private hospitals in the middle euphrates region, al_qadisiyah journal for administrative and economic sciences, vol 24, n 4, 2022, P 5.

[4] Nazem.m.m.malkawi, using electronic human resource management for organizational excellence : case study at social security corporation _ jordan, international journal of engineering technologies and management research, vol5, n 5, 2018, P 150.

[5] Mohamad noor al_jedaiah, rokaya albdareen, the effect of strategic human resources management (shrm) on organizational excellence, problems and perspectives in management, vol 18, n 4,2020, p 50.

التميز التنظيمي هو نهج متكامل للتطوير التنظيمي وإدارة الأداء، يركز بشكل أساسي على تمكين العمال وتحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة التغيير في المؤسسة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي يتمثل في توفير بيئة عمل تشجع على إدارة الأداء والتطوير وتعزيز النمو المهني للعمال من خلال توفير الدعم والتدريب اللازم ليكونوا قادرين ومهيئين للتعامل مع مختلف المشاكل التي تعترض المؤسسة بكفاءة وفعالية.

التميز التنظيمي هو نهج شامل يتم من خلاله إلى جانب إدارة العمليات، إدارة المشاريع، إدارة التغيير، إدارة المعرفة وإدارة الموارد تحسين أداء المؤسسة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن التميز التنظيمي يمكن من خلاله تحسين وتطوير الأداء المؤسسي إلى جانب مجموعة من الأنشطة والعمليات المرافقة، كإدارة العمليات التي تقوم بالأساس على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وإدارة المشاريع التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنفيذ المشاريع على أرض الواقع بكفاءة وفعالية.

من التعاريف السابقة وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التميز التنظيمي هو الحالة الإيجابية ونقطة القوة التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة واستخدام أساليب حديثة، فريدة وإبداعية، الأمر الذي يجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين.

كما ويتضمن التميز التنظيمي مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة لأجل تنفيذ استراتيجيات مبتكرة وأساليب إبداعية من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تظهر من خلال السلع والخدمات الأكثر تلبية لاحتياجات وتطلعات الزبائن.

هذا ويعد التميز التنظيمي انعكاس لقدرة المؤسسة على تحسين وتطوير أدائها باستمرار من خلال تركيزها على تطوير مهارات العمال، وإدراج الإبداع والابتكار وكذا التعاون ضمن ثقافة المؤسسة، إلى جانب سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

هذا والتميز التنظيمي كمفهوم يجسد على أرض الواقع إنما هو نسبي يختلف بحسب قوة المؤسسات المنافسة، توفر مختلف الموارد، ثقافة المؤسسة... إلخ، لذا فالمؤسسات المتميزة في الجزائر ليست بالضرورة متميزة في مصر وهكذا... فالبيئة الخارجية القريبة والبعيدة تلعب دور كبير في قولبة هذا المفهوم.

[1] Kokila mohan, Gomathi S, A study on empowering employee capabilities towards organizational excellence, Mediterranean journal of social sciences, vol 5 n 20, 2014, P 561.
[2] Sony kumari, l.n. bhagat, measurement of organizational excellence in indiaan context : an exploratory study, international journal of engineering technologies and management research, vol 7, n 12, 2022, P 26.

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي بمثابة المحور الأساسي الذي تحافظ من خلاله المؤسسة على ديمومتها في خضم المنافسة الشديدة، إذ يؤثر بشكل إيجابي على عدة جوانب مهمة والتي منها ما يلي:[1]

- يطور آليات العمل في جميع المستويات ويوحد جهود العمال لتحقيق الكفاءة والفعالية واستمرار نجاحات المؤسسة على المدى الطويل؛
- يسهل عملية الاتصال الإداري بأنواعه (عمودي، أفقي، رسمي وغير رسمي)؛
- يمكن المؤسسة من الاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق نتائج إيجابية؛
- يحقق رضا العامل الأمر الذي يدفع هذا الأخير إلى بذل أعلى جهد لتحقيق أفضل أداء؛
- يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تفوق هذه الأخيرة على المنافسين؛
- يوفر القائد الكفء، العمال الأكفاء والثقافة التنظيمية المتفردة الأمر الذي يحقق أداء عالي.

مما سبق يمكن القول أن للتميز التنظيمي أهمية كبيرة إذ يتم من خلاله تطوير آليات العمل في كل المؤسسة مما يساهم في توحيد الجهود نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المهام، كما ويسهل عملية الاتصال الإداري بين كل أقسام المؤسسة وكل المستويات الإدارية بشكل رسمي أو غير رسمي وسواءً كان الاتصال عمودي بين الإدارة والعمال، أو أفقي بين الأقسام المختلفة، هذا ويساعد التميز التنظيمي المؤسسة على استخدام مختلف مواردها البشرية، المادية والمالية استخداما أمثلا وفعالا الأمر الذي يحقق نتائج إيجابية، كما ويحقق التميز التنظيمي رضا العميل الداخلي المتمثل في العامل وذلك عن طريق توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة الأمر الذي يدفعه لبذل أقصى جهد، كما ويعزز التميز التنظيمي سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها والتكيف معها أو مجابهتها، وكذا يساعد المؤسسات التي تتبناه لاستقطاب القائد المبدع والعمال الماهرين الذين يتوافقون وثقافة الإبداع والابتكار التي تتبناها المؤسسة.

بالإضافة إلى الأهميات سابقة الذكر يمكن إدراج أهميات أخرى للتميز التنظيمي كما يلي:[2]

- يعتبر من الوسائل التي يتم من خلالها التعرف على المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة؛
- يحسن من سمعة المؤسسة وبالتالي يجذب زبائن أكثر؛

[1] ميسون عبدا لله أحمد الشلمة، سجى نذير حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء 1، 2018، ص 94.

[2] فراس محمد إسماعيل، جنان جاسم رميض، تشخيص علاقة الارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي: دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 1، 2020، ص 414.

- يتطور من خلاله العمال وبالتالي يتطور الأداء ليصبح أكثر تميزا؛
- يفعل روح الفريق ويعزز المنافسة بين العمال؛
- يوفر البيئة الحاضنة التي تشجع على الإبداع والابتكار بهدف زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن أهمية التميز التنظيمي تتجلى في كونه وسيلة للتعرف على مختلف المشاكل التي تعترض المؤسسة وبالتالي التهيؤ لمواجهتها والتصدي لها، وكذا يساهم في تحسين سمعة المؤسسة من خلال سلعها وخدماتها ذات الجودة العالية ما يؤدي إلى جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين، أيضا يشجع على تدريب العمال وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الأمر الذي يعزز الأداء ويطوره، كما ويساهم في تعزيز روح الفريق والمنافسة من خلال تمكين العمال والسعي لتحقيق رضاهم الأمر الذي يشعرهم بالانتماء وبالتالي المشاركة والتفاعل، كما ويساهم التميز التنظيمي في خلق بيئة عمل تشجع وتحفز على الإبداع والابتكار.

ضف إلى الأهمايات سابقة الذكر، أيضا تكمن أهمية التميز التنظيمي في كونه يحقق ما يلي:[1]

- الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد وفهم توقعاتهم؛
- يعزز العلاقة والعمل المشترك بين المؤسسة وأصحاب المصلحة؛
- يعطي للمؤسسة القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة على مختلف المستويات؛
- يحقق التكامل والتجانس بين العمليات والأنظمة؛
- يوفر الإمكانيات اللازمة لتسهيل أداء المهام للعمال، الأمر الذي يُظهر التعاون ويعزز ظهور الثقة؛
- يحقق التكيف والتأقلم للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التعلم والإبداع.

مما سبق تتجلى أهمية التميز التنظيمي أيضا في كونه يساهم في الحفاظ على الاستمرارية في جذب الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية الأمر الذي يلبي توقعاتهم باستمرار، كما ويسهم التميز التنظيمي في تعزيز العلاقة بين كل من المؤسسة وأصحاب المصلحة كالمساهمين، البنوك، الزبائن، الموردين وغيرهم وذلك عن طريق تقديم قيمة مضافة لهم، إلى جانب خلق عمل مشترك بين كل من المؤسسة وأصحاب المصالح، مما يحقق الأهداف المشتركة ويشجع على العمل الجماعي بين مختلف الجهات، كما ويتم من خلاله تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق منح المؤسسة القدرة العالية على تجسيد المرغوب على أرض

[1] فتيحة رأس الكاف وآخرون، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص 78.

الواقع على كل الأصعدة وفي مختلف المستويات، إلى جانب أنه يساهم في تحقيق التكامل بين العمليات والأنظمة مما يزيد من كفاءة المؤسسة وفعاليتها، كما ويوفر التميز التنظيمي الإمكانيات الضرورية لتسهيل انجاز المهام الأمر الذي يعزز التعاون بين العمال ويعزز الثقة والتكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية عن طريق تبني الإبداع والابتكار وكذا التعلم.

هذا وتتجلى أيضا أهمية التميز التنظيمي فيما يلي:[2,1]

- يسمح للمؤسسة بالقيام بالتقييم الذاتي لمعرفة نسبة التقدم في أنشطتها؛
- يساهم في استفادة المؤسسة من المقارنات المرجعية مع المؤسسات المنافسة؛
- يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من خلال إيلاء أهمية كبيرة للنتائج؛
- يساعد في التركيز على ملاءمة النتائج لتطلعات أصحاب المصالح؛
- يعمل على تطوير مهارات العمال الذين يساهمون في تطوير العملية الإنتاجية؛
- يحقق المسؤولية الاجتماعية عن طريق التركيز على فهم تطلعات أصحاب المصالح.

مما سبق تظهر أهمية التميز التنظيمي في العديد من الجوانب الهامة التي تطور المؤسسات وتحسن أدائها، مثل مساعدة المؤسسة في مراقبة وتقييم أدائها لتحديد مستوى التقدم أو مستوى الانحرافات لمعالجتها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لاستغلال المخرجات في تحديد الأولويات والتركيز على ما يجب التركيز عليه، كما أنه يمكن المؤسسة من مقارنة أدائها مع المنافسين ومعرفة موقعها في السوق وتحديد الفجوة وكذا تحديد الفرص والتهديدات التنافسية قصد استغلال الأولى والتصدي للثانية، وتحقيق النمو والتطور باستمرار عن طريق التركيز على تحقيق النتائج بصفة أساسية، كما ويعمل التميز التنظيمي على ضمان أن تتلاءم النتائج مع توقعات جميع أصحاب المصلحة من زبائن ومساهمين وغيرهم، الأمر الذي يحقق الرضا ويعزز الثقة ويبني علاقات تفاعلية، كما ويساعد على تحفيز العمال وتطوير مهاراتهم لتحسين الأداء، إلى جانب كل ما سبق يساهم التميز التنظيمي في إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة المؤسسة من خلال فهم توقعات أصحاب المصالح ومحاولة تلبيتها، الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل علاقة متينة بين المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

[1] هبة فائق حسن، بيداء ستار لفتة، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد 50، 2020، ص 19.

[2] أوميد محمد إبراهيم وآخرون، العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 9، العدد 4، 2021، ص 907.

كما وتتحدد أهمية التميز التنظيمي أيضا فيما يلي:[1]

- يوجه جهد العمال على تحقيق الكفاءة والفعالية والأهداف الفريدة؛
- يسهل عملية الاتصال الناجع بين العمال على كافة المستويات؛
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد؛
- يحقق ولاء ورضا العمال بشكل يدفعهم لبذل قصارى جهدهم؛
- يوفر ثقافة تنظيمية متميزة تدعم القيادة والعمال الأكفاء.

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي يعد بمثابة العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة لما له من أهمية كبيرة، حيث يوجه التميز التنظيمي جهود العمال لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية باعتباره يحفزهم على تحقيق الإبداع والابتكار بدل الاكتفاء بالأداء المطلوب فحسب، بالإضافة إلى ذلك فهو يسهل عملية الاتصال بين العمال في جميع المستويات، مما يعزز التفاعل والمشاركة ويسهل توزيع المعرفة في المؤسسة بسلاسة على اعتبار أن التميز التنظيمي أداة تُفعل الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحقيق أفضل تنسيق بين مختلف الأقسام وتعزيز ثقافة التعاون بين مختلف العمال في المؤسسة، كما ويساعد في استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية دون أي هدر مما يحقق التحكم في التكاليف وتحقيق الجودة، هذا ويمكن للتميز التنظيمي تعزيز ولاء ورضا العمال من خلال الثقافة التنظيمية التي تدعم ذلك، ما يحفزهم لبذل قصارى جهدهم للمساهمة بشكل كفء وفعال في تحقيق رؤية، رسالة وأهداف المؤسسة، كما ويوفر التميز التنظيمي في المؤسسة ثقافة مميزة تعزز القيادة الفعالة، التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي ما يحقق الإبداع والابتكار في المؤسسة.

هذا ويمكن تحقيق الاستفادة القصوى للتميز التنظيمي من خلال تشجيع العمال على المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم في حل المشاكل التي تعترضهم في المؤسسة، تفويض السلطة، الحرية وتجنب الإفراط في إصدار التعليمات والأوامر الرقابية المتعلقة بعملهم.[2]

وعليه يمكن القول أن تحقيق التميز التنظيمي يعد ذو أهمية كبيرة لأي مؤسسة، إذ يمكن تحقيقه _التميز التنظيمي_ من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز بالأساس على تعزيز دور العمال داخل المؤسسة وتمكينهم من المشاركة الفعّالة، وفيما يلي سنحاول شرح جزئية الاستفادة القصوى من التميز التنظيمي:

[1] فراس حسن رشيد وآخرون، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 2، 2019، ص 65.

[2] Wageeh a. nafei, the role of organizational agility in enhancing organizational excellence : a study on telecommunications sector in egypt, international journal of business and management, vol 11, n 4, 2016, P 125.

- **تشجيع العمال على المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم في حل المشكلات:** ويكون ذلك من خلال توفير بيئة مفتوحة للتواصل إلى جانب توفير آليات فعالة لاستقبال القرارات، أما توفير بيئة مفتوحة للتواصل فعلى المؤسسة أن تخلق بيئة تشجع على الحوار المفتوح الأمر الذي يشعر العمال بالراحة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون أي خوف، وأما توفير آليات فعالة لاستقبال القرارات فعلى المؤسسة توفير قنوات متعددة كالعصف الذهني، الاجتماعات الدورية وغيرها، لتسهيل تقديم الآراء والأفكار، الأمر الذي يعزز شعور الولاء والانتماء؛
- **تفويض السلطة:** ويكون ذلك من خلال توزيع المسؤوليات وتقليل البيروقراطية، أما توزيع المسؤوليات فبدلاً من تركيز السلطة في يد قلة من القادة، يجب أن تتجه المؤسسة إلى توزيع المهام والمسؤوليات على مستويات مختلفة، الأمر الذي يتيح للعمال الفرصة لاتخاذ القرارات، وأما تقليل البيروقراطية فالتفويض يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتقليل الوقت المستغرق في الحصول على الموافقات، الأمر الذي يحسن من كفاءة العمل؛
- **الحرية في العمل:** ويكون ذلك من خلال المرونة في أداء المهام وتشجيع الإبداع، أما المرونة في أداء المهام فتكون عن طريق توفير الحرية للعمال في اختيار أساليب العمل، وأما التشجيع على الإبداع فيكون عن طريق السماح للعمال بتجربة أفكار جديدة ومبتكرة، الأمر الذي من شأنه تقديم حلول مبتكرة للمشكلات؛
- **تجنب الإفراط في إصدار التعليمات والأوامر الرقابية:** ويكون ذلك من خلال الحد من التدخل الزائد إلى جانب التركيز على النتائج لا الطريقة، أما الحد من التدخل الزائد فيكون بعدم التدخل المستمر في كل تفاصيل العمل الأمر الذي قد يشعر العمال بعدم الثقة، يعني يجب مراعاة قاعدة لا إفراط ولا تفريط، وأما التركيز على النتائج لا الطريقة فبدلاً من الإشراف المكثف على كيفية أداء المهام، يجب التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة والسماح للعمال بتحديد الأولويات حسب قناعاتهم وقدراتهم.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التميز التنظيمي

تقطع المؤسسات شوطا كبيرا بعد أن تدرك حجم الأهداف التي ستحققها بتجسيد التميز التنظيمي في كيانها، وبفهم المبادئ التي تحكم هذا الأخير، على اعتبار أن هذه الثنائية _الأهداف والمبادئ_ تجعل القادة مدركين لحجم النفع الذي سيعود على مؤسساتهم من خلال التميز التنظيمي وما يجب عليهم بذله بخصوص هذا الشأن، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية إلى كل من أهداف التميز التنظيمي ومبادئه.

أولا: أهداف التميز التنظيمي

إن للمؤسسة العديد من الأهداف التي تسعى لبلوغها من خلال التميز التنظيمي ولعل من أهم الأهداف ما يلي:[1]

- استيعاب نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستعمالها؛
- تثبيت مبادئ نظم الجودة ومعايير التميز لدى كل العمال في المؤسسة؛
- دراسة إمكانيات تطبيق منهجيات فرص التحسين عن طريق التطبيقات الناجحة؛
- تتبع نتائج تقييم التميز وفقا لمعايير نماذج التميز التنظيمي التي تم اعتمادها من طرف المؤسسة؛
- التأكد من رضا العملاء الداخلين الخارجيين عن طريق تميز المؤسسة؛
- إيجاد خلفية للتميز التنظيمي لكل مستويات المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات التي تتبنى التميز التنظيمي ترمي لتحقيق أهداف حيوية والتي منها فهم نماذج التميز التنظيمي كالنموذج الأمريكي للتميز والنموذج الأوربي للتميز وغيرها واستخدام الملائم منها، الأمر الذي يمهد الطريق لفهم متطلبات التميز، وكذا تأكيد فهم وتطبيق مبادئ نظم الجودة ومعايير التميز لدى الجميع بما في ذلك العمال في كل المستويات، وكذا التركيز على استكشاف الفرص المتاحة وذلك لتحسين العمليات من خلال دراسة التجارب الناجحة وتطبيق الناجع منها، مما يساعد في تحقيق التطور المستمر، وكذا مراقبة نتائج تقييم تميز المؤسسة وفق معايير النموذج المتبع وتقديم تقارير بصفة دورية تضمن النتائج المحققة والتحسينات المطلوبة، إلى جانب التركيز على تحقيق رضا العامل والزبون عن طريق خلق بيئة مشجعة ومحفزة للعامل الأمر الذي يجعله يفجر كل طاقته من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة النابع عن رضاه، ما يجعل السلع والخدمات

[1] عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS_فرع بشار_، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 595.

المطروحة ذات جودة عالية وتلبي رغبات وتطلعات الزبون، وأخيرا زرع التميز التنظيمي بخلفيته النظرية في جميع المستويات مما يعزز الجهود التنظيمية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف أخرى من خلال التميز التنظيمي والتي من بينها ما يلي:[1]

- التوجه باتجاه خلق قيمة مضافة للمؤسسة؛
- التركيز على جهود العمال لإرضاء الزبائن؛
- التحسين الدائم لإدارة المؤسسة؛
- الاهتمام بفرق العمل داخل المؤسسة لتحقيق الاستمرار، الاتصال والتلاؤم؛
- تطوير وتنمية العمال.
- كما وأصبح التميز التنظيمي هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه لكسب أعلى عائد وخلق أكبر قيمة،[2] على اعتبار أن ممارسة التميز التنظيمي تتطلب الابتكار في الأداء الذي ينتج عنه التفوق.[3]

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال التميز التنظيمي والتي منها خلق قيمة مضافة للمؤسسة وذلك عن طريق طرح سلع وخدمات فريدة وعالية الجودة تلبي احتياجات ورغبات وكذا تطلعات الزبائن مما يحقق رضا الزبون وولائه، هذا وتركز المؤسسة من خلال التميز التنظيمي إلى إرضاء العامل الذي يعد عميل داخلي وهذا قصد تحقيق رضا الزبون الذي يعبر عنه بالعميل الخارجي، فرضا العامل مفتاح لرضا الزبون، كما وتهدف المؤسسات من خلال التميز التنظيمي إلى التحسين الدائم لمختلف عملياتها والإجراءات وكذا تطوير فلسفة المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها وهذا قصد تحقيق التفوق والتفرد الدائم على المنافسين، كما وتهدف المؤسسات من خلال تبنيها للتميز التنظيمي إلى الاهتمام المستمر بجميع العمال في جميع المستويات وتحقيق التواصل الفعال والتكامل بين أفراد الفريق الواحد، وذلك من خلال تطوير وتحسين مهارات العمال عن طريق توفير فرص لتدريبهم وتكوينهم وكذا توفير بيئة العمل الملائمة.

[1] عبد الناصر علك حافظ، أثار عبد الحكيم عبد الوهاب، متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص 144.

[2] Zeyad Faisal Al-Azzam et al, Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectial capital and organizational excellence in jordan service sector, journal of business, vol 6, n 1, 2017, P 9.

[3] Mohammad dawabsheh et al, the triagular relationship tqm, organizational excellence and organizational performance : a case of arab american university palestine, management science letters, vol 9, n 6, 2019, P 925.

ثانيا: مبادئ التميز التنظيمي

إن المؤسسات لا بد لها من تبني ثمانية مبادئ التي من خلالها يتحقق التميز التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:[1]

- **التحيز للعمل:** ونعني به التوجه للعمل والتناسق معه والسرعة في معالجة المشاكل بدل إرسال أسئلة لتقارير اللجنة أو دورات التحليل.
- **البقاء على مقربة من الزبون:** ونعني به معرفة تطلعات الزبائن ورغباتهم والانصات لهم باستمرار والاهتمام باهتماماتهم واستخدام كل هذا في تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة.
- **الاستقلالية والريادة:** ونعني به تقسيم المؤسسة إلى مؤسسات صغيرة وتشجيعها على تبني الاستقلالية والتنافس.
- **الإنتاجية من خلال الناس:** ونعني به الاهتمام بالعملاء الداخليين _العمال_ وإشعارهم بأنهم طرف مهم في نجاح المؤسسة وتميزها.
- **التدريب العملي والقيمة المدفوعة:** ونعني به التدريب التطبيقي والموجه عن طريق القيمة، والحرص على الاتصال المباشر للمديرين التنفيذيين مع أعمال المؤسسة.
- **التمسك بالشبكة:** ونعني به التمسك بشبكة الأعمال واستمرارية المشاركة والقيام بالأعمال التجارية على أفضل وجه.
- **الهيكل المدعم والصياغة البسيطة:** ونعني به أن يكون هيكل المؤسسة المتميزة بسيطا وذلك عن طريق وجود مستويات إدارية قليلة وعدد قليل من الناس في الإدارة العليا.
- **الخصائص المتزامنة في الشدة واللين:** ونعني به التشجيع على التفاني في القيم المركزية وتقبلها والتسامح وتحمل الأعباء.

مما سبق يمكن القول أن تبني المؤسسات للثمانية مبادئ سابقة الذكر يجعل منها تحقق التميز التنظيمي، هذه المبادئ تعد بمثابة الأساس لتحقيق النجاح والاستمرارية، هذا وتعد هذه المبادئ بمثابة القيم والممارسات التي تعكس توجه المؤسسة نحو التميز، والتي تتمثل أساسا في مبدأ التحيز للعمل الذي نعني به السعي الدائم للتركيز في العمل والتناغم معه إلى جانب سرعة الاستجابة للمشكلات التي تعترض المؤسسة والتعامل معها بكل سلاسة

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسمين خضير عباس الدوري، دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 15، العدد 61، 2021، ص_ص، 209_ 210.

عوض التسويف والمماطلة وتمطيط التعاملات كارسال التقارير والاستفسار الدائم على كل شاردة وواردة، الأمر الذي يشجع العمال على اتخاذ القرارات بسرعة ويعزز ثقافة العمل الديناميكية، كما ويعزز المبادرة والمبادءة في المؤسسة، وأيضا مبدأ البقاء على مقربة من العميل الخارجي المتمثل في الزبون وذلك من خلال بقاء المؤسسة على اتصال دائم ومستمر بالزبون ومعرفة ما يرغب الحصول عليه والظفر به والعمل على تلبية هذه الاحتياجات من خلال الاستفادة من مخرجات آرائهم وانتقاداتهم وكذا ملاحظاتهم واستفساراتهم، بهذه الطريقة تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها الحالية وابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي تبنى من خلاله علاقة وطيدة مبنية على الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء لها، وأيضا لدينا مبدأ الاستقلالية والريادة الذي يشجع على تقسيم المؤسسة إلى وحدات عمل مستقلة لتسهيل التنافس وتعزيز الإبداع والابتكار وكذا سرعة التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، أيضا مبدأ الإنتاجية من خلال الناس الذي يتجلى من خلال الاهتمام بالعمال وتقدير الدور الذي يبذلونه والاعتراف بمجهوداتهم، ما يعزز روح الفريق والعمل الجماعي ويرفع الثقة ويفعل المبادءة والمبادرة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يحقق رضاهم ورضا الزبائن، أيضا مبدأ التدريب العملي والقيمة المدفوعة الذي مفاده توفير التدريبات التطبيقية والتربصات الميدانية التي من شأنها تطوير وتحسين مهارات العمال لتمكينهم من خلق قيمة مضافة، بالإضافة إلى تشجع الاتصال المباشر للمديرين التنفيذيين وهذا لتحقيق أعمق فهم واستيعاب لفلسفة المؤسسة، وكذا مبدأ التمسك بالشبكة والالتزام بها ونقصد بالشبكة شبكة الأعمال التي تعتمد على العلاقات الاجتماعية والتشاركية بين المديرين والعمال، العمال فيما بينهم، والمؤسسة وأصحاب المصلحة من مستثمرين وموردين وبنوك وغيرهم، الأمر الذي يتحقق من خلاله تبادل المنفعة وتحقيق التعاون وتوكيد الثقة، ما يعزز نجاح المؤسسة ككل، أيضا مبدأ الهيكل المدعم والصياغة البسيطة الذي يشتمل على الهيكل التنظيمي المرن والذي تتقلص فيه المستويات الإدارية، ويتجلى فيه ما يسمى بالمؤسسة الرشيقة التي تعتمد على عدد قليل من الأشخاص للقيام بالمهام، الأمر الذي يشجع على التفاعل المباشر والاتصال الدائم بين كل من المديرين والعمال، ما يتحقق من خلاله الكفاءة والفعالية وكذا العدل والشفافية، وأخيرا مبدأ الخصائص المتزامنة في الشدة واللين الذي يشجع على التوازن بين الصرامة في تحقيق الهدف والمرونة في التعامل، يعني يشجع على التمسك بفلسفة المؤسسة والعمل على تحقيقها بكل جهد إلى جانب المرونة في التعامل مع التحديات وكذا المرونة في العلاقات الاجتماعية.

كل هذا جعلنا نستنتج مجموعة نقاط يمكن إيجازها فيما يلي:

- **أهمية المرنة في العمل:** والتي تظهر من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة التي تفضي لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، على اعتبار أن السمة الأساسية لهذا العصر على العموم هو السرعة التي تفضي للتغير المستمر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من شأن المرونة أن ترفع إنتاجية المؤسسة وبالتالي حصتها السوقية من خلال مرونة المدير في التخطيط ومرونة العامل في التنفيذ، فالأولى مصحوبة بالتنبؤ والتهيؤ لكل ما سيحدث للمؤسسة، والثانية مصحوبة بالسلاسة في التعامل في مكان العمل من خلال المهارة الكبيرة والقدرة العالية.
- **ضرورة تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي:** على اعتبار أن رضا العامل إنما هو نتيجة شعوره بالانتماء للمؤسسة، كما ويعد مظهر من مظاهر ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها، الأمر الذي يجعله يشعر أنه يعمل فيما يملك، ويستشعر أن نجاح المؤسسة إنما هو جزء من نجاحه، ما يجعله يفجر كامل قواه ويعمل بإتقان حتى أن درجة أعطاب المنتجات التي ينتجها العامل الراضي تقترب إلى الصفر، وهو أعلى سمات الجودة التي لا تتحقق إلا إذا شارك في تجسيدها العامل والتف حولها، هذا الرضا يؤدي بطريقة غير مباشرة لتحقيق رضا العميل الخارجي المتمثل في الزبون، كون المنتجات التي يتلقاها هذا الأخير إنما هي منتجات عالية الجودة وتتفق ورغباته وتطلعاته التي كانت بمثابة المدخلات في كل العمليات الإنتاجية.
- **التركيز على التكوين:** الذي في العموم يشار إليه بثنائية التعليم النظري والتدريب التطبيقي، فالجانب العلمي مهم كأهمية الجانب العملي على اعتبار أنه المرجعية الأساسية ومنه كانت الانطلاقة، هذا وبالتركيز على التكوين إنما تتعزز المهارات العلمية والعملية التي يراها أصحاب القرار مناسبة وضرورية لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، إذ يصبح العامل أكثر معرفة وأكثر قدرة على الأداء، وهذا على اعتبار أن جهله للعديد من الأمور قد تمت إزالته، وكذا يصبح أكثر استيعابا وفهما لبيئة الأعمال ومجرياتها، كما ويقل الخوف من المجهول على اعتبار أن التكوينات مصحوبة بالتنبؤ بالمشكلات وكذا طريقة التعامل معها ومراحل حلها، الأمر الذي يخفض عنصر المفاجأة، ما يجعل العامل يتصرف بمرونة أكثر من ذي قبل.
- **التحول نحو المؤسسة الرشيقة:** ونعني بالمؤسسات الرشيقة تلك المؤسسات التي تسعى لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكاليف وبأقل عدد ممكن من الموارد البشرية قصد تجنب الهدر، تجدر الإشارة إلى أن تقليل التكاليف يجب أن تراعى فيه عدم المساس بالجودة، وتقليل العمال يكون من خلال استغلال التكنولوجيا بشكل أفضل إلى جانب الحفاظ على العمال الأكفاء والذين فعلا يخلقون قيمة مضافة، كما وتتسم المؤسسات الرشيقة بالهيكل التنظيمي المرن والبسيط والخالي من التعقيدات، وهذا من خلال تقليص الهيكل التنظيمي إلى مستويين فحسب الأمر الذي يسرع عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: معايير وركائز التميز التنظيمي

إن فهم معايير التميز التنظيمي وركائزه أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تطمح في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا على اعتبار أن هذه الثنائية _المعايير والركائز_ هي بمثابة البيئة الملائمة والعوامل التي تمهد وتسرع في بلوغ التميز التنظيمي والتي بدونها قد يتعذر ذلك، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية لكل من معايير التميز التنظيمي وركائزه.

أولا: معايير التميز التنظيمي

في إطار الحديث عن التميز التنظيمي هناك جملة من المعايير الأساسية التي يجب أن تأخذها المؤسسة الرامية لتحقيق التميز التنظيمي بعين الاعتبار والتي منها ما يلي:[1]

- توفر أساس متين بهدف تفعيل إطار الحوكمة في المؤسسة، والمقصود بالحوكمة الحكم الذي يقوم على أساس صحيح عن طريق الالتزام الحرفي بالقواعد والقوانين، وتعزيز مستوى المساءلة، الرقابة، المحاسبة والشفافية الإدارية؛
- العمل على حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح؛
- القدرة على المنافسة من خلال عرض مخرجات بالمواصفات المطلوبة بغية تزايد الإقبال على مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات؛
- إعطاء لجان المراجعة الداخلية مسؤولية الإشراف عن التقارير المالية والإدارية وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بمستويات الأداء العالمية؛
- توفير نظام قوي للموارد البشرية من خلال موضوعية وكفاءة إجراءات التقييم؛
- وجود أنظمة للتدريب والتأهيل المستمرين؛
- تحقيق الأمان الوظيفي، والحرص على وضع أنظمة عادلة في منح الأجور والمكافآت؛
- التصدي للفساد عن طريق النزاهة، الشفافية والفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية؛
- التنوع في الإدارة من خلال تنوع الجنس، العرق... إلخ، الأمر الذي يساهم في خلق الشعور بالمسؤولية لدى الجميع ويعزز الالتزام؛

[1] محمد حسن أحمد جمعة، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجا، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 65، العدد 65، 2019، ص 24.

- تعزيز الإبداع والابتكار من خلال إزاحة العوائق البيروقراطية.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات تسعى جاهدة إلى بناء بنية تنظيمية متينة وفعّالة تهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب عملها، وذلك من خلال توفر مجموعة من المعايير في هذه المؤسسات والتي تتمثل أساسا في توفير أساس قوي لتفعيل إطار الحوكمة داخل المؤسسة بشكل صحيح، تجدر الإشارة أن الحوكمة إنما تتضمن الالتزام بالقوانين والقواعد وتعزيز جملة من المبادئ الإدارية المتمثلة في الشفافية، الرقابة والمساءلة... إلخ، الأمر الذي يتمخض عنه تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وضمان سير العمل بشكل صحيح وفعال، وأيضا لا بد من الالتزام بحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأمر الذي يعزز الثقة وكذا الاستقرار في علاقات المؤسسة، أيضا لا بد أن تكون للمؤسسة القدرة على المنافسة سيما من خلال جودة السلع والخدمات التي تطرحها كون هذا الأمر يزيد من جاذبية المؤسسة مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق، أيضا لا بد من إنشاء لجان تهتم بالمراجعة الداخلية والتي من صلاحياتها الإشراف على مراجعة التقارير المالية والإدارية وكذا تقييم أداء المؤسسة ومقارنة مدى توافقه مع معايير الأداء العالمية، وعليه فإن لهذه اللجان دور حيوي لضمان توفر المعلومات الدقيقة للمؤسسة، هذا ولا بد من أن توفر المؤسسة الرامية للتميز التنظيمي نظام فعال للموارد البشرية قائم على التقييم، ومنه التحفيز التدريب والترقية، بطرق فعالة، موضوعية وكذا عادلة، كما ولا بد أن تكافح المؤسسة الفساد لتجنب تعارض أي مصالح وذلك من خلال أخلقة العمل عن طريق العديد من المبادئ كالرقابة، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الفصل بين الوظائف الرقابية والتنفيذية، إلى جانب التنوع في الإدارة مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء عند جميع أفراد المؤسسة وكذا يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال هذا التنوع في وجهات النظر والخبرات، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى ضرورة التكيف مع مختلف التحديات لإزالة العوائق البيروقراطية التي تحول دون تطبيق التطور والابتكار داخل المؤسسة.

باختصار المعايير سابقة الذكر تعد بمثابة الأساسيات التي لا بد أن تتوفر في كل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي فيها.

ثانيا: ركائز التميز التنظيمي

يقوم التميز التنظيمي على عدة ركائز تعد بمثابة الأساس لتحقيقه الفعلي، ومن جملة الركائز سنذكر منها ما يلي: [1]

- **شمولية التطوير**: فالتطوير لا بد أن يكون بناءً على النظرة الشمولية التي تتناول المؤشرات الداخلية والخارجة بغية تحقيق التميز التنظيمي؛
- **استمرارية التطوير**: باعتبار أن الإصلاح هو عملية استمرارية لا تتوقف في حد معين ولا تجنى ثمارها إلا من خلال عدم الانقطاع؛
- **واقعية التطوير**: حيث لا بد أن يرتبط الإصلاح والتجديد بحاجات حقيقية يراد ويمكن تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع؛
- **جوهرية التطوير**: فتحقيق التميز التنظيمي يتطلب ويستلزم تعديلات وإصلاحات جوهرية في أساسيات المؤسسة التي تنطوي على اللوائح، القواعد، القوانين وإعادة هيكلتها في أطر استراتيجية؛
- **تكاملية التطوير**: فعلى المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق وتجسيد التميز التنظيمي أفقيا وعموديا إلى جانب شمولية التطوير، أي لا بد أن يكون التطوير كاملا شاملا؛
- **استشراف المستقبل في التطوير**: فالتميز التنظيمي يحتاج لإعادة استخدام تحليلات الماضي من زاوية مستقبلية والتخطيط واتخاذ القرارات بناءً على التوقعات المستقبلية؛
- **مؤسسية التطوير**: فالتميز التنظيمي يتحقق عن طريق التزام الجميع بالمعايير والمحددات وتشارك جميع المستويات لتحقيق التميز التنظيمي.

مما سبق يمكن القول أن ركائز التميز التنظيمي تمثل الأساس الذي يبنى عليه التميز التنظيمي، فهي بمثابة القاعدة الأساسية التي من الواجب توفرها ليقوم التميز التنظيمي، ومن بين هذه الركائز نجد شمولية التطوير إذ لا بد أن يمس التطوير كل الجوانب في المؤسسة بما فيها تطوير كل ما يمكن تطويره والذي من شأنه تحقيق التميز التنظيمي، إذ لا بد أن يشمل التطوير مختلف الموارد، الاستراتيجيات، الأهداف، العمليات... إلخ، أيضا لدينا ركيزة استمرارية التطوير فلا بد من الالتزام بهذه العملية الإصلاحية والثبات عليها فعلى المؤسسة أن تسعى

[1] مبركة محمود محمد عليق، تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 20، العدد 21، 2020، ص 270.

باستمرار وبجدية لتحقيق التطوير ودون أي انقطاع من شأنه قطع رحلة المؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي، أيضا ركيزة واقعية التطوير التي تعتبر الأساس، فلا بد أن نقيس واقعية التطوير قبل الشروع فيه، فإذا كان التطوير يمس أشياء من المستحيل تحسينها ونرى بعدم إمكانية التجسيد على أرض الواقع فمن غير المعقول إدعاء التطوير هنا لأننا سنخسر الوقت والجهد والفرص الأخرى البديلة ليس إلا، وعليه فلا بد أن يبنى التطوير على أساس الحقائق وقابلية التطبيق، وبجانب ذلك فإن ركيزة التميز التنظيمي التي تتمثل في جوهرية التطوير تؤكد على ضرورة أن تكون الإصلاحات جوهرية وعميقة كأن تمس فلسفة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، إجراءات العمل وغيرها، لأن مثل هذه الإصلاحات هي التي تصنع الفارق، كونها اصلاحات استراتيجية وتمس جوهر المؤسسة، أيضا لدينا ركيزة تكاملية التطوير التي تعد الوجه المقابل لشمولية التطوير، فإلى جانب ضرورة أن يمس الإصلاح كل جزئية لا بد أيضا أن يكون الاصلاح تكاملي، فننتبه لأن لا يتعارض إصلاح جزئية مع إصلاح جزئية أخرى، أي الإصلاحات متكاملة ويخدم بعضها بعضًا، كما ولدينا ركيزة استشراف المستقبل في التطوير إذ لا بد أن تتنبأ المؤسسة للإصلاح والتحسين وتتهيأ له من مدخل التخطيط الاستراتيجي وهذا يسمح للمؤسسة بتوقع الفرص والتهديدات التي قد تصيب المؤسسة، ما يتيح لها فرصة لاستغلال الأولى والتصدي للثانية، وأخيرا ركيزة مؤسسية التطوير التي تعكس ضرورة تضافر كل الجهود ومشاركة كل فرد في كل المستويات في المؤسسة لتجسيد التطوير.

المبحث الثاني: أساسيات التميز التنظيمي

هناك العديد من الأساسيات التي يختص بها التميز التنظيمي والتي تعد بمثابة الإطار الأساسي الذي يتحقق من خلاله التميز التنظيمي ويتجسد على أرض الواقع، هذه الأساسيات تضم جملة من العناصر التي سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبررات ومتطلبات التميز التنظيمي

توجد عدة مبررات دفعت المؤسسات لانتهاج طريق تبني التميز التنظيمي، كما وتوجد متطلبات أساسية والتي تعد بمثابة الضرورة الحتمية التي من خلالها يتجسد التميز التنظيمي على أرض الواقع، فالمبررات والمتطلبات تعكس أهمية هذا المفهوم في تحسين أداء المؤسسات، وفيما يلي عرض لكل من مبررات التميز التنظيمي ومتطلباته الرئيسية:

أولا: مبررات التميز التنظيمي

المؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي لها عدة أسباب تبرر سعيها، ومن جملة هذه الأسباب ما يلي:[1]

- **التطور والتغير السريع:** تتسم بيئة الأعمال بالديناميكية الشديدة والتغير السريع ما فرض على المؤسسات تبني التخطيط الاستراتيجي لضمان ديمومتها من خلال التميز التنظيمي؛
- **المنافسة العالمية:** التي تتجسد عن طريق شدة المنافسة في الأسواق العالمية الراجعة للتطورات والمنافسات اللامحدودة، فتيسر البحث عن الأسواق والمنتجات الأمر الذي حتم على المؤسسات العمل على رفع الإنتاجية عن طريق التميز التنظيمي؛
- **المحافظة على مكانة المؤسسة:** ونعني بالحفاظ على مكانة المؤسسة حماية كل موارد، ثقافة، قيادة ومركز المؤسسة التنافسي عن طريق تطوير الأعمال والأداء المتميز للحفاظ على المكانة الريادية التي تحوزها المؤسسة؛

[1] فؤاد بن أحمد الغامدي، حسن بن عبد القادر طيبه، أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمملكة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، 2021، ص_ ص، 597_ 598.

- **جودة الأداء:** حيث تعتبر جودة الأداء أمر رئيسي ومهم لكسب الزبائن، ويعد الأسلوب الأكثر نجاعة في العالم، فجودة الأداء تعد لغة التميز بين المؤسسات والتي من خلاله تضمن المؤسسة ديمومتها؛
- **تطور التكنولوجيا:** التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال أثرت بشكل جد فعال في كل جوانب عمل المؤسسة، هذه الأخيرة التي يرتبط تطورها بتطور القدرات التكنولوجية الأمر الذي يؤدي إلى ديمومة المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن الأسباب أو الخلفية التي دفعت بالمؤسسات للسعي للوصول للتميز التنظيمي إنما تتمثل في العولمة بالأساس التي كان من أهم مخرجاتها الديناميكية الشديدة والتسارع المتزايد الذي تمخض عنه التغير والتطور المتسارعين، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى توجيه الجهود باتجاه مواكبة التغير من خلال تبني التميز التنظيمي عن طريق جملة من الاستراتيجيات، أيضا شدة المنافسة وحدتها سيما العالمية منها حتمت على المؤسسات رفع مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة سلعها وخدماتها، وأحد أهم الطرق لتحقيق هذا هو التميز التنظيمي وذلك لرفع قدرتها على المنافسة في البيئة العالمية، هذا والدافع لتوجه المؤسسة نحو التميز التنظيمي أيضا هو المحافظة على مكانة المؤسسة وريادتها عن طريق مخرجات التميز التنظيمي المتمثلة في تحسين الأداء، تطوير الأعمال باستمرار، جودة السلع والخدمات كذا تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة، أيضا جودة الأداء واحدة من الأسباب التي دفعت المؤسسة لتبني التميز التنظيمي، على اعتبار أن التميز التنظيمي عامل رئيسي من عوامل تحسين جودة الأداء، كون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة المتميزة تعد عالية الجودة، الأمر الذي يلبي توقعات الزبائن ويبني سمعة قوية ويرفع الولاء،كما وتعد التكنولوجيا أيضا من الأسباب في تبني المؤسسات للتميز التنظيمي، على اعتبار أن التقدم التكنولوجي يعتر عامل رئيسي للتغيير في المؤسسة وذلك عن طريق استغلال التكنولوجيا في تحسين العمليات وتقليص الوقت وكذا الاستغلال الأمثل للموارد ما يعزز ديمومة المؤسسة.

ثانيا: متطلبات التميز التنظيمي

التميز التنظيمي عملية لا تتحقق بالتمني، بل هي عملية تحتاج إلى متطلبات لتتجسد على أرض الواقع، فيمكن مثلا تحقيق التميز من خلال تشجيع العمال على المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم في حل المشاكل التي يواجهونها داخل المؤسسة، تفويض السلطة، الحرية وتجنب الإفراط في توجيه التعليمات والسياسات والأوامر الرقابية المتعلقة بعملهم، ومنحهم حرية تحمل المسؤولية للتعبير عن وجهات النظر واتخاذ قراراتهم الخاصة إلى جانب القيام بوظائفهم،[1] وفيما يلي صياغة لجملة من متطلبات التميز التنظيمي:[2]

- صياغة استراتيجية متكاملة تعبر عن رؤى المؤسسة المستقبلية؛
- مرونة الهياكل التنظيمية وديناميكيتها؛
- نظام الجودة الشاملة الذي يتم من خلاله تحديد مواصفات المنتوجات وآليات الرقابة؛
- بناء نظام متكامل للمعلومات؛
- صياغة أنظمة متطورة لتحفيز وتمكين الموارد البشرية؛
- الاهتمام بتقييم وتقويم الأداء؛
- التركيز على الزبائن وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في عملية تحسين المنتجات؛
- الاعتماد على تبني العمليات المدروسة وغير الاعتباطية.

مما سبق يمكن القول أنه ولتجسيد التميز التنظيمي على أرض الواقع لا بد من توفر جملة من المتطلبات والتي تتمثل أساسا في ضرورة صياغة استراتيجيات تعكس رؤية المؤسسة وكذا توجهها مستقبلا، وهذا قصد توجيه جهود العمل باتجاه تحقيق هذه الرؤى بطريقة كفأة وفعالة، الأمر الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تشمل أيضًا تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة، إلى جانب اتباع نظام لإدارة الجودة الشاملة وذلك قصد تحقيق الجودة في كل العمليات ما يتمخض عنه تحسين جودة المنتجات والتركيز على العملاء والتحسين المستمر، بالإضافة إلى ذلك، تتضمن متطلبات التميز التنظيمي بناء نظام معلومات يدعم كل العمليات ويسهل اتخاذ القرارات، إضافة إلى صياغة أنظمة متقدمة عادلة ومبنية على أسس موضوعية لإدارة الموارد البشرية تهتم وتعنى بالتحفيز، التكوين، الأجور، الترقية، التمكين، تقييم الأداء وغيرها، بهدف بناء

[1] Wageeh A.Nafei, The role of organizational agility in enhancing organizational excellence : a study on telecommunications sector in egypt, International journal of business and management, vol 11 n 4, 2016, P 125.

[2] علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالي _الهيئة العامة للضرائب_، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 35.

بيئة عمل ومناخ تنظيمي يشجع على بذل أقصى جهد، هذا ولا يقتصر الأمر على هذا فحسب بل يتعداه للرقابة الدورية والمستمرة التي ينتج عنها تقييم الأداء وتقويم المنحرف منه، وهذا لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين، وكذا التركيز على الزبائن من خلال جعل أرائهم وانتقاداتهم وملاحظاتهم ضمن مدخلات أي عملية في المؤسسة ما يحقق رضاهم وولائهم للمؤسسة، وكذا الاعتماد على العمليات المنهجية وغير العشوائية ما يساعد المؤسسة على تحقيق الاستقرار إلى جانب التطوير والتحسين الدائمين.

ومن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالإضافة إلى المتطلبات سابقة الذكر ما يلي:[1]

- **ثبات الغاية:** يظهر توجه، قيم وغاية المؤسسة عن طريق السلوك الداعم لمنهجيات التميز وتشجيع العمال لتحقيق التميز؛
- **التعلم والتحسين المستمر:** التعلم والتحسين المستمرين يعدان من أهم العناصر التي يتحقق من خلالها التميز التنظيمي، فتبني المؤسسة لثقافة التعلم والتحسين المستمرين والتشجيع عليهما يسهم في توفير مناخ تنظيمي مناسب وداعم للإبداع والابتكار عن طريق تحقيق المشاركة الفعالة؛
- **التركيز على العمال:** تميز المؤسسة يعتمد أساسا على تنمية وتطوير المستوى المعرفي والإبداعي لعمالها عن طريق دعم ثقافة الثقة المتبادلة والتمكين في المؤسسة؛
- **تطوير الشراكات:** عن طريق صياغة استراتيجية ذات مصالح مشتركة واستراتيجية مع شركاء خارجيين لتبادل الخبرات والمعارف؛
- **توجيه النتائج:** عن طريق تحقيق التوازن بين احتياجات كل أصحاب المصلحة، فالتميز التنظيمي يركز ويؤكد على خلق القيمة لأصحاب المصالح؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي إلى تبني المسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية شديدة الأثر لصالح المؤسسة في الأجلين القريب والبعيد.

مما سبق يمكن القول أن تحقيق التميز التنظيمي يحتاج إلى توفر جملة من المتطلبات والتي تعد بمثابة الشروط وهي ثبات الغاية والذي يعكس التزام وتمسك المؤسسة بالقيم والرسالة والأهداف من خلال توجيه سلوك العمال نحو التميز، كما ويساهم التعلم والتحسين المستمر في تطوير وتحسين مهارات العمال وقدراتهم، إذ يستفيد العمال

[1] نوره محمد نصر عبد اللطيف، الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 1، 2021، ص_ص، 51_ 52.

من التجارب والأخطاء من خلال التعلم ويسعون باستمرار إلى تصحيحها من خلال التحسين المستمر، ما يشكل عندهم رصيد معرفي كبير في التعامل مع مختلف الأحداث، الأمر الذي يرفع مستويات الإبداع والابتكار، أيضا لدينا متطلب التركيز على العمال الذي يعبر عن أهمية المطلب السابق، إذ يتجلى التركيز على العمال في استثمار المؤسسة في تطوير مهارات عمالها الأمر الذي يساهم في تمهيد الطريق للتميز التنظيمي من خلال إرساء ثقافة الثقة، التعاون والتمكين وغيرها، كما يعد تطوير الشراكات جزء أساسي لبناء وتوسيع وتوزيع المعارف والخبرات المشتركة مع الشركاء من أصحاب المصالح، الأمر الذي يبني شراكات قوية مبنية على المصالح المشتركة، إلى جانب توجيه النتائج إلى تحقيق رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة على اعتبار أن المؤسسة المتميزة إنما أساس تميزها هو خلق القيمة لأصحاب المصالح بما في ذلك الزبائن، المساهمين وغيرهم، وأخيرًا مطلب المسؤولية الاجتماعية الذي يعكس التزام المؤسسة بالدور المنوط بها اتجاه المجتمع، ما يساهم في تبادل المنفعة بين المؤسسة والمجتمع ويؤسس للتميز التنظيمي على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مراحل التميز التنظيمي وطرائق تحقيقه

على اعتبار أن التميز التنظيمي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات سيما في ظل العولمة، فمن المهم أن تدرك المؤسسات للمراحل التي يجب تبنيها لتحقيقه، ومن الأهمية بمكان أيضا أن تحيط بطرائق تساعد على تجسيده في كيانها، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية إلى كل من مراحل التميز التنظيمي وطرائقه.

أولا: مراحل التميز المؤسسي

يمكن تلخيص المراحل التي تمر بها المؤسسات أثناء سعيها لتحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:[1]

- **إنشاء الرؤية وتحديد الأهداف:** نقطة البداية لجميع المؤسسات هي صياغة الرؤية، فهذه الأخيرة تعد جد ضرورية لبناء معايير للأداء وتحديد الأهداف؛
- **تقييم الخطة الأساسية والمعايير:** في هذه المرحلة يتم توثيق المسؤوليات التنظيمية، التقارير، القيمة المضافة، تحليلها، عبء العمل، تقييم المقارنة المرجعية، معايير الأداء الداخلية مع المنافسين، المعايير الخارجية وأفضل الممارسات... إلخ؛

[1] Mah'd hussein abu jama, daher raddad al qurashi, the role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operationg in jordan, palarch's journal of archaeology of egypt/ egyptology, vol 17, n 7, 2020, P 6014.

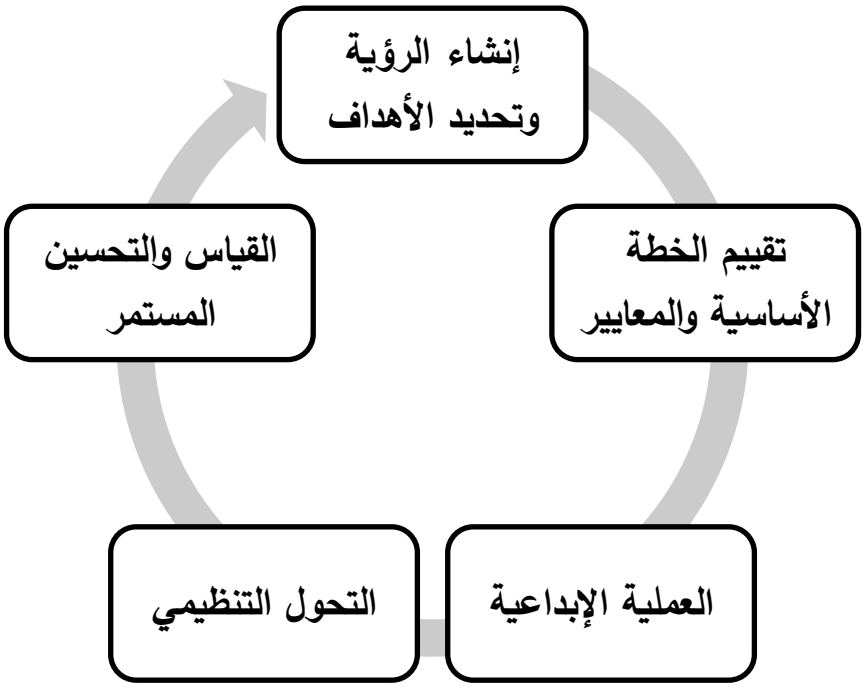
- **العملية الإبداعية**: في هذه المرحلة تتم عملية الإبداع ودمج الوظائف، هذه التوليفة تعد بمثابة جوهر التميز، هذا والتحدي الرئيسي في هذه المرحلة هو تحديد وفهم أن سلسلة المهام الفردية التي تتجاوز الحدود التنظيمية يمكن أن يتم دمجها في عملية تجارية مستمرة؛
- **التحول التنظيمي**: تنطوي هذه المرحلة على التغيير التنظيمي، تعليم العمال، القيادة، والهندرة؛
- **القياس والتحسين المستمر**: تشتمل هذه المرحلة على الالتزام المستمر بعملية التميز، تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، تقييم الرؤية والأهداف المحددة في المرحلة الأولى والبيئة الحالية للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف، وتصميم عمليات جديدة من أجل تحقيق تكامل أكبر بين العمليات والمؤسسات.

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي يمر عموما بخمسة مراحل، إذ تتمثل المرحلة الأولى في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف التي تدعم تحقيق الرؤية، فلا بد أن تصاغ رؤية واضحة للمؤسسة وتحدد الأهداف بدقة وهذا لبناء معايير الأداء وكذا تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ثم بعد ذلك تليها مرحلة تقييم الخطة الأساسية والمعايير التي يتم فيها تحليل خطة المؤسسة إلى جانب تقييم كفاءتها في تحقيق المرحلة الأولى، كما ويتم تحديد المسؤوليات والخطوط العريضة للسلطة، القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة، المعايير المعتمدة لقياس الأداء وغيرها من الأمور المهمة، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة العملية الإبداعية والتي يتم فيها مزج الأفكار الإبداعية بالوظائف والعمليات الحالية، أو خلق وظائف جديدة مبتكرة، هذا وتعد هذه النقطة أساس التميز التنظيمي لذا فهي مهمة وحساسة كونها قد تصطدم بالمقاومة، وعليه فهذه المرحلة تعزز تحقيق التميز التنظيمي وترفع كفاءة وفعالية المؤسسة، ثم بعدها مرحلة التحول التنظيمي التي تتضمن إحداث التغيير الفعلي في المؤسسة والذي يمس إعادة هندسة العمليات، التعليم وتطوير المهارات إلى جانب إدارة هذه التغييرات بكفاءة وفعالية، وأخيرا مرحلة القياس والتحسين المستمر التي يتم فيها الالتزام والثبات في رحلة المؤسسة للتميز التنظيمي من خلال تقييم أداء المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى من خلال الاستعانة بمعايير التقييم المحددة في المرحلة الثانية، ثم تقويم الانحرافات إن وجدت من خلال عملية التحسين المستمر، إلى جانب تقييم سير ومدى نجاعة المراحل السابقة كلها، الأمر الذي يساهم في تحقيق مكانة ريادية للمؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

من خلال هذه المراحل الخمسة المذكورة التي تعكس مدى نجاح المؤسسة يتم تحقيق التميز التنظيمي.

مما سبق يمكننا تلخيص المراحل سابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل (1-1): مراحل التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

ثانيا: الطرائق المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي

المؤسسة التي تبتغي الوصول إلى التميز التنظيمي وتحقيقه في كيانها لا بد أن تتبنى مختلف الطرائق التي تفضي لذلك والتي من بينها ما يلي:[1]

- **فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية:** ويكون ذلك عن طريق فهم سلوك الأفراد، وهنالك عدة نظريات يمكن أن تستعملها الإدارة لفهم سلوك الأفراد مثل نظرية x وy لماك غريغور والتي يمكن استعمالها والاستفادة منها عن طريق ربط سلوك العمال وحاجاتهم؛
- **تشجيع التفكير بالشراكة في العمل:** حيث تعد رغبة المؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي رصيد مهم للمؤسسة والتي ينبغي عليها أن تجعل عمالها يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المؤسسة وهذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على تطور المؤسسة وتفوقها؛

[1] أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية/ إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 126.

- **ربط الحوافز بالأداء:** حيث يتم وضع ثمان خطوات لدفع العمال للأداء الأعلى والتي تتمثل فيما يلي:
  - مساعدة العمال في التطوير والتحسين المستمرين؛
  - وضع معايير ومستويات واضحة للعمل؛
  - تحديد حجم ومسؤولية العمال؛
  - مساعدة العمال في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء؛
  - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء؛
  - تحديد إجراءات العمل؛
  - المتابعة المستمرة للأداء؛
  - الاستعانة بنظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العمال.
- **تشجيع العمال على تحمل المسؤولية:** عن طريق تمكينهم، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والثقة بالنفس؛
- **تجنب العوامل المحبطة للتحفيز:** إذ يترتب على إدارة المؤسسة مسؤولية اتجاه العمال من خلال غرس الثقة في ذواتهم.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تستخدم العديد من الطريق لتحقيق التميز التنظيمي فيها وبناء بيئة عمل مناسبة، وأولها هي فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية والتي تعد الطريقة الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي، إذ تقوم هذه الطريقة بالأساس على استيعاب سلوك الأفراد ومعرفة آلية التأثير فيهم وتوجيههم وهذا من خلال الاستعانة بعدد من النظريات الإدارية والتي من أهمها نظرية X و Y المبنية على أساس افتراضين متعاكسين للسلوك العملي والتي من خلالها يمكن للمؤسسة التنبأ بسلوك العمال والتهيؤ له بما يناسبه، أيضا لدينا تشجيع التفكير بالشراكة في العمل والذي يتجلى من خلال تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الاهتمام بالعامل واشعاره بأهميته ودوره الفعال في المؤسسة، الأمر الذي يُشعر العامل أنه يعمل فيما يملك وأن نجاح المؤسسة إنما هو جزء لا يتجزء من نجاحه، الأمر الذي يعزز الشعور بالمسؤولية وينمي الرغبة في تحقيق الأهداف، أيضا يمكن للمؤسسة تحقيق التميز التنظيمي من خلال ربط الحوافز بالأداء وذلك عن طريق دفع العمال لتقديم أفضل ما لديهم من خلال ثمانية خطوات تربط الحوافز بالأداء، إذ تتمثل الخطوة الأولى في مساعدة العمال في التطوير والتحسين المستمرين من خلال إتاحة الفرص التعليمية والتدريبية لهم والتي من شأنها تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم وتوسيع خبرتهم، الخطوة الثانية

هي وضع معايير ومستويات واضحة للعمل الأمر الذي يساعد العمال على توجيه جهودهم وفق ما هو محدد، الخطوة الثالثة تتمثل في تحديد حجم ومسؤولية العمال من خلال تحديد الخطوط العريضة لما للعمال وما عليهم من حقوق وواجبات اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، الخطوة الرابعة هي مساعدة العمال في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء من خلال توفير البيئة المناسبة والثقافة الداعمة والأنظمة العادلة وغيرها، الخطوة الخامسة تتمثل في توثيق المعلومات الخاصة بالأداء والتي تتعلق بتوفير سجل موثوق معتمد خاص بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء، الخطوة السادسة تتعلق بتحديد إجراءات العمل والتي يتم فيها تحديد طريقة وآلية وخطوات القيام بالمهام، الأمر الذي يسهل على العمال تنفيذ مهامهم بالطريقة الصحيحة ويحقق الكفاءة والفعالية، الخطوة السابعة تتعلق بالمتابعة المستمرة للأداء والتي تتعلق بالتقييم الدوري المرفوق بتقارير مفصلة عن أداء العمال من أجل التعزيز أو التقويم، أما الخطوة الأخيرة فهي الاستعانة بنظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العمال، إذ يتم الاستعانة بنظام عادل وموضوعي لتقديم المكافآت المناسبة والتي تتوافق وأداء كل عامل، تجدر الإشارة إلى أن كل الخطوات المذكورة تعد بمثابة الخريطة التي تهدف إلى تحفيز العمال على تحقيق أداء متميز يحقق أهداف المؤسسة التي تصبو لتحقيقها والتي منها التميز التنظيمي، أيضا من الطرق المستخدمة لتحقيق التميز التنظيمي نجد تشجيع العمال على تحمل المسؤولية والذي يعكس ثقافة المؤسسة في إتاحة الفرص والتي تتجلى من خلال التدريب والتعليم، توفير البيئة الداعمة، منح الصلاحيات اللازمة... إلخ، الأمر الذي يجعل العامل يعي تحمل المسؤولية ويعي أنه يتحمل تبعات أي قرار يتخذه، ما يدفعه للتفكير عددًا من المرات قبل الإقدام على أي خطوة تحمل تبعات تلك المسؤولية، ما يرفع كفاءة العامل ويقلل من الخطأ، وبالتالي يتحقق التميز التنظيمي، ولدينا أيضا طريقة تجنب العوامل المحبطة للتحفيز والتي تقوم على إزالة العوامل المثبطة للعامل والتي من شأنها امتصاص طاقته، لذا على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتوفير بيئة داعمة ومشجعة وخالية مما يكدر صفو المناخ التنظيمي، كالتواصل الدائم بين الإدارة والعمال، التقدير، تصميم أنظمة للتحفيز مبنية على أساس العدالة والموضوعية وغيرها.

وعليه يمكن القول أن اعتماد هذه الطرائق كلها أو بعضها _وهذا يختلف بحسب خصوصية كل مؤسسة كاستراتيجيتها، بيئتها الداخلية والخارجية، مواردها وغيرها_ من طرف المؤسسات إنما يعد ضرورة لتحقيق التميز التنظيمي فيها، كونها تساهم على المجمل في تطوير مهارات العمال وتنميتها، رفع كفاءتهم وفعاليتهم، تعزيز الاتصال الفعال، تحسين الجودة وغيرها، كل هذه الجزئيات تعد عامل مهم في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي

أخذ التميز التنظيمي في الظهور بقوة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات وسباقها للسيطرة على الأسواق بكل إمكانياتها، الأمر الذي تمخض عنه ظهور أبعاد عديدة للتميز التنظيمي،[1] والتي منها ما يلي:

- **تميز القيادة:** القيادة هي العملية التي تقوم على أساس التأثير الإيجابي الذي يوجه الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية،[2] كما ونجد أن للقيادة تأثير في التميز التنظيمي عن طريق استراتيجية الباب المفتوح، التشجيع على المنافسة، اتباع اللامركزية، التفكير المتجدد، علاقات العمل الفعالة...إلخ، هذا وللقيادة أثر إيجابي وبدرجة مرتفعة على التميز التنظيمي،[3] فالقادة لهم حساسية كبيرة لمعرفة مختلف المشاكل والنقائص وبالتالي يمكنهم تحقيق ميزة تنافسية ومنه التقدم باتجاه التميز،[4] وهناك جملة من الأنشطة التي لا بد أن يلتزم بها القائد لتشجيع ظهور التميز، فاللامركزية تسهل انتشار المعلومات دون أي حاجز من حواجز البيروقراطية، كما أن قدرة العمال الابتكارية تتأثر بنمط القيادة، فالقائد المتميز بإمكانه رؤية العديد من المشاكل في الموقف الواحد وبالتالي تزداد فرص البحث الأمر الذي يزيد من فرص ظهور التميز في المؤسسة،[5] فالقيادة التي تتسم بالقوة والالتزام تفضي لنجاح برنامج الجودة والتميز باعتبارها تؤيد وتآزر تبني كل من الجودة والتميز عن طريق تحفيز مشاركة العمال قصد التحسين، الإبداع والابتكار،[6] على اعتبار أن القيادة الحقة تبنى من خلال قادة استثنائيين يوجهون العمال لتبني هدفهم ليكونوا قادرين على الاتصال بمهام المؤسسة التي ينتمون إليها، على اعتبار أن القواد الحقيقيون يتخيلون العمل ويحققونه من خلال تسهيل تحقيق رؤى المؤسسة وتطوير قيم المؤسسة لتحقيق نجاح مستدام.[7]

---

[1] Mohammed mustafa ahmed, qasim ali mohammed, mustafa hatwan rhima, the role of the strategic mind of administrative leadership in achieving organizational excellence : field research in zain telecom, american journal of economics and business management, vol 5, n 9, 2022, p 222.

[2] سامية إبريعم، يمينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 559.

[3] محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص 118.

[4] مسعودة حلموس، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط _الجزائر_، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص 220.

[5] فراس عبد القادر ال عبد الله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد أنموذجا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، 2022، ص 236.

[6] هاشم فوزي العبادي، أسامة علاء حمد الله، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 22، السنة 2018، ص 204.

[7] جنان جاسم رميض، فراس محمد إسماعيل، انعكاس المشاركة المجتمعية في تعزيز التميز المنظمي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 124، 2020، ص 170.

كما لتميز القيادة دور جد كبير في بلوغ التميز التنظيمي باعتبار القيادة هي الموجه الرئيسي للعمليات في المؤسسة وذلك عن طريق عدة أدوار منها ما يلي:[1]

- تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية؛
- غرس قيم التميز لدى عمال المؤسسة؛
- دعم السلوك المتميز؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

مما سبق يمكن القول أن تميز القيادة يشير إلى قدرة القيادة على المساهمة في تحقيق في التميز التنظيمي، على اعتبار أن تميز القيادة وجه لتميز المؤسسة، هذا ولا تقتصر القيادة على توجيه وإدارة الآخرين فحسب، بل تتجاوزه لتحفيز وتمكين الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، هذا ويجب على القادة الالتزام ببعض الأنشطة التي تساهم في تحقيق وتعزيز التميز التنظيمي، كتوحيد جهود الموارد البشرية، حيث يقوم القائد بتوجيه العمال بتناغم فائق لتحقيق أهداف المؤسسة ما يساهم في تحقيق وكذا تعزيز التميز التنظيمي، أيضا لدينا استراتيجية الباب المفتوح إذا يتبنى القائد الشفافية في التواصل مع العمال الأمر الذي يشجع على المشاركة والابتكار ويؤدي إلى التميز التنظيمي، هذا ويعمد القائد إلى تشجيع العمال على المنافسة لأجل تحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير البيئة المشجعة التي تحث على التنافس الإيجابي، أيضا يشجع القائد عماله من خلال اللامركزية وتوزيع السلطة والمسؤولية بينهم الأمر ما يعزز الاستقلالية والمبادرة ويحقق التميز التنظيمي، كما ويسعى القائد لتحقيق التميز التنظيمي من خلال التفكير المتجدد الذي يتسم بالإبداع والابتكار، وكذا يسعى القائد إلى تحقيق علاقات عمل فعالة بينه وبين العمال ما يحقق التميز التنظيمي، لذا يمكن القول أن تميز القيادة يلعب دور جد كبير في تحقيق التميز التنظيمي وكذا تعزيزه نتيجة لتميز القائد من خلال امتلاك هذا الأخير لصفات ومهارات جوهرية، هذا ويتحقق التميز التنظيمي من خلال العديد من الأدوار التي يقوم بها القائد الذي يرمي لبلوغ التميز والتي تتمثل في تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية بوضوح، الأمر الذي يتم من خلاله توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، أيضا غرس قيم التميز لدى عمال المؤسسة، إذ لا بد أن يتم وضع التميز ضمن ثقافة المؤسسة حتى يتم الالتفاف حوله والسعي من قبل جميع الموجودين في المؤسسة لتحقيقه وهذا يتطلب قيادة متميزة، أيضا دعم

[1] عمار فتحي موسى إسماعيل، منى حسين السيد طه، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 38، العدد 3، 2020، ص 303.

السلوك المتميز الذي يعتمد عليه التميز التنظيمي، ويتجلى من خلال دعم القادة وتشجيعهم على مثل هذه السلوكيات، كذلك تنمية القادة للموارد البشرية والذي يطور وينمي قدرات العمال ومهاراتهم، الأمر الذي يسهم في بناء فريق متكامل وقوي ومتميز، وأيضا تحقيق أهداف أصحاب المصلحة إذ لا بد على القادة أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين، المساهمين، البنوك، المجتمع وغيرهم.

- **تميز الاستراتيجية:** ونعني بالاستراتيجية الميكانيزمات التي تستعملها المؤسسة لتحديد توجهها المستقبلي، وتُطور خطة العمل من طرف المؤسسة لتظافر الجهود لتحقيق التميز التنظيمي، فالاستراتيجية تأخذ المؤسسة إلى الأمام باتجاه تحقيق أهدافها المسطرة،[1] وأيضا الاعتماد على القرارات والأنشطة التي في الغالب تكون ضمن إطار سلوكي ينطوي على نجاح الأداء والبقاء في الريادة،[2] كما أن تميز الاستراتيجية يعبر عن تميز المراحل التي تتبعها المؤسسة لتحقيق كل من الرؤية والرسالة وتفاعلهما كخطة متكاملة، فتميز المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المؤسسة الاستراتيجية على مجابهة التحديات التي تواجهها من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية،[3] هذا ويوفر تميز الاستراتيجية العديد من الفوائد منها: تحدد من خلاله المؤسسة خارطة الطريق، يحدد موقع المؤسسة المستقبلي، يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويوفر فرص المشاركة لجميع العمال في جميع المستويات.[4]

مما سبق يمكن القول أن تميز الاستراتيجية إنما يعكس قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير خطتها المستقبلية، التي الهدف من ورائها تحقيق التميز التنظيمي وتوجيه جهودها لتحقيقه بكفاءة وفعالية، كما ويعزز تميز الاستراتيجية الفرص للتفاعل بين كل المستويات الإدارية، هذا وعندما تكون الاستراتيجية متميزة توفر للمؤسسة الوصول للتفوق والابتكار في سوق المنافسة، ويمكن للمؤسسة من خلال تطوير استراتيجية متميزة تجاوز التهديدات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، عموما يمكن القول أن تميز الاستراتيجية يعد من العوامل الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحديد مسار المؤسسة وتوجيهها باتجاه التفوق والنجاح، هذا ويوفر

---

[1] يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، الجزء 3، 2022، ص 9.

[2] سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 69، 2021، ص 175.

[3] عمران الزين، عمار براهمية، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT _تبسة_، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، 2018، ص 32.

[4] عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 16، 2019، ص 214.

تميز الاستراتيجية العديد من الفوائد كتحديد خارطة الطريق التي يسهل من خلالها تحقيق توجهها المستقبلي، أيضا تحديد موقع المؤسسة المستقبلي وطريقة الوصول إلى هذا الموقع، أيضا يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فعن طريق صياغة استراتيجية فعالة بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها البقاء والنمو، إلى جانب توفير فرص المشاركة لجميع العمال في جميع المستويات من خلال وضع استراتيجية واضحة يتمكن من خلالها كل العمال من المشاركة بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها باستمرار، وعليه فالاستراتيجية المتميزة توفر الفرصة للمؤسسة لتحديد أهدافها ووسائل تحقيقها.

- **تميز المرؤوسين:** نعني بالمرؤوسين كل مورد بشري موجود في المؤسسة ويؤثر ويتأثر بقراراتها، وتعتبر الموارد البشرية الموجدة في المؤسسة خليطا من الكفاءات، القدرات، الخبرات والمهارات، وعليه يمكن اعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي لا بد على المؤسسة أن تستغلها استغلالا أمثلا من خلال استثمار هذا الخليط، ويعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ولكي يصبح المرؤوسين مميزين لا بد من التنمية عن طريق العديد من الأساليب منها: التفويض، التدريب، التوجيه، التمكين...إلخ،[1] هذا ويشتمل التميز التنظيمي على تحقيق أهداف العمال ضمن أهداف المؤسسة عن طريق مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار والتفكير الجدي الذي يقوم على أساس استغلال الفرص الحاسمة الأمر الذي يتطلب توفير مناخ تنظيمي داعم للتميز، فالمؤسسة التي لا تثق في عمالها تعرقل مسار التميز على عكس المؤسسة التي تثق في عمالها وتمكنهم،[2]وعليه لا بد من وجود خطط موارد بشرية تساهم في دعم استراتيجية المؤسسة، وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وإشراكها، وتمكينها من العمل،[3] هذا ولا بد أن تتبنى المؤسسات التي تهدف للوصول إلى التميز في مواردها البشرية باعتبارها رأس مال بشري ثقافة تحقيق المصالح المشتركة عن طريق وضع الأهداف الفردية ضمن أهداف المؤسسة.[4]

مما سبق يمكن القول أن تميز المرؤوسين يشير إلى القدرة على تطوير وكذا تنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، على اعتبار أن المرؤوسين يؤثرون ويتأثرون بالقرارات والأنشطة التي

---

[1] مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، 2017، ص 184.

[2] هاني عبد الحميد محمد عبد المقصود، دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 16، 2020، ص 63.

[3] Mayada hayawi mahdi, alaa hussein ali al-mhanaa, the role of organizational diagnosis strategy in achieving excellence performance according to the european modal criteria (EFQM) : a study in the youth and sports sector in najaf, journal of positive school psychology, vol 6, n 5, 2022, P 2636.

[4] أحمد هادي عبيد وآخرون، دور منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 4، 2021، ص 182.

تتخذها المؤسسة، هذا وحتى يصبح المرؤوسين مميزين لا بد أن تسعى المؤسسة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق العديد من الأساليب كالتمكين، التحفيز، التكوين وغيرها، وعليه فتميز المرؤوسين يسهم في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي لتحقيق أداء متميز، وعلى هذا الاعتبار فتميز المرؤوسين ليس فقط مسؤولية إدارية بل يعتبر جزء من نجاح المؤسسة، لذا لا بد أن تحافظ عليهم من خلال ثلاث مبادئ أساسية والتي تتمثل في مبدأ الاحترام الذي يظهر حسن معاملة المرؤوسين ومراعاة مختلف احتياجاتهم وكذا الاصغاء لآرائهم وأفكارهم، ما يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء والولاء للمؤسسة، أيضا مبدأ التقدير الذي يظهر من خلاله الاهتمام بالمرؤوسين المتميزين والاعتراف بمجهوداتهم ما يحفزهم على تقديم أداء متميز، أيضا مبدأ المكافأة وهذا على اعتبار أن المكافأة وسيلة فعّالة لتحفيز المرؤوسين والحفاظ على تميزهم من خلال تعزيز رغبتهم في الاستمرار وبذل أقصى جهد.

هذا وبموجب هذه المبادئ يتضح أن تميز المرؤوسين يقوم بالأساس على الاهتمام بتطويرهم وتنميتهم وتعزيز قدراتهم وكذا الحفاظ على مناخ تنظيمي يعزز الاحترام والتقدير والمكافأة المناسبة للأداء المتميز.

- **تميز الهيكل التنظيمي**: ونعني بالهيكل التنظيمي ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله البناء الداخلي للمؤسسة وتتحدد عن طريقه المهام والمسؤوليات بين العمال،[1] إذ يلعب الهيكل التنظيمي دورًا مهمًا في زيادة الوعي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ويعد نقطة البداية في تحديد مسار وشكل المؤسسة ويساعد في تحليل عملياتها،[2]هذا ولا بد أن نراعي نقطة أن لا يكون الهيكل التنظيمي جامد ومركزي بحت، كون تبني الهيكل التنظيمي المرن أصبح ضرورة وليس خيار باعتبار البيئة اليوم تتصف بالديناميكية الشديدة، والسبيل الوحيد للتكيف معها هو الهيكل التنظيمي المرن الذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب،[3] كما أن تبني هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وابتعاده عن البيروقراطية والروتين يعد الأساس في التحيين واستغلال

[1] حافظ إبراهيم ناجي، علي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS)، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، المجلد 6، العدد 4، 2013، ص 27.

[2] Zeravan abdulrahman omar, mehvan shareef yousif, the effect of strategic behavior trpology on organizational excellence : a study of the opinions heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of iraq, humanities jourdan of university of zakho, vol 11, n 1, 2023, P 35.

[3] وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الابداع: دراسة تطبيقية في مصفى ذي قار، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد 30، العدد 03، 2021، ص 89.

الفرص،[1] هذا وصفة الوضوح في الهيكل التنظيمي وعدم تعقده تعد من الصفات المهمة التي تفعل الإبداع والابتكار في المؤسسة.[2]

مما سبق يمكن القول أن تميز الهيكل التنظيمي يشير إلى تفرد الهيكل التنظيمي وتكيفه مع ما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية من تغيرات، الأمر الذي يسمح بتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة عن طريق التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات بين العمال، بالمختصر تميز الهيكل التنظيمي يحتاج لتصميم هيكلي مرن، متوازن وموجه باتجاه تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة، هذا على اعتبار أن الهيكل التنظيمي المتميز والفعال إنما هو إطار وخريطة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فيما يخص مرونة الهيكل التنظيمي فهي تعد من السمات الأساسية للهيكل التنظيمي المتميز كونها مهمة جدا سيما في خضم المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت الحاجة للهيكلة المرنة كونها السبيل الأمثل للتكيف والاستجابة للتغيرات التي لا مفر منها ما يخولها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما ويخولها أيضا من التخلص من العوائق البيروقراطية التي من شأنها إحباط عملية التميز التنظيمي من خلال التنظيمات الجامدة، المماطلة، التسويف وقتل الإبداع والابتكار، أيضا لدينا من السمات الأساسية للهيكل التنظيمي المتميز البساطة، الوضوح والابتعاد عن التعقيد كون هذه الجزئيات تعمل على تعزيز الإبداع والابتكار من خلال التقسيمات المتوازنة والواضحة للمسؤوليات والصلاحيات.

- **تميز الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات، القيم، الافتراضات والتقاليد التي تم بناءها وتطويرها في المؤسسة، وهي العنصر الذي يتم من خلاله توجيه سلوك كل الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة،[3] ويتجلى تميز الثقافة التنظيمية في تميز قيم، معتقدات وعادات الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة، وتشمل كل من الأصالة، الاستقلال، التعاون، الثقة، النشاطات القبلية، مواجهة المشاكل والانفتاح...إلخ، فللثقافة التنظيمية تأثير جد كبير على الأداء وهذا ما يتحدد من خلاله تميز المؤسسة وتفردها، فالثقافة التنظيمية الهشة مآلها إلى الفشل، على عكس الثقافة التنظيمية المتميزة المبنية على جملة من المبادئ، القيم، العادات والأعراف المشتركة بين الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة التي تسهل عملية الاتصال بأنواعه،

[1] حنان دريد وآخرون، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة: دراسة عينة من الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022، ص 929.

[2] سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 69، 2021، ص 175.

[3] رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص 82.

الأمر الذي ينتج عنه سلاسة وسهولة اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من ربح، استمرار وتوسع،[1] هذا ويُعترف بالفضل الكبير للثقافة التنظيمية في جانب تحقيق التميز التنظيمي إذا ما توفرت جملة من الميزات في الثقافة التنظيمية والتي نختصرها فيما يلي:[2]

- حرية الإبداع والمبادرة وتوزيع المهام والمسؤوليات بموضوعية ودون تمييز؛
- تصميم مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والابتكار؛
- تصميم نظام للحوافز يتسم بالعدالة، الموضوعية والعلمية.

مما سبق يمكن القول أن تميز الثقافة التنظيمية يعني أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي ثقافة فريدة ومميزة، تعكس جملة القيم المتميزة، التقاليد المتميزة والمعتقدات المتميزة التي تشكل في جملتها هوية المؤسسة ويمكن من خلالها توجيه سلوك العمال، هذا والثقافة التنظيمية المتميزة إنما تعكس ما يجب الالتزام به كالأصالة التي تعني انتماء العمال للمؤسسة والتزامهم بها وتمسكهم بتاريخها، ولدينا أيضا التعاون الذي يعكس أهمية العمل الجماعي في المؤسسة وتبادل المعارف والخبرات، هذا والثقافة التنظيمية المتميزة هي مفتاح لتحقيق التميز التنظيمي سيما إذا تميزت بجملة من الصفات التي منها حرية الإبداع والمبادرة وتوزيع المهام والمسؤوليات بموضوعية ودون تمييز والتي تعزز الحرية في التفكير الذي يطلق العنان للإبداع والابتكار من خلال تقدير طرح أفكار جديدة وتجارب مستحدثة، هذا ويضمن توزيع المهام والمسؤوليات بموضوعية توفير العدالة ما يشجع على تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها التميز التنظيمي، أيضا تصميم مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والابتكار من خلال إنشاء بيئة محفزة وتوفير المساحة والدعم اللازمين للعمال، أيضا لدينا تصميم نظام للحوافز يتسم بالعدالة، الموضوعية والعلمية والذي يشتمل على التقدير الجيد للجهد قبل تقديم الحوافز من خلال تبني نظام مدروس وعادل إلى جانب عدم اتباع العاطفة في هذا الشأن، الأمر الذي يسهم في تحقيق أداء متميز كون معرفة العمال أن الأداء هو مقياس التقييم وأن جهدهم سيحظى بالتقدير، كل هذه الميزات في الثقافة التنظيمية تدل على كون هذه الأخيرة متميزة وأنها ستدفع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها التميز التنظيمي.

- **تميز المعرفة:** يمكن تعريف المعرفة على أنها توليفة من الخبرات، المعلومات، القدرات والمهارات المتشكلة بطريقة تراكمية لدى كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، هذا ويتعتبر التميز المعرفي مصدر مهم جدا

[1] هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 1، 2019، ص 473.

[2] خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 99.

في تحقيق التميز التنظيمي، وهناك صفات كثيرة تميز المعرفة عن باقي موارد المؤسسة والتي نذكر منها أنها غير ملموسة، صعبة القياس، حيوية، يمكن استعمالها في العديد من لعمليات في الوقت نفسه، تزداد بالاستعمال، تتجسد في الأشخاص، يمكن استخدامها لفترات طويلة... إلخ، هذا ويعتبر التميز المعرفي أهم أبعاد التميز،[1] كما تعد المعرفة بمثابة مورد استراتيجي وأساسي لا سيما في ظل العولمة واقتصاد المعرفة والإبداع والابتكار،[2] وعليه فإن أهمية المعرفة تتأتى من اعتبارها مكون جوهري لنجاح المؤسسة وضمان استمراريتها من خلال تطوير رؤية استراتيجية، كونها المكون الأكثر حيازة على القيمة ويعود ذلك لعدة أسباب والتي من بينها ما يلي:[3]

- زيادة مستويات الاكتشافات والابتكارات؛
- الحفاظ على الزبون الذي يتمتع بالولاء من خلال تقديم أفضل الخدمات؛
- تخفيض التكاليف.

مما سبق يعد تميز المعرفة جانب أساسي في التميز التنظيمي، على اعتبار أن المعرفة توفر للمؤسسة ميزة تنافسية ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، هذا ويساهم تحقيق التميز المعرفي وتعزيزه في تحقيق عدة فوائد للمؤسسة بما في ذلك رفع مستوى الإبداع والابتكار، الحفاظ على ولاء الزبائن، تخفيض التكاليف وغيرها، الأمر الذي يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة.

- **تميز الخدمة:** نظرًا لارتفاع معدل المنافسة أصبحت المؤسسات في حرب شرسة مفادها الظفر بأكبر عدد ممكن من الزبائن، ومن ثم وجب التركيز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة إلى جانب التميز في جودة المنتجات وهذا بهدف زيادة رضا الزبائن،[4] هذا ويمنح تميز الخدمة للمؤسسة الفرصة لوضع أسعار استثنائية مقارنة بالمنافسين،[5] كما وهناك جملة من القواعد التي يتم من خلالها تطوير الخدمة والمتمثلة فيما يلي:[6]

---

[1] عبد الوهاب طعمة الهندال، حسين السيد طه، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022، ص_ص، 1185_ 1186.

[2] Mohamed Jabbar Hadi A Idalimy, Ali Kahdim Hussein Al-Sharifi, Dheyaa Falih Bannay, Strategic allignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity, journal of southwest jiaotong university, vol 54, n 6, 2019, P 5.

[3] فاطمة حسين كاظم، محمود فهد الدليمي، دور الإنتاج الذكي في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات _الاسكندرية_ بابل، مجلة وارث العلمية، المجلد 4 العدد 11، 2022، ص 139.

[4] Inegbedion daniel osemudiamen et al, the mediating effect of organisational excellence on entrepreneurial orientation and performance in small and meddium sized enterprises in lagos metropolises, fuoye journal of management, innovation and entrepreneurship, vol 1, n 1, 2022, P 235.

[5] A mal A. Al hila et al, learning organizations and their role in achieving organizational excellence in the palestinian universities, International journal of education and learning, vol 6, n 1, 2017, P 46.

[6] جنان شهاب أحمد، القابلية الامتصاصية للمعرفة أداة إدارة المعرفة في تحقيق التفوق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص 319.

- وضع الزبون في الدرجة الأولى الأمر الذي يفضي للارتقاء بمستوى الخدمات لتتوافق مع تطلعات الزبون وتشبع رغباته إشباعا أمثلا؛
- العمل على بناء علاقة ذات بعد طويل المدى عن طريق تفعيل خدمات ما بعد البيع؛
- معرفة إمكانيات المؤسسة والعمل على تعزيزها لاستغلال الفرص وتجنب ومجابهة التهديدات؛
- تعزيز ثقافة الجودة لدى العمال.

مما سبق يمكن القول أن تميز الخدمة يعد أمر ضروري لا سيما في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبحت جودة الخدمة التي تتمثل بالأساس في خدمات ما بعد البيع والتأمين وغيرها، متغير محوري لجذب والاحتفاظ بالزبائن كونها تزيد من رضاهم وتلبي تطلعاتهم، كما وتوجد قواعد لا بد من مراعاتها لتميز الخدمة والتي تتمثل في وضع الزبون في الدرجة الأولى من خلال التعامل معه على أساس أنه ملك والتركيز الشديد على تلبية احتياجاته وتطلعاته، الأمر الذي يعزز رضاه، أيضا لدينا السعي لبناء علاقات طويلة الأمد أي مستدامة مع الزبائن عن طريق حسن المعاملة، الإجابة على الاستفسارات وكذا تقديم خدمات ما بعد البيع، أيضا لا بد من أن تستغل المؤسسة إمكانياتها للاستفادة من كل الفرص المتاحة والملائمة وتجنب والتصدي للتهديدات التي تواجهها، أيضا لا بد من تعزيز ثقافة الجودة لدى العمال من خلال إحداث تغيير في إدراك وسلوكيات العمال وتشجيعهم للمساهمة في تحقيق جودة الخدمات، وقد يتم ذلك من خلال التدريب، التمكين، إنشاء أنظمة للمراقبة والتقييم وغيرها.

تجدر الإشارة أن الهدف من تنفيذ أبعاد التميز التنظيمي هو تحقيق قفزة تنموية في الأداء المؤسسي الذي يساعد القادة على اكتساب الطموحات لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء على المستوى العالمي، وينعكس ذلك في إثراء روح المنافسة في كافة مجالات وأنشطة المؤسسة.[1]

[1] Dima waswas, mustafa jwaifell, the role of universities' electronic management in achieving organizational excellence : exampole of al hussein bin talal university, world journal of education, vol 9, n 3, 2019, p 55.

المبحث الثالث: أسس التميز التنظيمي

يقوم التميز التنظيمي على مجموعة من الأسس التي تؤهب المؤسسة لتعزيز مكانتها، إذ تتطلب هذه الأسس إحاطة شاملة بها حتى يتسنى تجسيد التميز التنظيمي على أرض الواقع، هذه الأسس تضم جملة من العناصر التي سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب ومؤشرات التميز التنظيمي

تسعى المؤسسات في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى تحقيق التميز التنظيمي لحجز مكانة مع الركب، وفي هذا الصدد لا بد أن تكون المؤسسات على دراية كاملة بالأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التميز التنظيمي، على اعتبار أنها مدخلات ضرورية في تحصيل هذا الأخير، إلى جانب الإحاطة الكاملة بمؤشراته التي تعد ضرورية لتقييمه، لتدرك بذلك المؤسسات سبل التحقيق وآليات التقييم، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية لكل من أساليب ومؤشرات التميز التنظيمي.

أولا: أساليب تحقيق التميز التنظيمي

على المؤسسات التي تسعى لبلوغ التميز التنظيمي أن توفر جملة من الأساليب التي من خلالها يمكن تحقيقه باعتبارها مدخلا له والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- **تمكين العمال:** يعتمد هذا الأسلوب على إشراك العمال في إدارة وتسيير المؤسسة بهدف زرع الثقة في نفوسهم وإكسابهم شعور يوحي بالفخر نتيجة للاهتمام بآرائهم المقترحة، الأمر الذي يعد بمثابة وسيلة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها؛
- **إعادة الهندسة:** يعتمد هذا الأسلوب على التغيير الكلي والجذري الذي يمس هيكل المؤسسة والعمليات الإنتاجية بغية المساهمة في تطوير الإنتاج من جانب النوعية والكمية؛

[1] رأفت عاصي حسين العبيدي، دور متطلبات الصيانة المنتجة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة _نينوى والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي_ / نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124، 2020، ص 119.

- **إدارة الجودة الشاملة:** يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة الأداء المتميز المستمر والذي يتم من خلاله تطوير المنتجات بالكم والجودة المطلوبة وبأقل التكاليف وبأقل وحدات معيبة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين؛
- **هندسة القيمة:** يعتمد هذا الأسلوب على بلوغ الإنتاجية المخططة وتخفيض التكاليف قدر الإمكان دون أن يمس ذلك بجودة المنتجات خاصة والوظائف الأساسية عامة.

مما سبق يمكن القول أنه من جملة الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة فيما يتعلق بتحقيق التميز التنظيمي هي التمكين، الهندرة، إدارة الجودة الشاملة وهندسة القيمة، فيما يتعلق بالتمكين فهو يقوم على أساس مشاركة العامل في اتخاذ القرار من خلال منحه الحرية والصلاحية لذلك، إلى جانب تحميله مسؤولية قراراته ما يجعله يشعر أنه يعمل فيما يملك، الأمر الذي يعزز الثقة والانتماء وبالتالي بناء بيئة عمل ملائمة لتحقيق التميز التنظيمي، أما فيما يتعلق بالهندرة أو ما يسمى بإعادة الهندسة والتي تعنى بالتغييرات الجذرية الهيكلية والعملياتية وهذا لتحسين الأداء وبالتالي رفع الإنتاجية ما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري يقوم على التحسين والتطوير الكلي لمختلف العمليات من خلال ثلاث مبادئ أساسية التي تتمثل في التركيز على العملاء، التحسين المستمر والعمال الجماعي، الأمر الذي يتحقق من خلاله رضا العامل، تقليص التكاليف، تقليل الوقت، تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، رفع الجودة وبالتالي تحقيق رضا الزبون، أيضا لدينا أسلوب هندسة القيمة والذي يُعنى بإعادة دراسة القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة من خلال سلعها وخدماتها، الهدف من وراء هذا الأسلوب هو تحسين القيمة التي تحققها السلع والخدمات ورفعها من خلال امتصاص التكاليف الزائدة دون أي انخفاض في الجودة ما يرفع رضا الزبون نتيجة لارتفاع القيمة، الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

كل هذه الأساليب إنما هي منهجية إدارية لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.

ثانيا: مؤشرات التميز التنظيمي

تعتبر مؤشرات التميز التنظيمي عناصر يمكن استعمالها لقياس ولتقييم درجة تميز المؤسسات، إذ هناك جملة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على المؤسسات المتميزة والتي تتمثل أساسا فيما يلي:[1]

- التوجه للإنجاز والفعل والتجربة المستمرة؛
- التقرب من الزبائن بهدف الإحاطة بحاجاتهم ورغباتهم باستمرار؛
- منح العمال مساحة من الحرية والاستقلالية ما يسمح بتعزيز الإبداع والريادة؛
- العمل والحرص على تحسين الإنتاجية عن طريق إسهامات العمال؛
- تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالبساطة من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية؛
- تطوير ثقافة تنظيمية يلتف حولها كل الموارد البشرية في المؤسسة ويعملون على تطبيقها؛
- المزج بين كل من اللين والصلابة في التعامل مع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على المؤسسات المتميزة، ومن بين هذه المؤشرات نجد التوجه للإنجاز والفعل والتجربة المستمرة والذي يعني أهمية التركيز على العمل الدؤوب والتجريب المستمر بدل الكلام الفارغ، الأمر الذي يتحقق من خلاله التحسين المستمر للعمليات والأداء وكذا تحقيق النجاح، أيضا يمكن الاستدلال على المؤسسات المتميزة من خلال التقرب من الزبائن بهدف الإحاطة بحاجاتهم ورغباتهم باستمرار وهذا ما يعبر عن أهمية فهم احتياجات ورغبات الزبائن لتلبيتها، الأمر الذي يبني علاقة قوية بين المؤسسة وزبائنها، أيضا لدينا مؤشر منح العمال مساحة من الحرية والاستقلالية ما يسمح بتعزيز الإبداع والريادة وهذا يعني أن المؤسسة تمكن عمالها من خلال الحرية في اتخاذ القرارات ما يرفع الإبداع والابتكار في المؤسسة، أيضا لدينا مؤشر العمل والحرص على تحسين الإنتاجية عن طريق إسهامات العمال وذلك من خلال استغلال الجزئية السابقة والتي مفادها تمكين العمال ما يمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وبالتالي يتولد لديهم شعور أنهم يعملون فيما يملكون الأمر الذي يرفع الإنتاجية والجودة، أيضا لدينا مؤشر تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالبساطة من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية التي تعني ضرورة تبسيط هياكل المؤسسة

[1] مؤيد اكرم أرسلان، سوسن إبراهيم رجب العكيدي، دور متطلبات إدارة الأزمات تسويقية في تعزيز الأداء المتميز لمربي النحل ومنتجي العسل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مربي النحل ومنتجي العسل في قضاء الدبس _محافظة كركوك_، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015، ص 25.

وتخفيف التعقيدات الهيكلية قصد تحقيق الكفاءة والفعالية، ولدينا كذلك مؤشر تطوير ثقافة تنظيمية يلتفت حولها كل الموارد البشرية في المؤسسة ويحترمونها ويعملون على تطبيقها ما يعني أن المؤسسة تسعى لبناء ثقافة تنظيمية تشجع على خلق بيئة عمل تقوم على التعاون والتواصل وكذا الاحترام المتبادل والسعي لتحقيق الالتفاف حولها قصد تحقيق الأهداف المرجوة، كما ولدينا مؤشر المزج بين كل من اللين والصلابة في التعامل مع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة ما يعني ضرورة تحقيق الملاءمة والتوازن بين القوة والمرونة من حيث التعامل مع العمال ومراعاة أن تكون طبيعة المعاملات حسب الموقف.

المطلب الثاني: تكاليف ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي على أرض الواقع تظافر الجهود بين الإدارة والعمال على اعتبار أن الإدارة تخطط والعمال ينفذون، وبين التخطيط والتنفيذ تظهر تكاليف التميز التنظيمي التي تعد استثمار إذا ما تم تحقيقه واستدامته، هذا على اعتبار أن ضريبة التخلي عن تحقيق التميز التنظيمي لأي مؤسسة في ظل المنافسة إنما تفضي لاندثارها، هذا وأثناء سعي المؤسسة لبلوغ التميز التنظيمي تعترض طريقها مجموعة من المعيقات التي لا بد أن تعرفها لتتجنبها، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية لكل من تكاليف التميز التنظيمي ومعيقاته.

أولا: تكاليف تحقيق التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي تكاليف تتحملها المؤسسة سواءً حققته أو أعرضت عن تحقيقه، فحتى الصد عن التميز التنظيمي له ضريبة، وفيما يلي عرض لتكاليف التميز التنظيمي حسب نوعين اثنين وهما: [1]

- **تكاليف مباشرة**: ويظهر هذا النوع من التكاليف في سجلات المؤسسة، وتنقسم إلى ما يلي:
  - تكاليف الوقاية: وتشتمل هذه التكاليف على كل من تكاليف التخطيط، تكاليف الرقابة، تكاليف التحقق وتكاليف المراجعة؛
  - تكاليف التقييم: وتشتمل هذه التكاليف على تكاليف الفحص، تكاليف التقييم وتكاليف كتابة تقارير الأداء؛
  - تكاليف الشكل: وتشتمل هذه التكاليف على تكاليف التالف، تكاليف إعادة التصنيع وتكاليف علاج شكاوى الزبائن.

[1] زايد عادل، الأداء التنظيمي الطريق إلى الأداء المتميز، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 16.

- **تكاليف غير مباشرة:** هذا النوع من التكاليف يتعلق بالموقف التنافسي، وينقسم إلى ما يلي:
  - تكاليف فقد الزبائن ويكون هذا نتيجة لعدم رضا الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة؛
  - تكاليف تقلص الحصة السوقية؛
  - تكاليف انعدام القدرة على تعظيم الاستفادة من مهارات العمال وقدراتهم وكذا قصور استغلال الطاقات الإبداعية.

وعليه فالتميز التنظيمي يحتاج إدارة فعالة للتكاليف المتعلقة به أو بعدمه، إذ يمكن تقسيم هذه التكاليف إلى نوعين رئيسيين هما التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

أما الأولى _التكاليف المباشرة_ فتظهر بوضوح في سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى عدة أنواع، إذ نجد النوع الأول هو تكاليف الوقاية والذي يشتمل على تكاليف التخطيط المرتبطة بوضع خطط تكتيكية واستراتيجية لضمان تحقيق التميز التنظيمي، أيضا يشتمل على تكاليف الرقابة المرتبطة بمراقبة كل الموارد وضمان تحقيق احترام المواصفات والمعايير، أيضا يشتمل على تكاليف التحقق المرتبطة بعمليات التحقق من تميز كل مجالات العمل في المؤسسة بدءً من الهيكل التنظيمي، أيضا يشتمل على تكاليف المراجعة المرتبطة بمراجعة العمليات وهذا لضمان تحقيق التحسين المستمر، أما النوع الثاني فهو تكاليف التقييم والذي يشتمل على تكاليف الفحص المرتبطة بفحص السلع والخدمات وهذا لضمان تميزها وتفوقها على منتجات المنافسين، أيضا يشتمل على تكاليف التقييم المرتبطة بتقييم مدى تحقيق التميز في مختلف جوانب العمل، أيضا يشتمل على تكاليف كتابة تقارير الأداء المرتبطة بإعداد التقارير التي توضح نتائج كل من الفحوصات والتقييمات، أما النوع الثالث فهو تكاليف الشكل والذي يشتمل على تكاليف التالف المرتبطة بالتكاليف الناتجة عن كل من المنتجات المعيبة أو المنتجات التالفة، أيضا يشتمل على تكاليف إعادة التصنيع المرتبطة بإصلاح المنتجات المعيبة والتالفة، أيضا يشتمل على تكاليف علاج شكاوى الزبائن المرتبطة بعدم رضا الزبائن نتيجة لعدم مطابقة المنتجات لتطلعاتهم.

أما الثانية _التكاليف غير المباشرة_ فتتعلق بالموقف التنافسي للمؤسسة ولا تظهر بصورة جلية في السجلات المالية، وتنقسم بدورها إلى عدة أنواع، إذ نجد النوع الأول وهو تكاليف فقد الزبائن والذي يكون نتيجة لعدم رضا الزبائن على مستوى السلع والخدمات المقدمة لدرجة فقدانهم، أما النوع الثاني فهو تكاليف تقلص الحصة السوقية ويكون ناتج عن النوع السابق، إذ يتم فقد الزبائن وبالتالي تراجع المبيعات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، أما النوع الثالث فهو تكاليف انعدام القدرة على تعظيم الاستفادة من مهارات العمال وقدراتهم إما لقصور التكوين أو لانعدام الإبداع.

ثانيا: معوقات تحقيق التميز التنظيمي

قد تعجز المؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي بسبب العديد من المعوقات والعقبات التي تحول دون ذلك، ولعل من أهم هذه المعوقات ما يلي:[1]

- عدم اختيار العمال الأكفاء مما يقف كعقبة أمام تحقيق التميز التنظيمي؛
- قصور قواعد وقوانين المؤسسة عن وصف وشرح الآلية التي تتبعها بشأن التميز التنظيمي؛
- تفضيل الأعمال الروتينية والالتفاف حولها مما يقلل فرص التميز التنظيمي؛
- عدم تحديث الأجور وتصميمها دون الموضوعية الأمر الذي يؤدي إلى تسرب العمال المتميزين.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة قد يتعذر عليها تحقيق التميز التنظيمي وهذا يرجع لعدة معيقات، والتي منها عدم اختيار العمال الأكفاء نتيجة الاختيار غير المدروس والعبثي للعمال الأمر الذي يؤثر سلبا على المؤسسة من جهة تدهور الأداء وصرف تكاليف إضافية دون فائدة ما يعد عائق كبير أمام تحقيق التميز التنظيمي، أيضا قصور قواعد وقوانين المؤسسة عن وصف آليات التميز التنظيمي يعد عائق يحول دون تحقيق هذا الأخير، فعندما لا تقوم المؤسسة بسن لوائح وتشريعات تظهر فيها الآليات التي يجب اتباعها لتحقيق التميز التنظيمي يحدث ارتباك والتباس بخصوص هذا الشأن، لأن عدم وجود خطوط عريضة يجب اتباعها يجعل من الوصول إلى المبتغى أمر مستحيل، هذا وتفضيل الأعمال الروتينية والالتفاف حولها أيضا يعد عائق على اعتبار أن الأعمال الروتينية والثبات عليها إنما يسد الباب أما الإبدع والابتكار والتعلم والتحسين المستمرين... إلخ والتي تعد من أساسيات تطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، أيضا عدم تحديث نظم الأجور وتبنيها على أسس غير علمية وغير موضوعية يعد عائق من العوائق التي تحول دون تحقيق المؤسسة للتميز التنظيمي من خلال فقدان العمال المتميزين لصالح المؤسسات المنافسة، فالعبثية في توزيع الحوافز يعد بمثابة مثبط للعزيمة وفاك لرابطة الانتماء والولاء للمؤسسة.

وأيضا من بين العوائق التي تحول بين المؤسسة وتحقيقها للتميز التنظيمي نجد:[2]

- عزوف المؤسسة على تبني ثقافة التميز الأمر الذي ينعكس بالسلب على أداء العمال المؤسسة؛
- التذبذب الإداري الناتج عن عدم استقرار القيادات وبالتالي عدم ثبات الأهداف؛

[1] فريدة زنيني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015، ص 96.

[2] الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، 2018، ص 155.

- انعدام الرؤية الاستراتيجية والتركيز على الأهداف قصيرة المدى فقط؛
- شح المعلومات أو عدم تحقيق الاستفادة المثلى منها؛
- تقليد المؤسسات الأخرى وعدم مراعاة خصوصيات كل مؤسسة؛
- مقاومة التغيير بسبب تأثر مصالح بعض الأشخاص أو لضعف القدرات والإمكانيات.

مما سبق يمكن القول أن من معيقات تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة نجد عزوف هذه الأخيرة على تبني ثقافة التميز في الأداء، وهذا يعني أن التميز التنظيمي لم يعد من أولويات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الدافع لدى العمال فيما يتعلق بالتميز في الأداء، هذا والتذبذب الإداري الناتج عن عدم استقرار القيادات أو عدم استقرار الهيكلة التنظيمية للمؤسسة يساهم في تعذر تحقيق التميز التنظيمي نتيجة لعدم ثبات التوجه الاستراتيجي، أيضا انعدام الرؤية الاستراتيجية والتركيز على الأهداف قصيرة المدى يعد عائق كون المؤسسة التي لها رؤية غير واضحة أو منعدمة أصلا من الصعب أن تحدد الطريق الواجب عليها السير فيه، كما أن إهمال الأهداف طويلة الأجل والتركيز على الأهداف القصيرة فحسب وعلى الرغم من أهميتها أنما يحد من القدرة على التخطيط الفعال وكذا يحول دون تحقيق التميز التنظيمي، أيضا شح المعلومات أو عدم تحقيق الاستفادة المثلى منها يعيق قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة على اعتبار أن المعلومة الصحيحة هي أساس اتخاذ القرار الصائب، وبالتالي يتعذر تحقيق التميز التنظيمي، هذا وتقليد المؤسسات الأخرى وعدم مراعاة خصوصيات كل مؤسسة يمنعها من تحقيق التميز التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير مصدره الأساسي هو التفوق على المنافسين والتفرد عنهم وهذا ما يستحيل تحقيقه في حالة التقليد، هذا ومقاومة التغيير بسبب تأثر مصالح بعض الأشخاص أو لضعف القدرات والإمكانيات يحول أيضا دون تحقيق التميز التنظيمي كون هذا الأخير إنما أساسه المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات واستمرارية التحسين التي تتنافى ومقاومة التغيير.

وأيضا من المعيقات نجد:[1]

- القيادة البيروقراطية؛
- عدم الاهتمام برضا العملاء زبائنًا وعمالًا؛
- الإدارة المركزية؛
- غياب الحس الإبداعي والابتكاري؛

[1] غني دحام تناي الزبيدي، آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، 2016، ص 277_ 278.

- نقص التمويل.

مما سبق يمكن القول أن من العوامل التي تعد عائق أمام تحقيق المؤسسة للتميز التنظيمي نجد القيادة البيروقراطية التي تعيق في مضمونها الإبداع والابتكار والتحسين المستمر وغيرها من موجبات التميز التنظيمي، فالبيروقراطية إنما تفضي لهيكل تنظيمي جامد لا يتفاعل مع التغيرات ولا يتكيف معها، أيضا عدم الاهتمام برضا العملاء الداخليين يعد عائق، كون رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي، وبافتراض أن المؤسسة لا تهتم بالعامل ولا تسعى لرضاه فإن هذا يسهم في انخفاض الإنتاجية وانخفاض جودة المنتجات وغيرها، الأمر الذي يجعل من المنتجات لا تلبي رغبات واحتياجات الزبائن، وبالتالي نجد أن العمال والزبائن على حد سواء ساخطين وينفرون من هذا النوع من المؤسسات لمؤسسات أخرى تهتم برضاهم، أيضا الإدارة المركزية التي مفادها تركيز السلطة في قمة الهرم دون اتاحة الفرصة للمشاركة تعيق الإبداع والابتكار على اعتبار أن المركزية منافية للمرونة، أيضا غياب الحس الإبداعي والابتكاري والذي قلنا أنه نتيجة للبيروقراطية والمركزية يعد بمثابة العائق فلا تميز دون إبداع وابتكار، هذا والمؤسسة إذا ما كانت تواجه نقص في التمويل لا يمكنها أن تستثمر في المورد البشري ولا يمكنها إجراء أبحاث تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار... إلخ ،كل هذه المعيقات تعد بمثابة القيود التي تعيق الاستثمارات التي من شأنها تحقيق التميز التنظيمي.

بالإضافة إلى المعوقات سابقة الذكر نذكر معوقات أخرى والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- **غياب التخطيط الاستراتيجي**: والذي يتمخض عن هشاشة الموارد، عسر الوصول إليها، نقص القدرات المطلوبة، نقص المرونة في التعامل مع ديناميكية البيئة، بالإضافة لحاجة التخطيط الاستراتيجي لوقت طويل وتكلفة كبيرة وجهد عظيم لاقتناص الفرص والتهديدات الحقيقية؛
- **قلة كفاءة المورد البشري**: فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي، على الإنتاجية، على الابتكار، على الالتزام وعلى الميزة التنافسية، فتجسيد الاستراتيجية يحتاج لتوفر كفاءات بشرية وتطوير هذه الكفاءات باستمرار باعتبار العنصر البشري متغير محوري ومورد استراتيجي يستطيع توفير ميزات للمؤسسات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة؛

[1] عباس عمران موسى الزبيدي، نهلة زيدان الحوراني، دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 35، العدد 35، 2022، ص_ص، 817_818.

- **تزايد المشكلات الإدارية:** فالمؤسسة تواجه مشاكل تنظيمية وإدارية تقف كعقبة أمام قدرتها على مواجهة شدة المنافسة وتحقيق توقعات الزبائن وتطلعاتهم، وعليه تقف أمام تحقيق التميز التنظيمي؛
- **عدم تحديد معايير الأداء:** تخضع معايير الأداء للتقييم بناءً على النماذج المعروفة في تقييم الأداء، وغياب مراجعة الأداء السابق للإدارات التي يتم من خلالها وبناءً على نتائجها تحديد الموارد المطلوبة للأداء في المستقبل يعيق بطريقة مباشرة تحقيق المؤسسة للتميز التنظيمي؛
- **عدم مواكبة التغيرات والتحولات العالمية:** فالمؤسسات المتواجدة في الدول النامية تواجه تحديات كبيرة ناجمة عن العولمة ومخلفاتها وعدم مواكبة هذه التغيرات يحول بينها وبين تحقيق التميز التنظيمي.

وكشرح من وجهتنا اتجاه هذه المعيقات فيمكن القول أن غياب التخطيط الاستراتيجي إنما يدل على عدم وجود توجه استراتيجي للمؤسسة أو عدم وضوحه الأمر الذي يحول بين المؤسسة وتحقيقها للتميز التنظيمي، كما وتؤثر قلة كفاءة العامل البشري على قدرة المؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي نتيجة لتبعات عدم كفاءة الموارد البشرية كانخفاض الإنتاجية والجودة، انعدام الإبداع والابتكار وبالتالي تعذر تحقيق التميز التنظيمي، كما وتعرقل المشكلات الإدارية المؤسسة على التركيز في أهدافها والتي منها التميز التنظيمي، فالمشكلات الإدارية المتزايدة إنما تجعل المؤسسة تصب تركيزها واهتمامها لحلها ويضيع بذلك هدف تحقيق التميز التنظيمي نتيجة لتدهور الأداء وتضييع الفرص، أيضا لدينا عدم تحديد معايير الأداء التي تؤدي بدورها إلى عدم توجيه جهود العمال ما يعيق تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى التميز التنظيمي، كذلك يؤدي عدم مواكبة المؤسسة للتغيرات والتحولات العالمية إلى ضياع فرصة اللحاق بالركب من خلال عدم استغلال الفرص في الوقت المناسب أو انعدام الوسائل التي يتم من خلالها الاستغلال الأمثل للفرص الأمر الذي يحول أيضا دون تحقيق التميز التنظيمي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكننا القول أن التميز التنظيمي وسيلة وهدف تسعى المؤسسات لتحقيقه، كما ويمكن القول أن التميز التنظيمي ليس مجرد مسألة إدارية بل هو فلسفة مؤسساتية متكاملة يعتمد عليها نجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة السائدة في عالم الأعمال اليوم.

فالتميز التنظيمي هو حالة من الإبداع والابتكار التي تكسب المؤسسات مرونة عالية وتجعلها قادرة على اقتناص الفرص التي تمكنها من تحسين منتجاتها عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد، الأمر الذي يجعل من كل مؤسسة متميز مؤسسة متفوقة على المنافسين، كما وللتميز التنظيمي أهمية جد كبيرة تعود بالنفع على المؤسسات، فمن خلال التميز التنظيمي تقوم المؤسسة بتقييم معارفها وتقويم الإنحرافات من خلال التغذية العكسية، كما وتكمن أهميته أيضا في جعل المؤسسات أكثر استجابة لكل المتغيرات، إلى جانب تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة ونقلها إلى رتبة الريادة، وأيضا صياغة استراتيجيات جزئية تتوافق واستراتيجية المؤسسة الكلية من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال والتنسيق المستمر بين مختلف إدارات المؤسسة، وتجسيد العديد من القيم التي على رأسها المسؤولية الاجتماعية التي تظهر في الاحترام والعمل على تحقيق رغبات المجتمع.

كما ويقوم التميز التنظيمي على جملة من المبادئ والتي منها الإقبال على العمل والتعرف المستمر على رغبات الزبائن وكذا تبني ثنائية الاستقلالية والريادة... إلخ، كل هذه المبادئ وغيرها تعد أساس تجسيد التميز التنظيمي، إلى جانب هذه المبادئ هناك جملة من المعايير الأساسية التي تساعد في تجسيد التميز التنظيمي والتي منها اكساب المؤسسة القدرة على المنافسة، تحقيق الاستقرار، الشفافية وتعزيز الإبداع والابتكار.

هذا ويعود تجسيد التميز التنظيمي في المؤسسات إلى عدة مبررات جعلت منه ضرورة وليس خيار، ومن بين هذه المبررات بيئة الأعمال الديناميكية، المنافسة وأيضا التطورات التكنولوجية، كما ويحتاج التميز التنظيمي ليتجسد على أرض الواقع إلى جملة من المتطلبات والتي منها مرونة الهياكل التنظيمية، بناء نظام للمعلومات والتركيز على الزبائن... إلخ، هذا ونجاح المؤسسة في توفير هذه المتطلبات فعلا يعتبر بمثابة المؤشر على تميزها.

ومع ذلك لا بد أن تحيط المؤسسات أثناء سعيها لتحقيق التميز التنظيمي بالعوائق والتحديات التي قد تحول دون تجسيد التميز التنظيمي فيها أو استمراره، على اعتبار أن هذا الأخير _التميز التنظيمي_ يعد بمثابة الهدف في حد ذاته والوسيلة المؤدية للريادة والتفوق.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

تعد المعرفة اليوم بمثابة العنصر الحيوي والمورد الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسات على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها من تحقيق أهدافها الأساسية والمتمثلة في الربح، البقاء والنمو، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى التوجه لإدارة هذا المورد القيم، فظهر بذلك ما يسمى بإدارة المعرفة التي تعد ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يعتمد بالأساس على البيانات والمعلومات اللتان يعدان كأساس مهم للمعرفة، وبناءً على هذا يمكن القول أن إدارة المعرفة ليست عملية إدارية معزولة بل هي استثمار استراتيجي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال عمليات إدارة المعرفة.

وعلى ضوء ما سبق وللإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة من أكثر الأصول التي تعود بالنفع على المؤسسة باعتبارها العلامة الفارقة التي تميز المؤسسات عن بعضها، فالمعرفة تمنح المؤسسة قوة خارقة تمكنها من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح، وعلى هذا الأساس خصصنا هذا المبحث للحديث عن المعرفة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص المعرفة

تعد المعرفة مفهوما أساسيا ذو دلالة وقيمة تمكن صاحبها من اتخاذ قرارات فعالة وكفأة باعتبارها حصيلة البحث العلمي المستمر، وعلى هذا الأساس سنتطرق لتعريف هذا المصطلح وأهم خصائصه.

أولا: تعريف المعرفة

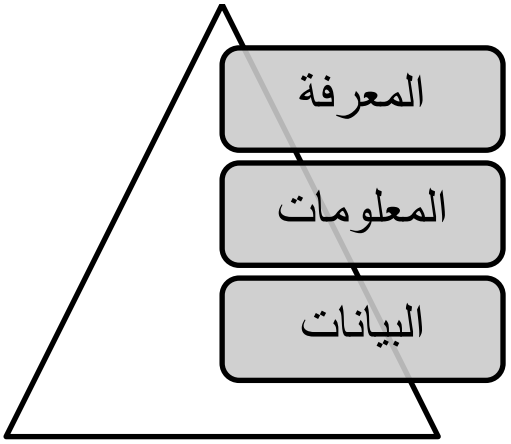
قبل الشروع في تعريف المعرفة، لا بد أولا من تعريف بعض المصطلحات التي تتداخل مع المعرفة كالبيانات والمعلومات، فالكثير يستخدم هذه المصطلحات _البيانات والمعلومات_ على اختلاف معانيها للاستدلال على معنى المعرفة، وفيما يلي سنتطرق لأبرز الفروق بين المصطلحات الثلاثة سابقة الذكر:[1]

- **البيانات**: وتنطوي على كل من الملاحظات، الحقائق والتصورات التي تكون على هيئة رموز كمية أو كيفية، كل هذه العناصر تحتمل الصدق وتحتمل الكذب، وعليه يمكن القول أن البيانات حقائق مجردة خارج السياق؛
- **المعلومات**: هي مجموعة فرعية من البيانات تشتمل على البيانات الملائمة وتكون المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها حتى تكون أكثر وضوحا، وعليه يمكن القول أن المعلومات هي بيانات في السياق؛
- **المعرفة**: تأخذ المعرفة المستوى الأعلى في الهرم مقارنة بالبيانات والمعلومات، وعليه يمكن القول أن المعلومات هي بيانات معالجة والمعرفة هي معلومات معالجة، الأمر الذي يجعل من المعرفة تساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعليه يمكن القول أن المعرفة معلومات تسهل العمل.

[1] Sarah annane, fatiha bouheroud, the reality of applying knowledge management in algerian economic institutions : case study of a group of institutions in the city of setif, economic sciences, management and commercial sciences review, vol 13, n 2, 2020, P 279.

هذا والشكل الموالي يلخص هرمية المعرفة والذي من خلاله يتضح مستوى كل من البيانات، المعلومات والمعرفة:

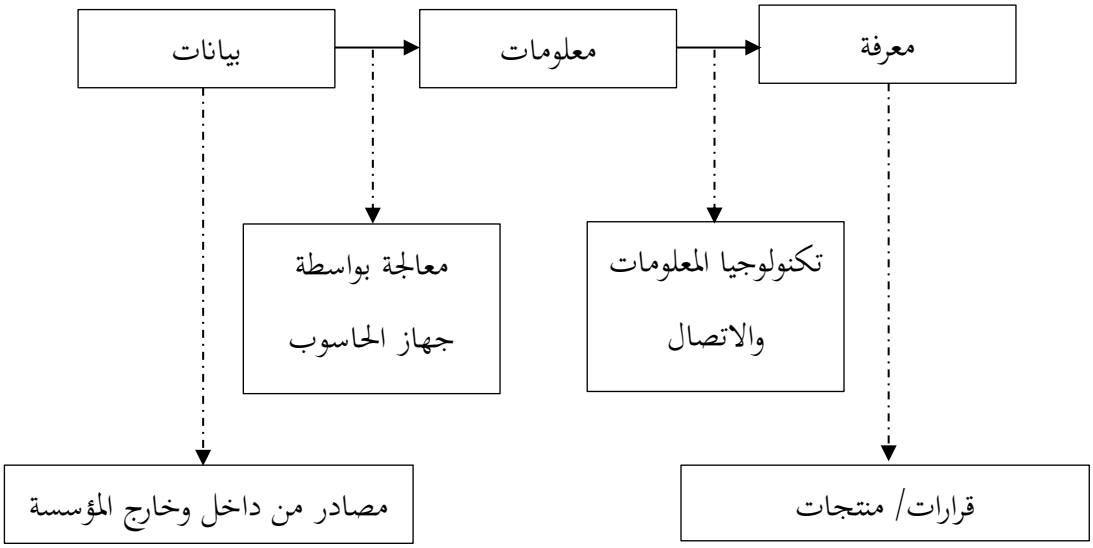
الشكل(2-1): تسلسل هرمية المعرفة



المصدر: علي محمد خوري، الاقتصاد العالمي الجديد ما بين الاقتصاد المعرفي ومفاهيمه الحديثة والاقتصاد الرقمي والابتكارات والتكنولوجية المتسارعة، الطبعة 1، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، مصر، 2020، ص 38.

مما سبق يمكن القول أن هذه الثلاثية _البيانات، المعلومات، المعرفة_ يُشتق بعضها من بعض بعمليات تتناسب وخصوصية كل عنصر من العناصر، فنجد أن البيانات تُحول إلى معلومات بفعل عملية التنظيم والتحليل، لتُحول بعدها المعلومات الناتجة من البيانات إلى معرفة بفعل الفهم والتطبيق، وعليه فالقيمة الحقيقية تتجلى في القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم تحويل هذه الأخيرة إلى معرفة ذات قيمة يمكن أن تُشكل فارق إذا ما طُبقت على أرض الواقع، لذلك فالعلاقة بين هذه الثلاثية هي علاقة تكاملية وترابطية، وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل (2-2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 37.

هذا وتعدد التعاريف الخاصة بالمعرفة ينطلق من تعدد آراء الباحثين والمفكرين، الأمر الذي ينم عن مدى أهمية المفهوم، ومن بين أهم التعاريف التي طرحت ما يلي:

المعرفة هي تجسيد على أرض الواقع للخبرات والتقنيات والعلاقات والمهارات التي تشكل في جملتها رأس المال الفكري للمؤسسة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة لا تقتصر على التراكم المعلوماتي فحسب بل هي موارد ذات قيمة وتعد علامة فارقة في يد المؤسسة التي تمتلكها والتي تتجسد في الخبرات والعلاقات والمهارات وغيرها.

المعرفة هي مزيج من المعلومات، البيانات، الإمكانيات، المهارات، الكفاءات، الأفكار، الحدس، الالتزامات والدوافع.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي توليفة متنوعة وفريدة تضم في مضمونها عناصر علمية، عملية ونفسية والتي تعد بمثابة القيمة المضافة والعلامة الفارقة.

[1] أفنان العوفي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد _بشار_، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص 495.

[2] Majed radi alzoubi, fayez jomah alnajjar, knowledge management architecture empirical : study on the jordanian universities, european journal of economics, finance and administrative sciences, vol 20, n 21, 2010, P 102.

المعرفة هي نتاج لتبويب المعلومات وتصنيفها ومن ثم توظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة المسطرة.[1]

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المعرفة هي معلومات معالجة تستخدم في مساعدة المؤسسة على اتخاذ قرارات كفأة وفعالة.

المعرفة هي وصف لسمات وسلوكيات متعددة والتي تكون في إطار محدد، وهي الأفكار التي تظهرها المؤسسة، الفرد أو المجتمع وتستخدمها لاتخاذ قرار كفء وفعال.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي توصيف للسمات والسلوكيات التي تتبلور في شكل أفكار تطبيقها يساهم في اتخاذ القرارات بشكل ناجع وبناءً على الفهم الدقيق للوقائع والحقائق.

المعرفة هي إحاطة علمية بالشيء ومضمونه بالإضافة إلى القدرة على تفسيره، وتشتمل المعرفة على المعرفة بالطبيعة، المعرفة بالإدارة المعرفة بالآداب... إلخ،[3] هذا وينظر إلى المعرفة على أنها من أهم ممتلكات المؤسسة.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة تتضمن الفهم العميق والمقدرة العالية على تحليل وتفسير مختلف الموضوعات التي تنطوى على اختصاصات متعددة.

المعرفة هي معادلة تجمع بين المعلومات والروابط السببية التي توجد معنى للمعلومات، وهي بمثابة مورد استراتيجي يساعد في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.[5]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي مزيج متناغم بين المعلومات وفهم واستيعاب عميق للعلاقات والروابط والتفاعلات والتداخلات والتأثيرات التي تتعلق بهذه المعلومات، ومن هذا المنظور تعد المعرفة مورد استراتيجي ومحوري يمكن استثماره بشكل فعال فيما يتعلق ببناء ميزة تنافسية بشكل مدروس.

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25.

[2] عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

[3] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزي، الأردن، 2010، ص 13.

[4] Sulieman ibraheem shelash al-hawary, human resource management practices as a success factor of knowledge management implementetion at health care sector in jordan, international journal of business and social science, vol 6, n 11, 2015, P 85.

[5] عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، دون ذكر البلد، 2017، ص 137.

المعرفة هي حصيلة التفكير والدراسات الميدانية والبحث العلمي وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للمورد البشري.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي نتاج لجهود الموارد البشرية في استعمال الأدوات الفكرية والبحثية لتشكيل فهم أعمق وأشمل لمختلف المواضيع.

المعرفة هي نتاج التفكير الممنهج والتنظيم الذي تطبقه المؤسسة على كل من البيانات والمعلومات.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي ثمرة التحليل والتنظيم المعمق والممنهج والشامل الذي يمس كل من البيانات والمعلومات.

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن المعرفة هي تجمع منهجي للمعلومات، الخبرة والتقنية التي تستخدمها المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

كما وتعد المعرفة نتاج متطور لما هو علمي وعملي، وكذا هي فلسفة عميقة تضم ما يتعلق بالتحليل، التفسير والتقييم وهذا لفهم واستيعاب جذور المشكلات وحلها بحلول مثلى من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق ووقائع دقيقة.

ثانيا: خصائص المعرفة

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها المعرفة ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- **المعرفة يمكن توليدها:** بعض المؤسسات يمكنها توليد المعارف بفضل ما يصطلح عليه بالخصوبة الذهنية، هذه الأخيرة ناتجة عن الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة المتواجدة في المؤسسة والتي يتم الاعتماد عليها لاستمرارية توليد المعارف.[3]
- **المعرفة يمكن أن تموت:** تولد المعرفة وتموت أيضا، معارفنا كثيرة جدا لكن القليل منها فقط هو الذي يسجل عن طريق الكتب مثلا أو اللقاءات التلفزيونية، وعلى هذا الأساس فجل المعارف تموت مع أصحابها أو تتقاعد المعرفة الحالية بسبب إحلال معارف جديدة مكانها.[4]

---

[1] راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 513.

[2] Nahed hebbaz, Sabrina manaa, Djahida nassili, Knowledge management to build core competencies in the algerian mobile phone operator _mobilis_, journal of economics and applied statistics, vol 17, n 3, 2020, P 55.

[3] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 57.

[4] حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** المعرفة التي تخلق قيمة تحتفظ بها المؤسسة عن طريق تحويلها من مجرد معرفة إلى براءات اختراع يمكن احتكارها عن طريق الحماية القانونية.[1]
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليست كل المعارف المتواجدة في المؤسسة هي معارف ظاهرة بل يوجد أيضا معارف ضمنية لا تزال في رؤوس الأفراد ولم يتم الإفصاح عنها بعد، لذا يجب الاهتمام بهذا النوع من المعارف التي بدورها يمكن أن تتحول من معارف ضمنية إلى معارف ظاهرة يمكن استخدامها.[2]
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** يمكن تخزين المعارف عن طريق وسائل تقليدية كالورق والأشرطة أو عن طريق وسائل حديثة كذاكرة التخزين الالكترونية.[3]

من خلال ما سبق يتضح وجود العديد من الخصائص التي تتميز وتتسم بها المعرفة، والتي من بينها أن المعرفة يمكن توليدها من خلال إنتاجها وإنشائها عن طريق التجارب والأبحاث والخبرات إلى جانب البحث والتعلم والتدريب، كما ومن خصائص المعرفة أنها يمكن أن تموت الأمر الذي يعني أن المعرفة ليست دائمة فيمكن فقدانها بفقدان حامليها أو يمكن أن تصبح منتهية الصلاحية وغير فعالة في حالة عدم تحديثها أو استحداث معارف جديدة تحل محلها، كما ويمكن إمتلاك المعرفة من خلال تحويل المعرفة ذات القيمة إلى أصول تجارية يمكن استغلالها حصرا من طرف مالكيها وهو ما يصطلح عليه ببراءة الاختراع والملكية الفكرية، هذا ومن خصائص المعرفة أن منها معارف متجذرة في الأفراد وهي ما يصطلح عليها بالمعرفة الضمنية التي لا تظهر جلية وغير مصرح بها ولم تُكشف بعد، هذا النوع من المعرفة يجب التعامل معه بعناية فائقة واهتمام لأنها قد تشكل علامة فارقة حال تحولها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، من خصائص المعرفة أيضا إمكانية التخزين التي تتم عن طريق التوثيق بالطرق التقليدية أو الحديثة لتحقيق الاستفادة منها في وقت لاحق.

كل هذه الخصائص تظهر المعرفة من خلالها على أنها أداة حيوية وعنصر استراتيجي مهم.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 37.

[2] عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتهابالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي: المداخل، العمليات، لاستراتيجيات، دراسة الحالة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 35.

[3] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 32.

بالإضافة إلى الخصائص سابقة الذكر يمكن إضافة جملة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:[1]

- **آنية:** من الصعب تحيين المعرفة، كما أنه من الصعب التنبؤ بتوليد معرفة جديدة؛
- **مكلفة:** للحصول على المعرفة لا بد من تكلفة، وتزداد تكلفة المعرفة كلما زادت قيمتها؛
- **ابتكارية:** حيث تبتكر المعرفة الجديدة من الموقع الذي توقفت فيه المعرفة القديمة؛
- **زائلة:** تزول قيمة المعرفة نتيجة للتغيرات لشديدة الحاصلة في البيئة، فالمعرفة الصالحة اليوم ليست بالضرورة معرفة صالحة غدا.

مما سبق يمكن القول أن للمعرفة أيضا العديد من الخصائص، والتي من بينها أنها آنية أي أنها وليدة اللحظة فمن العسير أن نحدث المعرفة الحالية أو نتنبأ بالمعرفة الجديدة، أما تحديث المعرفة فصعوبته ترجع لحساسية هذه الأخيرة وأيضا للتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة، وأما صعوبة التنبؤ بتولد معارف جديدة فناتج عن صعوبة التنبؤ بالتغيرات وما تخلفه إلى جانب حالة عدم اليقين، كما ومن خصائص المعرفة أيضا أنها مكلفة، فللمعرفة تكلفة متعلقة بالحصول عليها وهذه أيضا تعد خاصية، فالحصول عليها قد يكون مكلف جدا وهذا قد يرجع لقيمتها، فكل ما يتعلق بتوليد المعرفة من بحث وتطوير وتدريب وتوظيف وغيرها يتطلب استثمار مالي، كما ومن خصائص المعرفة أيضا أنها ابتكارية بطبيعتها، فالمعرفة الجديدة إنما تكون نتيجة التفاعل بين المعرفة الحالية والخبرات والمهارات، أيضا لدينا خاصية أخرى تتمتع بها المعرفة وهي الزوال، إذ تفقد المعرفة قيمتها بمرور الوقت وهذا يرجع للتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

كل هذه الخصائص تمثل في مضمونها تحديا فعليا، فتحديث المعرفة من الممكن أن يكون تحدي بسبب صعوبة التنبؤ بتوليد معرفة جديدة، وأيضا بسبب تكلفة التحديث التي قد تكون عالية جدا، كما يعد الابتكار تحديا أيضا باعتبار تواجده له الدور الكبير في توليد معرفة جديدة وانعدامه قد يؤدي إلى زوال المعرفة.

هذا ويمكن أن نضيف الخصائص الموالية للخصائص سابقة الذكر:[2]

- المعرفة إنسانية كونها متعلقة بقدرات، خصائص، مكان، زمان... إلخ الشخص الحامل للمعرفة؛
- المعرفة تركيبة معقدة ومتشابكة تشتق من الممارسة الواقعية؛
- المعرفة لها طبيعة ذاتية مما يكسبها بعدا ذاتيا؛

[1] مازن نعمان عبد الله، عمليات إدارة المعرفة بوصفها أداة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، الجزء 1، 2020، ص 273.

[2] الجودي صطاوري، نوال بوعلاق، أثر إدارة المعرفة على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2017، ص 36.

- المعرفة تراكمية وغير محسوسة؛
- المعرفة تحتاج للتفاعل مع الواقع؛
- المعرفة جزء من المؤسسة.

من خلال هذه الخصائص تبرز ضرورة فهم طبيعة المعرفة التي يتداخل فيها الجانب الإنساني، التفاعلي والتشكيلي، فمن خصائص المعرفة أنها إنسانية على اعتبار أنها متأصلة ومتجذرة في حامل المعرفة من خلال قدراته، تجاربه وتوجهاته، ما يجعلها ترتبط ارتباطا وثيقا بحاملها، هذا وكل ما يتصل بالمورد البشري ويتعلق به نجده يتصف بالتعقيد والتشابك بما في ذلك المعرفة التي تتشكل من خلال التجارب التي يخوضها المورد البشري وممارساته وتوجهاته ذات السمة الواقعية والمتشابكة، كما وتتسم المعرفة أيضا بالطابع الذاتي الذي تحدده شخصية حامل المعرفة وخلفيته، ما يجعل من المعرفة عنصر فريد، هذا ومن خصائص المعرفة أنها تتراكم بفعل التجارب والوقت وتظل في كثير من الأحيان غير محسوسة بشكل كامل سيما المعرفة الضمنية منها، ومع هذا فالمعرفة ليست مستقلة ومنفصلة عن الواقع بل تتشكل من خلاله وتتفاعل فيه وهذا ما يضمن فعاليتها، هذا ومن خصائص المعرفة أيضا أنها لا تقتصر على العنصر المعنوي المتمثل في الأفراد فحسب، بل تتعداه لتشمل العنصر المادي المتمثل في المؤسسات، إذ يظهر هذا جليا من خلال الهياكل التنظيمية.

وعليه فالمعرفة معادلة تضم التجارب، التفاعلات والممارسات التي تقوم بالأساس على عناصر إنسانية، تشكيلات ذاتية وبناءات هيكلية.

هذا ويمكن إضافة خاصية أخرى مهمة وهي عدم نضوب المعرفة بسبب الاستهلاك على عكس الموارد المادية التي قد تتهالك منذ أول استخدام، فالمعرفة يمكن أن يتم تداولها في سلسلة من الأفراد دون أن تنقص عند مالكها بل وعلى العكس قد تتضاعف.[1]

وهذا إنما يعني باختصار عدم خضوع المعرفة لقانون تناقص الغلة.

[1] مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، ص 22.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر المعرفة

تكتسي المعرفة أهمية بالغة من جراء النفع الذي تعود به على المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، كما وتعد المعرفة معادلة أو حصيلة لامتزاج هذه العناصر ما ساهم في ظهور هذا المورد إلى العلن، وعلى هذا الأساس سنتطرق لأهمية المعرفة والعناصر المكونة لها.

أولا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال ما يلي:[1]

- إضفاء مرونة للمؤسسة عن طريق دفع هذه الأخيرة لتبني أشكال للتصميم، الهيكلة والتنسيق التي تكون أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة؛
- دفع المؤسسة للتركيز على الوحدات والأقسام التي ينتمي إليها قوى بشرية إبداعية ومبتكرة؛
- الاستفادة من المعرفة بطريقة مباشرة ببيعها كسلعة نهائية، أو بطريقة غير مباشرة كاستعمالها في تحسين المنتجات أو لإيجاد معرفة جديدة؛
- توجيه المدير لكيفية إدارة مؤسسته؛
- أساس لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

مما سبق يمكننا القول أن للمعرفة أهمية بالغة تبرز في سياق المؤسسات والبيئة التنافسية، والتي على رأسها سرعة الاستجابة للتغيرات، فالمعرفة ليست حزمة من البيانات والمعلومات الثابتة، بل هي مورد استراتيجي وحيوي يمكن صياغته في شكل قوة تشغيلية للمؤسسة من خلال أساليب التصميم والهيكلة التي تصبح من خلالها المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات، علاوة على ذلك، يتيح الاهتمام بالوحدات التي تنتمي إليها القوى البشرية ذات السمة الإبداعية والابتكارية فرصة للاستثمار في هذه الأخيرة، ما يمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها بشكل فعال ومن ثم تعزيز التميز التنظيمي، كما وتكمن أهمية المعرفة من خلال إمكانية الاستفادة منها بطرق متعددة، بطريقة مباشرة عن طريق بيعها كمنتج نهائي أو بطريقة غير مباشرة من خلال استثمارها في تحسين المنتجات أو لتوليد معارف جديدة، ما يمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة فعلية، هذا وتكمن أهمية المعرفة في الدور التوجيهي، فمن خلال المعرفة يستطيع المدير اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، هذا وكل ما ذُكر يؤدي في مضمونه إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الآجال القريبة أو البعيدة،

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، 20

وعليه فالمعرفة عامل أساسي يحدد قدرة المؤسسة واستطاعتها على البقاء والاستمرار في ظل بيئة أعمال سريعة التغير.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي المهم في بناء الميزة التنافسية التي تعزز منافسة المؤسسة.[1]

كما ومن أهمية المعرفة أيضا ما يلي:[2]

- الرفع من استخدام مخرجات، مضامين ومعطيات المعرفة في كل المجالات؛
- الرفع من مستويات الإبداع والابتكار ومخرجاتهما من اكتشافات ومخرجات؛
- تنامي الاستثمارات المتعلقة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس مال فكري؛
- تنامي عدد المؤسسات التي تنشط في مجال المعرفة انتاجا، استخداما وصيانة.

وعليه يمكن القول أن للمعرفة أهمية بالغة كونها تعود بالنفع على العديد من الجوانب والتي منها ما يلي:

- **الاستفادة من مخرجات المعرفة:** وهذا على اعتبار أن المعرفة مورد حيوي وعنصر استراتيجي، إذ يتعين على المؤسسات استثماره بشكل فعال والاستغلال الأمثل لمخرجاته، الأمر الذي يؤدي إلى تطور هذه المؤسسات وتقدمها؛
- **تعزيز الإبداع والابتكار:** وهذا على اعتبار أن المعرفة هي محرك رئيسي للإبداع والابتكار، فاكتساب المؤسسات لمعارف جديدة يخولها لابتكار المنتجات وإيجاد الحلول؛
- **زيادة الاستثمار في المعرفة:** وهذا على اعتبار أن التركيز على تعزيز المعرفة يتيح للمؤسسات فرصة للزيادة في الاستثمارات، الأمر الذي يؤدي إلى نمو رأس المال الفكري، هذا الأخير يعد أحد أهم الأصول التنافسية لأي مؤسسة؛
- **زيادة عدد المؤسسات التي تنشط في مجال المعرفة إنتاجا، استخداما وصيانة:** وهذا على اعتبار أن زيادة الاهتمام بالمعرفة يتطلب عمليات متواصلة من إنتاج، استخدام وصيانة، الأمر الذي يتطلب مؤسسات متخصصة في هذا الشأن.

من خلال النقاط سابقة الذكر يمكن القول أن تعزيز المعرفة واستثمارها يعدان أساسيان لتحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

---

[1] علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 26.

[2] حسن فليح خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 13.

ثانيا: عناصر المعرفة

تتكون المعرفة من أربعة عناصر أساسية والمتمثلة فيما يلي:[1]

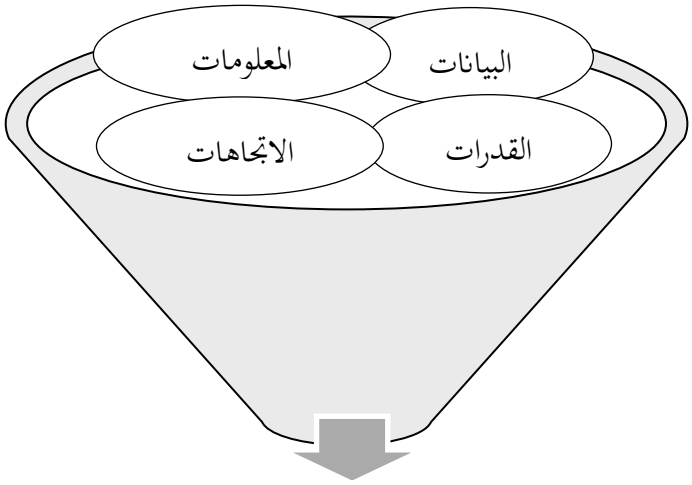
- **البيانات**: هي جملة الحقائق الموضوعية المشتتة والتي تقدم دون أي معالجة؛
- **المعلومات**: وهي بيانات يتم معالجتها أوليا ويتم تطويرها وتقدم لغرض معين، لها عدة أشكال، كالصوري والكتابي... إلخ؛
- **القدرات**: فالمعرفة تحتاج إلى القدرات لخلق واستحداث المعلومات من البيانات التي تم الحصول عليها وذلك لإمكانية استعمالها والاستفادة منها؛
- **الاتجاهات**: وهي التي تدفع العنصر البشري للرغبة في التفكير والتحليل ومن ثم التصرف، لذا فهي تعد بمثابة الحافز.

مما سبق يمكن القول أن للمعرفة عناصر أساسية تساهم في تكوينها وبنائها، في هذا الصدد تظهر البيانات كمورد خام وأساس أولي يمثل الحقائق الموضوعية غير المعالجة ما يحول دون فهمها، لتتحول بعد التصنيف والمعالجة والتحليل والتنظيم إلى العنصر الثاني المكون للمعرفة وهو المعلومات والتي تحقق فهما أعمق، هذا وتعد القدرات الفردية والتنظيمية التي تتجسد في جملة المهارات التقنية والعقلية أحد العناصر والقوى التي يتم من خلالها خلق المعلومات من البيانات المتاحة، كما ونجد الاتجاهات من العناصر المهمة في تكوين المعرفة على اعتبار أنها محفز للتفكير والدافع للسلوك الواعي والفعال، وعليه فالمعرفة هي نتاج لتكامل هذه العناصر فيما بينها.

والشكل الموالي يلخص هذه العناصر:

[1] حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالى، المجلد 1، العدد 48، 2011، 131.

الشكل (2-3): عناصر المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعرفة

برزت المعرفة من العديد من المصادر المتعددة والمتنوعة المنبع بين الداخلي والخارجي، وصنفت إلى أنواع متعددة تراعي خصوصية كل نوع، وفي هذه الجزئية سنلقي الضوء على كل من مصادر المعرفة وأنواعها.

أولا: مصادر المعرفة

اجتمع الباحثين والمفكرين على أنه يمكن الحصول على المعرفة إما من خلال مصادر داخلية أو من خلال مصادر خارجية وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

- **المصادر الداخلية**: ويمكن اختصارها في الخبرة التراكمية لدى العمال في المؤسسة وقدرتها على الاستفادة من تعلم العمال بشكل فردي أو جماعي، ومن أمثلة المصادر الداخلية نجد الاستراتيجية، المكتبات الإلكترونية، المؤتمرات الداخلية، الحوار... إلخ. [1]
- **المصادر الخارجية**: هناك العديد من المصادر التي تعتبر خارجية والتي يمكن الحصول من خلالها على المعرفة ومن بين هذه المصادر نجد: حضور المؤتمرات والمشاركة فيها، مشاهدة التلفاز، متابعة المجلات والصحف الورقية والإلكترونية، جمع المعلومات من الزبائن والمنافسين، الشراكة مع مؤسسات أخرى... إلخ.[2]

[1] عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 46.

[2] هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الرضون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 102.

بالنظر إلى ما سبق يمكن القول بضرورة الاستفادة من كلا المصادر، فالمصادر الداخلية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة، إذ تعكس التجارب والخبرات الموجودة عند العمال والقادة، وعندما تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي تصبح هذه المصادر أكثر فعالية، ويشتمل هذا النوع من المصادر على تنظيم والمشاركة في الملتقيات التي تُقام داخل المؤسسة ودورات التدريب وغيرها من العناصر التي تبني وتطور المعرفة المؤسساتية، أما المصادر الخارجية فتعكس معارف مختلفة باختلاف قناعات وتوجهات الجهات التي تحملها، وبتبني المؤسسة لثقافة الانفتاح على البيئة الخارجية تصبح هذه المصادر أكثر فعالية، إذ يشتمل هذا النوع من المصادر على حضور المؤتمرات المنظمة من طرف الجامعات وسماع الراديو وغيرها، بهذه الطريقة تتفاعل وتتكامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة التوازن من خلال الاعتماد على المصدرين دون إغفال أي منهما، على اعتبار أن المصادر الداخلية تعكس هوية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، أما المصادر الخارجية فتعكس تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها.

ثانيا: أنواع المعرفة

يوجد العديد من التصنيفات التي صنفت بها المعرفة على أساس النوع، ومن أكثر هذه التصنيفات نجد تصنيف المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، واللذان سنورد ذكرهما فيما يلي:

- **المعرفة الضمنية:** يندرج هذا النوع من المعرفة ضمن وعي الأفراد والموجودات غير الملموسة، هذا ويصعب نقل المعارف الضمنية من فرد لآخر عن طرق التعبير الكتابي أو الشفهي،[1] وهي تكمن في دواخل الفرد متمثلة في معارف فنية، معارف سلوكية ومعارف إدراكية يتعسر نقلها إلى أفراد آخرين،[2] وعليه فهناك أفراد مميزين يمتلكون جملة من المعارف في عقولهم إذا ما نجحت المؤسسة في ضمهم إليها تستطيع أن تحقق تميزا تنظيميا،[3] يتضمن محتوى المعرفة الضمنية البصيرة الشخصية والحدس والمشاعر الغريزية، وتعد شكل من أشكال

[1] ياسمين قاسم الخفاجي، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، 2019، ص 283.

[2] أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء: بحث ميداني، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016، ص 103.

[3] رشيد سعيداني، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص 154.

المعرفة المخزن في العقل البشري، ومن أمثلتها نجد الأفكار والتصورات وطرق التفكير، الرؤى والمهارات وما إلى ذلك...إلخ،[1] هذا ومثل هذه المعرفة غير قابل للنقل أو صعب جدا نقله.[2]

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يُعرف مستودعها،[3] ويعبر عنها بطرق كتابية أو شفهية ويمكن نقلها،[4] ويطلق عليها العديد من المسميات كالمعرفة المعيارية، المعرفة الرسمية... إلخ، وهي معرفة يمكن قياسها، تحويلها وتعليمها، من أمثلتها براءات الاختراع، الأسرار التجارية وغيرها،[5] هذا وللمعرفة الصريحة دور مهم يظهر من خلال تسهيل التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة، وأيضا بناء المهارات التقنية إلى جانب الإجراءات العقلانية.[6]

مما سبق يمكن القول أن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي لا يمكن التعبير عنها مشافهةً أو كتابةً بسهولة ومن الصعب نقلها للآخرين، ومع هذا تلعب دور مهم في توجيه السلوك واتخاذ القرارات كونها تندرج ضمن الإدراك الشخصي وطريقة التفكير على اعتبار بعدها الخفي غير الملموس، وعليه فإنه إذا ما استثمرت المؤسسة في هذا النوع من المعرفة تتفرد على مثيلاتها بمنتجات يستحيل تقليدها أو محاكاتها، أما المعرفة الصريحة فهي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها مشافهة أو كتابة بسهولة ويسهل نقلها للآخرين، تلعب هذه المعرفة دور جد مهم في تحقيق التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة كونها تندرج ضمن المهارات التقنية والإجرائية على اعتبار بعدها المعلن الملموس، وعليه فإنه إذا ما استثمرت المؤسسة في هذا النوع من المعرفة تعزز كفاءتها وفعاليتها في الأداء.

وفي هذا الصدد يمكن القول أنه لا بد على المؤسسة أن تستثمر في المعرفتين دون إهمال أي منهما، على اعتبار أن هذه الطريقة من أفضل الطرق التي يمكن أن تحقق بها المؤسسة أهدافها، ففي حين تبني المعرفة الصريحة ممارسات كفأة وفعالة تضفي المعرفة الضمنية البعد الإبداعي لهذه الممارسات، وعليه يمكن القول أن الاستثمار في المعرفة الضمنية والصريحة بشكل متزن يعد أمر حيوي في تحقيق أهداف المؤسسة وجعلها تتفوق على غيرها.

هذا ونعرض في الجدولين المواليين أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

---

[1] Tini mogea, knowledge management and organizational learning in organizational development, jurnal penelitian mahasiswa, vol 2, n 1, 2023, P 218.

[2] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2006، ص 151.

[3] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 47.

[4] الأمين حلموس، مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2017، ص 49.

[5] Nawal boualleg, Maroua djoual , Abdelkader bensaada, The reality of knowledge management in organization : greater amman municipality experience,The social empowerment journal, vol 2, n 1, 2020, P 282.

[6] أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 491.

الجدول (2-1): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
ليست موثقة غير أنها موجودة	موثقة
آمنة لا يمكن الحصول عليا إلا بموافقة صاحبها	ليست آمنة يمكن لأي شخص الحصول عليها
الحصول عليها وتناقلها صعب	من السهل الحصول عليها ونقلها
من الصعب تقاسمها بين الأفراد	من السهل تقاسمها بين الأفراد
ليست منتشرة ولا يمكن الحصول عليا إلا بتحولها لمعرفة صريحة.	منتشرة عن طريق الكتب، الأنترنت، الوسائل الإلكترونية...إلخ

المصدر: صباح سويلم البلوي، نايف رشيد الجابري، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 11، الجزء 2، 2019، ص 285.

كما ونعرض في الجدول الموالي أهم الفروق بين المعرفة الضنية والمعرفة الصريحة:

الجدول (2-2): المقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية

	معرفة صريحة	معرفة ضمنية
اكتساب	مستقل عن السياق، مكتسب	تعتمد على السياق، ذوي الخبرة
معرفة الناقل	ذاكرة التخزين	عمال
قابلية النقل	سهل	صعب

Source : Dennis keiser et al, concept and integration of knowledge management in assemby assistance systems, 16 th CIRP conference on intelligent computation in manufacturing engineering, CIRP ICME 22, italy, 2023, P 942.

وفي هذا السياق توجد أربعة أنماط تحكم تحويل المعرفة حسب هذا التصنيف، والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية؛
- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة؛
- من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة؛
- من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

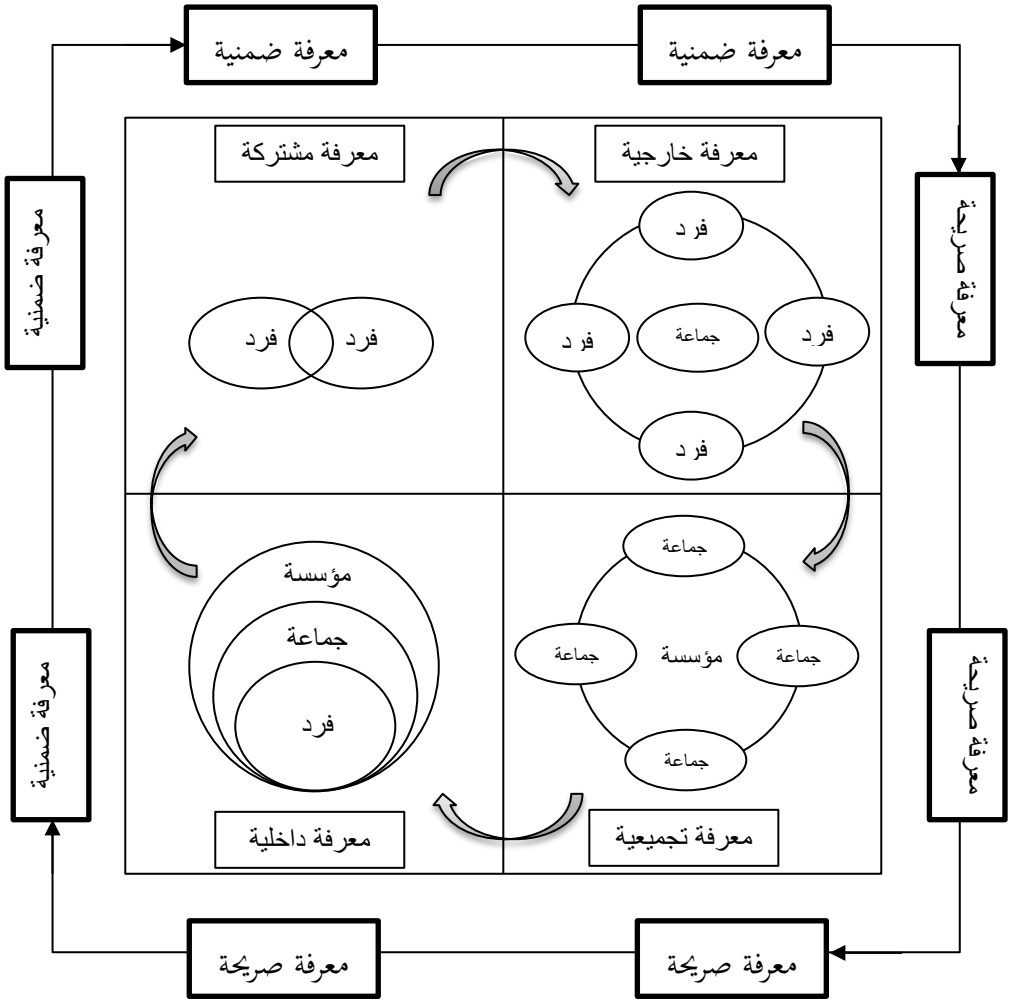
من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تبادل المعرفة هي عملية معقدة، إذ تشمل أربعة أنماط، في النمط الأول تحول المعرفة الضمنية من شخص لآخر دون المساس بطبيعتها ويتم هذا من خلال الملاحظة، ومثالها أن يؤدي عامل نشاطًا ما فيشاهده آخر مكتسبا بذلك مهارة جديدة، أما النماط الثاني فتحول من خلاله المعرفة الضمنية إلى صريحة لتنقل بعدها لآخر، ومثالها أن يكتب عامل تقريرًا لعامل آخر يتضمن شرح لكيفية أداء مهارة ما، أما النمط الثالث فتحول من خلاله المعرفة الضمنية من شخص لآخر دون المساس بطبيعتها، ومثالها نقل معرفة موثقة من عامل لعامل آخر من خلال التدريب، أما النمط الرابع فيتم من خلاله تحويل المعرفة الصريحة بعد استيعابها إلى معرفة ضمنية، ومثاله تجربة ما يتم تعلمه في التدريب في سياق مختلف.

وعليه فتحويل المعرفة هو عملية تحتاج للفهم الدقيق للسياق والتحليل الشامل للاحتياجات لضمان تحويل المعرفة دون أن تفقد جزء من قيمتها.

والشكل الموالي يوضح هذه الأنماط:

[1] نور الهدى بن الدين، هواري بن ديدة، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، 2018، ص 125.

الشكل (2-4): أنماط تحويل المعرفة



المصدر: غسان العمري، سلوى السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 7.

هذا ويوجد تصنيف آخر تظهر من خلاله أربعة أنواع للمعرفة والتي تتمثل في المعرفة المرمزة، المعرفة العامة، المعرفة الاجتماعية والمعرفة المجسدة، وفيما يلي سنورد ذكر هذا التصنيف:[1]

- **المعرفة المرمزة**: هي معرفة علنية أفرزت من طرف البشر من خلال التدوين وهي قابلة للنقل؛
- **المعرفة العامة**: هي المعرفة القياسية التي تتصف بالعموم دون أن نصفها بالعلنية بشكل رسمي، تظهر في شكل ممارسات يمكن اكتسابها عن طريق العمل؛
- **المعرفة الاجتماعية**: هي المعرفة التي تهتم بالشؤون الاجتماعية وقضايا الرأي العام؛
- **المعرفة المجسدة**: هي الخلفية النظرية ذات الطابع العلمي والخبرات المتراكمة عند الشخص.

[1] سمير سليمان الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، الطبعة 1، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019، ص 283.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة من أهم الموجودات والأصول الموجودة في المؤسسة، إذ تأخذ أنواعا متعددة بحسب استخدامها ومجالها، وحسب هذا التصنيف نجد أربعة أنواع من المعرفة والتي بقدر اختلافها بقدر اتفاقها، فنجد المعرفة المرمزة التي تتعلق بالمعرفة التي تكتسي الطابع الرسمي العلني، والتي يمكن توثيقها وتدوينها من خلال الكتب والمقالات، إلى جانب مشاركتها ونقلها من خلال الدورات التكوينية، تتبعها المعرفة العامة التي تكتسي الطابع العمومي الشمولي، تتجلى من خلال الممارسات والمهارات التي تتكون من خلال التجارب الميدانية والخبرات العملية، ومن ثم المعرفة الاجتماعية التي يتجلى من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية في جانبها الاجتماعي وما يشغل الرأي العام، لتشكل بذلك الجزء الديناميكي الذي يربط داخل المؤسسة بخارجها، أما المعرفة المجسدة فتعكس الجانب العلمي التراكمي الذي ينشأ عند الفرد من خلال التجارب الشخصية التي يتم فيها التحليل العلمي للظواهر والمفاهيم.

كما ويوجد تصنيف آخر تظهر من خلاله ثلاثة أنواع للمعرفة، والتي تتمثل في المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، والمعرفة المبتكرة، وفيما يلي سنورد ذكر هذا التصنيف: [1]

- **المعرفة الجوهرية**: ويتضمن هذا النوع من المعرفة المعرفة الدنيا المطلوبة، وهي لا تضمن للمؤسسة أي تفرد كون كل المؤسسات لا تقوم إلى من خلاله؛
- **المعرفة المتقدمة**: ويتضمن هذا النوع من المعرفة المعرفة المتوسطة التي تكسب المؤسسة قابلية للتنافس من خلال الاعتماد على قدرة المؤسسة في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، فهذه المعرفة موجودة في كل المؤسسة وما يكسبها قيمة هو طريقة تعامل المؤسسة معها؛
- **المعرفة الابتكارية**: ويتضمن هذا النوع من المعرفة المعرفة العليا، وفيها يتجلى منتهى التميز على اعتبار أن هذه المعرفة تمكن المؤسسة من قيادة الصناعة وحجز مكانة ريادية تجعلها تتحكم في قواعد القطاع الذي تنشط فيه.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة ليست عنصر عادي وفقط بل عنصر استراتيجي يتحقق من خلاله التميز، إذ نجد كما وسبق الذكر ثلاث أنواع للمعرفة تعكس مستواها حسب هذا التصنيف، فنجد المعرفة الجوهرية تعتبر أمر أساسي لوجود المؤسسة، والمعرفة المتقدمة أمر أساسي لتحقيق قابلية التنافس، أما المعرفة الابتكارية فتعتبر أمر أساسي لتحقيق القيادة في الصناعة.

وعليه ففهم أنواع المعرفة وأدوارها حسب تصنيفات متعددة يساعد المؤسسة للوصول إلى القمة.

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 45.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة إدارة جد مهمة في المؤسسة كونها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءتها وفعاليتها، وكذا لما لها من أهمية بالغة وأهداف بارزة لا تتحقق إلا من خلالها، وعلى هذا الأساس سنلقي الضوء فيما يلي على ماهية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة وتطورها التاريخي

تعد إدارة المعرفة من بين أهم الإدارات التي تدفع المؤسسة للنجاح والريادة والتألق، حيث ضمنت إدارة المعرفة على مر التاريخ تكيف المؤسسات وتأقلمها وكذا اتخاذ القرارات الصائبة، وفيما يلي سنتطرق لكل من تعريف هذه الإدارة وتطورها عبر الأزمان.

أولا: تعريف إدارة المعرفة

إن البحث عن تعاريف متعددة لإدارة المعرفة لا يعتبر من قبيـــل الاستمتاع بالجدل النظري أو للترف الأكاديمي، بل إن له دواعيه ومبرراته من وجهة نظر علمية، إذ نجد عدد وافر من التعاريف والتي من بينها ما يلي:

إدارة المعرفة هي جملة من العمليات المتكاملة مع بعضها البعض والتي تزيد من قدرة وإقبال المؤسسة على التعلم.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمصممة لتشجيع المؤسسة على التعلم في إطار تحقيق ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة.

إدارة المعرفة هي العملية التنظيمية التكاملية التي تنسق بين مختلف المستويات من خلال اكتساب المعارف وتخزينها ومن ثم تناقلها وتطبيقها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بتناغم عالي، والتي تشمل اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة بما يحقق الاستفادة القصوى من المعرفة.

---

[1] أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 55.

[2] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار جليس الومان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 21.

إدارة المعرفة هي مختلف السلوكيات والأدوات التي تصاغ لاكتساب، خزن وتوزيع المعرفة بهدف الوصول إلى أفضل التطبيقات قصد التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تضم السلوك كالتعاون والأداة كالتكنولوجيا بغرض اكتساب المعارف، توثيقها، تبادلها ومن ثم تجسيدها بما يضمن الاستجابة للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية.

إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية متكاملة لتوجيه نشاط المؤسسة بغية اكتساب، تخزين، مشاركة، تطوير واستخدام المعرفة من طرف العمال والقادة في المؤسسة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي عملية شاملة تتضمن تنسيق الجهود والاستراتيجيات وتوجيهها لاستغلال عمليات المعرفة المتمثلة في اكتساب، تخزينها، مشاركتها، تطويرها واستخدامها على أحسن وجه بما يخدم أهداف المؤسسة.

إدارة المعرفة هي ذلك الحقل العلمي المنظم وجملة المداخل التي لها إمكانية النمو والتدفق وتوليد قيمة للمعرفة في المؤسسة.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة ليست عملية عشوائية وتوجه اعتباطي بل هي مجال علمي متكامل ومتعدد الجوانب له مبادئ، أساليب ونظريات يقوم عليها تمكنه من خلق قيمة مضافة.

إدارة المعرفة هي عملية إدارة الموجودات المعرفية في المؤسسة التي يتم بواسطتها تقديم قيمة مضافة وتطوير الأداء الوظيفي من خلال الذكاء، التعلم، تعزيز التواصل، التعاون وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي عملية تعنى بتخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة على الأصول المعرفية التي تحوزها المؤسسة بهدف خلق القيمة وصنع الفارق، عن طريق تفعيل ثقافتي التعلم والتحسين المستمر والعمل الجماعي إلى جانب تحويل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد إلى معرفة يمكن تبادلها.

---

[1] معتز سلمان عبد الرزاق، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار: دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص 226.

[2] عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 21، 2008، ص 118.

[3] حاتم علي عبد الله، وسام هاشم كامل، أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، 2017، ص 63.

[4] حاتم علي عبد الله، عبد الفتاح حسن رمضان، أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 46، الجزء 1، 2019، ص 115.

إدارة المعرفة هي العملية الإدارية التي يتم بواسطتها إدارة انسياب المعرفة لضمان استعمالها داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية وعلى المدى الطويل.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي نشاط إداري يتم من خلاله تسيير العمليات التي تتعلق باكتساب المعرفة، توثيقها، توزيعها وتطبيقها بما يوجه المؤسسة باتجاه أهدافها عن طريق تحديد الأولويات التي تضمن الكفاءة والممارسات التي تضمن الفعالية.

إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية يتم من خلالها إنشاء، اقتناء، استيعاب، توزيع، دمج، استرجاع وإعادة استخدام المعرفة الداخلية والخارجية والضمنية والصريحة لتعزيز الابتكار في المؤسسة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي عملية ترسم خريطة للتعامل مع المعرفة وتحقيق الاستفادة المثلى من هذه الأخيرة بهدف تعزيز الجانب الإبداعي والابتكاري في المؤسسة.

إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها استثمار رأس المال الفكري بهدف تحقيق ميزة تنافسية.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي العملية التي تنتهجها المؤسسة التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال استثمار جملة الموارد المعرفية غير الملموسة التي تحوزها المؤسسة، كالمعارف الضمنية الموجودة في عقول الموارد البشرية والعلامة التجارية وغيرها، وهذا بغية اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب وتخدم تحقيق الهدف.

إدارة المعرفة هي مجموعة من البنى التحتية، الإجراءات، الوسائل الفنية والوسائل الإدارية التي يتم من خلالها خلق، توزيع والاستفادة من المعارف داخل المؤسسة وحولها.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي الهيكلية التنظيمية والإجراءات الإدارية والتقنية التي تستخدم لتوليد المعرفة في سبيل تحقيق النفع داخل المؤسسة وخارجها.

---

[1] مريم إبراهيم حمود الكرعاوي، مهند حميد ياسر العطوي، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2014، ص 254.

[2] walinase kaira, jackson phiri, a model improved knowledge management performance in higher education institutions in developing countries : a case of zambia, open journal of business and management, vol 1, n 10, 2022, p 545.

[3] عماد فيليب أرميا بدوس وآخرون، نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها على الأداء المالي للمنشأة: دراسة استطلاعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 52، العدد 2، 2015، ص 21.

[4] Nacer tahar, The role of information and communication technology (ICT) in knowledge management (KM) : case study (ECDE), economic studies journal, vol 18, n 2, 2020, P 248.

إدارة المعرفة هي جملة المجهودات التي تبذل داخل المؤسسة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق المشاركة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي الجهود التي تشرف على تنسيقها وتنظيمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وهذا من خلال تبادل الخبرات والمعلومات.

إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على المعارف الضمنية وجمع المعارف الظاهرة وكذا تنظيمها بما يسهل استخدامها ومشاركتها، وهذا الأهداف لتعزيز الأداء وتحقيق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي جملة العمليات والاستراتيجيات التي تهدف في مضمونها إلى اكتساب المعرفة وتنظيمها بما يسمح بمشاركتها وتطبيقها في المؤسسة بما يضمن تحويلها إلى نتائج ملموسة إيجابية.

إدارة المعرفة هي جملة الاستراتيجيات التي يتم من خلالها وعن طريقها تزايد الموارد المعرفية والفكرية في المؤسسة من خلال عملياتها والتي تتمثل في توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها بما يضمن الكفاءة الفعالية ويحقق قيمة مضافة.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي الإطار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وهذا لتعزيز وإثراء مواردها المعرفية عن طريق إدارة العمليات التي تُعنى بانسياب المعرفة داخل المؤسسة قصد تحقيق قيمة مضافة.

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن إدارة المعرفة هي جملة الجهود والأطر التنظيمية والعمليات الاستراتيجية والتكتيكية التي تُعنى بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لكل جوانب المعرفة التي تتمثل في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، إلى جانب تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة حتى يسهل تبادلها والاستفادة منها، ما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي بين كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد، هناء جاسم محمد، اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011، ص 181.

[2] علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

[3] Ragaa hassen, Sehaoui bkabdelkader djilani, How can the knowledge management requirements enhance ist application in the organization: field study in the university of ghardaia, journal of research and commercial studies, vol 4, n 1, 2020, P 262.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة قبل أن تظهر بشكلها النهائي بعدة مراحل والتي تتمثل فيما يلي: [1]

- **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل إدارة المعرفة _ما قبل 1995_**

في هذه الفترة كانت تمارس إدارة المعرفة لكن دون أن يطلق عليها اسم إدارة المعرفة صراحةً؛

- **المرحلة الثانية: مرحلة اليقظة والنشوء _1997/1995_**

في هذه الفترة أضحت إدارة المعرفة واضحة، يعد في شأنها المؤتمرات والملتقيات والندوات، وظهرت بذلك كتب تتناول موضوع إدارة المعرفة، كما اتجهت في هذه الفترة العديد من المؤسسات، خاصة المؤسسات العامة التي تعتمد على المعرفة إلى تصميم برامج ذات صيغة رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة؛

- **المرحلة الثالثة: الانحياز _1999/1997_**

تعززت في هذه الفترة إدارة المعرفة بصورة فعالة استراتيجيا، حيث تم استغلال إدارة المعرفة من قبل دوائر تكنولوجيا المعلومات، إذ اتجهت العديد من المؤسسات التي تهتم بتطوير البرمجيات لإعادة تسمية منتجاتها واعتبارها على أنها حلول إدارة المعرفة، وفي هذه المرحلة تزايد عدد المؤسسات الكبرى التي سعت لاستحداث مواقع وظيفية ذات صيغة رسمية كضباط المعرفة، وطرحت مساهمات حديثة لإدارة المعرفة وأدخلت عدة برامج تحت ما يسمى بإدارة المعرفة؛

- **المرحلة الرابعة: النمو والتقسيم والدمج _2000/1999_**

أثناء هذه المرحلة بدأت إدارة المعرفة بالانتشار عبر الوحدات الوظيفية وفي العديد من المؤسسات مهما كان حجمها وبغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، حيث كان في بداية الأمر يتم دمج إدارة المعرفة مع كل الإدارات الأخرى، وهذا تصريح يتضمن الاعتراف بأهمية إدارة المعرفة، ومع هذا برز خلاف مفاده هل إدارة المعرفة مبادرة هامة أو مجرد مشروع فقط؟، هذا وعمدت بعض المؤسسات التي نجحت في إدارة المعرفة على نشر الفرق العاملة لديها في مجال إدارة المعرفة في مؤسسات أخفقت؛

- **المرحلة الخامسة: إعادة التقييم وإعادة التجديد_2005/2001_**

في هذه المرحلة بدأت العديد من المؤسسات بحل الوحدات الخاصة بإدارة المعرفة والتي كانت قد أنشأتها من قبل، حيث لحظت هذه المرحلة عدة تساؤلات واستفسارات حول جوهر ومضمون إدارة المعرفة، وبالرغم من

[1] خديجة الحاج نعاس، دليلة حضري، عائشة عميش، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع لدى موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 4، العدد 1، 2023، ص_ص، 119_ 120.

هذا فقد ساهمت إدارة المعرفة بالعديد من المبادرات كالإبداع والابتكار والتجارة الإلكترونية... إلخ، وعموما يجدر الإشارة إلى أن عدة مؤسسات والتي كانت تطرح حلولا لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء مثل إدارة المحتوى أو بوابة المعرفة أو مشروع حلول المعلومات؛

- **المرحلة السادسة: البحث عن هوية جديدة _من 2005 إلى يومنا هذا_**

في هذه المرحلة ومع التطور الذي مس مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعا، حيث أضحى هناك اهتمام يمس الجانب الإنساني لإدارة المعرفة وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا التواصل الاجتماعي مثل **Blogr** والموسوعات الالكترونية **Wikis**.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تطورت على مراحل يتبع بعضها بعضا، فنجدها ابتدأت بالممارسة الفعلية لإدارة المعرفة دون أن تُطلَق على تلك الممارسات هذه التسمية، لكن ومع سنة 1995 ظهرت ملامح هذه الممارسات بتسميتها الصريحة _إدارة المعرفة _ من خلال تنظيم ملتقيات ومؤتمرات رسمية تخص هذا الشأن، ليتزايد بذلك الوعي بشأن أهمية هذا الموضوع في الفترة الممتدة من 1997 إلى غاية 1999 لتأخذ بذلك إدارة المعرفة بعدًا استراتيجيا، ومع التطور التكنولوجي الذي شهدته آواخر سنة 1999 وبداية سنة 2000 عرفت إدارة المعرفة تطورًا جد كبير، حيث تم الاستعانة بالتكنولوجيا لإدارة المعرفة، ما جعل المؤسسات تتجه لدمج هذه الأخيرة في هياكلها الإدارية، أما في الفترة الممتدة من 2001 إلى غاية 2005، بدأت المؤسسات في إعادة التقييم والتجديد لبرامج إدارة المعرفة بما يتناسب والتطورات التكنولوجية، لتتوسع بعد ذلك وإلى اليوم استخدامات إدارة المعرفة شاملة بذلك الجانب التكنولوجي من خلال تقديم الحلول، والجانب الإنساني الذي يتجلى من خلال الاستعانة بتكنولوجيا التواصل الاجتماعي.

وعليه فإدارة المعرفة عملية ديناميكية تطورت ولا زالت تتطور بحسب التغيرات التي حصلت والتي ستحصل وليست وليدة اللحظة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية جد كبيرة تنبع من جراء العوائد الناتجة عنها والأهداف التي تتحقق من خلالها وفيما يلي سنعرض بعض الأهميات والأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة.

أولا: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة والتي من أهمها ما يلي:[1]

- الاستفادة من خبرات العمال المتراكمة من خلال التأسيس للتعلم التنظيمي الذي يتولد من خلاله الإبداع والابتكار؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعامل مع الزبائن وتحسين مكانة المؤسسة؛
- تحسين استخدام الموارد المعرفية وتدعيم القدرات الإبداعية لتعزيز أداء المؤسسة؛
- تطوير مهارات العمال لرفع الكفاءة والفعالية التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- مضاعفة كمية المعلومات وجودتها وتخفيض تكلفتها.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية جد مهمة لنجاح المؤسسات، إذ توفر مجموعة واسعة من الأهميات التي تؤثر بالإيجاب على المؤسسة، واحدة من أهم هذه الأهميات هي القدرة على استثمار الخبرات التراكمية من خلال إنشاء بيئة ملائمة تدعم التعلم الذي يعزز الأفكار الإبداعية والقدرات الابتكارية على اعتبار أن التعلم التنظيمي يُكسب المؤسسة القدرة على تكييف السلوك التنظيمي من منطلق الخبرات المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تتيحه من تطبيقات دور أساسي في التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، الأمر الذي يجعل المؤسسة على تواصل دائم بزبائنها وعلى علم مستمر بتطلعاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن آخرين، وبالتالي تعزيز مكانتها.

علاوة على ذلك، تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما فيها الموارد المعرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة، وبالتالي تطوير سلع وخدمات تلبي تطلعات الزبائن من خلال كفاءة وفعالية الأداء.

هذا ومن الجوانب الهامة لإدارة المعرفة أيضا نجد مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال رفع كفاءة وفعالية العمال عن طريق تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

[1] حذيفة هيثم أحمد، فريد أحمد القواسمة، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، الجزء 2، 2021، ص 141.

وأخيراً يمكن مضاعفة المعارف الموجودة في المؤسسة، تحسين جودتها وتخفيض تكاليفها من خلال عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، توزيعها، تخزينها وتطبيقها، فمن خلال اكتساب المعرفة ومن ثم تخزينها بشكل منهجي يسهل استحضارها دون الحاجة لدفع تكاليف إضافية لاكتسابها مجددا، كما ويتم من خلال عمليتي توزيع المعرفة وتطبيقها مضاعفة المعارف ورفع جودتها.

ضف إلى ما سبق فإن لإدارة المعرفة أيضا أهمية بالغة في العديد من الجوانب والتي منها ما يلي:[1]

- تعزيز الإنتاجية وإثراء العمل؛
- زيادة ولاء ورضا الزبون؛
- تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح؛
- تخفيض الوقت الذي يحتاجه العمال للحصول على معرفة جديدة؛
- تشجيع التعلم الذاتي والتعلم في مجموعات وتقوية التعاون.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤثر على العديد من الجوانب بشكل إيجابي، إذ تعمل على تعزيز الإنتاجية وإثراء العمل، فالمؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة يتسنى لها الاعتماد على أساليب وتقنيات متطورة، ومن ثم اكتساب المعارف المتعلقة باستخدامها وتطوير مهارات العمال بما يضمن استغلالها استغلالها أمثلا، وبالتالي إضفاء الكفاءة والفعالية على الأداء، كما تلعب إدارة المعرفة دور بارز في زيادة ولاء الزبائن ورضاهم عن طريق تحسين الخدمات المقدمة لهم وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة في تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح كانوا زبائن أو شركاء أو مساهمين... إلخ، وهذا من خلال استثمار المعرفة المكتسبة في تطوير السلع والخدمات، وليس ذلك فحسب، بل تقلل من الوقت والجهد الذي يحتاجه العمال للحصول على المعرفة على اعتبار توثيقها بما يضمن استحضارها بكل يسر وقت الحاجة، وأخيرًا تشجع إدارة المعرفة على التعلم الذاتي والجماعي الذي يتجسد من خلال اكتساب المعارف وتشاركها، وعليه فالوعي بأهمية إدارة المعرفة يُعد خطوة حاسمة لتحقيق أداء متميز ونجاح مستدام.

هذا وتكمن أهمية إدارة المعرفة أيضا في كونها:[2]

[1] معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص 273.

[2] Ragaa hassen, Mohamed sghir korichi, Knowledge management processes and their impact on firm's performance : Field study in sonelgaz company _unit of Djelfa_, Economic and management research, vol 15, n 2, 2021, P-P, 104- 105.

- فرصة للمؤسسة يتم من خلالها رفع الأصول وتوليد الإيرادات؛
- عملية تكاملية وممنهجة يتم من خلالها تنسيق أنشطة المؤسسة؛
- وسيلة فعالة يتم من خلالها استثمار واستغلال رأس المال الفكري؛
- وسيلة تحفز وتشجع الموارد البشرية المبدعة لخلق المعرفة.

من هذه العناصر يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد بمثابة العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة، إذ لا يتحقق هذا الأخير إلا بالإدراك التام لأهمية إدارة المعرفة، حيث تُعد _إدارة المعرفة_ فرصة للمؤسسة يتم من خلالها رفع الأصول وتوليد الإيرادات إذا ما تم استغلال المعرفة استغلالا أمثلا وتحويلها إلى سلع وخدمات مبتكرة تلبى من خلالها احتياجات الزبائن وتطلعاتهم، هذا على اعتبار أن إدارة المعرفة عملية تكاملية وممنهجة يمكن من خلالها تحقيق تناغم كبير بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر في حد ذاته مكسب بالنسبة للمؤسسة، كما وتعد إدارة المعرفة أيضا بمثابة الوسيلة التنظيمية التي يتم من خلالها استثمار رأس المال الفكري، فمن دون إدارة المعرفة يستحيل تحقيق الاستفادة من رأس المال الفكري على اعتبار أن تشكيله يكون من خلال إدارة المعرفة أيضا، كما وتظهر قيمة وأهمية إدارة المعرفة كذلك في الدور التحفيزي الذي تلعبه من خلال توفير بيئة تشجيعية تدعم الموارد البشرية الإبداعية وتمكنهم من نقل معارفهم وتطبيقها، الأمر الذي يعزز الابتكار في المؤسسة.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تسعى المؤسسات من خلال إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف متعددة وجد هامة والتي منها ما يلي:[1]

- اكتساب المعرفة، تخزينها وإعادة استخدامها؛
- الاستحواذ على رأس المال الفكري لوضع حلول إبداعية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- توفير البيئة المشجعة والمحفزة لمشاركة المعرفة؛
- تحديد كيفية الحصول على المعرفة، طريقة استخدامها وإعادة استخدامها وحمايتها؛
- إشاعة ثقافة تنظيمية تدعم المعرفة والتحفيز للتنافس عن طريق ما يسمى بالذكاء البشري؛
- التأكد من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد الناتجة عن الملكية الفكرية؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة؛
- تشجيع الإبداع للتكيف مع التغيرات البيئية وتدعيم الذكاء والتعلم؛

[1] سيناء شمال، إدارة لمعرفة وإمكانية تطبيقها وسبل تطويرها: دراسة حالة للمكتبة المركزية في جامعة السليمانية، مجلة الأستاذ، المجلد 2، العدد 224، 2018، ص_ص، 404_ 405.

- بناء قيمة مضافة للأعمال من خلال إدارة العمال، إدارة الزبائن وتقييم العملية الإنتاجية.

مما سبق يمكن القول أن أهداف إدارة المعرفة هي أهداف حيوية يخدم بعضها بعضا، إذ تشتمل على اكتساب المعارف وتخزينها ومن ثم استحضارها لاستخدامها مرة أخرى، كما وتكتسب المؤسسة معارفها من مصادر متنوعة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي إلى جانب تبويبها وتنظيمها من خلال الاستعانة بمختلف التقنيات المتطورة ليسهل استخدامها في المستقبل، كما ومن أهداف المؤسسة امتلاك رأس مال فكري للاستفادة من الأفكار الإبداعية والتصورات اللامحدودة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، كما تهدف أيضا إلى التحديد الدقيق لكيفية الحصول على المعرفة وكيفية استخدامها وإعادة استخدامها وكذا كيفية تأمينها والحفاظ عليها وهذا للتأكد من أصالتها وضمان تحقيق الاستفادة المثلى منها، إلى جانب هذا تسعى المؤسسات من خلال إدارة المعرفة لتحقيق التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي يعتمد على استغلال المعرفة في تحقيق الأهداف بما يتماشى مع التوجه العالمي، هذا وتهدف المؤسسات من خلال إدارة المعرفة أيضا إلى تشجيع الإبداع والابتكار الذي يفضي لتحقيق سرعة في الاستجابة للتغيرات وتعزيز طرق التعامل مع هذه الأخيرة، كما وتهدف إدارة المعرفة أيضا لخلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصالح.

من خلال تحقيق هذه الأهداف تكون المؤسسات قد حققت عن طريق استثمار إدارة المعرفة التطور والنجاح المستدام على اعتبار أنها الأساس ووجودها أصبح ضرورة وليس خيار في العصر الرقمي والاقتصاد المعرفي.

ضف إلى الأهداف السابقة نجد أهداف أخرى يمكن تحقيقها من خلال إدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي:[1]

- تخفيض التكاليف من خلال التخلي عن الإجراءات غير الضرورية؛
- تحسين خدمة الزبائن من خلال تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة؛
- زيادة العوائد المالية من خلال تسويق السلع والخدمات بفعالية وكفاءة أكبر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تضع جهودها نحو تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف من خلال إدارة المعرفة وهذا لتحسين الأداء وضمان مكانة ريادية، فنجدها تسعى لتخفيض التكاليف من خلال إدارة المعرفة عن طريق توثيق العمليات وتحليلها والتركيز على أنجع الإجراءات التي تضيف قيمة فعلية، مما يقلل من الهدر ويقلل التكاليف، إلى جانب تحسين خدمة الزبائن عن طريق اكتساب المعرفة التي تتعلق بالفئة المستهدفة ومن ثم توثيق رغبات الزبائن وتطلعاتهم، وتبادلها بين الأقسام لتجسيدها على أرض الواقع بجودة أكبر وسرعة

[1] خالد ارحيل شهاب، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في العراق: دراسة حالة على صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45، الجزء 2، 2019، ص 4.

أكثر وبأقل تكلفة، أيضا لدينا زيادة العوائد المالية الذي يمكن أن يتحقق عن طريق توجيه انسياب معرفة الزبون بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وتطوير السلع والخدمات بشكل يلبي أكثر رغبات الزبائن ويجذبهم من خلال الاستثمار في تقنيات التسويق لفهم الاحتياجات وتوجيه الجهود بما بضمن رفع الإيرادات.

وعليه فإدارة المعرفة ليست عملية تقنية فحسب بل هي استراتيجية شاملة تعتمد عليها المؤسسة في الرفع من كفاءة كل جوانب العمل في المؤسسة، ما يحقق أهداف هذه الأخيرة ويضمن لها الريادة.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة أيضا فيما يلي:[1]

- التشجيع على تبني ونشر ثقافة التعلم في المؤسسة؛
- جمع المعارف في الوقت المناسب وبجهد ووقت وتكلفة أقل؛
- تصميم نظم معلومات لتخزين المعارف واسترجاعها؛
- تسهيل عملية تشارك المعارف؛
- تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يمكن استخدامها؛
- تحديث وتحسين مستويات الخدمة المقدمة للزبائن والسهر على إرضائهم؛
- العمل كفرق متكاملة عن طريق ممارسات إدارة المعرفة.

مما سبق يمكن القول أن لإدارة المعرفة العديد من الأهداف والتي منها التشجيع على تبني ونشر ثقافة التعلم في المؤسسة، والذي يكون عن طريق تعزيز بيئة مناسبة وملائمة للتعلم والتحسين المستمرين، إلى جانب جمع المعارف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وهذا عن طريق تطوير أساليب فعالة لجمع المعرفة الناجعة والضرورية، أيضا تهدف إدارة المعرفة إلى تصميم نظم معلومات متطورة لتخزين المعارف وتنظمها بما يسهل الوصول إليها بكل يسر وسرعة، كما وتهدف إدارة المعرفة إلى تسهيل مشاركة المعرفة بين كل العمال في كل المستويات وهذا من خلال توفير دورات تدريبية وتوفير وسائل الاتصال التفاعلي اللازمة إلى جانب التشجيع على العمل الجماعي، أيضا تهدف إلى تحويل وترجمة المعارف الضمنية الكامنة داخل العقول والتي تغادر المؤسسة مع العمال إلى معارف صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها، إلى جانب كل هذا تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق الرضا من خلال تطوير السلع والخدمات وترقب التغيرات التي قد تطرأ على الأذواق، وكذا نشر ثقافة روح الفريق ضمنيا عن طريق عمليات إدارة المعرفة.

[1] رحاب يسرى محمد عبد الوهاب، سهير عبد الباسط عيد، إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الجامعية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 9، العدد 2، 2022، ص 19.

المطلب الثالث: مبادئ ومناهج إدارة المعرفة

تشتمل إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ الضرورية إلى جانب تنوع مناهجها وفقا لأهداف المؤسسة واستراتيجيتها الأمر الذي يتحقق من خلاله الملاءمة والتنسيق، وعلى هذا الأساس سنتطرق فيما يلي لكل من مبادئ إدارة المعرفة ومناهجها.

أولا: مبادئ إدارة المعرفة

من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم وتستند عليها إدارة المعرفة سنذكر ما يلي: [1]

- **الاستثمار في أصول المعرفة:** ويقوم ذلك على تخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة لاكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها بما يعزز عائدات المؤسسة وفعاليتها؛
- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** ويقوم ذلك على التوازن والتكامل بين الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للمعرفة والجانب التكنولوجي، كون المعرفة تندرج ضمن سياقات اجتماعية وإنسانية تتطلب تفاعلات مع التقنيات؛
- **المضمون السياسي لإدارة المعرفة:** ويقوم ذلك على اعتبار أن المعرفة لصيقة ومرتبطة بالعوامل السياسية عند إدارتها ومشاركتها، حيث تحمل كل معرفة توجها فكريا وسياسيا يؤثر عليها ويتأثر بها؛
- **وجود مديرين للمعرفة:** ويقوم ذلك على اعتبار أن تنظيم واستثمار المعرفة يعتمد بالأساس على وجود فريق مخصص يدير كل عمليات المعرفة والتي تتمثل في اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة؛
- **تبصير المعرفة:** ويقوم ذلك على اعتبار أن تبصير المعرفة من خلال الخرائط مثلا أكثر فعالية من النماذج الساكنة الإحصائية التي قد لا تعكس تعقيدات المعرفة بشكل دقيق؛
- **مشاركة المعرفة أصعب من إنتاجها:** وهذا على اعتبار أن المعرفة هي مصدر التميز، لذا نجد من الصعب قبول تشاركها مع الغير، وعلى هذا الأساس تحتاج المؤسسة في هذه الجزئية إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون وتدير هكذا مقاومة؛
- **النفاذ إلى المعرفة:** وهذا على اعتبار أن الوصول إلى المعرفة يتطلب من المؤسسة توفير بيئة تنظيمية تسهل وصول العمال إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب وبكل شفافية؛

[1] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص_ص، 52_ 56.

- **أنشطة إدارة المعرفة الإنتاجية:** وهذا على اعتبار أن إدارة المعرفة تتطلب عمليات مستمرة ومتواصلة، بسبب طبيعة المعرفة غير الملموسة وأنها دائمة التغيير، الأمر الذي يحتاج للتحديث باستمرار لتطوير وتحسين المعرفة داخل المؤسسة.

وهذا يجعلنا نستنتج مجموعة من النقاط والتي منها ما يلي:

- أهمية المعرفة كأحد أصول المؤسسة، وضرورة استثمارها بما يحقق الأهداف ويحسن الأداء؛
- أهمية توازن الجانب البشري والجانب التكنولوجي في إدارة المعرفة؛
- التأكيد على أن المعرفة لها جوانب سياسية تؤثر على استخدامها؛
- ضرورة وجود فريق مختص يهتم بإدارة المعرفة يضمن استخدامها بكفاءة وفعالية؛
- التأكيد على أن تقنيات تبصير المعرفة تعتبر أكثر فعالية في فهم المعرفة مقارنة بالنماذج التقليدية؛
- مشاركة المعرفة داخل المؤسسة تحدي يتطلب بناء ثقافة تشجع على التبادل؛
- ضرورة تطوير إدارة المعرفة وتحديثها باستمرار بعد الوصول إليها؛
- التأكيد على أن عمليات إدارة المعرفة لا تنتهي وتحتاج إلى الاستمرارية.

ثانيا: مناهج إدارة المعرفة

تنقسم مناهج إدارة المعرفة إلى فئتين أساسيتين هما نهج التدوين ونهج التخصيص، وهو ما سنتطرق له فيما يلي:[1]

- **نهج التدوين:** يتمحور هذا النهج على الأشخاص، حيث يلجأ الأشخاص إلى عملية التوثيق على الحاسوب من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية تخزين ونشر المعارف، يتيح هذا النهج للعديد من الأشخاص البحث واسترداد المعرفة دون اللجوء إلى الاتصال بالشخص الذي طورها في الأصل، كما يسمح هذا النهج إلى الوصول للمعرفة واستعمالها بكل يسر وسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة مهما كانت وظيفته ومهما كان مستواه الإداري؛
- **نهج التخصيص:** يتمحور هذا النهج بالأساس على الحوار بين الأفراد بدل كائنات المعرفة في قاعدة البيانات، في هذا النهج _نهج التخصيص_ المعرفة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالشخص الذي طورها ويتم مشاركتها بشكل متبادل، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الغرض الرئيسي من تكنولوجيا المعلومات

[1] Walter omona, theo van weide, jude lubega, using ICT to enhance knowledge management in higher education : a conceptual framework and research agenda, international journal of education and development using information and communication technology, vol 6, n 4, 2010, P 85.

والاتصالات بالدرجة الأولى في هذا النهج هو دور مساعد، إذ يقوم على المساعدة في نقل المعرفة بالأساس وليس بالضرورة لتخزينها.

من كل ما سبق يمكن القول بوجود نهجين مختلفين في إدارة المعرفة، وكل نهج يركز على طريقة معينة في التعامل مع المعرفة وتبادلها، في نهج التدوين التركيز يكون على توثيق المعرفة بشكل رقمي ما يتيح سهولة الوصول إليها ومن ثم استخدامها دون الحاجة للرجوع إلى مطور المعرفة، أي أن المعرفة هنا يتم تبادلها بين الأفراد بطريقة غير مباشرة، أما في نهج التخصيص فالتركيز يكون على نقل المعرفة من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد، ولتتلقى المعرفة لا بد أن تتعامل مباشرة مع مطورها.

وعليه فلتحقق المؤسسة الاستفادة القصوى من هذه المناهج _نهج التدوين ونهج التخصيص_ لا بد لها أن توازن بينهما دون إهمال أو اقصاء واستبعاد أي منهج.

المبحث الثالث: أسس إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على أسس تساعدها في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، باعتبارها مجال حيوي لا بد من فهمه واستيعابه من خلال الاستفادة القصوى من كل عناصر هذه الأسس، وعلى هذا الأساس سنعرض فيما يلي هذه الأسس.

المطلب الأول: أبعاد ومجالات إدارة المعرفة

تشتمل إدارة المعرفة على مجموعة متنوعة ومتعددة من الأبعاد والمجالات التي يعد من الضرورة الأخذ بها والاعتماد عليها على اعتبار أنها الضامن لتجسيد إدارة المعرفة في المؤسسة، وفيما يلي سنلقي الضوء على هذه الأبعاد والمجالات.

أولا: أبعاد إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- **البعد التكنولوجي**: يرتبط هذا البعد بجملة المعارف التكنولوجية من البرمجيات والأدوات المشكلة للبنى التحتية التي تعد بمثابة الدعامة الأساسية لتجسيد إدارة المعرفة من خلال قواعد البيانات، رأس المال الفكري، محركات البحث والتكنولوجيات المتميزة... إلخ، لهذا تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز من خلال الحيازة على هذا البعد؛
- **البعد التنظيمي**: يرتبط هذا البعد بكيفية الوصول إلى المعرفة، تخزينها، نشرها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها من خلال تحديث الطرائق، الإجراءات، الوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل كفء وفعال؛
- **البعد الاقتصادي**: يرتبط هذا البعد بالبيئة التنافسية للمؤسسة والتي فرضتها العولمة، الأمر الذي يستدعي بحث المؤسسة على معايير النمو المستمر؛
- **البعد الاجتماعي**: يعتمد هذا البعد ويقوم على تقاسم المعارف بين العمال، تأسيس مجتمع المعرفة بالاعتماد على صناع المعرفة وابتكاراتهم، مشاركة الخبرات، تصميم شبكات فاعلة من العلاقات بين العمال وبناء ثقافة تنظيمية مؤثرة وداعمة.[2]

---

[1] محمد أحمد عوض البربري وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 30، العدد 117، الجزء 2، 2019، ص 501.

[2] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 80.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تتجسد في أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد التكنولوجي الذي يتعلق بتوظيف الأدوات التقنية التي يتم عن طريقها تخزين وتنظيم المعرفة، بما يشمل قواعد البيانات ورأس المال الفكري... إلخ، يساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي من خلال التكنولوجيا، لدينا أيضا البعد التنظيمي الذي يتعلق بتطوير الإجراءات والطرائق لتسهل اكتساب المعرفة، تخزينها تبادلها وتطبيقها بما يضمن الكفاءة والفعالية، يساهم هذا البعد في التحديث المستمر، أيضا البعد الاقتصادي الذي يتعلق بمجابهة التحديات الاقتصادية والتصدي لها، ويساهم هذا البعد في تحقيق النمو المستمر، أما البعد الاجتماعي فيتعلق بالتأكيد على أهمية تقاسم المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة، ويساهم هذا البعد في بناء ثقافة تدعم العمل الجماعي والتعلم.

ثانيا: مجالات إدارة المعرفة

تشغل إدارة المعرفة العديد من المجالات والتي من أهمها ما يلي: [1]

- تعزيز، تحديث وحماية الموارد المعرفية والفكرية التي تمتلكها المؤسسة؛
- تعزيز المعرفة والإبداع والابتكار لدى العمال؛
- تحديد مهام العمل وما تحتاجه من خبرة ومعرفة وإتاحة مستلزمات هذه الأخيرة؛
- إعادة هيكلة المشروع لاستعمال المعارف بشكل كفء وفعال؛
- اكتساب الأنشطة والاستراتيجيات التي تقوم على المعرفة المتسلسلة، تقييمها وتقويمها؛
- تأمين المعرفة التنافسية واستخدامها استخداما أمثلا، وضمان عدم تسربها للمنافسين؛
- قياس أداء الموجودات المعرفية يتطلب وظائف تعمل ككيان متلاحم وأخرى منفصلة.

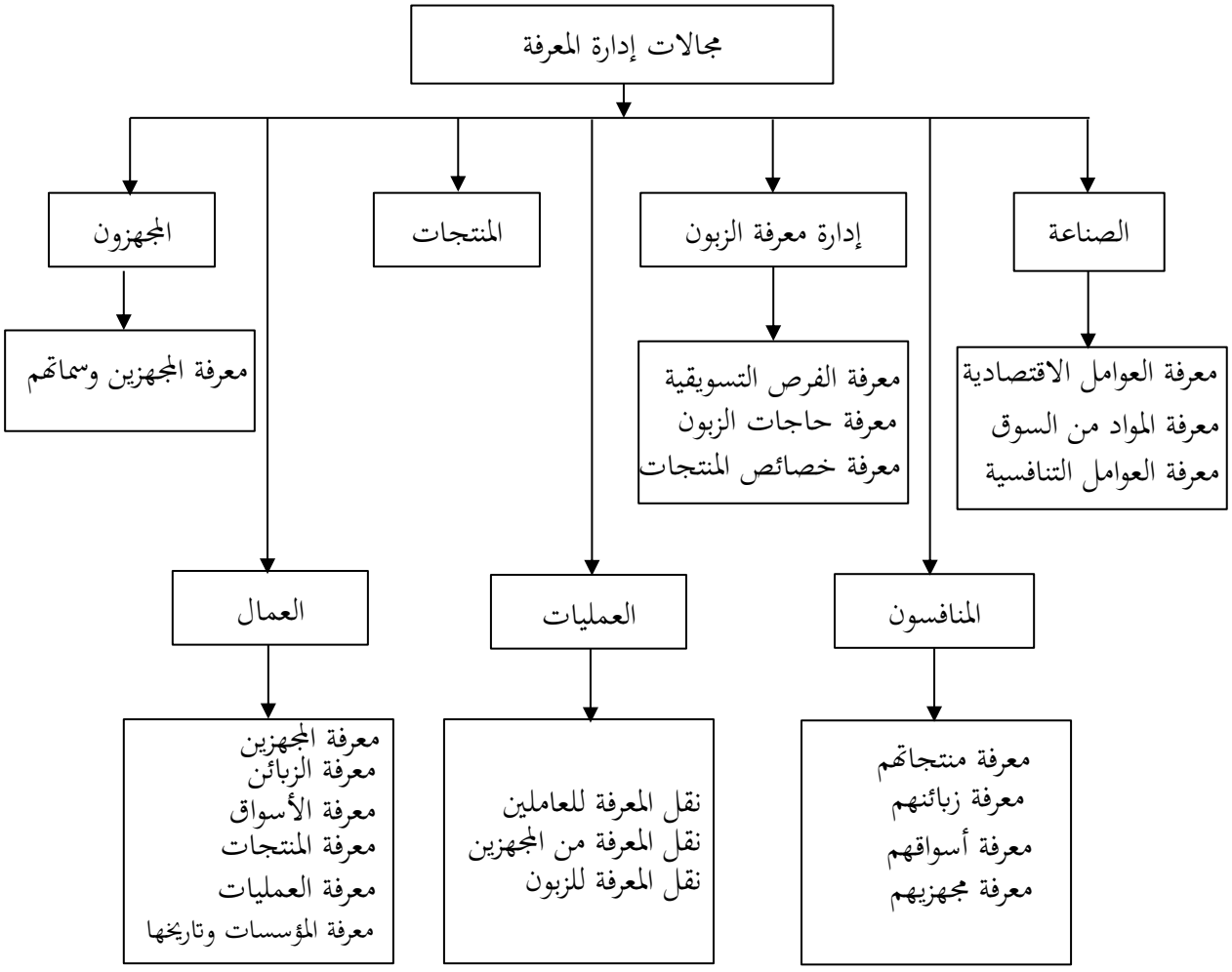
مما سبق يمكن القول بأن مجلات تأثير إدارة المعرفة متعددة ومتنوعة، إذ تشمل مختلف جوانب العمل بما فيها الاهتمام بتحسين وتحديث وحماية الموارد المعرفية والفكرية التي تعتبر جوهر المؤسسة وأساس التميز، بالإضافة إلى المساهمة في توفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار الأمر الذي يفتح آفاق للتعلم والتحسين المستمرين، كما وتلعب إدارة المعرفة دور في تحديد مهام العمل وتوفير المتطلب من المعرفة والخبرة اللازمة لتنفيذها، الأمر الذي يعزز تنظيم العمل في المؤسسة وتحقيق أهداف هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية، وليس هذا فحسب بل تهتم بإعادة هيكلة المشاريع والعمليات الداخلية لتحقيق استفادة قصوى من المعرفة المتاحة في المؤسسة وتقليل الأخطاء والانحرافات التي قد تحصل نتيجة الفجوات المعرفية، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالنفع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسة

[1] سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي، أثر إدارة المعرفة في الابداع التنظيمي، لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2021، ص_ص، 7_ 8.

من خلال إدارة المعرفة إلى اكتساب وتطوير ورقابة الأنشطة والاستراتيجيات التي تبنى على المعرفة المتسلسلة، بحيث تعتبر المخرجات المعرفية للنشاط أ هي المدخلات المعرفية للنشاط ب وهكذا، بما يضمن الاستفادة من كل المعارف وتقليل الجهد والتكلفة،كما تُولي إدارة المعرفة اهتمام بالغ بتأمين المعرفة التنافسية وضمان استخدامها بما يحقق أقصى نفع دون تسربها للمنافسين الأمر الذي يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويضمن تميزها على المنافسين، وأخيرًا يأتي الدور على قياس أداء الموارد المعرفية والفكرية كجزء أساسي من عملية إدارة المعرفة، إذ تقوم هذه الأخيرة بتقييم أداء هذه الموارد وتقويم الإنحرافات إذا وجدت وهذا من خلال التعاون مع مختلف الوظائف بما يضمن التحسين المستمر.

هذا والشكل الموالي يعرض باختصار المجالات سابقة الذكر وغيرها:

الشكل (2-5): مجالات إدارة المعرفة



Source : Martha garcia murillo, Hala annabi, customer knowledge management, journal of the operational research society, vol 8, n 8, 2002, p 876.

المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات إدارة المعرفة

يقف قبل إدارة المعرفة مبررات وبعدها متطلبات، فالمبررات بمثابة الدوافع والأسباب التي دفعت المؤسسات لانتهاج وسلك مسلك إدارة المعرفة وتبنيها، أما المتطلبات فهي بمثابة التربة الخصبة التي تتجسد من خلالها إدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذه الجزئية لكل من مبررات إدارة المعرفة ومتطلباتها.

أولا: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

هناك العديد من المبررات التي دفعت بالمؤسسة للتحول نحو إدارة المعرفة ومن أهمها ما يلي:[1]

- تزايد قيمة المعرفة مما يؤدي إلى نجاح المؤسسات؛
- العولمة التي جعلت العالم بأسره قرية صغيرة وبالتالي تماس كل المجتمعات مع وسائل سهلة الاستعمال وقليلة التكلفة كالأنترنت؛
- الوعي بأهمية المعرفة وأنها أقوى مصادر الميزة التنافسية؛
- التماس الأثر الإيجابي الذي تخلفه إدارة المعرفة في المؤسسات التي تبنتها؛
- ديناميكية وحركية المعرفة يجعل إدارتها وتسييرها عملية جد معقدة مما يؤدي إلى تطوير وتحديث برامج لإدارة المعرفة؛
- اختلاف طبيعة ونظم تفسير المعرفة عن طبيعة ونظم تفسير البيانات والمعلومات الأم، الأمر الذي يدل على اختلاف القيمة التي تضيفها المعرفة مقارنة بتلك القيمة التي تضيفها البيانات أو المعلومات؛
- اختلاف الأذواق جعل من الإدارة التقليدية قاصرة على مواكبة التغيرات؛
- تزايد عدد المجالات التي برعت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمنافسة، الإبداع، التنوع والتجديد.

مما سبق يمكن القول بوجود العديد من المبررات التي تلعب دور الدافع للمؤسسات في تبنى إدارة المعرفة، ومن أهم هذه المبررات نجد قيمة المعرفة في حد ذاتها والتي تزايدت في ظل الاقتصاد المعرفي، الأمر الذي جعل نجاح المؤسسات مربوطة بالمعرفة التي تعد المورد الاستراتيجي والمحوري، وأساس لتحقيق ميزة تنافسية خاصة في ظل العولمة التي اجتاحت العالم لتشتد بذلك المنافسة وتزداد من خلالها قيمة المعرفة، كما أن وعي وإدراك المؤسسة بقيمة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية يعد أيضا دافعا حقيقيا للتحول نحو إدارة المعرفة بعد تبني إدارة البيانات وإدارة المعلومات والتأكد من قصور جدواهما، فقيمة المعرفة تتفوق على قيمة البيانات والمعلومات، هذا

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، دون ذكر البلد، 2005، ص_ص، 54_ 55.

وعزز اقتصاد المعرفة توجه المؤسسات نحو إدارة المعرفة على اعتبار أن التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي يحكمها اقتصاد المعرفة لا يتم إلا من خلال إدارة المعرفة وإلا فلا، وعلاوة على ذلك، الواقع يشهد نجاح المؤسسات التي برعت في إدارة المعرفة واستغلتها استغلالا أمثلا إذ نجد المؤسسة التي تبنت هذا النهج هي مؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، لها القدرة على التكيف، فرضت الإبداع والابتكار فيها، وحققت التميز التنظيمي... إلخ، كل هذا يجعل من المؤسسات الأخرى تتبنى نفس النهج الذي اعتمدت عليه هذه المؤسسة.

وعليه فإدارة المعرفة أصبحت اليوم بمثابة الأمر الضروري لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، على اعتبار تعزيزها لقدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات التي تفرضها هذه البيئة.

كما ويمكن ربط التحول إلى إدارة المعرفة بمبررات أخرى أيضا والتي من بينها ما يلي:[1]

- **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** من بين أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة هي عاملي تدفق العمل وحجم المعلومات، هذا ويمكن للمؤسسة تخطي هذه الاختناقات عن طريق التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات متطورة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود إدارة المعرفة التي تساعد المؤسسات في التنبؤ والتخطيط الفعال؛
- **تزايد القدرات التقنية:** ساهمت الإمكانيات التقنية كالبرمجيات وأجهزة الإعلام الآلي في ظهور وتشعب مداخل إدارة المعرفة، وكان لهذه التقنيات الأثر البالغ؛
- **فهم الوظائف المعرفية:** فالموارد البشرية الكفأة والمؤهلة علميا وعمليا ساهمت في فعالية إدارة المعرفة.

مما سبق تظهر جملة من المبررات التي تدفع بدورها المؤسسات إلى التحول نحو إدارة المعرفة والتي من بينها حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة، فتزايد كمية المعلومات وتراكم المهام يجعل المؤسسة في تحدي حقيقي للحفاظ على الكفاءة والفعالية، ما يجعلها تتوجه نحو الاستعانة بالتقنيات الحديثة والفرق المتخصصة عالية المهارة، من هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة ودورها في مساعدة المؤسسات على التسيير الفعال، ومع تزايد القدرات التقنية التي تتجسد في الجانب التكنولوجي تشكل كم هائل من المعارف والتحليلات التي أدت إلى تفرع مداخل إدارة المعرفة، وبالتالي فكل مؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال تجد نفسها مضطرة لتبني إدارة المعرفة، ليأتي بذلك فهم الوظائف المعرفية كمبرر آخر للتحول نحو إدارة المعرفة على اعتبار مساهمته في تحسين العمليات

[1] بهجة بن دحمان، كمال حوشين، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2022، ص 198.

الداخلية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الحديثة في بيئة الأعمال من خلال تحويل البيانات إلى معلومات وتحليل هذه الأخيرة وتحويلها إلى معرفة قيمة من خلال الموارد البشرية المؤهلة.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

حتى تُطبق إدارة المعرفة في المؤسسة لا بد من توفر مجموعة من النقاط والتي تعتبر كمتطلبات أساسية لتطبيق إدارة المعرفة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي**: وجود هيكل تنظيمي مرن شرط من شروط تجسيد إدارة المعرفة بشكل كفء وفعال الأمر الذي يشجع العمال على الإبداع، الابتكار والتطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي تسمح بتبادل المعارف دون أي عوائق بيروقراطية، وعليه فالأمر يستدعي وجود قائد موقفي يدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها عن طريق تبادل المعارف؛[1]
- **إنشاء فرق إدارة المعرفة**: باعتبار المعرفة مورد شديد الأهمية فالأمر يستدعي عمالا من نوع خاص يصطلح عليهم بعمال المعرفة، والذين يشكلون فيما بينهم فرق يصطلح عليها بفرق إدارة المعرفة، وحتى تحقق إدارة المعرفة أهدافها لا بد أن تدرك الإدارة العليا أهمية تبني فرق إدارة المعرفة؛[2]
- **الثقافة التنظيمية**: هي جملة من العادات، التقاليد، الأعراف والأحاسيس الموجودة في المؤسسة والمنتشرة بين العمال، هذا وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توافق الثقافة التنظيمية مع مبدأ التعلم الاستمراري وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تشجيع الثقافة التنظيمية على العمل الجماعي،[3] هذا وتتضمن الثقافة التنظيمية ثلاث عناصر والتي تتمثل فيما يلي:[4]
  - **القيم**: وتعتبر القيم مجموعة الأحكام التي يكتسبها العمال وتحدد من خلالها مجالات تفكير العامل وسلوكاته، وتكون هذه القيم إما إيجابية أو سلبية؛

[1] نوال بوعلاق، ناصر قرقط، علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص_ص، 415_ 416.

[2] إلهام ماضي وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 8، 2019، ص 116.

[3] قيس عبد الهادي صالح، باسمة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 126.

[4] أمل محمد محمد مصطفى، أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي: بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، 2021، ص 371.

- **المعايير**: وهي مجموعة الأنماط المتوقعة للإطار الذي يعتمد عليه العامل من حيث ما ينبغي أن يكون عليه سلوكه في عدة مواقف؛
- **الممارسات**: وهي مجموعة الإجراءات الرسمية أو غير الرسمية المرتبطة بالقيام بالمهام المطلوب إنجازها، ومثال ذلك: خطوات تنفيذ المشروع، اللقاءات الرسمية وغير الرسمية، الاجتماعات... إلخ، هذا ولكل شكل من أشكال الممارسات خصوصيته من حيث القواعد وكيفية القيام بها.

كما ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أربعة طرائق أساسية تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة، وتتمثل هذه الطرائق فيما يلي:[1]

- تثبت الثقافة التنظيمية مبدأ أساسه أن قوة المعرفة لا تكمن في اكتسابها فحسب بل تتضاعف هذه القوة من خلال تشارك المعرفة وتقاسمها؛
- تحدد الثقافة التنظيمية العلاقة القائمة بين الفرد والمعرفة، فمن خلال الثقافة التنظيمية تتضح قنوات انتقال المعرفة؛
- تحدد الثقافة التنظيمية آليات وطرائق تطبيق المعارف التي يتم تقاسمها؛
- تعد الثقافة التنظيمية الوعاء الذي يتم ضمنه عمليات إدارة المعرفة.

وللثقافة التنظيمية تأثير على إدارة المعرفة على حسب شكل الثقافة المعتمد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2–3): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

شكل الثقافة	تأثير الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على رؤية الإدارة العليا في إدارة المعرفة ضروري جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيقها.
ثقافة إبداعية	تمكين فرق العمل من تطبيق إدارة المعرفة بحيث يتم تطوير استخدامها خارج الصندوق.
ثقافة فردية	تمنع مشاركة المعرفة وملكيتها وإعادة استخدامها.
ثقافة تعاونية	تمكين العمال من التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق.

Source : Dorothy leidner, maryam alavi, timothy kayworth, the role of culture in knowledge management : a case study of two global firms, international journal og e_collaboration, vol 2, n 1, 2006, p 22**.**

[1] عبد الله بوشعبوب، عادل غزالي، إدارة المعرفة في الفكر التنظيمي: دراسة تحليلية لعمليات إدارة المعرفة في راحل تطور التراث السوسيوتنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، 2023، ص 330.

- **القيادة**: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وتجسيدها على أرض الواقع يحتاج إلى نمط قيادي غير عادي يقوم بالأساس على خلق بيئة مشجعة ومحفزة على خلق المعرفة، هذه الأخيرة التي من شأنها خلق القيمة، وهذا على اعتبار أن القائد الكفء لا بد أن تكون له القدرة على التواصل الدائم مع العمال واتخاذ القرارات بمرونة وموضوعية، [1]ولتعميق اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها ومن ثم تطبيقها على القادة الالزام بما يلي:[2]
  - تدريب العمال؛
  - تمكين العمال؛
  - تشكيل فرق؛
  - تحفيز العمال الفاعلين في جانب المعرفة.
- **تكنولوجيا المعلومات**: يقصد بتكنولوجيا المعلومات الحواسيب والبرامج التي تخزن، تنظم واستعمال مختلف المعارف،[3] وتعد تكنولوجيا المعلومات أيضا من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيلها، فبواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحديث نظمها يتم تدعيم إدارة المعرفة، نظم معلومات المؤسسة ومعالجة البيانات والمعلومات.[4]

هذا ومتطلبات إدارة المعرفة من أهم الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة ديناميكية وتتصف بالمنافسة الشديدة، مما ينتج عنه شعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات.[5]

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تضمن الاستخدام الأمثل للمعرفة والخبرات المتاحة في المؤسسات بكل كفاءة وفعالية، والمتطلبات الخمسة سابقة الذكر لا بد أن تتكامل وتتفاعل مع بعضها لضمان نجاح إدارة المعرفة، فنجد الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرنًا وغير بيروقراطي بما يضمن تدفق المعرفة وانسيابها في المؤسسة

[1] شهيناز بلمرابط، مليكة فريمش، دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 238.

[2] محمد بن موسى، معزوز مختار، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2010، ص 243.

[3] أمينة بلحاجي، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والابداع، المجلة الجزائرية للدراسات والأبحاث، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 149.

[4] هدى شهيد، أحمد بوسهمين، إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018، ص 749.

[5] Mohammmadnour mosbah aljarrah et al, the impact of business intelligence on organizational excellence : the mediating role of organizational citizenship behavior, international journal of professional business review, vol 8, n 5, 2023, P 5.

بحرية وسرعة، الأمر الذي يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات ويعزز التواصل بين مختلف العمال في مختلف الأقسام، إلى جانب إنشاء فرق إدارة المعرفة متعددي التخصصات الذين يتشكلون من موارد بشرية ذات قدرات فنية وقيادية عالية تضمن تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين تنظيم وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، وثقافة تنظيمية مبنية على قيم التعلم والتحسين المستمر اللذان يدعمان تبادل المعرفة والابتكار، والقادة في المؤسسة لا بد أن يكونوا قدوة في تبني إدارة المعرفة وتوجيه العمال وتحفيزهم على تبادل المعرفة، ضف إلى كل هذا تكنولوجيا المعلومات التي تضم كل من الأنظمة والأدوات التكنولوجية التي تعد بنية تحتية قوية وفعالة في تسريع وتسهيل تخزين المعرفة واستخدامها داخل المؤسسة.

باختصار إدارة المعرفة تتطلب الجمع بين الهيكل التنظيمي المرن، الفريق المتخصص، الثقافة المحفزة، القيادة الفعالة والتكنولوجيا المتطورة.

المطلب الثالث: عمليات وعوائق إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة آلية مهمة في عصر يسوده التغير الشديد والدائم، باعتبارها آلية تدفع بالمؤسسة لاكتساب المعارف وتخزينها ومن ثم توزيعها وتطبيقها وهو ما يصطلح عليه بعمليات إدارة المعرفة، ومع ذلك تواجه هذه العمليات في مجملها مجموعة من العوائق التي يجب التغلب عليها والتخلص من مسبباتها للنجاح في تجسيد إدارة المعرفة على أرض الواقع، وفي هذه الجزئية وعلى هذا الأساس سنتطرق لكل من عمليات إدارة المعرفة والعوائق التي تحول بين المؤسسة وتطبيقها لإدارة المعرفة.

أولا: عمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة جملة من العمليات التي تفضي إلى تطبيقها وتجسيدها في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

- **اكتساب المعرفة:** هي عملية تتضمن توليد واكتشاف معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل أو حيازة وتكييف المعارف الموجودة،[1] وأيضا هي عملية يتم من خلالها الحصول على المعارف من مصادر متعددة كالخبراء والمتخصصين وقواعد البيانات... إلخ،[2] هذا ويتم بواسطتها حيازة المعرفة وإمكانية إبداع المعرفة في المؤسسة من خلال تشكيل توليفة من المعرفة الضمنية والصريحة، هذا وتعمل قنوات اكتساب المعرفة على

[1] Tawfiq seraa, Ali abdallah, Knowledge management as an approach in achieving higher edcation quality a case study: faculty of economics, management, and commerce at blida 2 university, journal of economics and human development, vol 11, n 3, P 394.

[2] رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 657.

استقطاب العمال المتميزين،[1] فهذه العملية تعتبر بمثابة اللبنة الأولى وحجر الأساس الذي يتم عن طريقه التعرف على الموارد البشرية التي توزع المعرفة والوقت المناسب لذلك،[2] وتعد هذه العملية جد مهمة للمؤسسات باعتبارها تكشف لهذه الأخيرة المعرفة التي تمتلكها والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم،[3] هذا وهناك العديد من العمليات الإجرائية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة والتي منها ما يلي: [4]

- **شراء المعرفة:** ويكون ذلك من خلال الاستحواذ على المعرفة من خلال عملية الشراء المباشر أو من خلال عقود التوظيف والاستخدام؛
- **الامتصاص:** ويكون من خلال القدرة على استيعاب وفهم المعرفة الظاهرة؛
- **الأسر:** ويكون من خلال الظفر بالمعرفة الضمنية المستقرة في أذهان المبدعين؛
- **الابتكار:** ويكون من خلال توليد معارف جديدة لم يسبق الوصول إليها؛
- **الاكتشاف:** يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.

- **تخزين المعرفة:** يتم تخزين المعرفة باستعمال الطريقة التقليدية المتمثلة في الخزن اليدوي في السجلات، أو الطريقة الحديثة المتمثلة في الخزن الالكتروني في الحواسيب، هذا وتولي المؤسسات أهمية كبيرة لعملية تخزين المعرفة لأن مغادرة بعض العمال للمؤسسة يجعل هذه الأخيرة تخسر كم هائل من المعرفة باعتبار العمال المغادرين يحملون معهم معارف ضمنية،[5] هذا و تهتم هذه العملية بالذاكرة التنظيمية حيث يعتبر تخزين والاحتفاظ بالمعرفة من الأمور المهمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة،[6] وتنقسم الذاكرة التنظيمية إلى نوعان هما:[7]

---

[1] محد بن موسى، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 45.

[2] أحمد بن سعد الحضرمي، ليلى بنت سويد العبرية، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 1، 2022، ص 1227.

[3] نصيرة موساوي، رزيقة تباني، تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 276.

[4] مفيدة بن عثمان، شمس الدين التجاني، أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للبنوك التجارية: حالة عينة من البنوك التجارية العاملة بمنطقة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 87.

[5] حيدر خضر سليمان، ابتسام إسماعيل حنا، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 280.

[6] كرار محمد مدلول، حسن إسماعيل الموسوي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 62، الجزء 2، ص 688.

[7] أمينة صديقي وآخرون، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 50.

- **ذاكرة تنظيمية داخلية:** والتي تنقسم إلى ذاكرة مقصودة وذاكرة غير مقصودة، إذ تشتمل الذاكرة المقصودة على كل من النظم الخبيرة، السجلات، قواعد البيانات والعمليات التحويلية... إلخ، أما الذاكرة غير المقصودة فتشتمل على ثقافة المؤسسة، أدوار المهمات والرقابة... إلخ.
- **ذاكرة تنظيمية خارجية:** تتواجد هذه الذاكرة التنظيمية في المعرفة المؤرشفة خارجيا وتحافظ على ماضي معلومات المؤسسة والتي يمكن استرداداها واستعمالها وتشمل التقارير المالية، المنافسون، الأعضاء السابقون... إلخ.

ومن أهم أسباب إرساء الذاكرة التنظيمية ما يلي:[1]

- أرشفة المعارف العملية وحمايتها من التلف والضياع؛
- المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تعتبر بمثابة هوية المؤسسة عن طريق تخزين مسارها التاريخي؛
- تعزيز الإبداع والاستفادة من التجارب السابقة لزيادة المردودية؛
- اتخاذ القرارات بطرق عقلانية رشيدة عن طريق توظيف معارف داخلية وخارجية؛
- توسيع البدائل من خلال استعمال المعارف السابقة دون إضاعة الوقت في انتظار توليد معارف جديدة.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه هناك خمسة أنواع من مستودعات المعرفة والمتمثلة فيما يلي:[2]

- **الموارد البشرية:** وهي التي تشكل المؤسسة والذين تستند المعرفة عليهم من خلال ملاحظاتهم وتجاربهم؛
- **الثقافة:** وهي التي يتحدد من خلالها كيفية تفكير الأفراد والشعور بالمشكلات؛
- **عملية التحول:** وهي التي تحدث من جراء تطوير، اختبار، تحليل واختلاط أساليب العمل الجديدة؛
- **الهيكل:** وهو الذي يخزن جملة من التسلسلات، السمات والقواعد التي يتحدد من خلالها النموذج الوظيفي للمؤسسة؛
- **البيئة:** وهي التي تساعد في عملية مشاركة وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.

---

[1] فضيلة فني، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 274.

[2] فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 3، 2021، ص 84.

- **توزيع المعرفة:** تتضمن عملية توزيع المعرفة تبادل، نشر، مشاركة وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار لا بد من الإجابة على هذه الأسئلة: من يجب أن يعرف؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟، وهذا حتى تتم هذه العملية بأقل تكلفة ممكنة، هذا ويتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق التدريب والحوار، أما المعرفة الظاهرة فيتم توزيعها من خلال الوثائق والنشرات...إلخ،[1] تولي هذه المرحلة أهمية جد كبيرة لرفع مهارات، كفاءات وقدرات العمال مما يؤدي إلى استثمار رأس المال البشري الأمر الذي ينعكس على المؤسسة بالإيجاب من خلال جذب عمال أكفاء في المجال المعرفي، ومن تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة بهذه المرحلة نجد على سبيل المثال البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي،[2] ولهذه المرحلة أهمية جد كبيرة كونها تساهم في نمو المعرفة،[3] هذا وتشير عدة دراسات أن مشاركة المعرفة وتناقلها مهم جدا بالنسبة للمؤسسات باعتبار توزيع المعرفة أهم وسيلة يتم من خلالها تحسين الأداء والابتكار وأيضا يتم من خلالها تلافي تكرار نفس المشكلة،[4] وتعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في استخدام المعرفة، إذ يتم من خلالها تقديم المعرفة للشخص المناسب، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف بهدف القيام بمهام جوهرية،[5] وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة والتي من بينها ما يلي:[6]

  - مجموعات المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع والنقل المعرفي؛
  - شبكة المعلومات الداخلية؛
  - التدريب من طرف ذوي الخبرة والكفاءة؛
  - وكلاء المعرفة؛

[1] راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية _Orange_، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 516.

[2] عادل سعد خليل الشربيني، أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، 2021، ص 10.

[3] شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربايعة، تأثير إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية_ فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016، ص 817.

[4] Wahyudi et al, THE Effects Of Intellectual Capital On Organisational Agilty : The Role Of Knowledge Sharing As Medlation, international journal of economics and management reserch, vol 2, n 1, 2023, P 12.

[5] علي عبد الله الحاكم، خلود عطية أحمد الفليت، أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الالكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص 143.

[6] قادة يزيد، عبد القادر طلحة، واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة سعيدة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2023، ص_ص، 944_ 945.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة؛
- الملتقيات، الندوات والمؤتمرات.

هذا ولا بد من توفر أربعة شروط لتوزيع المعرفة والتي تتمثل فيما يلي: [1]

- يجب توفر وسيلة وأداة لتوزيع ونقل المعرفة، سواءً كانت هذه الوسيلة شخص أو شيء آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة لفحوى المعرفة ومحتواها وقادرة على نقلها؛
- يجب أن يكون للوسيلة حافز للقيام بنقل وتوزيع المعرفة؛
- يجب أن لا تكون هناك عوائق تحول دون نقل وتوزيع المعرفة.

- **تطبيق المعرفة:** تتضمن الاستخدام الفعلي وممارسة المعرفة التي سبق اكتسابها وتوليدها، وتعتبر هذه المرحلة من أهم أهداف إدارة المعرفة التي تصبو لتحقيقها،[2] هذا وكل العمليات السابقة الذكر تعد عديمة الفائدة إذا لم تطبق المعرفة في المؤسسة في الوقت والمكان المناسبين، فتطبيق المعرفة يحسن من مستواها ويعمقها،[3] باعتبار عملية تطبيق المعرفة عملية جوهرية في إحداث التغيير من خلال تحويل المعارف إلى عمليات تنفيذية،[4] فالمعرفة التي لا تنفذ تعد بمثابة تكلفة ضائعة ليس إلا، ونجاح المؤسسة في مجال المعرفة يتوقف على حجم المعارف التي تم تطبيقها مقارنة مع المعارف المتوفرة، والفجوة بين المعارف المنفذة والمعارف المتوفرة يعتبر من أهم معايير التقييم في هذا المجال،[5] هذا ويهدف تطبيق المعرفة لاستثمار رأس المال المعرفي باعتباره المورد الأهم في المؤسسة، وتطبيق المعرفة بشكل كفء وفعال يحقق نجاح عملية التعلم بنوعيه الفردي والجماعي التي تؤدي إلى توليد معرفة قابلة للاستخدام مما يمنح للمؤسسة قيمة مضافة،[6] هذا ويمكن استعمال المعرفة لتعديل الاتجاه الاستراتيجي، وحل

---

[1] سمارة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص 265.

[2] سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس عوامل أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج: دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص 114.

[3] محمود فهد الدليمي، إيمان محمد جواد الغانمي، عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 4، 2016، ص 68.

[4] عبد الحق القينعي، عز الدين القينعي، دراسة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة فينوس بالبليدة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 532.

[5] حكمت رشيد سلطان، نشوان محمد عبد العالي، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 5، 2007، ص 47.

[6] عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2017، ص 166.

المشاكل الجديدة، وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف،[1] كما من اللازم توفير إمكانية وصول العمال إلى المعرفة في الوقت المناسب ووفق ترتيب منهجي،[2] وتجدر الإشارة أن التميز التنظيمي ناتج عن استخدام المؤسسة استخداما أمثلا للمعرفة لا امتلاكها أفضل المعارف،[3] هذا وتشمل عملية تطبيق المعرفة عمليات فرعية والمتمثلة فيما يلي:[4]

- **الاستخدام وإعادة الاستخدام:** يتم في هذه العملية استعمال المعرفة في الوقت المناسب بغية تحقيق ميزة وحل المشكلات؛
- **الاستفادة:** يتم في هذه العملية تحقيق الاستفادة من المعارف في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- **التطبيق:** يتم في هذه العملية التعلم الفردي والتعلم الجماعي والذي يتولد من خلاله معارف جديدة.

هذا وهنـــاك ثلاث ميكـــانزمات أساسية يتم من خلالها تطبيق إدارة المعرفة والتي تتمثل فيما يلي:[5]

- مجموعة محددة بدقة من الإجراءات، التعليمات والقواعد التي تصاغ لتحويل المعارف الضمنية للخبراء إلى معارف صريحة لغير الخبراء؛
- وضع مواصفات للعمليات وأنماط للأداء يتسنى من خلالها دمج وتطبيق الأفراد لمعارفهم المتخصصة من غير اللجوء للاتصال بالآخرين؛
- بناء فرق عمل متخصصة في مهام محددة بالضبط حيث تستعمل في الأوقات التي تكون فيها المهام معقدة وتتصف بعدم التأكد بحيث تقوم تلك الفرق المتخصصة بحل المشاكل.

---

[1] Christina ling-hsing chang, Tung-ching lin, The role if organizational culture in the knowledge managment process, journal of knowledge management, vol 19, n 9, P 436.

[2] Kambiz Abdi, Aslan Amat Senin, The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study, Published by canadian center of science and education, vol 11, n 23, 2015, P 154.

[3] رشيد سالمي، أمال دحماني، أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 90.

[4] كنزة بوزنيط، عز الدين بن حميود، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص_ص، 125_ 126.

[5] نورة بنت ناصر الهزاني، الاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 7، العدد 7، 2020، ص 282.

وعليه يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة متكاملة فيما بينها، فكل عملية من العمليات تدعم العملية التي قبلها والعملية التي بعدها.[1]

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تقوم على أربع عمليات تتداخل وتتكامل فيما بينها، فنجد عملية اكتساب المعرفة هي الطريقة التي تقوم من خلالها المؤسسة بجمع المعرفة واستيعابها وتكييفها بما يحقق ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وقد يتم اكتساب المعرفة عن طريق الشراء، الامتصاص، الأسر، الابتكار والاكتشاف، هذا وتتطلب هذه الطرائق جهود مستمرة لضمان الفعالية، والاستثمار في قنوات اكتساب المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة، ولذينا أيضا عملية تخزين المعرفة التي تعنى بالحفاظ على المعرفة المكتسبة بشكل منظم وإتاحة استرجاعها، ويتم هذا من خلال تحديد الطريقة المناسبة للتخزين والتي تتلاءم وطبيعة المعرفة، والتي قد تكون بالطرق التقليدية كالأرشفة الورقية أو بالطرق الحديثة كالتوثيق الإلكتروني، ومن ثم تُصنف المعرفة وتُقسم ليسهل الوصول إليها مع مراعاة تطبيق إجراءات أمنية حازمة تقي المؤسسة من سرقة أو فقدان معارفها، الأمر الذي يضمن تحقيق الاستفادة القصوى منها، كما وتعد عملية توزيع المعرفة الخطوة الأولى نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة، إذ يتم مشاركة المعارف في المؤسسة من خلال تقديم المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، إذ تتم هذه المرحلة من خلال قنوات مختلفة، بداية من التدريب والحوار الداخلي وصولا إلى الوثائق والنشرات، الأمر الذي يرفع مستوى مهارات العمال وكفاءتهم، كما وتعتبر عملية تطبيق المعرفة المرحلة الحاسمة التي يتم من خلالها الاستخدام الفعلي والعملي للمعرفة، فالمعرفة المكتسبة والمخزنة والموزعة لا تفيد شيئا إذا لم تطبق، إذ من خلال هذه العملية تستطيع المؤسسة تحويل رأس مالها المعرفي إلى قيمة مضافة (خلق القيمة من خلال رأس المال المعرفي).

هذا وتجدر الإشارة أن كل هذه العمليات الأربعة متكاملة فيما بينها يعزز بعضها بعضا، فاكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها بشكل متوازن يضمن الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة في المؤسسة.

[1] الزين عمران، احسن عثماني، أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة _تبسة_، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 368.

ثانيا: عوائق تطبيق إدارة المعرفة

هناك العديد من العوائق والعقبات التي تحول دون تجسيد إدارة المعرفة، ومن بين هذه العوائق ما يلي:[1]

- تشابك المعارف الضمنية والصريحة وصعوبة فصلهما؛
- صعوبة قياس درجة نجاح إدارة المعرفة؛
- صعوبة التحديد الدقيق لكمية ونوعية المعارف المطلوبة في برنامج إدارة المعرفة؛
- نقص الكوادر المؤهلة والتي يمكنها إدارة المعرفة؛
- صعوبة تحديد المعرفة تحديدا عمليا وصعوبة التفريق بينها وبين المعلومات والبيانات؛
- الاتكال على المعارف المخزنة وإهمال التحديثات؛
- الجزم بوجود المعارف خارج عقول الأفراد فقط؛
- إهمال التواصل البشري والتركيز على الاتصال الإلكتروني؛
- إهمال دور المعارف الضمنية.

من العوائق سابقة الذكر يمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب جهد كبير من قبل المؤسسة الطامحة في ذلك، إذ تبرز الحاجة من خلال المعيقات المذكورة إلى ما يلي:

- **التركيز على التعلم والتحسين المستمرين:** فمن الضروري أن تكون بيئة المؤسسة الطامحة في تطبيق إدارة المعرفة بيئة مشجعة على التعلم والتحسين، فمن دون هذه الثنائية _التعلم والتحسين_ لا وجود لإدارة معرفة فعالة؛
- **الاستثمار في التقنية والبنية التحتية:** فمن الضروري توفير مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي من شأنها تسريع وتفعيل تشارك المعارف وتخزينها؛
- **تنمية المهارات والكفاءات:** فمن الضروري الاهتمام بتكوين وتطوير العمال في مجال إدارة المعرفة، على اعتبار أن المورد البشري حامل ومنفذ هذه المعارف ودون أن يكون كفء لن تكون لا معارفه ولا تطبيقاتها كفأة؛
- **الاهتمام بالتواصل البشري:** فمن الضروري الاهتمام بتحقيق التواصل والتفاعل بين مختلف العمال في مختلف المستويات الإدارية، على اعتبار التواصل سبيل فعال في تسهيل تبادل المعرفة وتيسير تخزينها.

[1] غني فني، إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص_ص، 1147_ 1148.

بالإضافة إلى العوائق سابقة الذكر والتي تعترض تطبيق إدارة المعرفة نذكر عوائق أخرى كما يلي:[1]

- **عدم وجود استعداد للعمال لمشاركة المعارف**: ويتأتى ذلك من خلال اعتقاد العمال بأن معارفهم هي مصدر قوتهم وأن إظهار هذه المعارف يشكل تهديد لوظائفهم داخل المؤسسة؛
- **الافتقار إلى الثقة والأمن الوظيفي**: وذلك ناتج عن اعتقاد العامل أن مشاركته لمعارفه مع زملائه يفقده قيمته؛
- **مقاومة التغيير**: الناتج عن انعدام الاستعداد لدى العمال اتجاه تغيير النمطية والروتين الذي تعودوا عليه وانعدام الرغبة في انتهاج نهج جديد؛
- **صعوبة التوثيق**: صعوبة توثيق وتدوين بعض الأعمال كالمبيعات، خدمة الزبائن وشركات الخدمات.

هذه العوائق تبرز أهمية التركيز والاهتمام ببناء ثقافة تدعم التعاون والتشارك وتعزز التغيير والاستقرار داخل المؤسسات وهذا لضمان تحقيق أقصى استفادة من المعارف المتاحة.

وأيضا من العوائق التي تحول دون فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات نجد ما يلي:[2]

- عدم تطوير مفهوم عمل المعرفة؛
- إهمال تدفق المعرفة والتركيز على تخزينها فقط؛
- التفريق بين عمليتي اكتساب المعرفة وتطبيقها؛
- إهمال التركيز على التفكير والمنطق؛
- إيلاء الأهمية للماضي والحاضر وإهمال المستقبل؛
- التركيز على تطوير مقاييس مباشرة للمعرفة؛
- إهمال التجربة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات تواجه العديد من العوائق التي تحول دون فعالية إدارة المعرفة، إذ نجد عدم تطوير مفهوم عمل المعرفة بشكل صحيح الذي يؤدي بدوره إلى تسقيف المعرفة وحصرها في جانب معين دون

[1] عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات، المجلد 8، العدد 1، 2017، ص 268.

[2] أمينة صديقي وآخرون، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة المعرفة، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 52.

جوانب أخرى، فاعتبارها سلعة جامدة بدلًا من عملية ديناميكية يفقدها فعاليتها، يضاف إلى ذلك إهمال انسياب المعرفة وحصرها في التخزين ما يؤدي إلى الحد من مشاركة المعرفة وتطبيقها، وبالتالي خلق فجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما تنفذه وفي هذه الحالة تعتبر المعرفة تكلفة أكثر من كونها استثمار، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إهمال التفكير المنطقي إلى قرارات غير مدروسة ما يزيد من احتمالية الفشل، كما أن التركيز على الماضي فقط من دون استشراف المستقبل يحد من التخطيط الاستراتيجي ويقصر اليقضة وهذا ما يعيق تحديث المعرفة وتحيينها، إلى جانب كل نجد أن الاهتمام بتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة دون النظر في جودة هذه المعرفة وتأثيرها الفعلي يؤدي إلى عدم التقييم الفعلي للمعرفة وبالتالي يدفع بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة وغير فعالة، وأخيرًا إهمال التجربة خوفا من الخطأ يحرم الخبرة على اعتبار هذه الأخيرة _الخبرة_ هي جملة الأخطاء المصححة، الأمر الذي يحول دون استنباط أفضل الممارسات.

من كل ما سبق يمكن القول بضرورة تبني جملة من المتطلبات من شأنها ضمان تفعيل إدارة المعرفة والتي من بينها ما يلي:

- **التوعية بشأن إدارة المعرفة:** على المؤسسات التوعية بأهمية ودور إدارة المعرفة الاستراتيجي في تحقيق الأهداف؛
- **ضرورة التكامل والتعاون:** على المؤسسات العمل على تعزيز تكامل إدارة المعرفة مع باقي الإدارات في مختلف المستويات؛
- **توفير الموارد اللازمة:** على المؤسسات تخصيص مختلف الموارد البشرية، المادية والمالية المؤهلة والتي من شأنها دعم وتعزيز عمليات إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

في الختام يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تعمل على تحقيق الميزة التنافسة المستدامة والتميز التنظيمي وتفعيل حالة الإبداع والابتكار وتطوير المهارات والكفاءات، كل هذا يتم من خلال عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعارف، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، وعلى هذا الأساس لا بد من جعل المعرفة وإدارتها من ضمن أولويات كل مؤسسة.

إذ نجد أن المعرفة نتاج متطور لما هو علمي وعملي، تضم ما يتعلق بالتحليل، التفسير والتقييم لفهم واستيعاب جذور المشكلات وحلها، كما وللمعرفة خصائص تتسم بها منها أنها تراكمية ولا تخضع لقانون تناقص الغلة الأمر الذي يشجع على تشاركها لتعظيم نفعها، وفي هذا الصدد تبرز أهمية المعرفة في كونها مورد استراتيجي وحيوي يمكن صياغته في شكل قوة تشغيلية للمؤسسة من خلال أساليب التصميم والهيكلة ما يرفع من قدرة المؤسسة على التكيف، وفي نفس السياق يمكن الإشارة لعناصر المعرفة التي تساهم في تكوينها وبنائها والتي تتمثل في البيانات، المعلومات، القدرات والاتجاهات، كل هذا إنما يستقى من مصادر داخلية وخارجية متنوعة، ما يفتح المجال لتعدد الأنواع، فنجد المعرفة الضمنية والصريحة كما نجد المعرفة الجوهرية والمتقدمة والابتكارية.

كل هذا يجعل المؤسسة ملزمة بالتخطيط، التنظيم التوجيه ورقابة هذا المورد الاستراتيجي والعلامة الفارقة الذي تطور عبر مراحل متتالية الأمر الذي يبرز إدارة المعرفة كعملية ديناميكية تطورت ولا زالت تتطور، ما يكشف لنا عن الكم الهائل من المنافع التي تعود بها على كل مؤسسة تنتهجها كتدعيم التعلم والتنظيم مثلا، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما فيها الموارد المعرفية، والأهداف التي تتحقق من خلالها كتشجيع الإبداع والابتكار الذي يفضي لتحقيق المرونة، إلى جانب خلق القيمة لكل أصحاب المصالح، وفي هذا الصدد تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ التي يجب أن لا تغفل عنهم أي مؤسسة بما في ذلك تقاسم المعرفة الذي يعد أصعب من اكتسابها، كما وتبرز مناهج إدارة المعرفة التي تعكس طريقة التعامل مع المعرفة والتي تتمايز بين التوثيق والتقاسم.

هذا وتقوم إدارة المعرفة على أربعة أبعاد تتنوع بين البعد التكنولوجي، التنظيمي، الاقتصادي والاجتماعي، ما يوسع دائرة تأثيرها لتشمل مختلف جوانب العمل في المؤسسة، كل هذا إنما كان قبله دوافع وبعده متطلبات، ومعه عمليات تكسب لهذا المورد رؤية نظرية وتطبيقية تبدأ باكتساب المعرفة، مرورا بتخزينها وتوزيعها ووصولا لتطبيقها، كل هذا لا بد أن لا يحيدنا عن الإحاطة بالعوائق المختلفة التي تحد من تجسيد إدارة المعرفة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التفكير بعمق في طريقة التغلب ومواجهة هذه العوائق.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة
في نماذج التميز التنظيمي

تمهيد:

تُستخدم نماذج التميز التنظيمي كأدوات تقنية يتم من خلالها قياس مستوى التميز الذي وصلت إليه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، من حيث العديد من الممارسات الإدارية والتي على رأسها إدارة المعرفة، التي أصبحت تعد المتغير المحوري والجوهري في ظل اقتصاديات المعرفة، وفي هذا الصدد سيتم التركيز على معيار إدارة المعرفة ومكانته في بعض نماذج التميز التنظيمي.

وعلى ضوء ما سبق وللإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: إدارة المعرفة في النموذج الأوربي EFQM

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في النموذج الجزائري PAQ

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في النموذج الأمريكي MBNQA

المبحث الأول: إدارة المعرفة في النموذج الأوربي EFQM

هناك العديد من النماذج المتعلقة بالتميز التنظيمي، ولعل من أبرزها وأشهرها النموذج الأوربي الذي يعتبر الأكثر استخداما، وكغيره من النماذج يظهر في هيكلته العديد من المعايير التي تمثل الجوهر، وعلى هذا الأساس سنتطرق لهذا النموذج من عدة جوانب.

المطلب الأول: تعريف النموذج الأوربي EFQM ونشأته

يوجد العديد من نماذج التميز التنظيمي التي يتم من خلالها قياس وتقييم التميز وفقا لمجموعة من المعايير، والنموذج الأوربي واحد من أشهر وأكثر النماذج استخداما، باعتباره من بين النماذج الأقدم والأيسر من حيث الاستعمال الذاتي، وفيما يلي سنعرج على تعريف ونشأة هذا النموذج.

أولا: تعريف النموذج الأوربي EFQM

للنموذج الأوربي EFQM عدة تعاريف والتي تعددت باختلاف وجهات النظر والتي من بينها ما يلي:

النموذج الأوربي EFQM هو مجموعة الوسائل والأساليب التي تستعمل في تقييم المؤسسات وانتهاج طريق التميز من خلال توفير إطار لفهم الوضع الحالي للمؤسسة وتشخيص الانحرافات.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو إطار منهجي، يُستخدم في تقييم مستوى تميز المؤسسات من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحديد مستواها الواقعي ومقارنته مع المستوى الذي خُطط له ومن ثم اتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق التميز التنظيمي.

النموذج الأوربي EFQM هو مخطط تفصيلي وأداة عملية تشير إلى موقف المؤسسات على مسار التميز، ويساعد المؤسسات على تحديد العيوب والحلول المناسبة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM ليس مجرد نظرية بل هو دليل إرشادي يحدد مكانة التميز التنظيمي في المؤسسات، إلى جانب تحديد نقاط الضعف ورصد الأساليب التي تُعنى بتقويمها.

[1] Sedigheh mohamadesmaeil et al, comparative study of application of the EFQM excellence model in central libraries of governmental & medical sciences universities of tabriz (iran), the asian conference on literature & librarianship official conference proceedings, libr asia, osaka, japan, 2011, P 211.
[2] Akyay uygur, sevgi sumerli, EFQM excellence model, international review of management and business research, vol 2, n 4, 2013, P 981.

النموذج الأوربي EFQM هو إطار أساسي يتم من خلاله تطوير وتقييم أداء المؤسسات ومن ثم تقويم أي انحرافات موجودة.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو أداة تقييمية وتطويرية تُعنى بالأداء المؤسسي، فالنموذج بالدرجة الأولى أداة رقابية تقوم على التقييم والتقويم، إذ يتم مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المسطر ليتم بعدها تحدد نسبة الإنحراف، فإذا كانت النتيجة إيجابية بحيث تساوي أو تفوق الصفر يتم التعزيز، وإذا ما كانت النتيجة سلبية يتم التقويم ومحاولة سد الثغرات والفجوات.

النموذج الأوربي EFQM هو أداة عملية تشير إلى مستوى تميز المؤسسات، هذا ويعد هذا النموذج أساسًا لجوائز الجودة الوطنية والإقليمية الأوربية على حد سواء.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو نموذج عملي يحدد مدى تميز المؤسسات، وبالاستناد على هذا النموذج يتم منح الجوائز المتعلقة بالجودة أوربيا كتقدير للمؤسسات التي حققت التميز حسب معايير EFQM، الأمر الذي يعكس شهرة هذا النموذج ودوره في تشجيع المؤسسات على تحقيق التميز وتجسيده في كيانها.

النموذج الأوربي EFQM هو وإطار غير إلزامي، يمكن المؤسسات من الحصول على نظرة عامة شاملة لمستوى التميز، ويساعدها في معرفة نقاط الضعف والقوة والفجوات المحتملة فيما يتعلق برؤيتهم ورسالتهم المعلنة.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو نموذج اختياري إذ للمؤسسات حرية اعتماده أو تركه حسب ما تمليه الحاجة والرغبة في التميز، يتيح للمؤسسات فرصة لتقييم الرؤية والرسالة وتحديد مواطن القوة التي تحتاج إلى تعزيز ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تحسين.

[1] Firouzeh javaheri houshi, mohammad taleghani, codification of business/ industrial strategies by EFQM model of organizational excellence, mediterranean journal of social sciences, vol 7, n 2, 2016, P 512.
[2] Akyay uygur, sevgi sumerli, EFQM excellence model, international review of management and business research, vol 2 n 4, 2013, p 981.
[3] Radoslav janmal, miriam jankalova, th application of the EFQM excellence model by the evaluation of corporate social responsibility activities of companies, procedia economics and finance, research paper presented at the third international conference on : business, economics, management and tourism, rome, italy, 26-28 november 2015, P 662.

النموذج الأوربي EFQM هو أداة عملية تساعد المؤسسات في إنشاء نظام إدارة مناسب وفهم الثغرات وبعد ذلك تشجيعهم على الحلول.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو الخريطة العملية التي تساعد المؤسسات في اتباع نظام إدارة مناسب يساهم في تجسيد التميز على أرض الواقع من خلال اكتشاف المعيقات التي تحول بين المؤسسات والتميز التنظيمي ومحاولة علاجها من خلال الحلول المناسبة.

النموذج الأوربي EFQM هو إطار غير إلزامي يساعد على تحقيق التحسين المستمر لأي مؤسسة بغض النظر عن القطاع، الحجم، البنية أو النضج.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو أداة اختيارية يمكن أن تعتمد عليه كل المؤسسات مهما كان قطاعها (صحي، تعليمي، زراعي... إلخ)، ومهما كان حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، ومهما كانت بنيتها (مركزية، لا مركزية) ومهما كانت درجة نضجها (جديدة، متوسطة، متقدمة)، لتحقيق التطوير والتحسين بصفة دائمة ورفع الكفاءة والفعالية.

النموذج الأوربي EFQM هو نموذج متعدد الأبعاد والوظائف، يتكون من العوامل التمكينية ومعايير النتائج، العوامل التمكينية هي أنشطة تحتاجها المؤسسة للتطوير وتتمثل في القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد والعمليات، المنتجات والخدمات، أما معايير النتائج فهي نتيجة لتماشي أنشطة المؤسسة مع هدفها الاستراتيجي، هذه النتائج هي نتائج الزبائن ونتائج العمال ونتائج المجتمع ونتائج الأعمال.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو إطار شامل يتضمن العديد من الأبعاد والوظائف، تستعين به المؤسسات لتحقيق التميز التنظيمي من خلال عوامل تمكينية ومعايير النتائج، العوامل التمكينية تتجسد في الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة للتحسين وتشتمل على القيادة، الاستراتيجية، العمال، الشراكات والموارد والعمليات، المنتجات والخدمات، أما معايير النتائج فتشتمل على نتائج الزبائن، نتائج العمال، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال.

[1] صديق توفيق نصار، نور ياسر الرملاوي، درجة توافق أبعاد نموذج التميز الأوربي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد 12، 2022، ص 119.

[2] Paula vallejo et al, aproposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework, international journal for quality in health, vol 18, n 5, 2006, P 328.

[3] Chijioke nwachukwu, helenz chladkova, pavel zufan, empirical assessment of microfinance banks in nigeria using EFQM escellence model, international journal for quality research, vol 11, n 2, 2017, P 281.

النموذج الأوربي EFQM هو بوصلة توجه المؤسسة نحو التميز عن طريق إجراء تقييم متجانس وتحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو بمثابة دليل لكل مؤسسة تريد تحقيق التميز التنظيمي، إذ يتيح هذا النموذج تقييم منهجي للمؤسسات يمكنها من تحديد نقاط الضعف وسبل تحسينها.

النموذج الأوربي EFQM هو آلية يتم من خلالها تطبيق إدارة العمليات، إدارة المخاطر، بطاقة الأداء المتوازن، التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات، وتطبيق أتمتة مخطط العمليات بطريقة متكاملة، وتحديد مشكلة التميز الداخلي باستخدام أدوات التقييم الذاتي.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو آلية متكاملة تتضمن تطبيق العديد من الممارسات الإدارية الهامة التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات بما فيها إدارة المخاطر والتقييم الذاتي (وسائل)، بهدف تحقيق التميز التنظيمي (نتيجة).

النموذج الأوربي EFQM هو نموذج يعتمد على تسعة معايير رئيسية، خمسة من هذه المعايير هي المدخلات وتمثل عمليات المؤسسة، وأربعة تمثل معايير النتائج وتتضمن ما حققته المؤسسة.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو نموذج يقوم على تسعة معايير رئيسية، خمسة معايير تتعلق بالمدخلات وتتضمن العمليات الداخلية إلى جانب الموارد التي تدخل فيها، أما الأربعة معايير المتبقية فهي معايير النتيجة وتعد بمثابة المخرجات التي تحققت من خلال استخدام المدخلات، الأمر الذي يعزز فكرة مفادها: المدخلات المتميزة تؤدي إلى مخرجات متميزة.

النموذج الأوربي EFQM هو أداة تشخيصية شاملة لتحقيق التميز التنظيمي والحفاظ عليه، عن طريق استعمال السياسات والبرامج والتقنيات والإجراءات التي تخدم كل مؤسسة.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو نهج شامل يتم من خلالها فحص كل جوانب المؤسسة بدءً من هيكلها التنظيمي وصولا لمنتجاتها من خلال تحليلها وتقييمها ومن ثم تعزيز نقاط القوة

[1] Stefania dimopooulou, employee percepyions about the EFQM excellence model in mega sports organizations, european journal of physical education and sport science, vol 9, n 3, 2023, p 20.
[2] Buket demire, kurumsal mukemmellik modeli yazilimi, 2 nd internationl conference on design, research and development, 14- 17 december 2022, P 321.
[3] Ramazan erturgut, serhat soysekerci, leadership performance and coroporate quality culture in strategic organizations : the EFQM based transformational leadership model for armed forces, journal of research in business, economics and management, vol 4, v3, 2015, P 387.
[4] Suzan abbas abdullah et al, evaluating the performance of people in the central bank of iraq (CBI) according to the europen excellence model, international journal of professional business review, vol 8, n 2, 2023, p 4.

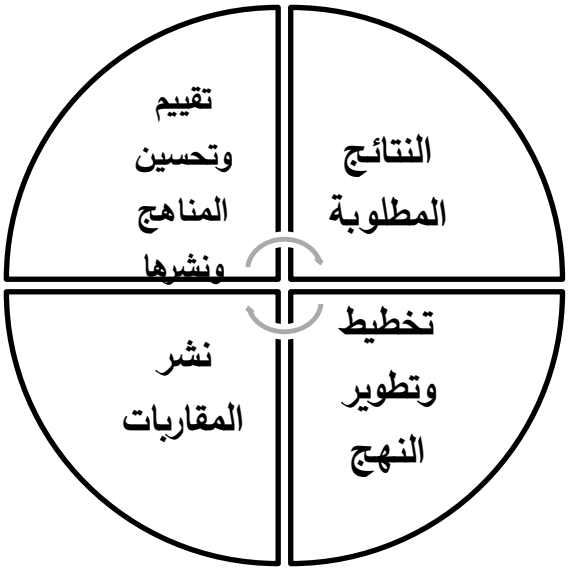
ومعالجة نقاط الضعف ليس لتحقيق التميز التنظيمي فحسب بل وضمان دوامه، وهذا من خلال الممارسات الإدارية، البرامج التطويرية، الإجراءات التقويمية والتقنيات الحديثة.

النموذج الأوربي EFQM هو إطار يتم من خلاله تطبيق تقنيات مختلفة في سبيل تحقيق التميز التنظيمي كمنطق RADAR والتقييم الذاتي، في منطق RADAR تدور النتائج في البداية حول محاور الاتجاه والأهداف والمقارنة والأسباب وفي الأخير حول النهج والتطبيق والتقييم وإعادة التقييم.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأوربي EFQM هو إطار يضم عدة تقنيات تسهل على المؤسسة تحقيق التميز التنظيمي واستمراره، كتقنية منطق RADAR وتقنية التقييم الذاتي اللذان يرافقان المؤسسة من قبل التميز التنظيمي بالتخطيط وبعده بالتقييم والتقويم.

وفي الشكل الموالي سنعرض آلية عمل منطق الرادار:

الشكل (3–1): آلية عمل منطق الرادار



المصدر: كمال شريط، سفيان خلوفي، دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 534.

[1] Mohammad heydari et al, the influence of EFQM on performance of the persian cutting industry, european online journal of natural and sciences, vol 4, n 1, 2015, P 2351.

وكلمة رادارRADAR تتشكل من الأحرف الأولى لأسس القياس والتي تتمثل في: [1]

- **النتائج RESULTS**: يتم من خلالها تحليل نتائج القياس (مقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق أو المأمول)؛
- **الطرق APPROACH**: يتم فيها تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الأداء؛
- **التطبيق DEPLOY**: يتم فيها العمل على تنفيذ الطرق الملائمة للمؤسسة؛
- **المراجعة والتقويم ASSESSMENT AND REVIEW**: يتم فيها تقويم ومراجعة الطرق المستخدمة والقياسات المتبعة قبل البدء في إعادة استخدام الحلقة من جديد.

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن النموذج الأوربي EFQM هو أحد نماذج التميز التنظيمي، يعتبر بمثابة الإطار والطريق الذي يتم من خلاله تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة باعتباره يقوم على مجموعة من المعايير التي تعتبر بمثابة الممهدات واللوحات الإرشادية لبلوغ التميز التنظيمي بمساعدة مجموعة من التقنيات كمنطق الرادار والتقييم الذاتي، ما يمكن المؤسسات من معرفة نقاط قوتها وضعفها والفجوات الواجب تداركها.

كما ويعتبر النموذج الأوروبي EFQM إطارً شاملا وخريطة مفصلة ودليلا إرشاديا للمؤسسات الطامحة في تحقيق التميز التنظيمي، وأداة تشخيصية تطويرية وهذا من خلال توفير تسعة معايير، خمسة منها يتعلق بعوامل التمكين، تميزها _تميز عوامل التمكين_ يتحكم في تميز الأربعة معايير الباقية والتي تتعلق بالنتائج، إلى جانب الاستعانة بتقنيتين مهمتين والمتمثلتين في منطق RADAR والتقييم الذاتي وهذا لفحص جميع جوانب المؤسسة وتحليلها وتقييما ومن ثم تقويمها.

[1] مراد كوشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص_ص، 328_ 329.

ثانيا: نشأة النموذج الأوروبي EFQM

في عام 1988 تم تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التي تعتبر مؤسسة غير ربحية، تأسست من قبل أربع عشرة مؤسسة أوروبية للتعاون من أجل تحسين الأنشطة التي تقدم الأولوية في رضا الزبائن والعمال والمجتمع ونتائج الأعمال،[1] تتمثل هذه المؤسسات في: بوش، رينو، فيات، بي تي، بول، إلكترولوكس، كيه إل إم، نستله، فيليبس، أوليفتي، سولزر، فولكس فاجن، رازالت، سيبا، مهمة هذه المؤسسة هي تعزيز التميز التنظيمي، في عام 1999 تم تقديم نموذج يسمى الجائزة الوطنية للجودة الأوروبية للتقييم وتحسين أداء المؤسسات، النموذج جذب مؤسسات الخدمة العامة والصناعات الصغيرة، كما وتم في عام 1996 تطوير النموذج المتعلق بالأعمال الصغيرة.[2]

هذا والجمعية التشيكية للجودة CSQ هي الشريك الوطني لـ EFQM، أي ضامن محترف، كما تشارك CSQ في إنشاء مخططات الجوائز ومراجعة جميع الوثائق وإدارتها.[3]

تجدر الإشارة أن هذا النموذج _EFQM _ يعتبر الأكثر موثوقية والأكثر تطبيقًا بشكل عام في أوروبا ويحظى بتقدير كبير في جميع أنحاء العالم،[4] إذ تم تطبيق النموذج على مدى 30 عام في قرابة 50000 مؤسسة.[5]

حاليا أكثر من 800 مؤسسة في أوروبا أعضاء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).[6]

وعليه فتاريخ تأسيس هذا النموذج _ النموذج الأوربي EFQM_ يُظهر حجم الجهود الجماعية التي بُذلت في سبيل تطوير إطار عمل متكامل يهدف إلى تجسيد التميز التنظيمي في المؤسسات، من خلال شراكات جمعت أبرز المؤسسات الرائدة في أوروبا، كما ويعكس تطوير النموذج ليشمل جوائز الجودة والتقييم التزام EFQM بدعم المؤسسات ومشاركتها في رحلتها نحو التميز التنظيمي.

---

[1] Fakhriyeh hamidianpour et al, performance evaluation of salman farsi hospital of bused on EFQM organizational excellence model, a journal of economics and management, vol 3, n 2, 2014, p 183.

[2] Arash shahin, reza pourbahman, integration of EFQM and ultimate six sigma : a proposed model, international business research, vol 4, n 1, 2011, P 177.

[3] Pavel adámek et al, a research agenda of ''EFQM recognized for excellence'' recipients in the czech republic : the case study of application of businessexcellence model, global journal of business, economics and management : current issues, vol 10, n 3, 2020, p.165

[4] Rula hani alhalaseh, waleed eid al-rawadyeh, the impact of virtuous leadership in organizational excellence as perceived by the academic staff at mutah university, mu'tah lil_buhuh wad_dirasat, humanities and social sciences series, vol 35, n 5, 2020, P_P, 17_ 18.

[5] Sur le lien : https://efqm.org/ar/about/, Date devisualisation : 03/05/2024, à l'heure : 13 : 20.

[6] Firouzeh javaheri houshi, mohammad taleghani, codification of business : industrial strategies by EFQM model of organizational excellence, mediterranean journal of social science, vol 7, n 2, 2016, p 513.

المطلب الثاني: أهداف النموذج الأوربي EFQM واستخداماته

يعد النموذج الأوربي EFQM من أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسات أن تحقق من خلالها التحسين المستمر الذي يفضي للتميز التنظيمي، وهذا من خلال الإطار الشامل الذي يعمل على تحسين كل جوانب العمل بداية من القيم والأهداف ووصولا إلى العمليات والنتائج، وفيما يلي سنعرج على أهداف هذا النموذج واستخداماته العملية.

أولا: أهداف النموذج الأوربي EFQM

للنموذج الأوربي EFQM جملة من الأهداف والتي يمكن إبرازها فيما يلي:[1]

- تقديم أداء تنظيمي عالي؛
- توفير التحول المؤسسي؛
- خلق قيمة دائمة لأصحاب المصلحة؛
- تحقيق نتائج ملحوظة ودائمة.

مما سبق يظهر النموذج الأوروبي EFQM كأداة قوية ووسيلة ناجعة لتحقيق التميز التنظيمي وتجسيد التحسين المستمر، وهذا من خلال الممارسات التي يقوم عليها كتوفير إطار تحليلي يُعنى بالتقييم والتقويم، إلى جانب توفير فرص للتحول المؤسسي من خلال دعم ومرافقة المؤسسات في رحلتها للتميز التنظيمي واستبدال الممارسات العادية بممارسات متميزة من خلال إرساء ثقافة التحسين المستمر، وأيضا تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بما فيهم العمال، على اعتبار العامل الراضي يقدم منتجات ذات جودة، والمنتجات ذات الجودة تلبي رغبات الزبون، وهكذا مع كل أصحاب المصلحة، ما يبني علاقات مثمرة أو ما يسمى برأس المال العلائقي، كما ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق نتائج إيجابية قابلة للقياس ومستدامة وهذا من خلال التزامه بتحقيق التميز والريادة في مختلف المجالات.

[1] Alişan BALTACI, Aslı VURAL, A Content Analysis on the Mission And Vision Statements of Higher Education Organizations Awarded EFQM Certificate of Competence in Excellence in Turkey (English Version of the Original Conference Paper), In Proceedings Book of 4th International Social Sciences and Innovation Congress, IKSAD Publishing House, 2022, p 192.

ثانيا: استخدامات النموذج الأوربي EFQM

يوجد العديد من الاستخدامات التي يمكن أن تتحقق في المؤسسات من خلال النموذج الأوربي EFQM والتي من أهمها ما يلي:[1]

- **فهم النضج التنظيمي**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج مراجعة أدائها الحالي وقدرتها على تنفيذ الاستراتيجية الأمر الذي يعطي للمؤسسات تصور لوضعها وفهم نضجها؛
- **الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج الإعداد والخضوع لتقييم خارجي من أجل الحصول على الاعتراف، هذا الاعتراف يكون مطابق لمستوى النضج الحقيقي؛
- **قيادة برامج التحول**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج تصميم وتطبيق إدارة تدير برامج التحول والتي من شأنها نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب؛
- **بناء القدرة التنظيمية للتحسين**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج تطوير التحسين المستمر إلى جانب مراقبة مدى التقدم؛
- **بناء مشروع جديد**: إذ يمكن في حالة إنشاء أعمال جديدة ومن خلال هذا النموذج حيازة خريطة تحتوي على الأمور المهمة في بناء الاستراتيجية؛
- **استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج معرفة التقلبات بطريقة أفضل وأسرع ما يسهل التكيف معها أو التصدي لها؛
- **مقارنة مرجعية للأداء**: إذ يمكن للمؤسسة من خلال هذا النموذج فهم موقعها ومقارنته مع مواقع المؤسسات التي تتبنى نفس النموذج؛
- **إدارة إجراءات المؤسسات**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج إدارة الأحداث الرئيسية بما في ذلك عمليات الدمج؛
- **إدارة المخاطر وبناء المرونة**: إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج بناء سرعة للإستجابة للتغيرات الناتجة من المخاطر الناشئة، الأمر الذي يقلل المخاطر ويرفع قدرة السيطرة عليها؛

[1] Booklet EFQM, sur le lien https://mailchi.mp/16757d22f243/x4oocwm5jw Date devisualisation : 03/05/2024, à l'heure : 14.15.

- **تأهيل قدرة وملاءمة الموردين:** إذ يمكن للمؤسسات من خلال هذا النموذج استكمال الشراء والتمويل القائم وتقويم هذه العمليات بما يضمن تحسن قدرات كل من متلقي التمويل والموردين.

كما ويمكن استخدام هذا النموذج بأربع طرائق أساسية والتي تتمثل فيما يلي: [1]

- مساعدة المؤسسة في وضع رحلتها نحو التميز؛
- توفير لغة عامة تمكن من تبادل الأفكار والمعلومات داخل وخارج المؤسسة؛
- إدراج الأنشطة الحالية والمخططة التي تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات؛
- توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

وفيما يلي شرح لهذه الطرائق:

- **مساعدة المؤسسة في وضع رحلتها نحو التميز:** وهذا على اعتبار أن النموذج الأوربي EFQM يعمل كأداة شاملة وإطار توجيهي للمؤسسات من حيث مساعدة هذه الأخيرة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف إلى جانب رصد الإجراءات العلاجية المناسبة وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة بما يخدم تحقيق التميز التنظيمي؛
- **توفير لغة عامة لتبادل الأفكار والمعلومات:** وهذا على اعتبار أن النموذج الأوربي EFQM هو إطار مشترك يمكن أن تستخدمه كل المؤسسات بغض النظر عن قطاعها وحجمها... إلخ، بغرض فهم الأداء وتحسينه، الأمر الذي يسهل تبادل الأفكار والممارسات الناجحة بين المؤسسات؛
- **إدراج الأنشطة الحالية والمخططة لتحسين الكفاءة والفعالية:** وهذا على اعتبار أن النموذج الأوربي EFQM هو أداة لتحديد وتحليل الأنشطة التي من شأنها المساعدة في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات وتحقيق الفهم الأفضل لكيفية تحسين العمليات خاصة والأداء عامة؛
- **توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة:** وهذا على اعتبار أن النموذج الأوربي EFQM هو إطار عام لنظام إدارة المؤسسة، على اعتبار تنظيمه للأنشطة وتوجيه الجهود بما يضمن تحقيق الأهداف والاستمرارية.

[1] Shaymaa mahdi kadhim, nibras jassim kazem, evaluating performance according to the european model of institutional excellence : case study at united bank for investment and finance, international journal of research in social sciences and humanities, vol 13, n 1, 2023, P 48.

هذا وتستخدم المؤسسات النموذج الأوربي EFQM باعتباره آلية للقيام بعدة أمور والتي منها ما يلي:[1]

- كأداة للتقييم الذاتي؛
- كطريقة للمقارنة مع المؤسسات الأخرى؛
- كدليل لتحديد مجالات التحسين.

كما ويسمح تطبيق النموذج الأوربي EFQM بالحصول على المعرفة حول درجة تطوير وفعالية وكفاءة عمليات الإدارة الداخلية.[2]

وعليه فكل هذه الاستخدامات المتعددة المتاحة ضمن النموذج الأوربي EFQM والتي يشرح بعضها بعضا إنما يظهر من خلالها مرونة هذا النموذج الفائقة وقدرته العالية على تلبية احتياجات ورغبات مختلف المؤسسات.

هذا وللنموذج الأوربي EFQM أهمية كبير تثبت دوره الفعال في فتح آفاق جديدة للتحسين والتطوير، حيث يساهم النموذج الأوربي EFQM في تحديد خطط التحديث وزيادة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة وميزة تنافسية عالمية مستدامة، على اعتبار أن النموذج الأوربي EFQM يركز على تحسين الأداء، هذا ويسعى هذا النموذج لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة من خلال إشراك جميع العمال فيها، والتحسين المستمر للعمليات والقضاء على الإزدواجية وتحقيق شراكات فعالة مع جميع المعنيين داخل المؤسسة وكذلك زيادة إنتاجية جميع عناصر المؤسسة لمحاولة الوصول إلى صفر أخطاء في إدارة المؤسسة،[3] كما تكمن أهمية النموذج الأوربي EFQM أيضا في قدرته على مساعدة المؤسسات في تخطيط مساعيها نحو التميز، هذا ويوفر لغة عالمية لتبادل الأفكار والمعلومات بين المؤسسات من مختلف الجنسيات، ووضع خطط أولية لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات.[4]

وعليه يمكن القول أن أهمية هذا النموذج تكمن فيما يحققه للمؤسسات التي تتبناه في الحاضر والمستقبل، مثل تذليل الوصول للتميز التنظيمي من خلال مساعدة المؤسسات في التخطيط لتحقيق الأهداف بكفاءة

[1] Patricija kastelec, model EFQM in agilnost organizacij, revija za univerzalno odlicnost, n 2, 2021, p 163.
[2] Hamidreza feili et al, organizational excellence assessment in lentil packaging company based on EFQM model, 6 th international conference on research in engineering, science and technology, 2 june 2017, p 4.
[3] Mohamed soliman mohamed ghreeb et al, institutional excellence in the egyptian and saudi federations of football in view of european model of excellence EFQM ‘’a comparatine study’’, international journal of human movement and sports sciences, vol 9, n 5, 2021, P 994.
[4] Tareq neal hashem, marketing logistics in reaching organizational excellence : mediating role of the european foundation for quality management excellence model, journal of hunan university (natural sciences), vol 49, n 4, 2022, P 141.

وفعالية، إلى جانب تقييم النتائج المحققة، ما يسهل تعديل الانحرافات واكتشاف الثغرات الناتجة عن نقاط الضعف وتلافيها بأسرع ما يمكن.

كما ومن أهم الجوانب التي تجعل النموذج الأوربي EFQM ذا أهمية بالغة هو تركيزه واهتمامه بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات إلى جانب تطوير خطط علاجية وتعزيزية بهدف التحسين المستمر، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتحيين استراتيجياتها وتحسين عملياتها بما يتلاءم مع تطلعات الزبائن ويحقق رضاهم، وعليه يعتبر النموذج الأوربي EFQM نهج شامل لتحقيق أفضل ما يرغب به الزبون، الأمر الذي يعزز تفاعل هذا الأخير بالمؤسسات ويبني علاقة تتميز بالاستدامة، إلى جانب كل هذا يركز النموذج الأوربي EFQM على إشراك كل مورد بشري موجود في المؤسسة وجعله يساهم في عملية التحسين المستمر قصد تعزيز الابتكار والتطوير الداخلي.

المطلب الثالث: معايير النموذج الأوربي EFQM

تعد معايير النموذج الأوروبي EFQM بمثابة إطار أساسي يتم من خلاله تقييم وكذا تحسين أداء المؤسسات وزيادة جودة إدارتها، وفي هذا السياق سنعرض معايير النموذج ونستكشف وجود إدارة المعرفة من ضمن جملة معايير النموذج من عدمه.

نموذج EFQM يتكون بالأساس من تسعة معايير، خمسة منها هي معايير تمكينية وتتمثل في القيادة، السياسة والاستراتيجية، العمال، الشراكة والموارد والعمليات، وأربعة معايير في تمثل النتيجة وتشمل نتيجة الزبائن، نتيجة العمال، نتيجة المجتمع والنتيجة الرئيسية للأداء،[1] هذه المعايير التسعة محسوبة باستخدام نهجين من المؤشرات الإدراكية (وجهات نظر وآراء الموظفين والمديرين) ومؤشرات الأداء،[2] كما ويتم تطوير عوامل التمكين بواسطة ردود الفعل من النتائج، فتطوير عناصر التمكين يؤدي مستقبلا إلى تحسين النتائج.[3]

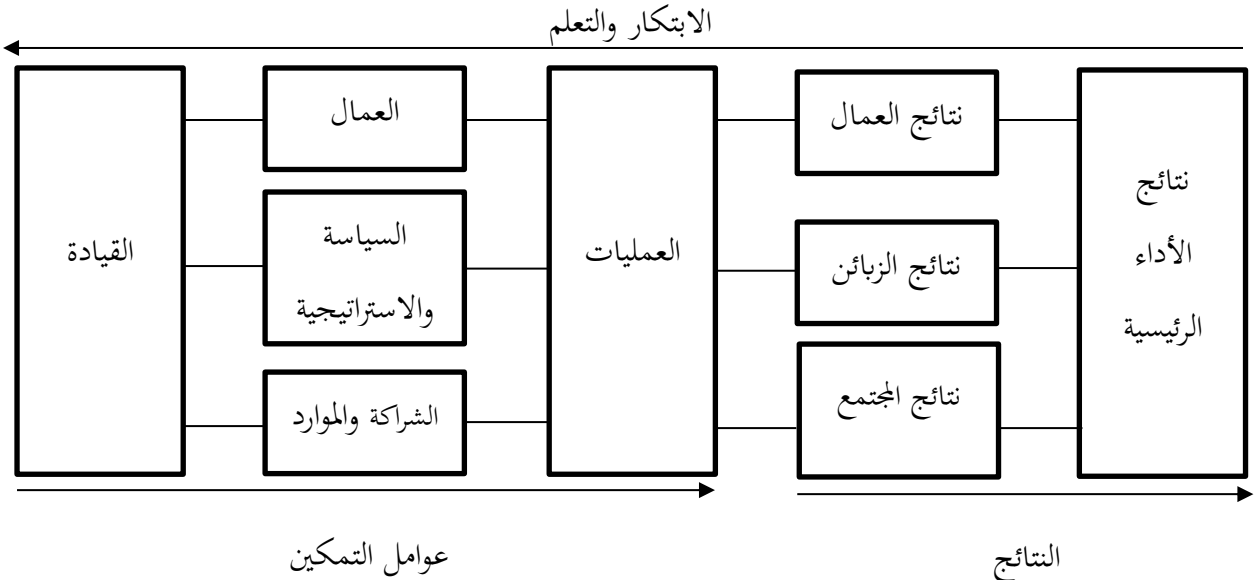
يظهر من خلال هذه المعايير تنوع الجوانب التي يعتمد عليها النموذج الأوربي EFQM في تحقيق التميز التنظيمي، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النموذج في تقديم إطار شامل لتقييم أداء المؤسسات، فتقسيم المعايير بهذا الشكل (التمكينية/ النتائج) يعكس الفهم المتوازن للأداء، فبينما تساعد معايير التمكين المؤسسات على

[1] Alirez khosravi, mohammad fallah, seyyed esmaeil najafi, an EFQM- fuzzy network data envelopment analysis model for efficiency assessmant in organizations, journal of mathematics, 2021, P 8.
[2] Nassibeh janatyan, abbas karavand, mojtaba rajabi, studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model, journal of production and operations management, vol 11, n 23, 2021, p 98.
[3] Behrouz sharifi moghaddam et al, effectiveness of EFQM model implementation : a survey on iranian automotive after-sale service companies, brazilian journal of operations & production management, vol 14, 2017, p 156.

تحديد مدى جاهزية وقدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف، تقدم معايير النتائج صورة شاملة على الأثر الفعلي للعوامل التمكينية على مختلف أصحاب المصلحة، كل هذا يتم تحت إشراف نهجين إدراكي وأدائي، يتيحان للمؤسسات إجراء تحليل شامل يقوم على ما هو كمي وما هو كيفي، الأمر الذي يحقق رؤية شاملة للمؤسسات، والتحسين المستمر لعملياتها ونتائجها.

هذا والشكل الموالي يعرض النموذج الأوربي EFQM:

الشكل (3-2): النموذج الأوربي EFQM



Source : Miami hamid khalif, kareem radi hassan, the application of the radar approach in the europran fondation quality management : EFQM, iraq journal of intelligent computiting and informatics, vol 1, 2022, p 80.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نموذج التميز الأوربي EFQM يتكون من جزأين، جزء يتعلق بالعوامل التمكينية وجزء يتعلق بعناصر النتائج، والتي تتمثل في مجملها في القيادة، العمال، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج العمال، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، هذه العناصر تعد في النموذج بمثابة معايير يتم من خلالها تصنيف المؤسسة إذا ما كانت متميزة أم لا، ودرجة التميز الذي حققته، وكما هو ملاحظ لا وجود في أي جزئية لإدارة المعرفة في هذا النموذج، أي أن النموذج الأوربي لا يأخذ بعين الاعتبار معيار إدارة المعرفة في تصنيف المؤسسات من جانب تميزها.

وفيما يلي شرح للمعايير المدرجة في النموذج الأوربي EFQM: [1]

- **القيادة:** المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويجعلونه يحدث، يعملون كقدوة لقيمها وأخلاقها ويلهمون الكل ويزرعون الثقة في جميع الأوقات، الأمر الذي يتحقق من خلاله المرونة وتمكين المؤسسات من التوقع والوصول في الوقت المناسب لضمان استمرار نجاحها؛
- **العمال:** المؤسسات المتميزة تقدر عمالها وتخلق ثقافة تتيح المنفعة المتبادلة المتمثلة في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، تطور قدرات العمال، تعزز العدالة والمساواة، فالمؤسسات المتميزة عموما تهتم وتتواصل وتكافئ وتعترف، الأمر الذي يحفز العمال ويبني الالتزام ويمكّنهم من استخدام مهاراتهم لصالح مؤسساتهم؛
- **الاستراتيجية والسياسات:** المؤسسات المتميزة تنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال تطلعات أصحاب المصلحة، إذا يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتصميم الاستراتيجية الملائمة؛
- **الشراكة والموارد:** المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها وضمان التشغيل الفعال لعملياتها؛
- **العمليات:** المؤسسات المتميزة تصمم وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات من أجل توليد قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة؛
- **نتائج العمال:** المؤسسات المتميزة تحقق وتستمر في تحقيق النتائج البارزة التي تلبي أو تتجاوز الحاجة وتوقعات العمال؛
- **نتائج الزبائن:** المؤسسات المتميزة تحقق وتستمر في تحقيق النتائج البارزة التي تلبي أو تتجاوز الحاجة وتوقعات الزبائن؛
- **نتائج المجتمع:** المؤسسات المتميزة تحقق وتستمر في تحقيق النتائج البارزة التي تلبي أو تتجاوز الحاجة وتوقعات المجتمع؛
- **نتائج الأداء الرئيسية:** المؤسسات المتميزة تحقق وتستمر في تحقيق النتائج البارزة التي تلبي أو تتجاوز الحاجة وتوقعات أصحاب المصلحة.

[1] Ulas akkucuk, yasin galip gencer, EFQM model and sustainbility of organizations, 2 nd international conference on advances in management engineering and information technology, 2017, P 77.

مما سبق يمكن استخلاص مجموع من النقاط التي يقوم عليها كل معيار كما يلي:

- **معيار القيادة:** صانعي مستقبل/ قدوة/ مرونة؛
- **معيار العمال:** تقدير/ ثقة/ مصالح مشتركة/ تواصل؛
- **معيار الاستراتيجية والسياسات:** تنفيذ المهام/ تحقيق الرؤى؛
- **الشراكة والموارد:** تخطيط/ إدارة الشراكات/ إدارة الموارد؛
- **معيار العمليات:** تصميم/ إدارة/ تحسين مستمر؛
- **معيار نتائج العمال:** نتائج محسوسة/ تجاوز التوقعات؛
- **معيار نتائج الزبائن:** نتائج محسوسة/ تجاوز التوقعات؛
- **معيار نتائج المجتمع:** نتائج محسوسة/ تجاوز التوقعات؛
- **معيار نتائج الأداء الرئيسية:** نتائج محسوسة/ تجاوز التوقعات.

كما ويوضح النموذج الأوروبي EFQM من خلال هذه المعايير أهم الجوانب التي لا بد أن تهتم بها المؤسسات إن كانت ترغب في تحقيق التميز التنظيمي، والتي تقوم بالأساس على فلسفة العمل المتكاملة الموجهة نحو النتائج.

كما ويحدد نموذج EFQM ترجيحًا لكل معيار والذي يمكن تكييفه لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة لاكتشاف وجود أي ثغرات،[1] فالتقييم وفقا لهذا النموذج يقوم على أساس 1000 درجة، 500 درجة لقسم العناصر التمكينية و500 درجة لقسم النتائج.[2]

والجدول الموالي يلخص تقسيم النقاط على المعايير كما يلي:

[1] Suzan abas abdullah et al, evaluating the performance of people in the central bank of iraq (CBI) according to the european excellence model, international journal of professional business review, vol 8, n 2, 2023, P 7.
[2] Fakhriyeh hamidianpour et al, performance evaluation of saluation of salman farsi hospital of bushehr based on EFQM organozational excellence model, ajournal of economics and management, vol 3, n 2, 2014, p 182.

الجدول (3–1): معايير النموذج الأوربي EFQM والنقاط المرافقة

العامل	النسبة المئوية	الحد الأقصى من النقاط
القيادة	%10	100
العمال	%09	90
السياسة والاستراتيجية	%08	80
الشراكة والموارد	%09	90
العمليات	%14	140
نتائج العمال	%09	90
نتائج الزبائن	%20	200
نتائج المجتمع	%06	60
نتائج الأداء الرئيسية	%15	150
المجموع	%100	1000

Source : Diego andrés carrillo et al, el EFQM como instrumento de evaluacion interna en la planeacion estratégica de empresas del sector turistico, revista dilemas contemporaneos : educacion, politica y valores, ano VII, no 101, 2019, P 5.

هذا ومن خلال ما سبق يتضح أن نموذج التميز الأوربي EFQM يتكون من تسعة عناصر وهي القيادة، العمال، الاستراتيجية والسياسات، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج العمال، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية، هذه العناصر تعد في النموذج بمثابة معايير يتم من خلالها تحديد تميز المؤسسة، وكما هو ملاحظ إدارة المعرفة غير موجودة في النموذج، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على إنعدام أهمية إدارة المعرفة وإلغاء دورها في تحقيق التميز التنظيمي حسب هذا النموذج، فمن مجموع 1000 نقطة تقييمية في النموذج ولا نقطة حددت ووجهت لتقييم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في النموذج الجزائري PAQ

النموذج الجزائري للتميز PAQ يعد بمثابة الإطار الذي يتم من خلاله تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، كما ويعد نموذجا محليا مستنسخ من النموذج الأوربي للتميز، يقوم هذا النموذج على تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الاستعانة بجملة من المعايير، وهذا ما سنلقي عليه الضوء في هذه الجزئية.

المطلب الأول: ماهية النموذج الجزائريPAQ

يعد النموذج الجزائري PAQ إطار مهم لتحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية، وفي هذا الصدد سنستعرض نشأته وأهميته بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتجسيده فيها.

أولا: نشأة النموذج الجزائريPAQ

يعد النموذج الجزائري للتميز من النماذج العربية الرائدة والذي تم إنشاؤه كتأسي بنماذج التميز الأخرى والتي من أبرزها النموذج الأوربي EFQM، وهذا بقصد مسايرة التطورات التي نتجت عن العولمة والاقتصاد الأخضر، فاهتمت الجزائر كغيرها من البلدان الرامية لتحقيق التميز التنظيمي وتجسيده في كيانها بجزئية النماذج وتصميمها، فتم اقتراح الجائزة الجزائرية للتميز أول مرة في سنة 2000 م في إطار البرنامج الحكومي الذي ينطوي على تطوير المؤسسات الجزائرية تحت إشراف نظام وطني، وفعلا تم إقرار هذا الاقتراح رسميا في تاريخ 6 جانفي 2002 بموجب المرسوم التنفيذي 05-02، إذ تم وضع هذه الجائزة تحت إشراف وزارة الصناعة والمناجم _سابقا_ ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.[1]

كما وأدركت الجزائر الضرورة الملحة لتأسيس هيئة اعتماد وطنية، إذ تُعد ALGERAC الهيئة الوطنية الوحيدة المعترف بها من قبل أقرانها في مجال الاعتماد، حيث تقوم بتقييم وتصديق الهيئات الأخرى بناءً على المعايير الدولية المعترف بها، تم تأسيس هيئة الاعتماد الجزائرية – ALGERAC التابعة لوزارة الصناعة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 الصادر في 6 ديسمبر 2005، وتُعتبر الاعتمادات التي تمنحها LGERAC لهيئات تقييم المطابقة شهادة على كفاءتها التقنية والتنظيمية في مجالات متعددة مثل الاختبار، التحليل، المعايرة، التفتيش، وإصدار الشهادات، هذا وتخضع ALGERAC لتقييمات دورية من قبل نظيرتها الأوروبية "الاعتماد الأوروبي – EA"، وتعمل وفقًا لنظام إدارة يستند إلى المعايير الدولية، مثل معيار

[1] المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002 المتضمن الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية، العدد 2 الصادر بتاريخ 9جانفي 2002، ص 8.

ISO/IEC 17011، الذي يتطلب من ALGERAC احترام ثلاثة مبادئ أساسية: الحيادية، والموضوعية، والاستقلال.[1]

ثانيا: أهمية النموذج الجزائري PAQ

للنموذج الجزائريPAQ العديد من الأهميات التي يمكن أن تتحقق من خلاله والتي من بينها ما يلي:[2]

- اختيار السبل التي توصل للتميز؛
- الرقابة التي تضم التقييم والتقويم على نظام جودة المؤسسة وتميزها من قبل مختصين وخبراء؛
- التشجيع على تطوير نظام لجودة المؤسسة والعمل على تحقيق التحسين المستمر؛
- تمكين العمال وتحفيزهم وإشراكهم في مشاريع تميز المؤسسة؛
- تلميع صورة المؤسسة الحائزة على الجائزة وتدعيمها؛
- اقتناع الزبائن بمستوى التميز الذي تحوزه المؤسسة؛
- معرفة المؤسسة لإمكانياتها.

وعليه فالنموذج الجزائريPAQ يعكس الاهتمام بتعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات، إذ يتضمن عدة جوانب مهمة تجعلنا نستنتج جملة من النقاط:

- **التفاعل والمشاركة:** يتضح من خلال ما سبق اهتمام النموذج بتفاعل ومشاركة جميع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة بغض النظر على المستوى الإداري الذي تنتمي إليه؛
- **الشفافية والمساءلة:** يتضح من خلال ما سبق اهتمام النموذج الكبير بالرقابة والتقييم المستمر الأمر الذي يعكس التزام المؤسسة بمبدأي الشفافية والمساءلة؛
- **بناء السمعة والثقة:** يتضح من خلال ما سبق اعتناء النموذج بدعم المؤسسات وتقوية سمعتها عن طريق المساعدة في إقناع الزبائن، من خلال إثبات تميزها، الأمر الذي تستكشف من خلاله المؤسسات لقدراتها الحقيقية.

عموما يمكن القول أن النموذج الجزائري PAQ أداة قيمة تتمكن من خلالها المؤسسات من تعزيز قدراتها وتعزيز مكانتها في السوق.

---

[1] Sur le lien : https://algerac.dz/qui-sommes-nous-2/ , Date devisualisation : 14/01/2024, à l'heure : 02 :00.

[2] خليدة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص 172.

كما ويهدف النموذج الجزائريPAQ إلى تحقيق المرجعية والمسعى الموصل للجائزة، ويعتبر دليل لمعرفة نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين الدائم لمسعى الجودة والتميز، وأداة لتحقيق نتائج جديدة في جميع نشاطات المؤسسة، كما ويشجع هذا النموذج المؤسسات على بذل قصارى جهداها لتحقيق التميز، إلى جانب تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والاعتراف بتنمية المسعى.[1]

الأمر الذي يتضح من خلاله أن النموذج الجزائري PAQ يركز على تحسين أداء المؤسسات، كما ويحرص على استدامة هذا التحسين من خلال السعي الدائم الذي يظهر في عمليتي التقييم والتقويم، الأمر الذي يتعزز من خلاله فرص مهمة لتحقيق التميز والجودة وتجسيدهما في مختلف جوانب العمل.

المطلب الثاني: شروط الترشح للنموذج الجزائري PAQ ومراحل تقييم المرشحين

يمكن للمؤسسات الجزائرية الحصول على جائزة PAQ إذا ما استوفت ملفاتهم جميع الشروط التي أقرها القائمين على الجائزة، ومن ثم تبدأ عملية تتبع التقدم في العملية التقييمة، وفيما يلي سنعرض شروط الترشح والمراحل التي تمر بها المؤسسات المترشحة.

أولا: شروط الترشح لل PAQ

تمنح الجائزة التي تستند على هذا النموذج فرص المشاركة لكل المؤسسات مهما كان حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مهما كان نوعها (خاصة، عمومية)، ومهما كان طابعها (ربحي، غير ربحي) شريطة أن تكون متحصلة على شهادة معترف بها للجودة مثل ISO 9000 , ISO 14000, ISO 18001 ... إلخ، إلى جانب تقديم ملف يحتوي على طلب رسمي للترشح يضم معلومات تخص المؤسسة كالاسم، العنوان، اسم المسؤول الأول... إلخ، والإجابة على الاستبانة التي يتم تحميلها من الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، إلى جانب التعهد الكامل بالالتزام بقواعد وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للتميز بما في ذلك قبول الزيارات الميدانية، توظيف الملفات احصائيا أو أكاديميا... إلخ، كما ويمكن أن يتم طلب تقديم معلومات إضافية تخدم عملية التقييم حسب هذا النموذج، تُقدم ثلاث نسخ من هذا الملف داخل ظرف مغلق كضمان لسرية المعلومات التي يحتويها، ويُرسل إلى وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2 شارع أحمد باي، الأبيار، الجزائر العاصمة، هذا ويجب احترام الآجال المحددة والتي عادة ما تكون خلال شهر جويلية/ أوت/ سبتمبر.[2]

---

[1] زيد الخير ميلود، كهينة رشام، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف، العدد 16، 2014، ص 287.

[2] كتاب الشروط، الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، على الرابط: https://www.industrie.gov.dz/concours-national-pour-lobtention-du-prix-algerien-de-la-qualite-annee-2023/، تاريخ الإطلاع: 2024/01/04، على الساعة: 10:25.

ثانيا: مراحل تقييم المرشحين لـ PAQ

تشتمل عملية الترشح على مجموعة من المراحل والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- تقديم ملف الترشح ضمن الآجال المحددة؛
- فحص الملفات من طرف الأمانة التقنية والتأكد من أهلية المؤسسات؛
- تنظيم زيارات ميدانية للمؤسسات التي قُبلت ملفاتها أوليا، ويتم إجراء مقابلات واستجوابات مع المديرين والمسؤولين من طرف لجان متخصصة، هذا وعدد الزيارات وتوقيتها غير محدد بل يكون حسب خصوصية كل مؤسسة؛
- تُقَدِم لجان التقييم التقارير التي تتضمن مجموع نقاط تمثل العلامة التي تحصلت عليها المؤسسات وترتيبها؛
- بناءً على نتائج هذه التقارير يتم اختيار أربع أو خمس مؤسسات تُقيم مجددًا من طرف لجان تقييم جديدة، قصد تحقيق أكبر قدر من المصداقية؛
- تسليم الجائزة للمؤسسة الفائزة في اليوم الوطني للتقييس الموافق ل 19 ديسمبر من كل سنة.

هذا وتعتبر هذه الجائزة بمثابة تشجيع للمؤسسات من خلال تقديم مكافأة مالية والتي تقدر ب 2 مليون دينار جزائري، وكأس استحقاق إلى جانب شهادة شرفية يتم منحها سنويا لأحد المؤسسات الجزائرية مهما كان نوع نشاطها وطبيعته.[2]

[1] شوقي قبطان، النموذج النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 114.

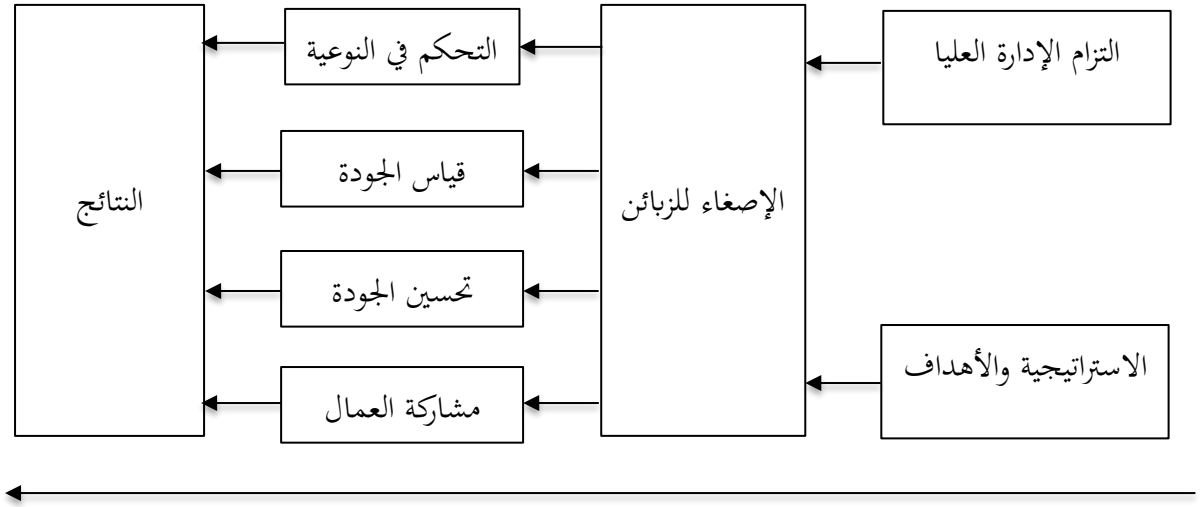
[2] مصطفى يونسي، سعد مرزق، النموذج الجزائري ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص_ص، 95- 96.

المطلب الثالث: معايير النموذج الجزائري PAQ

تسعى المؤسسات التي تعتمد على النموذج الجزائري PAQ في تقييم مدى تحقيق التميز التنظيمي فيها من خلال مدى تحقق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من العناصر التي تعد بمثابة معايير التقييم، وفي هذا السياق سنستعرض وجود إدارة المعرفة من ضمن جملة المعايير من عدمه.

النموذج الجزائري PAQ يتكون من ثمانية معايير والتي تتمثل في التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال والنتائج، والنموذج الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3_3): النموذج الجزائري PAQ



المصدر: شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص_ص، 116_ 117.

وفيما يلي شرح للمعايير المدرجة في النموذج الجزائري PAQ:[1]

- **التزام الإدارة (120 نقطة)**: يتم تقييم مدى التزام الإدارة العليا بطرح جملة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:
  - هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المؤسسة؟ (40 نقطة)

[1] شوقي قبطان، تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة: دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص_ص، 202_ 204.

- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ (50 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بتثمين الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة التي قام بها العمال؟ (30 نقطة)

- **الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**: يتم تقييم استراتيجية وأهداف المؤسسة بناءً على جملة من الأسئلة والتي تتمثل في:
  - هل فعلا استراتيجية الجودة للمؤسسة مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؟ (20 نقطة)؛
  - هل تتموضع استراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المؤسسة؟ (20 نقطة)
  - هل استراتيجية وأهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المؤسسة؟ (30 نقطة)
  - كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق استراتيجية الجودة؟ (10 نقاط)
- **الاصغاء للزبائن (200 نقطة)**: يتم تقييم اهتمام المؤسسة بالاستماع إلى زبائنها من خلال طرح جملة من الأسئلة والمتمثلة أساسا فيما يلي:
  - هل يتم قياس رضا زبائن المؤسسة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة)
  - كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40 نقطة)
  - كيف يتم معالجة شكاوى الزبائن وما مدى قابلية استجابة المؤسسة في هذا المجال؟ (30 نقطة)
  - كيف يأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقًا من تصور السلع والخدمات؟ (30 نقطة)
  - كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع والخدمات؟ (20 نقطة)
  - ما هي ردة فعل المؤسسة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (40 نقطة)
- **التحكم في النوعية (120 نقطة)**: يتم تقييم تحكم المؤسسة في النوعية بناء على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:
  - كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)
  - كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟ (40 نقطة)
  - كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟ (40 نقطة)

- **قياس الجودة (100 نقطة)**: يتم تقييم اهتمام المؤسسة بقياس الجودة بناء على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:
  - كيف تختار إدارة المؤسسة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة)
  - تلك المؤشرات هل تنقل إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة)
- **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يتم تقييم اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة بناء على مجموعة من الأسئلة والتي تتمثل فيما يلي:
  - هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ (20 نقطة)
  - كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المؤسسة ونتائجها؟ (20 نقطة)
  - كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
  - كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة)
- **مشاركة العمال (100 نقطة)**: يتم تقييم مساهمة الأفراد في تحقيق الجودة بناء على مجموعة من الأسئلة والتي تتمثل فيما يلي:
  - كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المؤسسة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس اندماجهم في عملية الجودة؟ (30 نقطة)
  - كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المؤسسة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة)
  - كيف يستطيع أفراد المنظّمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
  - كيف يتم إعلام أفراد المؤسسة بالعمليات والنجاحات المحققة في مجال الجودة؟ (20 نقطة)
- **النتائج (200 نقطة)**: يتم تقويم نتائج المؤسسة بناء على أجوبة مجموعة من الأسئلة المتمثلة فيما يلي:
  - ما هي نتائج المؤسسة في ما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين (الزبائن)؟ (50 نقطة)

- ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمؤسسة (العمال)؟ (50 نقطة)
- ما هي نتائج المؤسسة على مستوى: تطور النتائج المالية، حصتها السوقية (حملة الأسهم)؟ (50 نقطة)
- ما مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصًا في الحياة الاجتماعية، في تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، في تطوير مناصب الشغل، في دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية (المسؤولية الاجتماعية)؟ (50 نقطة)

وعليه فالنموذج الجزائري PAQ يعتمد على جانبين من جوانب التقييم والمتمثلة في الجانب التعريفي والجانب التقييمي، الجانب التعريفي ينطوي على السؤال من أنتم؟ والغرض هو: معرفة اسم المؤسسة، الطابع القانوني، الرسالة، العنوان، نوع مسؤولية المساهمين فيها، عدد العمال، معرفة إذا ما كانت المؤسسة أم أم فرع، مسار الجودة، القدرات، المؤهلات وشهادات الجودة المتحصل عليها، الجواب على هذا السؤال لا يتضمن أي تنقيط كونه تعريفي وفقط، أما الجانب التقييمي (معايير التقييم) فتقيم المؤسسة على أساس الثمانية معايير سابقة الذكر، ويكون التقديم من خلال تقديم اللجنة المختصة للنقطة التي تراها مناسبة على كل معيار، الأمر الذي ينجر عنه تحصل المؤسسة على نقطة إجمالية لكل معايير، ويكون تقديم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضن 1000 نقطة موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار، وتختار اللجنة المختصة في التقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها اتجاه الإجابات المقدمة على معايير التقييم، فنجد إجابات مرضية: من 80% إلى 100%، إجابات جيدة: من 60% إلى 80%، إجابات متوسطة: من 30% إلى 60%، إجابات غير كافية: من 0% إلى 30%.[1]

والجدول الموالي يلخص تقسيم نقاط المعايير حسب النموذج الجزائري PAQ كما يلي:

[1] شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارجح قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 -10 نوفمبر 2010، بدون ذكر الصفحة.

الجدول(3-2): معايير النموذج الجزائري PAQ والنقاط المرافقة

المعيار	التنقيط
التزام الإدارة	120
الاستراتيجية والأهداف	80
الاستماع للزبائن	200
التحكم في النوعية	120
قياس الجودة	100
تحسين الجودة	80
مشاركة العمال	100
النتائج	200
المجموع	1000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

هذا ومن خلال ما سبق يتضح أن النموذج الجزائري PAQ يتكون من ثمانية عناصر والتي تتمثل في التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال والنتائج، هذه العناصر تعد في النموذج بمثابة معايير يتم من خلالها تصنيف المؤسسة إذا ما كانت متميزة أم لا ودرجة التميز الذي حققته، وكما هو ملاحظ لا وجود في أي جزئية لإدارة المعرفة في هذا النموذج، أي أن النموذج الجزائري لا يأخذ بعين الاعتبار معيار إدارة المعرفة في تصنيف المؤسسات من جانب تميزها.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في النموذج الأمريكي MBNQA

يعد النموذج الأمريكي MBNQA من بين أهم النماذج التي تتعلق بتقييم وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الأمريكية، من خلال مجموعة المعايير التي تختلف عن النماذج سابقة الذكر وهذا ما يميز هذا النموذج عن غيره، وعلى هذا الأساس سنتطرق فيما يلي للعديد من الجوانب المتعلقة بالنموذج الأمريكي MBNQA.

المطلب الأول: ماهية النموذج الأمريكي MBNQA

النموذج الأمريكي MBNQA من بين النماذج التي تُعنى أيضا وتهتم بموضوع التميز التنظيمي وتحقيقه وكذا التقييم الذاتي، وعلى هذا الأساس سنتطرق فيما يلي لتعريف ونشأة النموذج الأمريكي MBNQA.

أولا: تعريف النموذج الأمريكي MBNQA

تعددت تعاريف النموذج الأمريكي MBNQA بتعدد وجهات النظر، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

النموذج الأمريكي MBNQA هو أحد أهم الأساليب لتحسين أداء المؤسسات، يتكون من سبع فئات مهمة والتي تستدعي الإدارة بجدية لتحقيق الأهداف.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار تقييمي أساسه تحسين وتطوير أداء المؤسسات من خلال سبع فئات رئيسية تدعو لبذل جهود جادة ومتواصلة لتحقيق تطوير أدائها.

النموذج الأمريكي MBNQA هو الإطار الذي يغطي جميع العوامل التي تؤثر على المؤسسة والعمليات التشغيلية ونتائج الأداء.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار متكامل يوفر منهجية شاملة ومحكمة لتقييم وتحسين الأداء في كل الجوانب الحيوية للمؤسسات.

[1] Zulkifa mohamed, muhammed saiful anuar yusoff, melcolm baldrige approach in university managamant; an importance_ performance matrix analysis (IPMA), asian journal of university education, vol 17, n 2, 2021, p 274.

[2] Mohammad rachman waluyo et al, perfomance assessment analysis using malcolm baldrige criterla perfomance exellence (MBCFPE) method (case study at PT. NYCZ), journal of industrial engineering management, vol 6, n 3, 2021, P34.

النموذج الأمريكي MBNQA هو نظام للتقييم، يتمتع بالقدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ورصد إجراءات تحسينية لها، يعرض إطار شامل لتجسيد التميز بالتركيز على متطلباته المتمثلة في المعايير.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو نظام كامل الأركان يوفر توجيه وتصور مبني على مجموعة من المعايير التي يتحقق من خلالها تميز المؤسسات عن طريق توجيه الجهود باتجاه التحسين المستمر الذي يشمل كل جوانب العمل.

النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار ليس معياري أو إلزامي، يركز بالدرجة الأولى على مديري المؤسسات باعتبار هذه الطريقة تعد الأفضل لنشر التميز في جميع أنحاء المؤسسة، هذا والفكرة الأساسية للنموذج هي تزويد المؤسسات بملحق لتحسين نظام الإدارة.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو أداة اختيارية تلجأ إليها المؤسسات الطامحة في تحقيق التميز التنظيمي في كل جوانبها، تقوم فكرة هذا النموذج على تزويد المؤسسات بأداة لتحسين نظام الإدارة من خلال التركيز على المديرين.

النموذج الأمريكي MBNQA هو نموذج يعنى بالتقييم الذاتي، الهدف منه تعزيز الوعي بأهمية التميز والجودة في المؤسسات والاعتراف بالجهود المبذولة في سبيل تحقيقهما.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار يتيح للمؤسسات فرصة للتقييم الذاتي والتشخيص الممنهج، الأمر الذي يكسبها وعي بأهمية ثنائية الجودة والتميز إلى جانب عقد العزم على تحقيقهما، كما ويمكن للمؤسسات التي جسدت هذه الثنائية حصد جوائز تعكس حقيقة الجهود المبذولة.

[1] Ghmal ahmad oramana, dumilah ayuninghtyas, Quality analysis of outpatient care at kepulauan seribu general hospital based on malcom baldrige criteria, asian journal of social and humanities, vol 1, n 11, 2023, p 804.

[2] Juan baldemar garza villegas et al, modelo baldrige en una empresa manufacturera y sumodelacion de ecuaciones estruturales con minimos parciales cuadrados caso de estudio, innovaciones de negocios, vol 11, n 22, 2014, P 330.

[3] N.M.Vaxanidis et al, an overview and a comparison of ISO9000 : 2000 quality system standards with related automotive ones (QS9000, ISO/ TS16949) and TQM models (MBNQA and EFQM), annals of the faculty of engineering hunedoara, vol 4, n 2, 2006, P 160.

النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار توجيهي يسمح للمؤسسات بمعرفة مستوى تميزها على أساس مجموعة من المعايير، الأمر الذي يتيح لها تحديد مجمل نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين.[1]

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار كامل الأركان يقدم دعما توجيهيًا للمؤسسات الراغبة في تحقيق التميز حول آلية تحسين أدائها من خلال عملية التقييم والتقويم.

النموذج الأمريكي MBNQA هو نموذج قام في بداياته لدعم المؤسسات في رحلتها نحو التميز وخلق بيئة ملائمة وفعالة وقوية داخلها.[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو أداة داعمة للمؤسسات في جانب تحقيق التميز التنظيمي من خلال خلق بيئة ملائمة وفعالة تترجم إلى تميز عن طريق جملة من الممارسات كالابتكار والتحسين المستمر.

النموذج الأمريكي MBNQA هو الهيكل الذي يمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف وتحسين النتائج وزيادة القدرة التنافسية، يوفر هذا النموذج إطارً يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي،[3] من خلال أساس مفاده أن القيادة تقود النظام الذي يخلق النتائج.[4]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو منهجية محكمة وشاملة لتحقيق الأهداف بما فيها تحسين الأداء وتحسين النتائج على اعتبار أن القيادة الفعالة هي اللبنة الأساسية والعامل الرئيسي في توجيه النظام الذي يخلق النتائج.

[1] Anton robert sabella et al, Assessing quality of management practices in palestinian hospitals, international journal of organizational analysis, vol 23, n 2, 2015, P 217.
[2] Zulkifi mohamed, muhammad saiful anuar yuoff, malcolm baldrige approach in university management : an importance_ performance matrix analysis (IMPA), asian journal of university education, vol 17, n 2, 2021, P 275.

[3] Tania alda, performance me surement analysis based on baldrige excellence framework in palm oil company, jurnal slstem teknik industri, vol 23, n 2, 2021, P 148.
[4] Masood abdulla badri, hassan selim, the baldrige education criteria for performance excellence framework, IJQM, vol 23, n 9, 2006, P 1120.

النموذج الأمريكي MBNQA هو بمثابة الأداة التي تستخدم كآلية لتسريع تحقيق التميز التنظيمي وتزويد إطار للبلدان الأخرى لإنشاء برامج الحوافز الوطنية الخاصة بهم.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن النموذج الأمريكي MBNQA هو إطار شامل يساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تسريع جهود المؤسسات في هذا الشأن، كما ويعد إطار للبلدان الأخرى باتخاذها هذا النموذج مثالا يحتذى به عن طريق دراسته وتطبيق مبادئه.

مما سبق وكتعريف إجرائي يمكن القول أن النموذج الأمريكي MBNQA هو أحد نماذج التميز التنظيمي، يستعمل كآلية من شأنها تحسين أداء المؤسسة لبلوغ التميز التنظيمي من خلال جملة من المعايير المحورية التي يقوم عليها في الأساس هذا النموذج والمتمثلة في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل والسوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات والنتائج.

كما ويمكن استنتاج مجموعة من النقاط بخصوص النموذج الأمريكي MBNQA من خلال التعريفات السابقة، والتي تتمثل فيما يلي:

- **شمولية النموذج**: إذ يغطي النموذج الأمريكي MBNQA مختلف جوانب المؤسسة ويمس جميع المستويات بدءًا من الإدارة العليا وصولا إلى الإدارة الدنيا، مما يساعد على تحقيق التميز التنظيمي في كل المؤسسة؛
- **التركيز على القيادة**: إذ يُظهر النموذج الأمريكي MBNQA دور القيادة ومدى أهميها في تحقيق الأهداف على اعتبار أن القيادة هي التي توجه النظام الذي يؤثر على النتائج؛
- **المرونة والتطبيق العالمي**: إذ يتمتع النموذج الأمريكي MBNQA بالمرونة العالية التي تُضفي قابلية التطبيق في مختلف البلدان الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في نشر التميز التنظيمي على نظاق واسع.

[1] Heng xie, xinyu wei, xianghui peng, victor prybutok, the evolution of supply chaon management as measured with the baldrige excellence framework, quality management journal, https://doi.org/10.1080/10686967.2022.2112927, 2022, P 3.

ثانيا: نشأة النموذج الأمريكي MBNQA

النموذج الأمريكي MBNQA هو نظام أو برنامج رسمي ومعترف به رسميًا، ساري المفعول في الولايات المتحدة، تم إنشاؤه لأول مرة في الكونغرس الأمريكي في عام 1987 كتقدير لمالكولم بالدريج،[1] الذي شغل منصب وزير التجارة من عام 1981 حتى وفاته عام 1987، ساهم النموذج الأمريكي MBNQA في التحسين على المدى الطويل في كفاءة وفعالية العمليات الحكومية،[2] تدار جائزة مالكوم بالدريج من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST)، هذا وتم التوقيع على قانون التحسين ليصبح قانونًا في عام 1987 لتعزيز الولايات المتحدة القدرة التنافسية للأعمال والنمو الاقتصادي،[3] وقدمت بذلك ست فئات: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرعاية الصحية، التعليم والمؤسسات غير الربحية،[4] تُقَدم في العموم ثلاث جوائز في السنة لمؤسسات ضمن هذه الفئات،[5] هذا وحصل نموذج مالكم بالدريج على دعم قوي من العديد من المؤسسات المهتمة بالنموذج، كونه ساعدهم على خلق بيئة فعالة لتعزيز الأداء المتميز.[6]

الأمر الذي استنتجنا من خلاله مجموعة من النقاط كما يلي:

- **الطابع الرسمي والمعترف به للنموذج MBNQA**: وهذا يعني أن النموذج MBNQA ليس مبادرة عابرة ومحاولة عشوائية، بل هو نظام معترف به في الولايات المتحدة وله إطار رسمي؛
- **التأثير الإيجابي على العمليات الحكومية**: وهذا يعني أن النموذج MBNQA لا يقتصر دوره على المؤسسات فحسب، بل يتعداه ليشمل تحقيق الكفاءة للعمليات الحكومية على المدى البعيد؛
- **التنوع في الفئات المستهدفة**: وهذا يعني أن النموذج MBNQA لا يقتصر على قطاع واحد أو فئة واحدة من المؤسسات، بل يستهدف مجموعة متنوعة من القطاعات كالقطاع الصناعي والقطاع

[1] Fauzi Ihwan, analysis of ptkin opportunities : quality measurement through the malcolm balrige criteria for using the world class universty, jurnal manajemen pendidikan islam, vol 5, n 1, 2021, P 4.
[2] Judith A.Shields, jerry L. Jenning, using the malcolm baldrige ‘’are we making progress’’ survey for organizational self-assessment and performance improvement, journal for healtcare quality, vol 35, n 4, 2013, p 5.
[3] Edward s. stemick, using baldrige performance excellence program approaches in the pursuit of radiation oncology quality care, patient satisfaction, and workforce commitment, hypothesis and theory article, vol 1, 2011,P 1.
[4] Setiawan, humiras hardi purba, a systematic literature review of malcolm baldrige national quality award (MBNQA), journal of technology management for growing economies, vol 12, n 1, 2021, P 1.
[5] Sur le lien : https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award, date devisualisation : 03/04/2024, à l’heure : 21 : 00.
[6] Zulkifli mohamed, muhammad saiful anuar yusoff, malcom baldrige approach in university management : an importance_ performance matrix analysis (IPMA), asian journal of university education, vol 17, n 2, 2021, P 275.

الصحي وغيرها، ومجموعة متنوعة من المؤسسات بما فيها غير الربحية، الأمر الذي يعكس قدرة التأثير العالية التي يمتلكها هذا النموذج؛

- **الدعم القوي من المؤسسات المهتمة:** وهذا يعني أن النموذج MBNQA حظي باهتمام ودعم واعتراف وتقدير مجموعة متنوعة من المؤسسات المهتمة، الأمر الذي يعكس فعاليته على الواقع وصداه وشهرته.

المطلب الثاني: أهداف النموذج الأمريكي MBNQA ومميزاته

يعتبر النموذج الأمريكي MBNQA من أنجع النماذج التي تهدف إلى تعزيز التميز في المؤسسات وهذا الأمر يتجلى في الأهداف التي يسعى لتحقيقها والمميزات التي يتحلى بها.

أولا: أهداف النموذج الأمريكي MBNQA

يعتبر النموذج الأمريكي MBNQA بمثابة دليل ولوحة إرشادية للتميز والتحسين، هدف المؤسسات الرئيسي منه هو تحسين أعمالها من خلال الإنتاجية، علاقة العامل، رضا الزبون، الربحية...إلخ، كل هذا يتحقق من خلال النموذج الأمريكي MBNQA، وعليه فيمكن للمؤسسات من خلال النموذج الأمريكي MBNQA تحقيق ما يلي:[1]

- **علاقات عمال أفضل:** يشعر العمال برضا وظيفي أكثر إذ هناك نسب حضور عالية ودوران عمل أقل وغياب أقل؛
- **إجراءات تشغيلية محسنة:** كالتسليم بالوقت المناسب لمنتجاتها وخدماتها وتقليل الأخطاء بنسبة 10.3% وتهيئة المنتج وكلفة الجودة؛
- **رضا زبائن عالي:** حيث تنخفض الشكاوى بنسبة 11.6%، ويزيد عدد الزبائن؛
- **زيادة الأداء المالي:** كل مؤسسة زادت من حصتها السوقية بتحسن سنوي بلغ 13.7% وزيادة الربحية سنويا، إذ تكتسب 8.6% من المبيعات لكل عامل، 1.3% عائد من الموجودات و0.4% عائد على المبيعات.

[1] علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي، إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج: بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019، ص_ص، 270_ 271.

وعليه يمكن القول أن النموذج الأمريكي MBNQA يعد بمثابة أداة شاملة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال مجموعة متنوعة من المجالات، والتي استنتجنا من خلالها مجموعة من النقاط كما يلي:

- **تحسين علاقات العامل**: من خلال:
  - الرضا الوظيفي: إذ يشعر العمال بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA برضا أكبر؛
  - تقليل التغيب ودوران العمل: إذ يحضر العمال بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA بنسب أعلى وينخفض معدل دوران العمل والغياب.
- **تحسين الإجراءات التشغيلية**: من خلال:
  - التسليم في الوقت المناسب: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA ترتفع كفاءة المؤسسات في جانب تسليم السلع والخدمات في الوقت المتفق عليه؛
  - تقليل الأخطاء: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA تقل الأخطاء في التصنيع؛
  - تهيئة المنتج وجودة الكلفة: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA تتحسن مستويات تهيئة المنتجات بدءً من التصميم وصولا إلى تخفيض تكاليف الجودة.
- **زيادة رضا الزبائن**: من خلال:
  - تقليل الشكاوى: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA تتحسن جودة السلع والخدمات ويتحسن مستوى تواصل المؤسسات مع الزبائن الأمر الذي تنخفض من خلاله نسب الشكاوى؛
  - زيادة عدد الزبائن: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA تتحسن جودة السلع والخدمات ما يزيد من جذب زبائن جدد.
- **زيادة الأداء المالي**: من خلال:
  - زيادة الحصة السوقية: إذ بعد تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA ترتفع الحصة السوقية بنسبة 13.7%؛
  - زيادة الربحية: وتشمل: 8.6% زيادة في المبيعات لكل عامل، 1.3% عائد من الموجودات، 0.4% عائد على المبيعات.

كل هذا يوضح كيف يمكن للنموذج الأمريكي MBNQA أن يسهم في تحسين مستويات التميز التنظيمي في المؤسسات من خلال الممارسات التي يفرضها تطبيقه والنتائج التي تتمخض عنه.

ثانيا: مميزات النموذج الأمريكي MBNQA

هناك العديد من المزايا التي يحققها النموذج الأمريكي MBNQA للمؤسسات والتي منها ما يلي:[1]

- **زيادة الرؤية:** يوفر النموذج الأمريكي MBNQA رؤية واسعة للمؤسسات، إذ يعد لغة مشتركة تفتح المجال أمام المؤسسات للاستفادة من غيرها؛
- **تحسين الأداء:** يشجع النموذج الأمريكي MBNQA المؤسسات على عملية تقييم الأداء الدورية ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لسد الفجوات؛
- **تعزيز رضا الزبائن:** يشجع النموذج الأمريكي MBNQA المؤسسات على عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات وتطلعات الزبائن والتركيز على تحقيق رضاهم على الدوام؛
- **تحسين العمل الجماعي:** يشجع النموذج الأمريكي MBNQA المؤسسات على ضرورة الاعتماد على العمل الجماعي الإيجابي من خلال بناء فرق عالية الفعالية، الأمر الذي يخلق التعاون ويتحسن من خلاله الأداء؛
- **زيادة مشاركة العمال:** يشجع النموذج الأمريكي MBNQA المؤسسات على ضرورة تمكين العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لضمان تحفيزهم وبذل أفضل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي ينتمون إليها.

وعليه يمكن القول أن تطبيق النموذج الأمريكي MBNQA يساعد المؤسسات في تحقيق التحسين المستمر في مختلف المجالات، إذ يتجسد هذا من خلال تعزيز الرؤية الاستراتيجية عن طريق إطار عمل موحد ولغة مشتركة تتيح للمؤسسات تبادل أفضل الممارسات والتجارب، إلى جانب تحسين الأداء عبر التقييم الذي يفتح المجال للتقويم من خلال التحديد الدقيق للفجوات واتخاذ إجراءات التحسين المناسبة، أيضا تعزيز رضا الزبائن وهذا عن طريق تحسين مستويات جودة السلع والخدمات الأمر الذي يتيح الفرصة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، وبالتالي ارتفاع رضاهم وتقليل شكواهم وتعزيز ولائهم، هذا ويحسن النموذج الأمريكي MBNQA العمل الجماعي ويرفع فعالية فرق العمل الأمر الذي يفضي لتحسين التعاون وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، أيضا يساعد النموذج الأمريكي MBNQA المؤسسات على زيادة مشاركة

[1] Sur le lien : https://ceopedia.org/index.php/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award ,Date devisualisation : 03/05/2024, à l'heure : 15 : 00.

العمال وهذا من خلال تمكينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وإشعارهم أنهم يعملون فيما يمتلكون، الأمر الذي يحفزهم على العطاء ويعزز ولاءهم وأداءهم.

كل هذا يبرز أهمية النموذج الأمريكي MBNQA والتي منها ما يلي:[1]

- يُوجد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية في مجال تحقيق التميز وخدمة المجتمع؛
- يُوحد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج التميز التنظيمي وتحسينه؛
- يُحدد سبل تحقيق التميز التنظيمي؛
- يضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق التميز التنظيمي وتحسينه؛
- يُقدم دعاية للمؤسسات التي تفوز بجائزة مالكوم بالدريج في المنافسة والحصول على الجائزة.

المطلب الثالث: معايير النموذج الأمريكي MBNQA

معايير النموذج الأمريكي MBNQA تتعلق بفلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم باستمرارية التميز وخدمة المؤسسة والبيئة والمجتمع،[2] إذ تتمثل هذه المعايير في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات والنتائج، هذا المعايير هي بمثابة دليل للمؤسسات لتقييم الأداء المتميز،[3] والأساس لدمج متطلبات العمل الأساسية في مفهوم العمل الموجه نحو النتائج ومن ثم استخدامها كمركز للعمل أو تلقي المعاملة بالمثل.[4]

كما وتُعزز هذه المعايير من خلال القيم الأساسية للنموذج والتي تتمثل بالأساس في التعلم التنظيمي، المرونة، القيادة الحكيمة، ثقافة تقييم الأشخاص، والتركيز على منظورات النظام،[5] وتجدر الإشارة إلى أن معايير هذا النموذج تشتمل على بعدين، البعد الأول يتمثل في العملية ويضم المعايير الستة الأولى والتي تتمثل في القيادة،

[1] علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي، إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019، ص 270.

[2] شهيناز دريوش، خالد بوجعدار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 342.

[3] Citra wiguna, yudha sainitika, penerapan malkom baldrige dalam sistem penilaian kinerja mana jemen bidang kesehatan, jurnal sistem cerdas, vol 1, n 1, 2018, P 11.

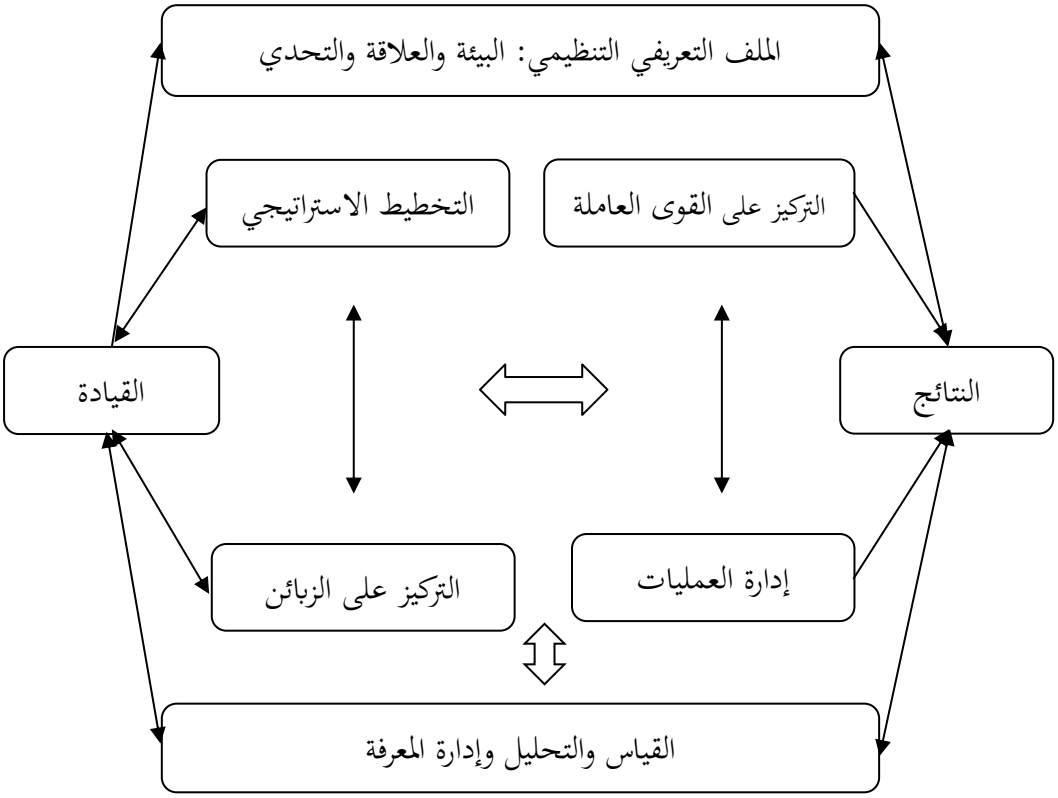
[4] Mohammad aji prasetyo, hana catur wahyuni, performance improvement strategy with malcolm baldrige method integration and SWOTanalysis (case study at UD. Syaiful plastik), procedia of engineering and life science, vol 2, n 1, 2021, without mentioning the page.

[5] Nour hussein tawfeeq shakhour, mais osama jaradat, agile- minded organizational excellence : empirical investigation, academy of strategic management journal, vol 20, n 6, 2021, p 6.

التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات، أما البعد الثاني والمتمثل في النتيجة يضم المعيار السابع في النموذج المتمثل في النتائج.[1]

وفيما يلي عرض للنموذج الأمريكي MBNQA:

الشكل (3–4): النموذج الأمريكي MBNQA



Source : Xianghui peng, victor prybutok, relative effectiveness of the malcolm baldrige national quality award categories, international journal of production research, vol 53, n 2, 2015, P 631.

وفيما يلي سنورد شرح مختصر لهذه المعايير:[2]

- **معيار القيادة**: الذي يبحث في التصرفات الشخصية لكبار القادة، والحوكمة والمسؤوليات القانونية والأخلاقية والمجتمعية للمؤسسة.
- **معيار التخطيط الاستراتيجي**: الذي يدرس تطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

[1] Muhammad muazzem hossain, victor R. prybutok, an empirical investigation oft he malcolm baldridge national quality award framework using causal latent semantic analysis, journal business excellence, vol xx, n y, xxx, without mentioning the year, P 3.
[2] James R. Evans et al, beyond performance excellence : research insights from baldrige recipient feedback, total quality management, 2012, p 492, sur le lien : https://dx.doi/10.1080/14783363.2012.669547.

- **معيار التركيز على الزبائن**: الذي يدرس تطوير واستغلال المؤسسة وعلاقاتها مع الزبائن.
- **معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة**: الذي يدرس كيف تختار المؤسسة وتجمع وتحلل وتدير وتحسن وتستخدم بياناتها ومعلوماتها، وأصولها المعرفة.
- **معيار التركيز على القوى العاملة**: الذي يفحص كيفية مشاركة المؤسسة وإدارتها وتطور قوتها العاملة.
- **معيار إدارة العمليات**: الذي يفحص كيفية تصميم المؤسسة وإدارتها ويحسن أنظمة العمل وإجراءاته.
- **معيار النتائج**: الذي يفحص أداء المؤسسة وتحسينه في كل المجالات الرئيسية، بما في ذلك مستويات الأداء.

هذه المعايير السبعة في النموذج الأمريكي MBNQA تعد بمثابة الإطار الشامل لتحسين أداء المؤسسات في كل الجوانب، إذ يُعنى كل معيار من المعايير بجانب محدد من عمل المؤسسة، الأمر الذي يضمن التوجيه الصحيح والشامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين نتائجها، وعليه يمكن استخدام هذا النموذج كوسيلة فعالة وأداة نموذجية لتحقيق التميز وتحسين الأداء في المؤسسات.

هذا ويُؤكد من خلال هذا النموذج على تقييم المعايير سابقة الذكر بمجموع نقاط يبلغ 1000 نقطة توزيعها كما يلي: القيادة (بقيمة 120 نقطة)، التخطيط الاستراتيجي (بقيمة 85 نقطة)، التركيز على الزبائن (بقيمة 85 نقطة)، المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة (بقيمة 90 نقطة)، التركيز على القوى العاملة (بقيمة 85 نقطة)، إدارة العمليات (بقيمة 85 نقطة)، ونتائج الأنشطة (بقيمة 450 نقطة).[1]

وفي الجدول الموالي سنتطرق إلى معايير النموذج إلى جانب المؤشرات الفرعية لكل معيار وتوزيع النقاط:

[1] Suharno, the use of the malcolm baldrige method to formulate strategic planning in technological and vocational education, International Conference on Innovation in Engineering and Vocational Education (ICIEVE 2015), Published by Atlantis Press, 2016, P 136

الجدول(3–3): معايير نموذج مالكوم بالدريج والنقاط الخاصة بها

المعايير	المؤشرات	النقاط
القيادة	القيادة العليا	70
	الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	50
التخطيط الاستراتيجي	التطوير الاستراتيجي	40
	نشر الاستراتيجية	45
التركيز على الزبائن	مشاركة الزبائن	40
	صوت الزبائن	45
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	45
	إدارة المعرفة	45
التركيز على القوى العاملة	أنظمة القوى العاملة	45
	بيئة القوى العاملة	40
إدارة العمليات	أنظمة العمل	35
	إجراءات العمل	50
النتائج	نتائج المنتج	100
	النتائج التي تركز على الزبائن	70
	النتائج المالية والسوقية	70
	النتائج التي تركز على القوى العاملة	70
	نتائج فعالية العملية	70
	مخرجات القيادة	70
	مجموع النقاط	1000

Source : Elif haktanir, cengiz kahraman, malcolm baldrige national quality award assessment using interval valued pythagorean fuzzy sets, springer nature switzerland, 2020, https://doi.org/10.1007/978-3-030-23756-1_129, P_p, 1100, 1101.

هذا ويعتمد تصنيف المؤسسة المترشحة لنيل جائزة مالكوم بالدريج ومستواها على مجموع النقاط التي تحصل عليها، وفيما يلي عرض لهذه الجزئية:

الجدول (3-4): درجة التصنيف التي تحصل عليها المؤسسة (طريقة إزالة الثقل)

تصنيف المؤسسة	النتيجة	المستوى المسند
ضعيف	**275-0**	التنمية في وقت مبكر
	375-276	النتائج المبكرة
	475-376	التحسن المبكر
متوسط	**575-476**	أداء جيد
	675-576	رائد الصناعة الناشئة
	775-676	الرائد في الصناعة
ممتاز	**857-776**	القائد المعياري
	1000-856	زعيم عالمي

Source : Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021, P 35.

هذا ومن خلال ما سبق يتضح أن نموذج التميز الأمريكي MBNQA يتكون من سبعة معايير أساسية إلى جانب مجموعة من المؤشرات لكل معيار والتي تعد بمثابة معايير فرعية، وكما هو ملاحظ إدارة المعرفة موجودة ضمن النموذج، الأمر الذي يدل حسب هذا النوذج أنها مدخل من مداخل تحقيق التميز التنظيمي، هذا والنقاط الممنوحة لإدارة المعرفة حسب هذا النموذج هي 45 نقطة من 1000، وهي نقاط معتبرة ولا يستهان بها وبتأثيرها.

وتجدر الإشارة أنه وللحصول على MBNQA لا بد من المرور بثمانية مراحل والتي تتمثل أساسا فيما يلي:[1]

1: استلام الطلبات من المؤسسات التي لها رغبة في الترشح؛

2: مراجعة تقارير المؤسسات المترشحة بصفة مستقلة من طرف لجنة مكونة من 5 أشخاص على الأقل؛

3: تصفية وترشيح المؤسسات المؤهلة للمرحلة القادمة والتي ستخضع لمراجعة جماعية من طرف المحكمين؛

4: القيام بالمراجعة الجماعية من طرف محكمي الجائزة؛

5: ترشيح المؤسسات المؤهلة للمرحلة الموالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية؛

6: إجراء المراجعات المتعلقة بالزيارات الميدانية؛

7: التصفية النهائية والتوصية بأسماء المؤسسات الحائزة على الجائزة؛

8: إرسال تقارير بمثابة تغذية عكسية للمؤسسات المترشحة للجائزة يتم من خلالها توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين وتطوير.

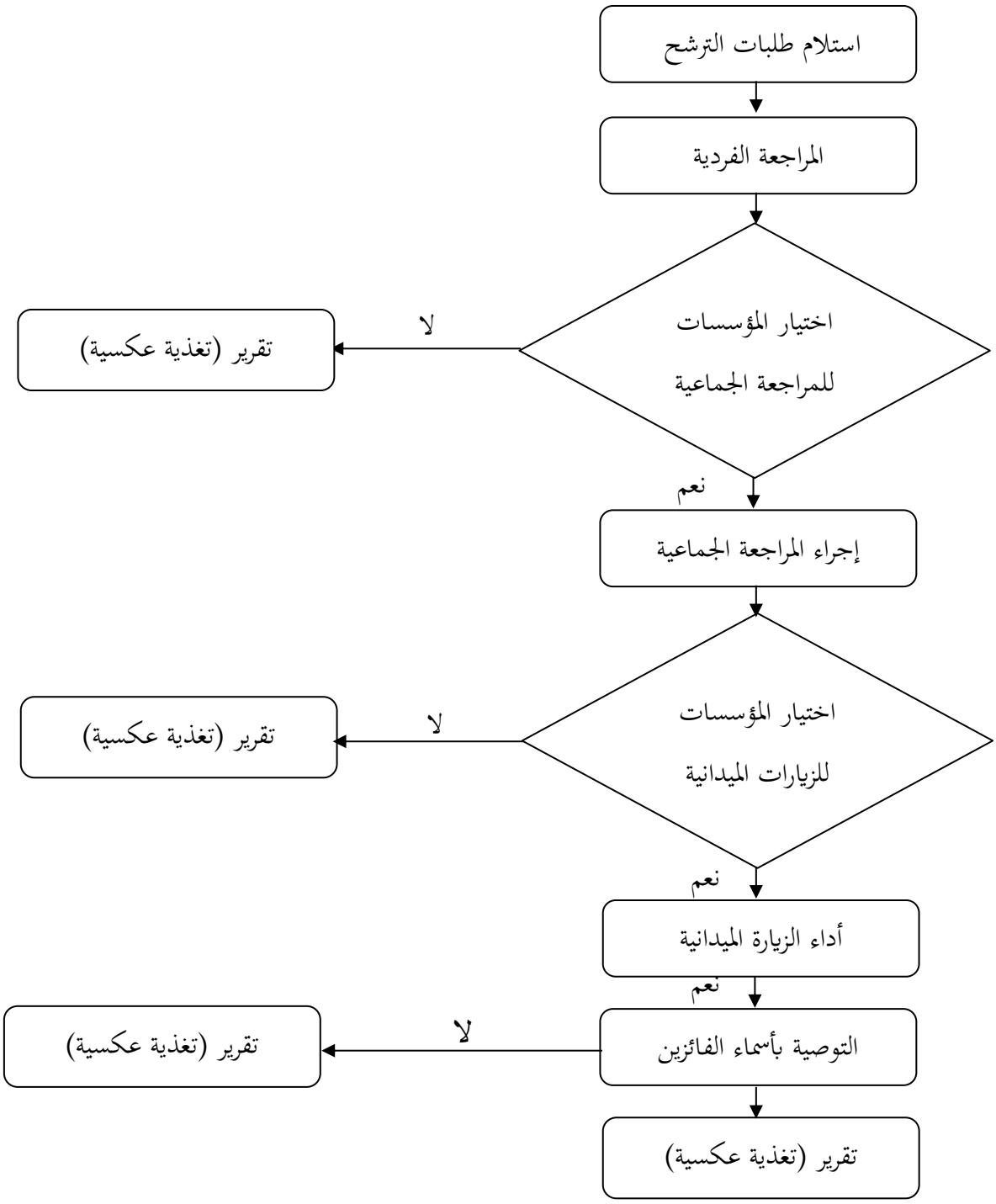
من خلال هذه المراحل استنتجنا مجموعة من النقاط والمتمثلة فيما يلي:

- **الجهد المبذول في التقييم**: يظهر من خلال المراحل سابقة الذكر وجود جهد كبير يبذل في كل مرحلة، وهذا لضمان المصداقية ودقة النتائج؛
- **الفائدة المتبادلة**: يظهر من خلال المراحل سابقة الذكر أن الإفادة والنفع تعم الجميع سواءً كانوا مؤسسات _مترشحة_ (فازت أم لم تفز) أو محكمون ولجان، فالمؤسسات تستفيد من التقييم، والمحكون واللجان يتبادلون المعرفة والخبرات؛
- **التشجيع على المنافسة الشريفة**: يظهر من خلال المراحل سابقة الذكر أن هذه الجائزة تشجع على المنافسة الشريفة والإيجابية، إذ تبذل كل مؤسسة مترشحة قصارى جهدها في إثبات كفاءتها وفعاليتها ومستواها العالي من التميز دون أن يكون هناك مجال لإلحاق الضرر بالمؤسسات الأخرى أو التخفيض من تميزها.

والشكل الموالي يلخص مراحل الحصول على جائزة مالكوم بالدريج:

[1] خديجة الحاج نعاس، منير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 35.

الشكل (3-5): مراحل الحصول على جائزة مالكوم بالدريج



المصدر: مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص 320.

خلاصة الفصل:

في الختام، يمكن القول أن نماذج التميز التنظيمي تعد بمثابة خرائط تصف العديد من السبل لتحقيق الهدف الأسمى ألا وهو التميز التنظيمي.

وكما سبق فقد ركزنا على ثلاثة نماذج في هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في نموذج التميز الأوروبي والجزائري والأمريكي، تجدر الإشارة إلى أن هذه النماذج الثلاثة تساهم في تعزيز كل من التميز، الابتكار والتعلم المستمر في المؤسسات على اختلافها، الأمر الذي ينتج من خلاله تحقيق التميز التنظيمي.

تركز وتقوم هذه النماذج على اختلافها على مجموعة من المعايير التي تختلف من نموذج لآخر مثل القيادة، إدارة المعرفة، تحسين العمليات، ورضا الزبائن... إلخ، وعليه يمكن القول أن هذه النماذج تعد بمثابة الإطار الشامل الذي يشجع على تبني أفضل الممارسات لتحقيق التميز التنظيمي.

هذا ويعد نموذج التميز الأوروبي EFQM إطارً منهجيًا معترف به عالميا، هدفه الأساسي تحقيق التميز التنظيمي عن طريق تحسين كل من الجودة والأداء، يتميز هذا النموذج بجملة من المعايير التي تشتمل على القيادة، العمال، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج العمال، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية، كما ويشجع هذا النموذج بالأساس على تقييم الأداء بشكل منهجي وتبني كل من التعلم المستمر والابتكار.

كما ويعد نموذج التميز الجزائري PAQ الذي يعد بمثابة النسخة المعدلة من النموذج الأوربي، يعد إطار منهجي وطني يهدف لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين الأداء وتطوير الجودة في كل القطاعات على اختلافها، يعتمد على مجموعة من المعايير والتي تتمثل في التزام الإدارة العليا، الاستراتيجية والأهداف، الإصغاء للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال والنتائج.

وأخيرا نموذج التميز الأمريكي MBNQA الذي يعد إطار منهجي يُستعان به لتحقيق التميز التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية، يركز في مضمونه على جملة من المعايير والتي تتمثل في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات، والنتائج.

وعليه يمكن القول أن فهم هذه النماذج واستعمالها واستغلالها بشكل فعال يعكس التزام المؤسسات بتحقيق التميز التنظيمي في كيانها ككل، هذا وتجدر الإشارة أنه ومن بين النماذج سابقة الذكر النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو النموذج الوحيد من بين النماذج المذكورة الذي يعتمد على إدارة المعرفة، حيث تظهر إدارة المعرفة كأحد المعايير المهمة في النموذج، ب 45 نقطة من أصل 1000 نقطة، على عكس النماذج الأخرى التي لا تظهر إدارة المعرفة كأحد المعايير فيها، وعليه يمكن القول أن النموذج الأمريكي MBNQA هو النموذج الوحيد من بين النماذج المختارة الذي يركز على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات من خلال مجموعة من المعايير من بينها إدارة المعرفة.

الفصل الرابع: تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال حسب النموذج الأمريكي MBNQA

تمهيد:

بعد عرض الأدبيات النظرية المفاهيمية لكل من التميز التنظيمي، إدارة المعرفة ونماذج التميز التنظيمي، سنحاول إلقاء الضوء على مؤسسة صيدال وبالضبط فرعها أنتيبيوتيكال، على اعتبار أن مؤسسة صيدال مؤسسة رائدة في جانب الصناعات الدوائية في الجزائر، إذ سبق وأن حازت _مؤسسة صيدال_على الجائزة الجزائرية للتميز في إصدارها الأول بحسب النموذج الجزائري PAQ وهذا سنة 2003، وفي سبيل تقييم إدارة المعرفة باعتبارها أحد مداخل تحقيق التميز التنظيمي، ولمعرفة المستوى الذي يمكن تحقيقه في هذا الجانب، توجهنا في هذا الصدد إلى الاعتماد على النموذج الأمريكي للتميز MBNQA كأداة تقييمية.

وعلى ضوء ما سبق وللإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تقييم وتقويم نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض عام لمؤسسة صيدال التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الدوائية بالجزائر، إذ سنعرج على تعريف ونشأة مؤسسة صيدال، أهدافها ووظائفها وهيكلها التنظيمي، إلى جانب التعريج على الفرع الذي اخترناه لإجراء دراستنا والمتمثل في فرع أنتيبيوتيكال متطرقين بذلك لتعريفه، نشأته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال

سنتطرق في هذه الجزئية التي الهدف منها تقديم مؤسسة صيدال إلى كل من تعريف المؤسسة ونشأتها إلى جانب الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا: تعريف ونشأة مؤسسة صيدال

مؤسسة صيدال تعتبر أول مخبر صيدلاني لإنتاج الأدوية الجنيسة في الجزائر، تم تأسيسها في سنة 1982 وهذا لتلبية الإحتياجات الدوائية للمواطنين الجزائريين، تعتبر مؤسسة صيدال حاليا مجمع صناعي متخصص في كل من تطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية، هذا وتعد صيدال مؤسسة ذات أسهم، كما وقدر رأسمالها ب 2.500.000.000 دينار جزائري، تم إدراج هذا الأخير في البورصة بداية من سنة 1999، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن 80 % من رأسمال مؤسسة صيدال هو رأس مال ملك للدولة في حين 20% المتبقية هو رأس مال ملك للمستثمرين المتمثلين في أشخاص ماديين ومعنويين.[1]

هذا ومر إنشاء مؤسسة صيدال بمجموعة من المراحل والتي تتمثل فيما يلي:[2]

- **16جوان 1984**: أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيمياوية والبيتروكيمياوية وصية على المؤسسة بعد وزارة الصحة العمومية؛
- **13 أفريل 1985**: تسمية المؤسسة الوطنية الصيدلانية باسم صيدال؛

[1] Sur le lien: https://www.industrie.gov.dz/saidal/ , date de visualisation : 20/12/2023,à l'heure : 01 : 15.

[2] وثائق رسمية

- **1987**: ولاية المدية مقر مؤسسة صيدال الاجتماعي إلى جانب ضم وحدة بيوتيك وفارمال ومركب المدية التي كانت مكلفة بإنتاج المضادات الحيوية؛
- **1989**: أصبحت مؤسسة صيدال ذاتية التسيير؛
- **1993**: أصبحت مؤسسة صيدال مؤسسة وطنية ذات أسهم؛
- **فيفري 1996**: أصبحت مؤسسة صيدال تحت وصاية الشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة؛
- **2 فيفري 1998**: أصبح للمؤسسة مجموعة اقتصادية مكونة من مجموعة فروع بإدارة مستقلة وقرارات تابعة للمؤسسة الأم، وهذا ما يصطلح عليه بمجمع صيدال؛
- **17 جويلية 1999**: أُدرج مجمع صيدال في بورصة الجزائر.

ثانيا: أهداف مؤسسة صيدال

تسعى مؤسسة صيدال إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي على رأسها ما يلي:[1]

- تحقيق استقلالية مالية واستدامة الدعم المالي، إلى جانب التحسين المستمر لقدرتها التنافسية؛
- تحقيق النمو وتنمية الموارد البشرية؛
- تحقيق تحسينات مستمرة في كل من نظم المعلومات، ثقافة الشركات إلى جانب تنفيذ سياسة الاتصال الفعال؛
- تحقيق الجودة العالية والأسعار التنافسية في جانب الأدوية؛
- تحقيق توسع في جانب الاستثمارات الخارجية إلى جانب تحسين الإمكانيات التجارية والتسويقية؛
- تحقيق الإكتفاء الذاتي في جانب الصناعات الدوائية إلى جانب اقتحام الأسواق الخارجية؛
- تحقيق كل من التنوع والتوسع في المنتجات الدوائية من خلال التركيز على الأدوية الجنيسة إلى جانب السهر على تحقيق السياسة الدوائية الوطنية؛
- تحقيق مستويات عالية في جانب الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تحقيق التحكم في التكاليف من خلال التسيير الكفء والفعال لمختلف المصالح.

[1] وثائق رسمية.

المطلب الثاني: وظائف وتنظيم مؤسسة صيدال

سنتطرق في هذه الجزئية إلى كل من وظائف مؤسسة صيدال وهيكلها التنظيمي إلى جانب التحدث عنه بشيء من التفصيل.

أولا: وظائف مؤسسة صيدال

لمؤسسة صيدال العديد من الوظائف والتي من أهمها ما يلي:[1]

- **البحث والتطوير**: إن وظيفة البحث والتطوير في مؤسسة صيدال تشمل جميع الأنشطة، فمن خلال وظيفة البحث والتطوير يتم توفير الدعم التكنولوجي لجميع وحدات الإنتاج وتطوير أدوية جنيسة جديدة؛
- **الإنتاج**: إذ تحرص مؤسسة صيدال على الامتثال والالتزام الصارم بالممارسات التصنيعية في العملية الإنتاجية، كما وتم تطوير منشآت إنتاجية يصل عددها لثمان منشآت تقع في الجزائر العاصمة والمدية وقسنطينة وعنابة وشرشال، ويلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع ما قيمته 140 مليون وحدة بيع، هذا وتم استلام ثلاثة وحدات ذات تخصص عالي في إطار مخطط تطوير المجمع، والتي تم بناؤها حسب معايير الصناعة الدوائية العالمية موقعها في الحراش، شرشال وقسنطينة 2؛
- **التسويق**: إن شبكة توزيع المجمع تتشكل من ثلاثة مراكز جهوية والتي موقعها في كل من البليدة، باتنة ووهران، وهذا بهدف ضمان توزيع المنتجات على ما يعادل 130 تاجر جملة ومن ثم على كافة التراب الوطني؛
- **التكافؤ الحيوي**: وهو النشاط الأحدث، إذ تم إنشاء أول مركز على مستوى الجزائر متخصص في دراسات التكافؤ الحيوي، يضم عيادة ومختبرات تحتوي على كافة المعدات الضرورية لإجراء دراسات التكافؤ الحيوي.

[1]Sur le lien :https://saidalgroup.dz/public/page/Nos-infrastructures, date de visualisation : 20/12/2023,à l'heure : 01 : 40.

هذا وعلى اعتبار أن مؤسسة صيدال هي جهة فاعلة في مجال الرعاية الصحية فمهمتها الأساسية تتمثل فيما يلي:[1]

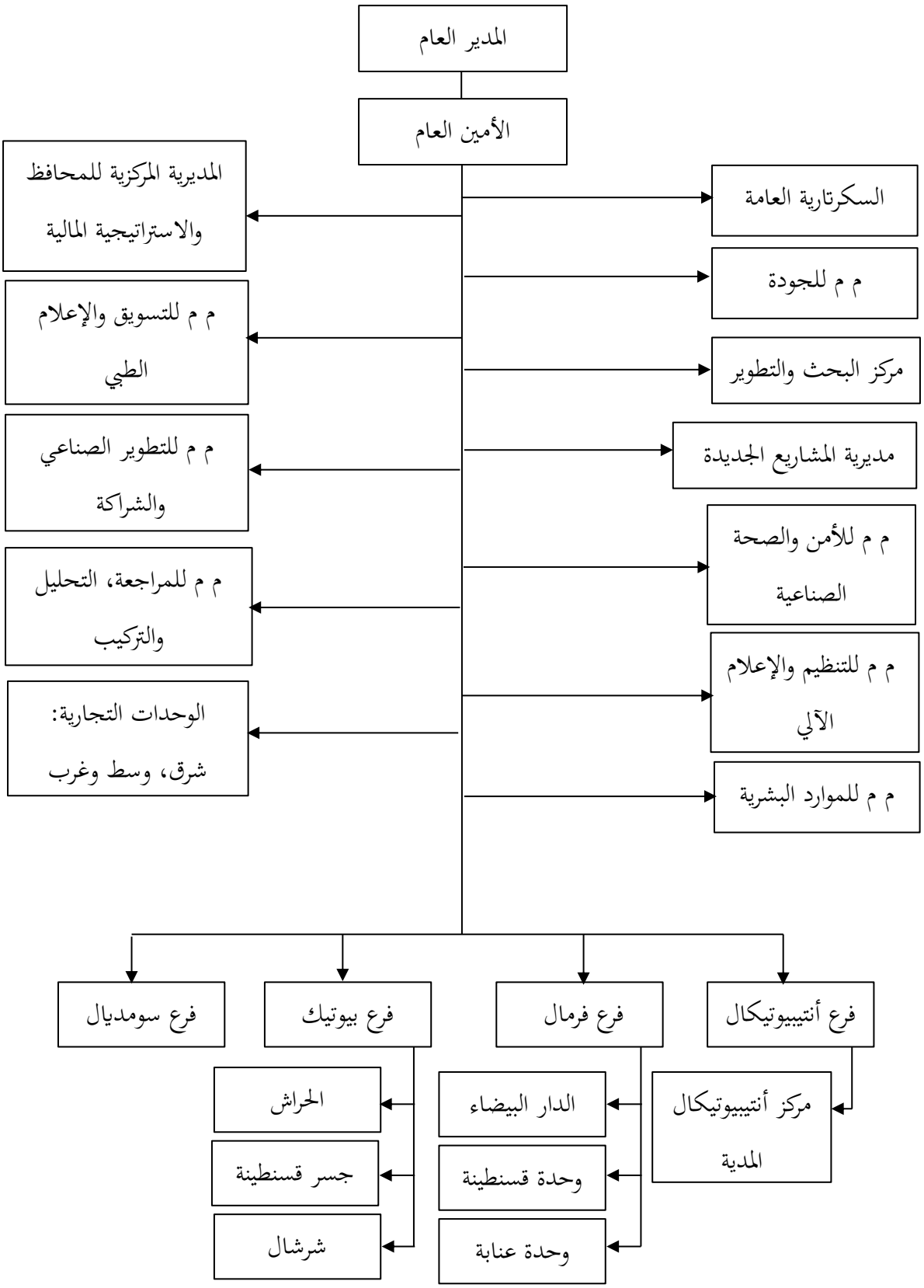
- تحسين حياة المرضى عن طريق طرح منتجات متنوعة وعالية الجودة وتحسين إمكانية الوصول إلى العلاجات؛
- التواصل الدائم والمستمر مع كل من المهنيين الصحيين وكذا جمعيات المرضى وهذا عن طريق المشاريع والإجراءات التي تضمن توافر الأدوية.

ثانيا: تنظيم مؤسسة صيدال

ترتبط مؤسسة صيدال بفروعها ارتباطا وظيفيا، إلى جانب الاستقلال المالي والتسيير الذاتي لهذه الأخيرة، دور مؤسسة صيدال هو إصدار التوجيهات العامة للفروع والتي من شأنها خدمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة الأم، تجدر الإشارة في هذا الصدد أن مديري الفروع ملزمين برفع تقارير سنوية للمؤسسة الأم، إلى جانب مصادقة هذا الأخير على الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل للفروع عن طريق توجيه التعليمات، هذا والشكل الموالي يعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال:

[1] Sur le lien : HTTPS://SAIDALGROUP.DZ/PUBLIC/PAGE/NOTRE-MISSION, date de visualisation : 20/12/2023,à l'heure : 02 :00.

الشكل (4_1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال



المصدر: وثائق رسمية

من الهيكل التنظيمي السابق تتضح المستويات التنظيمية لمؤسسة صيدال والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- **القمة الإستراتيجية:** متمثلة في المدير العام لمؤسسة صيدال الذي يعنى بقيادة مؤسسة صيدال وتسييرها؛
- **المصلحة الاستشارية:** ويترأسها الأمين العام لمؤسسة صيدال ممثلا للهيئة الاستراتيجية التي تتولى المهام المتعلقة بكل من التنسيق والاستشارة في ما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات وخطط الإنتاج.
- **المصالح الوظيفية:** وتضم المديريات والوحدة التجارية ومركز البحث كما يلي:
  - **المديرية المركزية للمحافظ والاستراتيجية المالية:** تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي للمؤسسة صيجال، بالإضافة إلى متابعة العمليات التمويلية الطويلة وقصيرة الأجل المتعلقة بالأهداف الرئيسية؛
  - **المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي:** تهتم بالتسويق للمنتجات، إلى جانب الإعلام الطبي وتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، وضع الاستراتيجية التنافسية ودراسات الجدوى؛
  - **المديرية المركزية للتطوير الصناعي والشراكة:** تهتم بتطوير كل من أساليب الإنتاج وعمليات الشراكة مع المخابر العالمية بقصد تعزيز مكانة مؤسسة صيدال بين المؤسسات العالمية؛
  - **المديرية المركزية للمراجعة، التحليل والتركيب:** تهتم بالمراجعة الداخلية لحسابات مؤسسة صيدال وكذا التحليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب؛
  - **مركز البحث والتطوير:** تهتم بتطوير الأدوية الجنيسة عن طريق توفير مختلف الموارد الكفأة والفعالة، إلى جانب التكفل بتكوين الباحثين التابعين لمؤسسة صيدال؛
  - **المديرية المركزية للجودة:** تهتم بمراقبة مدى مطابقة المنتجات مع المعايير الأصلية، إلى جانب تحسين الجودة والنوعية؛
  - **الوحدات التجارية:** تهتم بتسويق وتوزيع المنتجات الصيدلانية المنتجة، وتتكون مؤسسة صيدال من ثلاثة وحدات تجارية وسط، شرق وغرب؛
  - **المديرية المركزية للأمن والصحة الصناعية:** تهتم بإعداد، توجيه وتطبيق السياسات المرتبطة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، إلى جانب إجراء مراقبة دورية لما يتعلق بإجراءات الأمن والصيانة؛

[1] وثائق رسمية.

- **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:** تهتم بتحديد السياسة المتعلقة بالتنظيم والإعلام الآلي في مؤسسة صيدال، تطوير نظم التسيير ودراسة حاجة الوحدات في هذا المجال؛
- **مديرية المشاريع الجديدة:** تهتم بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، وكذا وضع الخطط المتعلقة بهذا الشأن وتتبعها ومن ثم تقييمها.

- **المصالح العملية:** وتمثل فروع مؤسسة صيدال، إذ تضم هذه الأخيرة أربعة فروع والمتمثلة فيما يلي:

- **فرع أنتيبيوتيكال:** مقر هذا الفرع بولاية المدية؛
- **فرع فرمال:** مقر هذا الفرع بالدار البيضاء، ويتكون من ثلاث وحدات إنتاج وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة ووحدة عنابة؛
- **فرع بيوتيك:** مقر هذا الفرع بالحراش، ويتكون من ثلاث وحدت إنتاج وحدة قسنطينة، وحدة الحراش ووحدة شرشال؛
- **فرع سومديال:** مقر هذا الفرع بواد السمار وهو نتيجة لشراكة بين مؤسسة صيدال ومجموعة أوروبا الصيدلانية EPG وFINALEP .

المطلب الثالث: تقديم فرع أنتيبيوتيكال

سنتطرق في هذه الجزئية التي الهدف منها تقديم فرع أنتيبيوتيكال والذي اعتمدنا على وجهة نظر كوادره فيما يخص دراستنا، إلى كل من تعريف الفرع، نشأته وهيكله التنظيمي.

أولا: تعريف ونشأة فرع أنتيبيوتيكال

هو فرع من فروع مجمع صيدال، يقع على بعد 15 كلم من مقر ولاية المدية، مساحته 25 هكتار، كان اسمه سابقا مركب، ليصبح فرعا تحت اسم أنتيبيوتيكال ويستقل تسييره في 2 فيفري 1989، بالفرع بنايتين متخصصتين بإنتاج منتجات بنيسيلينية تامة الصنع، وبناية لإنتاج المواد الأولية من خلال التركيب الكيميائي إنطلاقا من المنتجات المخمرة، وبناية لإنتاج المنتجات المخمرة بالتجزئة، ووحدة لإنتاج لوازم التغليف إلى جانب مطبعة عامة.[1]

[1] وثائق رسمية.

وفيما يلي سنورد مراحل إنشاء فرع أنتيبيوتيكال:[1]

- **جوان1972**: تمت مناقصة دولية بشأن إنجاز مركب المضادات الحيوية، إذ وقع الاختيار على مؤسسة CTIP الإيطالية؛
- **5 ماي 1977**: وُقع على عقد الإنجاز بين كل من الجزائر والمؤسسة الإيطالية CTIP؛
- **12 مارس 1978**: بدأت الأعمال واستمرت لمدة 50 شهر مع الاستعانة بكل من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonalgaz، المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية SNIC، مؤسسة تطوير الصناعات الكيمياوية EDIC، إلى جانب مؤسسات أجنبية أخرى ك SQUIP و Siemasud؛
- **12 مارس 1982**: تسلمت الجزائر المشروع وأشرفت عليه المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمياوية EDIC؛
- **1987**: بدأ فرع أنتيبيوتيكال بإنتاج المضادات الحيوية بترخيص إيطالي Licence I.B.I Italia.

وفيما يلي عرض لأهم معلومات فرع أنتيبيوتيكال:[2]

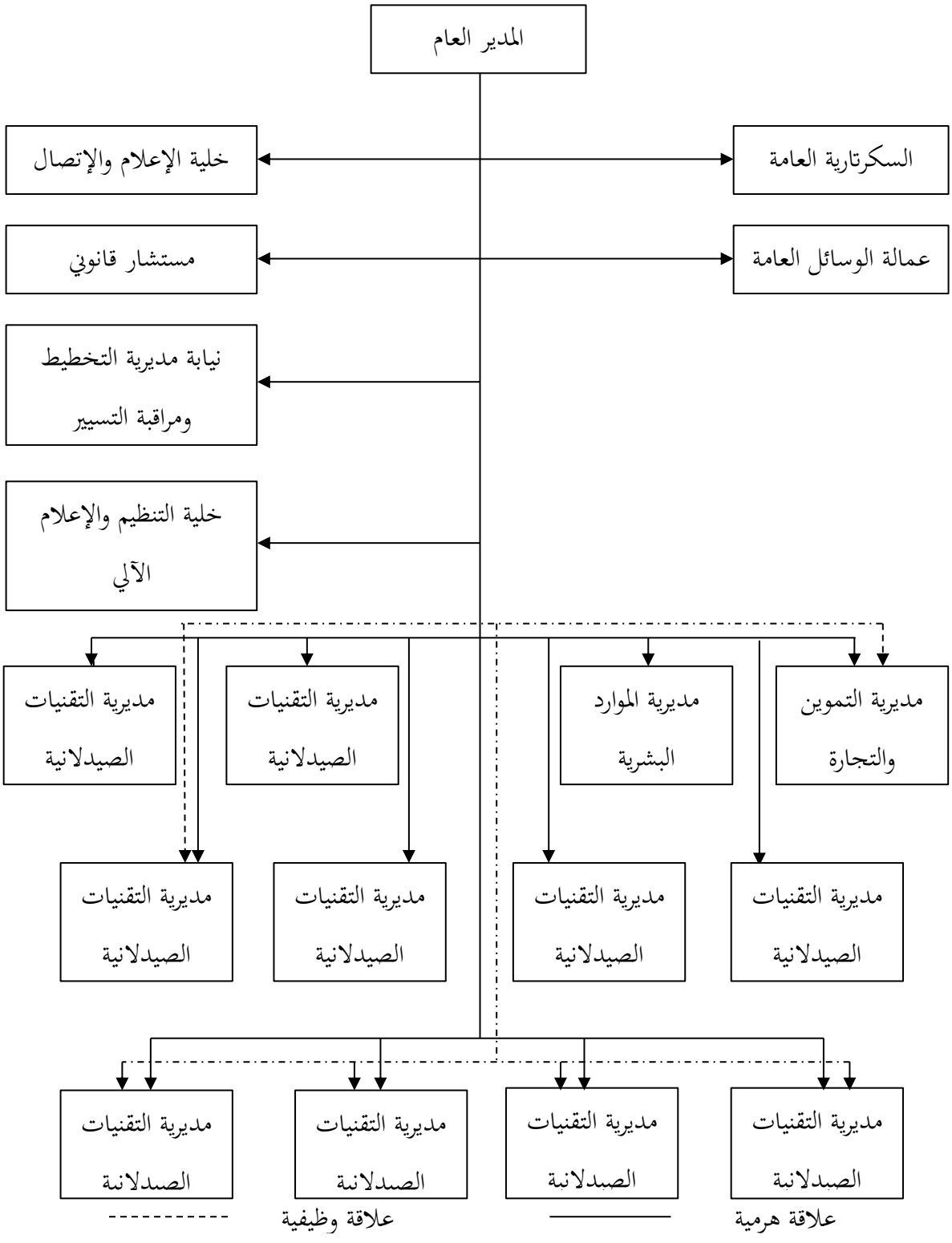
- **العنوان**: 33 طريق الخميس- المدية 26000؛
- **رقم التسجيل التجاري**: BO34225299؛
- **رقم الحساب البريدي الجاري**: 3539-56/91؛
- **رقم الحساب المصرفي**: 86/ 01. 776. 70. 401. 110؛
- **رقم الفاكس**: 025.58.16.00؛
- **البريد الإلكتروني**: antibiotical@hotmail.com.

[1] وثائق رسمية.
[2] وثائق رسمية.

ثانيا: تنظيم فرع أنتيبيوتيكال

الشكل الموالي يعرض الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال:

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: وثائق رسمية

وفيما يلي عرض موجز لما ورد في الهيكل التنظيمي للفرع أنتيبيوتيكال:[1]

- **الإدارة العامة:** وتضم:
  - **المدير العام:** ومهمته تنفيذ قرارات المؤسسة الأم وكذا إدارة الفرع؛
  - **المساعد القانوني:** ومهمته الدفاع عن مصالح فرع أنتيبيوتيكال ومتابعة القضايا القانونية؛
  - **المساعد المكلف بالبيئة:** ومهمته تطبيق السياسة البيئية على جميع المستويات، وضمان سير العمليات وفق المعايير البيئية المتفق عليها؛
  - **مساعد العلاقات الخارجية:** ومهمته تحضير الملفات المتعلقة بالاتفاقيات والملتقيات، متابعة علاقات المؤسسة والزبائن والموردين، جمع معلومات عن المنافسين، وغيرها؛
  - **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** ومهمتها الرقابة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية إلى جانب تقييم سير كل من الأهداف والمهام؛
  - **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** ومهمتها متابعة تأقلم نظم المعلومات مع سياسة الفرع خاصة والمجمع عامة؛
  - **خلية المشاريع:** ومهمتها دراسة الجدوى وتقييم المشاريع إلى جانب تتبع سير المشاريع؛
  - **خلية الاتصال والإعلام:** ومهمتها التخطيط للأعمال الإعلامية والتنسيق مع السياسة الاتصالية للمؤسسة الأم.
- **المديريات الأساسية:** وتضم:
  - **مديرية التقنيات الصيدلانية:** ومهمتها ضمان الجودة ودراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة؛
  - **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** ومهمتها إنتاج الأدويةكما ونوعا؛
  - **مديرية إنتاج المواد الأولية:** ومهمتها إنتاج المواد النشطة لتحويلها إلى مضادات حيوية نصف مصنعة.
- **المديريات المساعدة:** وتضم:
  - **مديرية الموارد البشرية:** ومهمتها تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتسييرها؛

[1] وثائق رسمية.

- **مديرية المحاسبة والمالية:** ومهمتها مراجعة وتتبع الأنشطة المالية والتكفل المالي بمختلف الاستثمارات؛
- **مديرية التموين والتجارة:** ومهمتها تموين الفرع وتسويق منتجاته؛
- **مديرية مراقبة الجودة:** ومهمتها مراقبة تنفيذ نظام الجودة؛
- **مديرية المنافع العامة:** ومهمتها إنتاج وتوزيع مختلف المواد ومعالجته؛
- **مديرية الطباعة:** ومهمته إنتاج مواد التغليف والتهيئة إلى جانب الكتيبات والملصقات؛
- **مديرية الصيانة المركزية:** ومهمتها الرقابة على كل من التجهيزات الإلكترونية والميكانيكية؛
- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** ومهمتها الحفاظ على الموارد البشرية والمادية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحليل أبعاد دراستنا واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي محاولة منا لتفسير الظاهرة المدروسة والتي هدفها الأساسي هو تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال باستخدام معايير التقييم في النموذج الأمريكي MBNQA.

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة مؤسسة صيدال؛
- **الحدود الجغرافية:** يقصد بها مكان عينة الدراسة والتي كانت في ولاية المدية؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من مارس 2023 إلى مارس 2024؛
- **الحدود البشرية:** عينة متمثلة في 60 كادر من كوادر فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم التركيز في دراستنا على استقصاء آراء كل كوادر فرع أنتيبيوتيكال بالمدية التابع لمؤسسة صيدال، والذي قدر عددهم ب 65 فردا كعينة للدراسة، وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد على اعتبار مكانتهم ومستواهم الذي يساعد في الفهم الأفضل للدراسة واتخاذ القرارات المناسبة، هذا وتم توزيع 65 قائمة استبيان أُسترد منها 60 استبانة صالحة للدراسة.

ثالثا: أدوات الدراسة

فيما يتعلق بالأدوات المستعملة في دراستنا والتي تتعلق بالجانب التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان لجمع البيانات استكمالا منا لاختبار الفرضيات، كما واعتمدنا على معيار التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA والمتمثل في إدارة المعرفة.

- **الاستبيان**

اعتمدنا في هذه الدراسة على استبيان مكون من 45 فقرة تعنى كل فقرات الاستبيان بإدارة المعرفة من جانب عملياتها المتمثلة في اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، وهذا لتقييم التميز التنظيمي وفق النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج، هذا وقد تم تصميم الاستبيان بعناية قصد ضمان شمولية ودقة التقييم، كما وتمت صياغة فقرات الاستبيان بشكل واضح لضمان الفهم السليم للحصول على استجابات فعلية وبالاستناد على أساسيات النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج، كما وتم تطبيق المبادئ الأخلاقية بما في ذلك سرية المعلومات وموثوقيتها، وتم توفير تعليمات واضحة للكوادر حول كيفية التفاعل مع الفقرات بشكل صحيح، تم تضمين آليات لجمع البيانات بشكل موحد ومنظم، بما يسهل تحليلها وفهمها في مرحلة ما بعد التصميم، كما وتم توفير فرص لتحديد الأسئلة الغامضة أو الملتبسة وإجراء التعديلات اللازمة لتوضيح الاستبيان، هذا وتمت مراعاة توجهات الدراسة وأهدافها في تصميم الاستبيان بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة للدراسة بشكل فعال.

- **المقياس المستخدم**

كما سبق وتم التوضيح نموذج Malcolm Baldrige يقوم بالأساس على 1000 نقطة للتقييم، والتي توزع على سبعة معايير، والتي منها معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة ب 90 نقطة، 45 نقطة منها توجه لتقييم قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي، في حين 45 نقطة المتبقية توجه لتقييم إدارة المعرفة وهي ما يهمنا في دراستنا، لتصبح إدارة المعرفة وفقا لدراستنا هي معيار التقييم الوحيد للتميز التنظيمي، تم الاستعانة بسلم ليكرت الخماسي كأداة لتقييم إجابات العينة كونه يسمح بالتعبير عن الرأي بشكل دقيق ومتنوع، حيث تم تخصيص نقطة لكل فقرة، إذ لعينة الدراسة حرية الاختيار حسب القناعات للإجابة على الفقرة وفق خمسة خيارات، فنكون أمام تجزئة النقطة الواحدة على خمسة اختيارات (1نقطة / 5 سلم ليكرت الخماسي= 0.2) كل خيار ترتفع فيه القيمة حسب شدته بما يتناسب مع مدى اتفاق الفرد مع العبارة المقترحة في الفقرة.

وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول (4–1): مقياس الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
0.2	0.4	0.6	0.8	1.00

المصدر: من إعداد الباحثة.

وهذا إنما يعني إذا اختار العامل غير موافق بشدة كإجابة على أحد الفقرات تُقيم إجابته ب 0.2، أما إذا كانت الإجابة غير موافق تُقيم ب 0.4، أما إذا كانت الإجابة محايد تُقيم ب 0.6، أما إذا كانت الإجابة موافق تُقيم ب 0.8، وأخيرا إذا كانت الإجابة موافق بشدة تُقيم ب 01.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد استيفاء جميع الشروط اللازمة لتأمين إمكانية إجراء الدراسة، بما في ذلك تحديد أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، اتخذنا الخطوات التالية:

- **توزيع الاستبيانات:** قمنا بتوزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 65 استبيانًا، هذه الخطوة هي البداية الأساسية لجمع البيانات المطلوبة؛
- **استرداد الاستبيانات وتقييم صلاحيتها:** بعد استرداد الاستبيانات، قمنا بتجميعها وفرزها مبدئيًا، تم التأكد من صلاحية كل استبيان لأغراض الدراسة، وتم استبعاد الاستبيانات غير الصالحة نتيجة لتلف أو نقص في البيانات أو عدم الاستجابة، حيث وجودنا عدد معين من الاستبيانات غير المعبأة (5 استبيانات) تم التعامل معها بشكل مناسب؛
- **معالجة البيانات وتحليلها:** تم تفريغ الاستبيانات الصالحة وتحليلها وفقًا للنموذج الأمريكي مالكوم بالدريج.

الجدول (4-2): توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	65	%100
المسترجعة	65	%100
غير الصالحة	05	%7.69
الصالحة	60	%92.31

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: تحليل البعدين المتعلقين باكتساب المعرفة وتخزينها

سنتطرق في هذه الجزئية إلى تحليل الفقرات الـ 22 الأولى والمتعلقة ببعدي اكتساب المعرفة وتخزينها والتي تنقسم مناصفة بين كل من اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة.

أولا: بعد اكتساب المعرفة

الجدول (4-3): تحليل فقرات اكتساب المعرفة

الفقرات	الاستجابة					المتوسطات الكلية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	
تستقطب مؤسسة صيدال الكفاءات البشرية الحاملة للمعرفة	00	08	10	31	11	0.75
	00	13.3	16.7	51.7	18.3	
	00	**3.2**	**06**	**24.8**	**11**	
يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة	03	10	10	29	08	0.56
	5	16.7	16.7	48.3	13.3	
	0.6	**04**	**06**	**23.2**	**08**	
تستخدم مؤسسة صيدال تقنيات متطورة لتوليد المعرفة	00	02	06	22	30	0.86
	00	03.3	10	36.7	50	
	00	**0.8**	**3.6**	**17.6**	**30**	
تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	03	09	11	27	10	0.70
	05	15	18.3	45	16.7	
	0.6	**3.6**	**6.6**	**21.6**	**10**	

تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم اكتساب المعرفة	02	11	10	31	06	0.69
	3.3	18.3	16.7	51.7	10	
	0.4	**4.4**	**06**	**24.8**	**06**	
يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في اكتساب المعرفة	01	05	10	34	10	0.75
	1.7	8.3	16.7	56.7	16.7	
	0.2	**02**	**06**	**27.2**	**10**	
تمنح مؤسسة صيدال لعمالها فرص للتعلم والتحسين المستمر	12	22	14	12	00	0.48
	20	36.7	23.3	20	00	
	2.4	**8.8**	**8.4**	**9.6**	**00**	
تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق باكتساب المعرفة	04	05	13	25	13	0.72
	6.7	8.3	21.7	41.7	21.7	
	0.8	**02**	**7.8**	**20**	**13**	
تعتمد مؤسسة صيدال على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعارف	01	02	10	30	17	0.80
	1.7	3.3	16.7	50	28.3	
	0.2	**0.8**	**06**	**24**	**17**	
تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق اكتساب المعرفة	05	06	15	31	03	0.67
	8.3	10	25	51.7	5	
	01	**2.4**	**09**	**24.8**	**03**	
تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة باكتساب المعرفة	03	09	08	24	16	0.73
	05	15	13.3	40	26.7	
	0.6	**3.6**	**4.8**	**19.2**	**16**	
المتوسط الكلي لعملية اكتساب المعرفة= 7.71/ 11						

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفقرة 01: تستقطب مؤسسة صيدال الكفاءات البشرية الحاملة للمعرفة

يتضح من الجدول أنه لا وجود لأي كادر يعارض بشدة مضمون الفقرة، وهذا إنما يوحي على أن مؤسسة صيدال وفقت فيما يخص هذا الشأن إلى حد كبير، هذا و8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.2 كانوا معارضين على ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس وجود تجارب سلبية لهذه الفئة في عملية الاستقطاب، هذا و10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6 تحفظوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب عدم وجود تجارب مباشرة لهذه الفئة مع المشرفين على الاستقطاب القائم على هكذا شروط ما يُعذر إبداء الرأي، كما أن 31 كادر بما يعادل51.7% إجمالي العينة وبمتوسط قدره 24.8 أيدوا ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يدل على وجود تفاعل إيجابي لهذه الفئة مع هكذا شروط أثناء توظيفهم، كما أن 11 كادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 11 مؤيدين تماما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى أن هذه الفئة ضمن الفريق الذي يشرف على هكذا استقطاب.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 02: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة

يتضح من الجدول أن 3 من الكوادر أي ما يمثل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون بسبب عدم احتكاك هذه الفئة بمثل هكذا فريق، هذا و10 كوادر أي 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يشير إلى التوقعات غير الملباة من هكذا فريق، كما أن 10 كوادر أي 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6 تحفظوا عن إبداء رأيهم، وهذا قد يرجع لحاجة هذه الفئة إلى مزيد من المعلومات أو التوضيحات للتأكد من وجود هكذا فريق في المؤسسة من عدمه، هذا و29 كادر وهو ما يعادل 48.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 23.2 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس التجارب الإيجابية لهذه الفئة مع هذا الفريق والتي أثبتت وجود فريق خاص يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة، كما أن 8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8 يؤيدون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن هذه الفئة تعتبر جزء من هذا الفريق ولها ممارسات واقعية في اكتساب المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 03: تستخدم مؤسسة صيدال تقنيات متطورة لتوليد المعرفة

من خلال الجدول يتضح عدم وجود أي كادر يتعارض بشدة مع مضمون الفقرة، وهذه إنما يدل على أن المؤسسة وفقت في هذا الجانب إلى حد كبير، هذا و2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وبالنظر إلى النسبة الضئيلة يتضح أن هذه الفئة قد لا يكون لها احتكاك مع التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة، هذا و6 من الكوادر أي 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 محايدين أي تحفظوا عن إبداء رأيهم، وهذا قد يعكس ضبابية رؤية هذه الفئة اتجاه مضمون الفقرة وأنها تحتاج إلى توضيحات أكثر من قبل المؤسسة لتحسم رأيها، كما أن 22 كادر وهو ما يعادل 36.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17.6 أبدوا تأييدهم لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يرجع إلى كون هذه الفئة لديها تجارب مباشرة أثبتت تبني التقنية في توليد المعرفة من قبل المؤسسة،كما أن 30 كادر وهو ما يعادل 50% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 30 مؤيدين وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يدل على الثقة الكبيرة لهذه الفئة اتجاه المؤسسة حول ما يتعلق باستخدامها للتقنيات في توليد المعرفة، نتيجة لمشاركتهم الفعلية في دمج التكنولوجيا في عملية توليد المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 04: تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

من خلال الجدول يتضح أن 3 من الكوادر أي 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 معارضين وبشدة ما يتعلق بمضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى وجود شكوك كبيرة في فعالية هذه الجهود أو عدم وجود تفهم كافٍ للأهمية الكاملة لهذا الجانب، كما أن 9 من الكوادر أي 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 معارضين على مضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى اعتراضات أو استياء معتدل من السياسات أو الإجراءات المتخذة لتحويل المعرفة، هذا و11 من الكوادر أي 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.6 تحفظوا عن ابداء رأيهم، الأمر الذي قد يعكس عدم وجود توضيح كافٍ حول جهود المؤسسة في تحويل المعرفة، وربما يحتاجون إلى مزيد من المعلومات لتقييم الوضع بشكل أفضل، هذا و27 كادر أي 45% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 21.6 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يعكس تقديرهم ومعاينتهم للجهود المبذولة لتحسين عملية نقل

المعرفة الضمنية إلى صورة صريحة، كما أن 10 كوادر أي 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10 مؤيدين وبشدة لمضمون الفقرة، وهذا يعكس وجود تجارب فعلية لهذه الفئة تثبت جهود المؤسسة في هذا الجانب.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 05: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم اكتساب المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى وجود شكوك كبيرة لدى هذه الفئة فيما يتعلق بتخصيص المؤسسة لميزانية تدعم اكتساب المعرفة، هذا و11 من الكوادر بما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يفسر عدم معرفة هذه الفئة بسياسات المؤسسة الأمر الذي يجعلهم يفترضون عدم وجود هكذا ميزانية، كما أن 10 كوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 06 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس نقص المعلومات لدى هذه الفئة حول ما يتعلق بميزانية دعم اكتساب المعرفة وأنهم بحاجة إلى مزيد من المعلومات للتقييم، هذا و31 من الكوادر وهو ما يعادل 51.7% من إجمالي العينة 24.8 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لمعرفة هذه الفئة بسياسة المؤسسة المتعلقة بالتزامها بالدعم الفعلي لاكتساب المعرفة وهذا من خلال معاينتهم لوثائق رسمية، أما 6 كوادر الباقين وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 06 فهم يأيدون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يفسر مشاركة هذه الفئة في الاجتماعات المتعلقة بتخصيص الميزانية وأنهم أعضاء فاعلين في هذه العملية.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 06: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في اكتساب المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 1 من الكوادر فقط وهو ما يعادل 1.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.2 معارض تماما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب عدم حيازة هذه الفئة لمثل هكذا حوافز بالرغم من أنهم ساهوا في اكتساب المعرفة، كما أن 5 كوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يدل على أن هذه الفئة تحتاج إلى توضيحات بشأن هذا

النوع من الحوافز لتغيير وجهة نظرهم، كما أن 10 كوادر بما نسبته 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6 تحفظوا عن إبداء رأيهم بشأن مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم وجود معلومات تخص هذا الشأن ما أدى إلى التحفظ عن إبداء الرأي، هذا و34 من الكوادر وهو ما يعادل 56.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 27.2 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس استفادة هذه الفئة الفعلية من الحوافز في حال اكتسابهم لمعارف جديدة، كما أن 10 كوادر أي 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس مشاركة هذه الفئة في تصميم حوافز موجهة لمثل هكذا إنجازات.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 07: تمنح مؤسسة صيدال لعمالها فرص للتعلم والتحسين المستمر

من خلال الجدول يتضح أن 12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 معارضين تماما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم إتاحة أي فرصة لهذه الفئة بشأن التعلم أو التحسين المستمر، هذا و22 من الكوادر وهو ما يعادل 36.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.8 معارضين لمضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون بسبب التجارب السلبية لهذه الفئة التي خرجوا منها بشكوك كبيرة حول فعالية هذه الفرص، كما وقد يكون لهذه الفئة مشاكل حالت دون استفادتهم من هذه الفرص، هذا و14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.4 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، وهو ما يمكن أن يعكس ضبابية رؤية هذه الفئة اتجاه مضمون الفقرة نتيجة لنقص المعلومات حول هذه الفرص، كما أن 12 كادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 ومؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون ناتج عن التجارب الإيجابية لهذه الفئة والتي تتعلق بمنحهم فرص فعلية للتعلم والتحسين المستمر والخروج منها بمنافع كثيرة، كما أنه لا وجود لأي كادر من إجمالي العينة عبر عن تأييده الشديد لمضمون الفقرة، وهذا يستدعي تدخل المؤسسة لتوضيح هذا الجانب أكثر وجعله أكثر وضوحا.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 08: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق باكتساب المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 يعارضون تماما ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يمكن أن يشير إلى أن هذه الفئة لم تكن لديهم تجارب فعلية لمثل

هكذا تدريبات، هذا و5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يشير إلى وجود تجارب سلبية لهذه الفئة مع التدريبات المتعلقة باكتساب المعرفة والتي تتعلق بقصور هذه التدريبات وعدم معالجتها للمشاكل الفعلية المتعلقة بهذا الجانب، هذا و13 من الكوادر وهو ما يعادل 21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.8 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه مضمون الفقرة، ما يعكس عدم وضوح الفوائد أو العيوب المحتملة للتدريب، وقد يحتاجون إلى مزيد من التوضيحات لاتخاذ موقف محدد، هذا و25 من الكوادر وهو ما يعادل 41.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 20 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس وجود تجارب إيجابية وفعلية لهذه الفئة لمثل هكذا تدريبات،كما أن 13 من الكوادر وهو ما يعادل 21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 13 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس أن هذه الفئة تشرف على تدريبات من هذا النوع في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 09: تعتمد مؤسسة صيدال على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب معارف جديدة

من خلال الجدول يتضح أن 1 من الكوادر وهو ما يعادل 1.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.2 معارض وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس أن هذا الكادر يرى أن المؤسسة تعتمد على مصدر واحد في اكتساب معارفها، هذا و2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب عدم إدراك هذه الفئة ووعيهم بالمصادر وتعددها، كما أن 10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 لم يبدوا رأيهم اتجاه مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم إدراكهم لمصادر المعرفة المستخدمة في المؤسسة، وقد يحتاجون إلى مزيد من التوضيحات لاتخاذ موقف محدد، هذا و30 من الكوادر وهو ما يعادل 50% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 24 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس التجارب الفعلية لهذه الفئة واكتسابها الفعلي للمعارف من خلال المصادر الداخلية والخارجية، هذا و17 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17 مؤيدون وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس كون هذه الفئة تشرف بشكل مباشر على عملية اكتساب المعارف من المصادر الداخلية والخارجية.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 10: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق اكتساب المعارف

من خلال الجدول يتضح أن 5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1 رفضوا رفضا شديدا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع لكون هذه الفئة ترى أن الجهود التي تبذلها المؤسسة في إزالة الحواجز المتعلقة باكتساب المعرفة غير كافية، هذا و6 من الكوادر وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 رفضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع للتجارب السلبية التي خاضتها هذه الفئة في هذا الشأن، أو بسبب مشاهدات تؤكد وجود حواجز تعيق اكتساب المعرفة،كما أن 15 من الكوادر وهو ما يعادل 25% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في الفقرة، وهذا ما قد يرجع لنقص المعلومات المتعلقة بالجهود التي تقوم بها المؤسسة في هذا الشأن لدى هذه الفئة، هذا و31 من الكوادر وهو ما يعادل 51.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 24.8 يوافقون ويؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون ناتج عن التجارب الشخصية لهذه الفئة والتي أثبتت وجود جهود من طرف المؤسسة لإزالة الحواجز التي تعيق اكتساب المعرفة حيث وجدوا سهولة في اكتساب معارف كان من الصعب أن يكتسبوها سابقا، هذا و3 من الكوادر وهو ما يعادل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3 يؤيدون وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس الإشراف الفعلي لهذه الفئة على عملية إزالة الحواجز التي تعيق اكتساب المعرفة بأمر من إدارة المؤسسة وهذا ما يؤكد على وجود جهود فعلية.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 11: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة باكتساب المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 يعارضون وبشدة مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس كون هذه الفئة لديها شكوك في فعالية هذا التقييم أو يرونه غير عادل أو غير دقيق، كما أن 9 من الكوادر وهو ما يعادل 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون بسبب عدم معاينة هذه الفئة لأي تقييمات في المؤسسة من هذا النوع، كما أن 8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 متحفظين عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم تأكد هذه الفئة من وجود هكذا تقييمات من عدمه، وقد يحتاجون إلى مزيد من التوضيحات لاتخاذ موقف محدد، هذا و 24 من الكوادر وهو ما يعادل 40% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19.2 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس معاينة

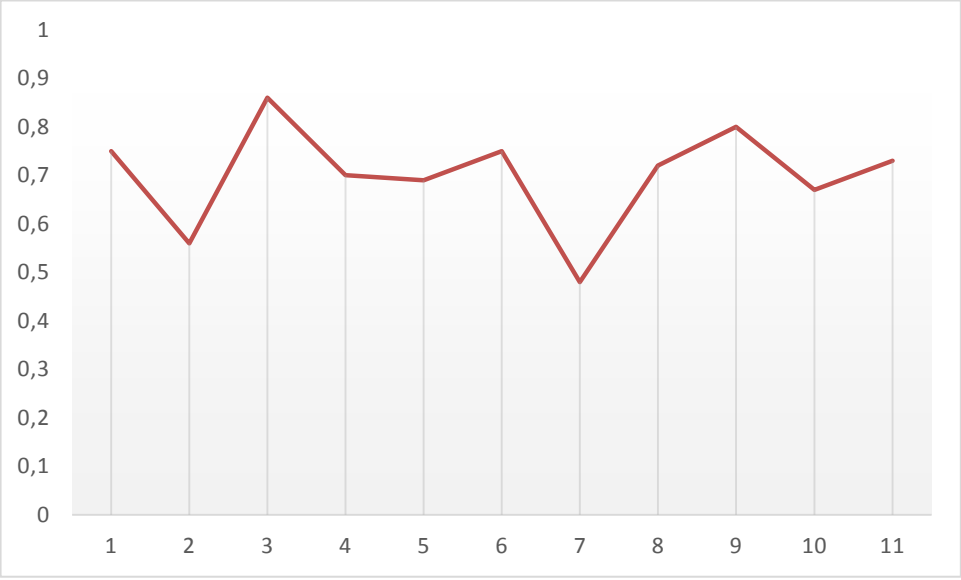
هذه الفئة لإجراء مثل هكذا تقييمات وبصفة دورية في المؤسسة، وأخيرا 16 كادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 16 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس كون هذه الفئة تشرف على هذه التقييمات في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

وعليه ومن خلال ما سبق وبالتركيز على المتوسطات الكلية لكل فقرة من فقرات اكتساب المعرفة يظهر وجود تباين، إذ تتراوح المتوسطات بين 0.45 و0.85، فنجد الاستجابة العالية من طرف الكوادر كانت اتجاه الفقرتين 3 و9 واللتان تعبران في مضمونهما عن استخدام مؤسسة صيدال لتقنيات متطورة في توليد المعرفة واعتمادها على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب معارف جديدة، بينما الفقرتين 2 و7 فحققتا استجابة منخفضة من طرف الكوادر والتي تعبران في مضمونهما عن وجود فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة ومنح المؤسسة لعمالها فرص للتعلم والتحسين المستمر، أما بقية الفقرات فدرجة الاستجابة كانت بين المقبولة والجيدة، عموما يمكن القول أن مستوى اكتساب المعرفة في مؤسسة صيدال مقبول مبدئيًا غير أنه يوجد مجال للتحسين والتطوير.

والشكل الموالي يعرض توزيع المتوسطات الكلية لفقرات اكتساب المعرفة:

الشكل(4-3): توزيع المتوسطات الكلية لفقرات اكتساب المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: بعد تخزين المعرفة

الجدول(4-4): تحليل فقرات تخزين المعرفة

الفقرات	الاستجابة					المتوسطات الكلية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	
تعتمد مؤسسة صيدال على طرائق متعددة لتخزين المعرفة	01	04	08	26	21	0.80
	1.7	6.7	13.3	43.3	35	
	0.2	**1.6**	**4.8**	**20.8**	**21**	
يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تخزين المعرفة	04	07	09	28	12	0.72
	6.7	11.7	15	46.7	20	
	0.8	**2.8**	**5.4**	**22.4**	**12**	
تعتمد مؤسسة صيدال على إجراءات أمن حازمة لحماية المعرفة من الضياع أو السرقة	08	14	19	15	04	0.71
	13.3	23.3	31.7	25	6.7	
	1.6	**5.6**	**11.4**	**20**	**04**	
تعتمد مؤسسة صيدال على التحيين والتحديث المستمر للمعرفة المخزنة	01	05	10	27	17	0.78
	1.7	8.3	16.7	45	28.3	
	0.2	**02**	**06**	**21.6**	**17**	
تعمل مؤسسة صيدال على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونه من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية	04	21	22	12	01	0.55
	6.7	35	36.7	20	1.7	
	0.8	**8.4**	**13.2**	**9.6**	**01**	
تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم تخزين المعرفة	00	04	03	34	19	0.82
	00	6.7	05	56.7	31.7	

	19	**27.2**	**1.8**	**1.6**	**00**	
0.49	04	05	21	16	14	يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذي يساهمون في تخزين المعرفة
	6.7	8.3	35	26.7	23.3	
	04	**04**	**12.6**	**6.4**	**2.8**	
0.74	12	29	15	04	00	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتخزين المعرفة
	20	48.3	25	6.7	00	
	12	**23.2**	**09**	**1.6**	**00**	
0.68	10	23	14	09	04	توثق مؤسسة صيدال كل المعارف التي يحملها العمال الذين سيغادرونها
	16.7	38.3	23.3	15	6.7	
	10	**18.4**	**8.4**	**3.6**	**0.8**	
0.52	02	12	16	20	10	تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة
	3.3	20	26.7	33.33	16.7	
	02	**9.6**	**9.6**	**08**	**02**	
0.79	12	35	11	02	00	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتخزين المعرفة
	20	58.3	18.3	3.3	00	
	12	**28**	**6.6**	**0.8**	**00**	
المتوسط الكلي لعملية تخزين المعرفة= 7.60/ 11						

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفقرة 12: تعتمد مؤسسة صيدال على طرائق متعددة لتخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 1 من الكوادر وهو ما يعادل 1.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.2 معارض تماما لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يعكس أن هذا الكادر يشعر بعدم الثقة بالطرائق المعتمدة في تخزين المعرفة وتعددها ،كما أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6 يعارضون ما ورد في الفقرة، وهذا قد يعكس عدم معاينة هذه الفئة لتعدد طرائق خزن المعرفة أو وجود تجارب سلبية لهذه الفئة مع الطرائق التي تعتمدها المؤسسة لتخزين المعرفة، كما أن 8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، مما قد يدل على أن

هذه الفئة بحاجة لمزيد من التوضيح حول تعدد هذه الطرائق لتحسم رأيها، كما أن 20 من الكوادر وهو ما يعادل 43.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 20.8 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يمكن تفسير بأن هذه الفئة لها معاينات أثبتت تخزين المعارف بطرائق متعددة، كما أن 21 من الكوادر وهو ما يعادل 35% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 21 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس مشاركة وإشراف هذه الفئة الفعلي على عملية تخزين المعرفة بطرائق متعددة في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 13: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يمثل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين تماما حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس وجود تجارب سلبية لهذه الفئة مع هذا الفريق، الأمر الذي جعل هذه الفئة تشكك في فعاليته، كما أن 7 من الكوادر وهو ما يعادل 11.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.8 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم وجود تجارب فعلية لهذه الفئة مع مثل هكذا فريق أصلا، هذا و9 من الكوادر وهو ما يعادل 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 5.4 اختاروا التحفظ على إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يرجع لعدم تأكد هذه الفئة من الوجود الفعلي لمثل هكذا فريق من عدمه، كما أن 28 من الكوادر وهو مايعادل 46.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 22.4 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتج عن التجارب الإيجابية لهذه الفئة مع هذا الفريق، والتي أثبتت أن هذا الأخير يخزن ويسهل تخزين المعرفة بطريقة فعالة، كما أن 12 من الكوادر وهو ما يعادل 20%من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن هذه الفئة أعضاء في هذا الفريق.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 14: تعتمد مؤسسة صيدال على إجراءات أمن حازمة لحماية المعرفة من الضياع أو السرقة

من خلال الجدول يتضح أن 8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعود لتجارب سلبية لهذه الفئة أثبتت عدم وجود أو عدم فاعلية هذه الإجراءات، كما أن 14 من الكوادر وهو ما يعادل23.3% من إجمالي العينة

وبمتوسط قدره 5.6 معارضين لما ورد في الفقرة، وهذا ما قد يرجع لكون هذه الفئة ليس لها أي تجربة تثبت وجود إجراءات متعلقة بتأمين المعارف، كما أن 19 من الكوادر وهو ما يعادل 31.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 11.4 كانوا متحفظين عن إبداء رأيهم، وهو ما يمكن تفسيره بحاجة هذه الفئة إلى المزيد من المعلومات حول هذا الشأن لاتخاذ القرار الصحيح، أو أن لها شكوك لم تُحسم بعد، كما أن 15 من الكوادر وهو ما يعادل 25% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 20 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يُفسر بوجود تجارب إيجابية لهذه الفئة أثبتت حرص المؤسسة الشديد على أمن معارفها، هذا و4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يدل على أن هذه الفئة مكلفة بأوامر من المؤسسة ولها جهود حثيثة فعلية بشأن تأمين وحماية المعارف المخزنة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 15: تعتمد مؤسسة صيدال على التحيين والتحديث المستمر للمعرفة المخزنة

من خلال الجدول يتضح أن 1 من الكوادر فقط وهو ما يعادل 1.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.2 معارض وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، معارضته هذه قد تكون نتيجة لعدم وجود تجارب تثبت وجود تحيين للمعارف المخزنة، هذا و5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب تجارب سلبية لهذه الفئة أثبتت تهالك المعارف المخزنة بسبب عدم تحيينها، هذا و10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يرجع لكون هذه الفئة لديها شكوك وتحتاج إلى المزيد من المعلومات حول مضمون الفقرة لتحسم رأيها، كما أن 27 من الكوادر وهو ما يعادل 45% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 21.6 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يفسر خوض هذه الفئة لتجارب أثبتت تحيين وتحديث المعارف المخزنة بصفة فعلية، وأخيرا 17 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس مشاركة هذ الفئة الفعلية في عملية تحديث المعارف المخزنة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 16: تعمل مؤسسة صيدال على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونه من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، هذا ما قد يعكس كون هذه الفئة ترى أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات أخرى غير استقرار العمال للحفاظ على المعارف الصريحة والضمنية، هذا و21 من الكوادر وهو ما يعادل 35% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.4 معارضين لما ورد في الفقرة، الأمر الذي قد يعكس عدم معاينة هذه الفئة الفعلية لعمل المؤسسة على استقرار عمالها لأجل الحفاظ على المعارف، هذا و22 من الكوادر وهو ما يعادل 36.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 13.2 امتنعوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس كون هذه الفئة تنتظر مزيدًا من المعلومات أو الشروحات حول الموضوع لتحسم رأيها، هذا و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يعكس التجارب الملموسة لهذه الفئة أو معاينتهم الفعلية لحفاظ المؤسسة على معارفها من خلال العمل على استقرار عمالها، و1 من الكوادر فقط وهو ما يعادل 1.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1 يؤيد تأييدا تاما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس كون هذا الكادر يشرف على استقرار العمال الحاملين للمعارف في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 17: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم تخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي كادر ينفي تماما ماورد في مضمون الفقرة، وهذا إنما يشير إلى توافق شديد من طرف عينة الدراسة مع مضمون الفقرة، كما أن 4 من الكوادر وهوما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى عدم وجود أي معاينات لهذه الفئة تثبت تخصيص المؤسسة لميزانية متعلقة بدعم تخزين المعرفة، كما أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.8 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس نقص المعلومات لدى هذه الفئة حول ما يتعلق بتخصيص المؤسسة لميزانية تدعم تخزين المعرفة وأنهم بحاجة إلى مزيد من المعلومات للتقييم، هذا و34 وهو ما يعادل 56.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 27.2 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لمعرفة هذه الفئة بسياسة المؤسسة المتعلقة بالتزامها بالدعم من خلال وثائق

رسمية، كما أن 19 من الكوادر وهوما يعادل 31.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19 مؤيدين بشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يفسر مشاركة هذه الفئة في الاجتماعات المتعلقة بتخصيص الميزانية ما يثبت الدعم الفعلي.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 18: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.8 يعارضون وبشدة على ما ود في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب عدم استفادة هذه الفئة من الحوافز بالرغم من أنهم شاركوا فعليا في عملية تخزين المعرفة، كما أن 16 كادرا وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يدل على أن هذه الفئة تحتاج إلى توضيحات بشأن هذا النوع من الحوافز لتغيير رأيهم، هذا و21 كادر وهو ما يعادل 35% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12.6 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس عدم اليقين بشأن وجود نظام للحوافز من هذا النوع من عدمه، هذا و5 كوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4 أيدوا ماورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس وجود تجارب سابقة إيجابية لهذه الفئة تثبت وجود نظام للحوافز يعنى بالعمال الذين يساهون في عملية تخزين المعرفة، هذا و4 كوادر وهو ما 6.7% من إجمالي العينة 4 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن هذه الفئة تشرف على هذه التحفيزات فعليا.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 19: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يعلق بتخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي كادر من الكوادر يتعارض تماما مع ما ورد في مضمون الفقرة، مما يوحي أن المؤسسة وفقت إلى حد بعيد في هذا الشأن، هذا و4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يشير إلى عدم معاينة هذه الفئة لأي تدريب من هذا النوع في المؤسسة، هذا و15 من الكوادر وهو ما يعادل25% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يمكن أن يُفسر ببعض الشكوك وعدم

التأكد من وجود هكذا تدريبات من عدمه، هذا و29 من الكوادر وهو ما يعادل 48.3%من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 23.2 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يشير إلى استفادة هذه الفئة الفعلية من تدريبات تمس جانب تخزين المعرفة، كما أن 12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس إشراف هذه الفئة على هذا النوع من التدريبات.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 20: توثق مؤسسة صيدال كل المعارف التي يحملها العمال الذين سيغادرونها

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين تماما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعود لعدم حاجة هذه الفئة لأي معارف غادر حامليه، وبالتالي تعذر معرفتهم لوجود هكذا توثيق أصلا، هذا و9 من الكوادر وهو ما يعادل 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لوجود تجربة سلبية لهذه الفئة مفادها عدم وجود معارف معينة في حالة الحاجة من جراء مغادة حامليها، هذا و14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.4 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، وهذا قد يعود لوجود شكوك عند هذه الفئة بشأن هذا الموضوع ما حال دون إبداء رأيهم، هذا و23 من الكودر وهو ما يعادل 38.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 18.4 يؤيدون ما ورد في الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه الفئة تمكنت من الوصول إلى معارف العمال المغادرين ولم تجد أي صعوبة في الحصول عليها، كما أن 10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه هذه الفئة تشرف على هكذا توثيق فعلا.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 21: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 غير مؤيدين ومعارضين بشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع لكون الجهود التي تبذلها المؤسسة في إزالة الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة غير كافية من وجهة نظر هذه الفئة، هذا و20 من الكوادر وهو ما يعادل 33.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 08 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع

لمعاينة هذه الفئة لحواجز فعلية أعاقت تخزينها للمعارف، هذا و16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 تحفظوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يعني أن هذه الفئة بحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الشروحات حول مضمون الفقرة لحسم رأيها، هذا و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 أيدوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون ناتج عن التجارب الشخصية الإيجابية لهذه الفئة والتي أثبتت وجود جهود من طرف المؤسسة لإزالة الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة، إذ وجدت هذه الفئة سهولة في تخزين المعارف مقارنة بالسابق، هذا و2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس المساهمة الفعلية وتكفل هذه الفئة وإشرافها على عملية إزالة الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 22: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتخزين المعرفة

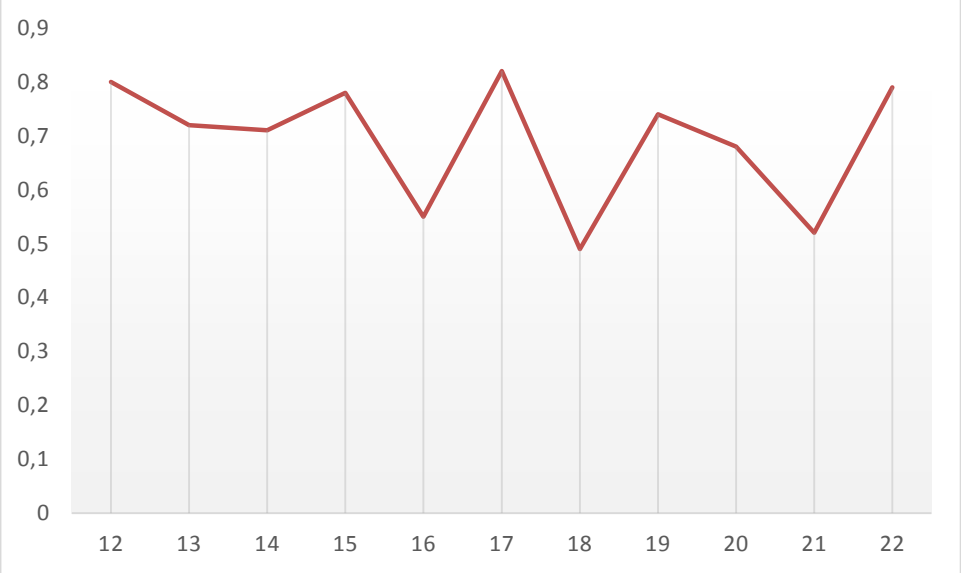
من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد أي من الكوادر عارض ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن المؤسسة وُفقت إلى حد كبير في إجراء التقييمات الدورية التي تتعلق بتخزين المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يُفسر عدم خوض هذه الفئة لأي تجربة تؤكد اعتماد المؤسسة على تقييمات دورية متعلقة بتخزين المعرفة، هذا و11 من الكوادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.6 اختاروا أن يتحفظوا عن رأيهم فيما يتعلق بما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يعني وجود شكوك عند هذه الفئة ونقص في المعلومات حال دون إبداء رأيهم، هذا و35 من الكوادر وهو ما يعادل 58.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 28 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يشير إلى وجود تجارب فعلية لهذه الفئة مع هكذا تقييمات، هذا و 12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يُفسَر بإشراف هذه الفئة وتكفلها بهذا النوع من التقييمات.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

وعليه ومن خلال ما سبق وبالتركيز على المتوسطات الكلية لكل فقرة من فقرات تخزين المعرفة يظهر وجود تباين، إذ تتراوح المتوسطات بين 0.49 و0.82، فنجد الاستجابة العالية من طرف الكوادر كانت اتجاه الفقرتين 12 و17 واللتان تعبران في مضمونهما عن تخصيص مؤسسة صيدال لميزانية تدعم تخزين المعرفة واعتمادها على طرائق متعددة لتخزين المعرفة، بينما الفقرات 16، 18 و21 فحققت استجابة منخفضة من طرف الكوادر والتي تعبر في مضمونها على أن مؤسسة صيدال تعمل على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونه من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية، ويوجد فيها نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تخزين المعرفة وتزيل الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة، أما بقية الفقرات فدرجة الاستجابة كانت بين المقبولة والجيدة، عموما يمكن القول أن مستوى تخزين المعرفة في مؤسسة صيدال مقبول مبدئيًا غير أنه يوجد مجال للتحسين والتطوير.

والشكل الموالي يعرض توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تخزين المعرفة:

الشكل(4-4): توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تخزين المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: تحليل البعدين المتعلقين بتوزيع المعرفة وتطبيقها

سنتطرق في هذه الجزئية إلى تحليل الفقرات 23 المتبقية بدءًا من الفقرة رقم 23 وصولا للفقرة رقم 45، تجدر الإشارة في هذا الصدد أن الفقرات من 23 إلى غاية 33 تتعلق بتوزيع المعرفة، والفقرات من 34 إلى غاية 45 تتعلق بتطبيق المعرفة.

أولا: بعد توزيع المعرفة

الجدول (4_5): تحليل فقرات توزيع المعرفة

الفقرات	الاستجابة					المتوسطات الكلية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	
تعتمد مؤسسة صيدال على منصات للتفاعل الجماعي قصد تشارك المعرفة باستمرار	02	02	10	28	18	0.79
	3.3	3.3	16.7	46.7	30	
	0.4	**0.8**	**06**	**22.4**	**18**	
يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل توزيع المعرفة	04	24	16	14	02	0.66
	6.7	40	26.7	23.3	3.3	
	6.7	**9.6**	**9.6**	**11.2**	**02**	
تتيح مؤسسة صيدال إمكانية وصول عمالها للمعارف المخزنة من قبل	18	20	10	10	02	0.46
	30	33.3	16.7	16.7	3.3	
	03.6	**08**	**06**	**08**	**02**	
تعتمد مؤسسة صيدال على نظام يمكنها من نقل المعرفة من العمال الذين سيغادرونها إلى الذين سيبقون أو الجدد	02	06	08	28	16	0.76
	3.3	10	13.3	46.7	26.7	
	0.4	**2.4**	**4.8**	**22.4**	**16**	

تعمل مؤسسة صيدال على توفير وسائل اتصال متعددة ومتنوعة لتوزيع المعرفة داخلها	00	05	14	26	15	0.77
	00	08.3	23.3	43.3	25	
	00	**02**	**8.4**	**20.8**	**15**	
يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في توزيع المعرفة	04	07	12	20	17	0.73
	6.7	11.7	20	33.3	28.3	
	0.8	**2.8**	**7.2**	**16**	**17**	
تعتمد مؤسسة صيدال على تقنيات متطورة لتوزيع المعرفة	12	14	27	06	01	0.50
	20	23.3	45	10	1.7	
	2.4	**5.6**	**16.2**	**4.8**	**01**	
تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتوزيع المعرفة	02	05	10	24	19	0.77
	3.3	8.3	16.7	40	31.7	
	0.4	**02**	**06**	**19.2**	**19**	
تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم توزيع المعرفة	00	02	04	16	38	0.90
	00	3.3	6.7	26.7	63.3	
	00	**0.8**	**2.4**	**12.8**	**38**	
تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق توزيع المعرفة	07	09	13	14	17	0.68
	11.7	15	21.7	23.3	28.3	
	1.4	**3.6**	**7.8**	**11.2**	**17**	
تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتوزيع المعرفة	00	07	12	24	17	0.77
	00	11.7	20	40	28.3	
	00	**2.8**	**7.2**	**19.2**	**17**	
المتوسط الكلي لعملية توزيع المعرفة= 7.79/ 11						

المصدر: من إعداد الباحثة

الفقرة 23: تعتمد مؤسسة صيدال على منصات للتفاعل الجماعي قصد تشارك المعرفة باستمرار

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يفسر بعدم إنضمام هذه الفئة في أي منصات لتشارك

المعارف، هذا و2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يُفسر بعدم فعالية هذه المنصات فيما يخص تشارك المعرفة، هذا و10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 06 قرروا التحفظ عن رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يفسر بوجود شكوك وضبابية اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة الأمر الذي حال دون إبداء رأيهم، كما يوجد 28 كادر وهو ما يعادل 46.7% من إجمالي وبمتوسط قدره 22.4 العينة يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، ما يمكن تفسيره بالانضمام الفعلي لهذه الفئة في مثل هكذا منصات، هذا و18 من الكوادر وهوما يعادل 30% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 18 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس إشراف هذه الفئة على هذه المنصات وإدارتها.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 24: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل توزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.7 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس وجود تجارب سلبية لهذه الفئة مع هذا الفريق أثبتت عدم فعاليته، هذا و24 من الكوادر وهو ما يعزز 40٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم وجود تجارب فعلية لهذه الفئة مع مثل هكذا فريق على أرض الواقع، هذا و16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 تحفظوا عن إبداء رأيهم بشأن ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يفسر بوجود شكوك وضبابية اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة الأمر الذي حال دون إبداء رأيهم بشكل صريح،كما أن 14 من الكوادر وهو ما يمثل 23.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 11.2 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتج عن الاحتكاك المباشر والتجربة الإيجابية لهذه الفئة مع هذا الفريق بشأن توزيع المعرفة، كما أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 يؤيدون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن هذه الفئة ضمن أعضاء هذا الفريق.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 25: تتيح مؤسسة صيدال إمكانية وصول عمالها للمعارف المخزنة من قبل

من خلال الجدول يتضح أن 18 من الكوادر وهو ما يعادل 30٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يمكن أن يعود إلى كون هذه الفئة لم تخض أبدا تجربة من هذا النوع، هذا و20 من الكوادر وهو ما يعادل 33.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 08 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يُفسر بأن هذه الفئة اعترضتها عوائق حالت دون وصولها للمعارف المخزنة، هذا و10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7٪ من إجمالي العينة 06 اختاروا أن يتحفظوا ولا يتفاعلوا لا بالسلب ولا بالإيجاب، وهذا قد يكون ناتجًا عن شكوك هذه الفئة حول ما ورد في مضمون الفقرة حالت دون حسم رأيها، أيضا لدينا 10 كوادر وهو ما يعادل 16.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 08 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون ناتجا عن التجربة الإيجابية التي خاضتها هذه الفئة والتي مفادها الوصول للمعارف المخزنة بكل سهولة ويسر، كما ويوجد 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعود لكون هذه الفئة تشرف على عملية إتاحة المعارف وتديرها.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 26: تعتمد مؤسسة صيدال على نظام يمكنها من نقل المعرفة من العمال الذين سيغادرونها إلى الذين سيبقون أو الجدد

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يوافق 3.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 عارضوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يكون نتيجة لعدم تعامل هذه الفئة مع هكذا نظام من قبل، هذا و6 من الكوادر وهو ما يعادل 10٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يكون نتيجة للتجربة السلبية التي خاضتها هذه الفئة والتي مفادها معاينة عمال غادروا المؤسسة دون نقل معارفهم، كما أن 8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون نتيجة لشكوك تراود هذه الفئة بشأن هكذا نظام حالت دون حسم رأيهم، كما وعبر 28 من الكوادر وهو ما يعادل 46.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 22.4 عن تأييدهم لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يدل على استفادة هذه الفئة الفعلية من معارف العمال قبل مغادرتهم، كما ونجد أن 16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره

16 مؤيدون بشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعود لكون هذه الفئة تشرف على تنظيم عملية نقل المعارف من العمال المغادرين إلى باقي العمال.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 27: تعمل مؤسسة صيدال على توفير وسائل اتصال متعددة ومتنوعة لتوزيع المعرفة داخلها

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي من الكوادر تعارض وبشدة مع ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا إيجابي كونه يدل على أن المؤسسة وُفقت إلى حد كبير في هذا الجانب، هذا وتوجد 5 كوادر وهو ما يعادل 8.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 عارضوا ماورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد نفسره بأن هذه الفئة لم يكن لها احتكاك وتعامل مع وسائل اتصال متعددة لتوزيع معارفها، هذا و14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.4 تحفظوا في إجابتهم على ما ورد في الفقرة، الأمر الذي قد يعكس أن هذه الفئة لديها شكوك بشأن توفير المؤسسة لوسائل متعددة تُعنى بتوزيع المعرفةحالت دون حسم رأيهم، هذا و26 من الكوادر وهو ما يعادل 43.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 20.8 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه الفئة لها تجربة فعلية إيجابية ومعاينة واقعية أثبتت توفير المؤسسة لوسائل اتصال متعددة تُعنى بتوزيع المعرفة، هذا و15 من الكوادر وهو ما يعادل 25٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 15 يؤيدون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يشير لكون هذه الفئة تشرف وتدير وسائل متعددة موجودة في المؤسسة بقصد توزيع المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 28: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في توزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 يعارضون تماما ماورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي يمكن تفسيره بكون هذه الفئة ساهمت فعليا في توزيع المعرفة لكنها لم تحصل على حوافز من هذا النوع، هذا و7 من الكوادر وهو ما يعادل11.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.8 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يدل على أن هذه الفئة لا تساهم بشكل فعلي في توزيع

المعرفة وبالتالي لم يسبق لها التعامل مع هكذا نظام للحوافز، كما أن 12 من الكوادر وهو ما يعادل20٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.2 فضلوا التحفظ فيما يتعلق بمضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لوجود شكوك عند هذه الفئة بشأن هذا النوع من الحوافز الأمر الذي حال دون استقرارهم على رأي فعلي، هذا و20 من الكوادر وهو ما يعادل 33.3٪ من إجمالي العينة 16 أيدوا ماورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي يمكن أن يعكس استفادة هذه الفئة من هذه الحوافز عند مساهتهم الفعلية في مشاركة معارفهم، هذا و17 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يمكن أن يدل على أن هذه الفئة تشرف على هذا النوع من الحوافز.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 29: تعتمد مؤسسة صيدال على تقنيات متطورة لتوزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 12 من الكوادر وهو ما يعادل 20٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم تعامل هذه الفئة مع هكذا تقنيات عند توزيع المعارف، كما أن 14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 5.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس التجارب السلبية لهذه الفئة مع مثل هكذا تقنيات أثبتت عدم فعاليتها في توزيع المعرفة، كما أن 27 من الكوادر وهو ما يعادل 45٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 16.2 تحفظوا على ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه الفئة ليس لها رؤية واضحة حول التقنيات المستخدمة في عملية توزيع المعرفة، هذا و6 من الكوادر وهو ما يعادل 10٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 أيدوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه الفئة لها تجارب إيجابية وممارسات فعلية في توزيع المعارف من خلال تقنيات متطورة، كما و1 من الكوادر فقط وهو ما يعادل 1.7٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1 أبدى تأييده الشديد لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يعكس أن هذا الكادر يدير ويسير التقنيات المتطورة الموزعة للمعرفة في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 30: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتوزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3٪ من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 معارضين تماما لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون بسبب انعدام التجربة الشخصية لهذه الفئة مع هكذا تدريبات، هذا و5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 معارضون لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يكون بسبب التجربة السلبية لهذه الفئة مع هذا النوع من التدريبات أثبتت عدم فعاليتها، هذا و10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 06 تحفظوا عن إبداء رأيهم حول مضمون الفقرة، وهذا يمكن أن يُفسر ببعض الشكوك وعدم التأكد من وجود هكذا تدريبات من عدمه الأمر الذي حال دون إبداء هذه الفئة لرأي واضح، كما أن 24 من الكوادر وهو ما يعادل 40% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19.2 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون ناتجا عن التجارب الشخصية الإيجابية لهذه الفئة مع مثل هكذا تدريبات، كما أن 19 من الكودر وهو ما يعادل31.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19 مؤيدون وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يعكس كون هذه الفئة تشرف فعليا على هكذا تدريبات.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 31: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم توزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي كادر عارض تماما مضمون الفقرة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة وُفقت إلى حد بعيد في هذا الشأن، هذا و2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يشير إلى عدم وجود أي معاينات لهذه الفئة تثبت تخصيص المؤسسة لميزانية من هذا النوع، هذا و4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس نقص المعلومات لدى هذه الفئة حول ما يتعلق بتخصيص هكذا ميزانية وأنهم بحاجة إلى مزيد من المعلومات للتقييم، كما أن 16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12.8 أبدوا تأييدهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لمعاينة هذه الفئة لوثائق رسمية تثبت تخصيص هكذا ميزانية، هذا و38 من الكوادر وهو ما يعادل 63.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 38 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يفسر بمشاركة هذه الفئة في الاجتماعات المتعلقة بتخصيص هكذا ميزانية في المؤسسة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 32: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق توزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 7 من الكوادر وهو ما يعادل 11.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.4 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع لكون الجهود التي تبذلها المؤسسة في إزالة الحواجز غير كافية في وجهة نظر هذه الفئة، كما أن 9 من الكوادر وهو ما يعادل 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع للتجارب السلبية التي كانت لهذه الفئة أو بسبب مشاهدات تؤكد وجود حواجز تعيق توزيع المعرفة، هذا و13 من الكوادر وهو ما يعادل21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.8 اختاروا التحفظ على ما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يعني أن هذه الفئة بحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الشروحات حول الجهود المبذولة، كما أن 14 من الكوادر وهو ما يعادل23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 11.2 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون ناتج عن التجارب الشخصية لهذه الفئة والتي أُثبتت من خلال سهولة توزيع المعرفة مقارنة بالسابق، هذا و17 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس تكليف هذه الفئة بالإشراف على عملية إزالة الحواجز التي تعيق توزيع المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 33: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتوزيع المعرفة

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي كادر من الكوادر يعارض بصفة قطعية ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة وُفقت إلى حد بعيد في هذا الشأن ، هذا و7 من الكوادر وهو ما يعادل 11.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.8 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يُفسر بعدم خضوع هذه الفئة إطلاقا لتقييمات من هذا النوع، كما أن 24 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.2 اختاروا التحفظ عن رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة وهذا ما يمكن تفسيره بوجود شكوك عند هذه الفئة حالت دون إبداء رأيهم، هذا و24 من الكوادر وهو ما يعادل 40% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19.2 يؤيدون ما ورد في مضون الفقرة، وهذا قد يكون ناتجًا عن الخضوع الفعلي لهذه

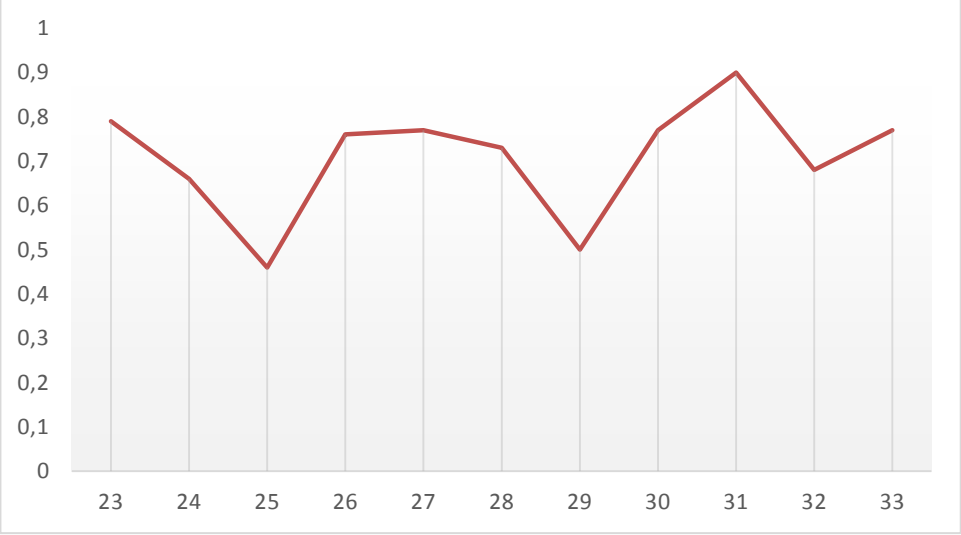
الفئة لتقييمات دورية متعلقة بتوزيع المعرفة، كما أن 17 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 17 يؤيدون وبشدة ماورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يُفسر بكون هذه الفئة تشرف على هذه التقييمات وتديرها.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

وعليه ومن خلال ما سبق وبالتركيز على المتوسطات الكلية لكل فقرة من فقرات توزيع المعرفة يظهر وجود تباين، إذ تتراوح المتوسطات بين 0.46 و0.90 فنجد الاستجابة العالية من طرف الكوادر كانت اتجاه الفقرتين 23 و31 واللتان تعبران في مضمونهما عن اعتماد مؤسسة صيدال على منصات للتفاعل الجماعي لتشارك المعرفة وتخصيص ميزانية لدعم توزيع المعرفة، بينما الفقرات 25 و29 فحققت استجابة منخفضة واللتان تعبر في مضمونهما على أن مؤسسة صيدال تتيح إمكانية وصول عمالها للمعارف المخزنة وتعتمد على تقنيات متطورة لتوزيع المعرفة، أما بقية الفقرات فدرجة الاستجابة كانت بين المقبولة والجيدة، عموما يمكن القول أن مستوى توزيع المعرفة في مؤسسة صيدال مقبول مبدئيًا غير أنه يوجد مجال للتحسين والتطوير.

والشكل الموالي يعرض توزيع المتوسطات الكلية لفقرات توزيع المعرفة:

الشكل(4-5): توزيع المتوسطات الكلية لفقرات توزيع المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: بعد تطبيق المعرفة

الجدول (4–6): تحليل فقرات تطبيق المعرفة

الفقرات	الاستجابة					المتوسطات الكلية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	
تبذل المؤسسة جهود حثيثة لتحويل المعارف الضمنية والصريحة إلى ممارسات	04	14	14	24	04	0.63
	6.7	23.3	23.3	40	6.7	
	0.8	**5.6**	**8.4**	**19.2**	**04**	
يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تطبيق المعرفة	00	03	11	30	16	0.79
	00	05	18.3	50	26.7	
	00	**1.2**	**6.6**	**24**	**16**	
يوجـــتد في مؤسسة صـــيدال نظام للحوافز يستهدف العمـــال الذين يســـاهمون في تطبيـق المعـــرفة	03	15	13	11	18	0.68
	05	25	21.7	18.3	30	
	0.6	**06**	**7.8**	**8.8**	**18**	
توفق مؤسسة صيدال بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعمال في جانب تطبيق المعرفة	03	04	06	35	12	0.76
	05	6.7	10	58.3	20	
	0.6	**1.6**	**3.6**	**28**	**12**	
تعتمد مؤسسة صيدال على آليات فعالة لضمان ديمومة تطبيق المعرفة	11	16	19	11	03	0.53
	18.3	26.7	31.7	18.3	05	
	2.2	**6.4**	**11.4**	**8.8**	**03**	
	04	06	17	20	13	

تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتطبيق المعرفة	6.7	10	28.3	33.3	21.7	0.72
	1.6	**2.4**	**10.2**	**16**	**13**	
توظف مؤسسة صيدال المعرفة المتاحة لاكتساب معرفة جديدة	07	16	16	13	08	0.59
	11.7	26.7	26.7	21.7	13.3	
	1.4	**6.4**	**9.6**	**10.4**	**08**	
تقوم مؤسسة صيدال ببحوث ودراسات متعلقة بكيفية تطبيق المعرفة بكفاءة	00	02	04	27	27	0.86
	00	03.3	6.7	45	45	
	00	**0.8**	**2.4**	**21.6**	**27**	
تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تطبيق المعرفة	03	06	12	27	12	0.73
	05	10	20	45	20	
	0.6	**2.4**	**7.2**	**21.6**	**12**	
توفر مؤسسة صيدال أجهزة ووسائل متطورة تسهل تطبيق المعرفة	02	06	08	25	19	0.77
	03.3	10	13.3	41.7	31.7	
	0.4	**2.4**	**4.8**	**20**	**19**	
تصيغ مؤسسة صيدال خطط استراتيجية لتطبيق المعرفة المتاحة	02	05	18	30	05	0.70
	3.3	8.3	30	50	8.3	
	0.4	**02**	**10.8**	**24**	**05**	
تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتطبيق المعرفة	10	12	18	11	09	0.59
	16.7	20	30	18.3	15	
	02	**4.8**	**10.8**	**8.8**	**09**	
المتوسط الكلي لعملية تطبيق المعرفة= 8.35/ 12						

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفقرة 34: تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعارف الضمنية والصريحة إلى ممارسات

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 عارضوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون ناتج عن وجود صعوبات فعلية تواجه هذه الفئة أثناء محاولة ترجمة معارفها إلى ممارسات، كما أن 14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 5.6 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون ناتجا عن كون الجهود التي تبذلها المؤسسة في هذا الشأن غير كافية في وجهة نظر هذه الفئة، هذا و14 من الكوادر وهو ما يعادل 23.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.4 فضلوا التحفظ بشأن ما ورد في مضمون الفقرة، مما قد يعني أن هذه الفئة بحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الشروحات حول الجهود المبذولة لحسم رأيها، هذا و24 من الكوادر وهو ما يعادل 40% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19.1 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب تجارب هذه الفئة الإيجابية ومعاينتها للجهود التي تبذلها المؤسسة في هذا الشأن، هذا و4 من الكوادر وهو ما يعادل 6.7 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4 أيدوا وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب إشراف هذه الفئة وإدارتها لمثل هكذا جهود.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 35: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أنه لا وجود لأي عامل تعارض بشدة مع ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا يفسر سعي المؤسسة الكبير في هذا الجانب وتوفقها إلى حد كبير، كما أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.2 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم معاينة هذه الفئة لفريق من هذا النوع في المؤسسة، كما أن 11 من الكوادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.6 تحفظوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة اختاروا التحفظ عن رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، وهذا قد يكون نتيجة لنقص المعلومات حول هذا الفريق لدى هذه الفئة ما حال دون إبداء رأيهم، كما أن 30 من الكوادر وهو ما يعادل 50 % من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 24 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتج عن التجارب الإيجابية لهذه الفئة واحتكاكها مع هكذا فريق في المؤسسة، هذا و16

من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 16 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس أن أفراد هذه الفئة ينتمون إلى هذا الفريق.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 36: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل 5 % من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعود لعدم وجود أي لوائح رسمية تثبت تبني المؤسسة لمثل هكذا نظام حوافز، هذا و15 من الكوادر وهو ما يعادل 25% من إجمالي العينة معارضين وبمتوسط قدره 06 لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب أن هذه الفئة وبالرغم من إسهامها في تطبيق المعارف إلى أنها لم تتلقى أي حوافز بخصوص هذا الشأن، هذا و13 من الكوادر وهو ما يعادل 21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.8 اختاروا أن يتحفظوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب وجود شكوك عند هذه الفئة حول هذا النوع من الحوافز الأمر الذي حال دون إبداء رأي حاسم، هذا و11 من الكوادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.8 أيدوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس استفادة هذه الفئة من هذا النوع من الحوافز عند مساهمتها الفعلية في تطبيق المعرفة، كما أن 18 من الكوادر وهو ما يعادل 30% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 18 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس مشاركة هذه الفئة في تصميم هذا النوع من الحوافز.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 37: توفق مؤسسة صيدال بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعمال في جانب تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 3 كوادر وهو ما يعادل 5% إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 يعارضون تماما ماورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يعكس عدم معرفة هذه الفئة بوجود لوائح رسمية تؤكد توازن الصلاحيات والمسؤوليات في هذا الجانب، كما أن 4 كوادر وهو ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6

يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعود لتجارب شخصية بينت وجود تباين بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة في هذا الجانب، كما أن 6 كوادر وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 3.6 تحفظوا عن رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون هذه الفئة تحتاج إلى مزيد من المعلومات لإبداء رأيها حول الموضوع، في حين أن 35 من الكوادر وهو ما يعادل 58.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 28 أيدوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس معاينة هذه الفئة لنجاحات متعلقة بتطبيق المعرفة ما يجعلهم يعتقدون أن الصلاحيات الممنوحة متناسبة مع المسؤوليات في هذا الشأن، هذا و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12 مؤيدون وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يكون بسبب معاينة هذه الفئة لسياسات واضحة تحدد صلاحيات العمال ومسؤولياتهم في ما يتعلق بتطبيق المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 38: تعتمد مؤسسة صيدال على آليات فعالة لضمان ديمومة تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 11 من الكوادر وهو ما يعادل18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.2 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتجا عن تجارب سابقة غير مرضية لهذه الفئة تثبت عدم فعالية الآليات المعتمدة في هذا الجانب، هذا و16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يعكس عدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا آليات على أرض الواقع، كما أن 19 من الكوادر وهو ما يعادل 31.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 11.4 تحفظوا عن إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعود لشكوك تنتاب هذه الفئة حول وجود مثل هكذا آليات من عدمه، كما أن 11 من الكوادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.8 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب تجارب إيجابية شخصية أثبتت الاعتماد على آليات فعالة تساهم في استمرارية تطبيق المعرفة، كما أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل 5% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 03 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يرجع لكون هذه الفئة تشرف فعلا على هكذا آليات تضمن استمرار تطبيق المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 39: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل6.7 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.6 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، هذا ما قد يكون ناتجًا عن عدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا تدريبات على أرض الواقع، كما أن 6 من الكوادر وهو ما يعادل 28.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 يعارضون ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يكون بسبب التجربة السلبية لهذه الفئة مع هذا النوع من التدريبات أثبتت عدم فعاليتها، كما أن 17 من الكوادر وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10.2 تحفظوا عن إبداء رأيهم اتجاه ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون بسبب تشكيك هذه الفئة حول توفير هذه التدريبات من عدمه، هذا و20 من الكوادر وهو ما يعادل 33.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 16 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس استفادة هذه الفئة الفعلي من هكذا تدريبات، هذا و13 من الكوادر وهو ما يعادل 21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 13 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس إشراف هذه الفئة على مثل هكذا تدريبات وإدارتها.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 40: توظف مؤسسة صيدال المعرفة المتاحة لاكتساب معرفة جديدة

من خلال الجدول يتضح أن 7 من الكوادر وهو ما يعادل 11.7 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 1.4 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يُفسر بعدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا جهود على أرض الواقع، هذا و16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 6.4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتجا عن كون هذه الفئة عاينت محاولات لاستخدام المعرفة المتاحة في توليد معارف جديدة لكن باءت بالفشل، كما أن 16 من الكوادر وهو ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 9.6 تحفظوا عن إبداء رأيهم حول ما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يعكس الموقف غير الحاسم لهذه الفئة لعدم وضوح الرؤية أو لنقص المعلومات حول الموضوع، كما أن 13 من الكوادر وهو ما يعادل 21.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10.4 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، ما قد يكون ناتجا عن تجارب إيجابية لهذه الفئة ومعاينتها لجهود من هذا النوع، هذا و8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من

إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8 مؤيدون وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يرجع لكون أفراد هذه الفئة يشرفون على عملية اكتساب معارف جديدة من معارف متاحة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

الفقرة 41: تقوم مؤسسة صيدال ببحوث ودراسات متعلقة بكيفية تطبيق المعرفة بكفاءة

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد لأي كادر من الكوادر يعارض بشدة ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي يعكس تفوق المؤسسة في هذا الجانب إلى حد كبير،كما أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3 % من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.8 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي يمكن أن يكون ناتج عن عدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا بحوث ودراسات، كما أن 4 من الكوادر وهو ما يعادل6.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 اختاروا التحفظ حول ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعود إلى عدم وجود فهم كافٍ ومعرفة هذه الفئة بتفاصيل هكذا بحوث ودراسات، هذا و27 من الكوادر وهو ما يعادل 45% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 21.6 مؤيدين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس استفادة هذه الفئة الفعلي من مخرجات هذه البحوث والدراسات، و27 من الكوادر وهو ما يعادل 45% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 27 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس إشراف وإدارة هذه الفئة لمثل هكذا بحوث ودراسات.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 42: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 3 من الكوادر وهو ما يعادل5 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.6 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يعكس اعتراض هذه الفئة حواجز ومعيقات أثناء تطبيق معارفهم ، هذا و6 من الكوادر وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يرجع لكون الجهود التي تبذلها المؤسسة في إزالة الحواجز غير كافية في وجهة نظر هذه الفئة، هذا و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 7.2 تحفظوا عن

إبداء رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، ما قد يعكس عدم وجود معرفة كافية لهذه الفئة حول هذه الجزئية وعدم الارتياح في إبداء الرأي، هذا و27 من الكوادر وهو ما يعادل 45% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 21.6 يؤيدون لما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس وجود تجارب إيجابية لهذه الفئة مفادها عدم وجود حواجز أثناء تطبيقهم للمعرفة سبق وأن اصطدموا بها، و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 12 يؤيدون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس المشاركة الفعلية لهذه الفئة في إزالة الحواجز التي تعيق تطبيق المعرفة.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 43: توفر مؤسسة صيدال أجهزة ووسائل متطورة تسهل تطبيق المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يكون بسبب عدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا أجهزة تُعنى بتسهيل تطبيق المعرفة في المؤسسة، هذا و6 من الكوادر وهو ما يعادل 10% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 2.4 عارضوا ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يكون بسبب أن هذه الفئة ترى أن الأجهزة والوسائل المتاحة غير فعالة بما فيه الكفاية لتسهيل تطبيق المعرفة من خلال التجارب السلبية السابقة، هذا و8 من الكوادر وهو ما يعادل 13.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 تحفظوا حول ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا ما قد يعكس شكوك هذه الفئة وعدم وجود رؤية واضحة اتجاه هذه الأجهزة، كما أن 45 من الكوادر وهو ما يعادل 41.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 20 مؤيدين وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهو ما قد يعكس الاستعمال الفعلي لهذه الفئة لهكذا أجهزة سهلت من تطبيقهم للمعارف، هذا و19 من الكوادر وهو ما يعادل31.7% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 19 يؤيدون وبشدة ما ورد في مضون الفقرة، ما قد يعكس أن أفراد هذه الفئة يشرفون على هذا النوع من الأجهزة ويديرونه.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 44: تصيغ مؤسسة صيدال خطط استراتيجية لتطبيق المعرفة المتاحة

من خلال الجدول يتضح أن 2 من الكوادر وهو ما يعادل 3.3 %من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 0.4 يعارضون وبشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعكس عدم معاينة هذه الفئة لمثل هكذا ممارسات في المؤسسة، هذا و5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 معارضون لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب معاينة هذه الفئة لاستراتيجيات غير فعالة في جانب تطبيق المعرفة، كما أن 18 من الكوادر وهو ما يعادل 30% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10.8 قرروا التحفظ عن رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، ما قد يكون بسبب عدم تأكد هذه الفئة من وجود هكذا خطط استراتيجية من هذا النوع من عدمه، هذا و30 من الكوادر وهو ما يعادل 50% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 24 مؤيدين لما ورد فيم مضمون الفقرة، هذا ما قد يعكس معاينة هذه الفئة لوثائق رسمية ترصد توثيق خطط استراتيجية في جانب تطبيق المعرفة، كما أن 5 من الكوادر وهو ما يعادل 8.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 05 مؤيدين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، هذا ما قد يعكس مشاركة هذه الفئة في صياغة هكذا خطط.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الفقرة 45: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتطبيق المعرفة

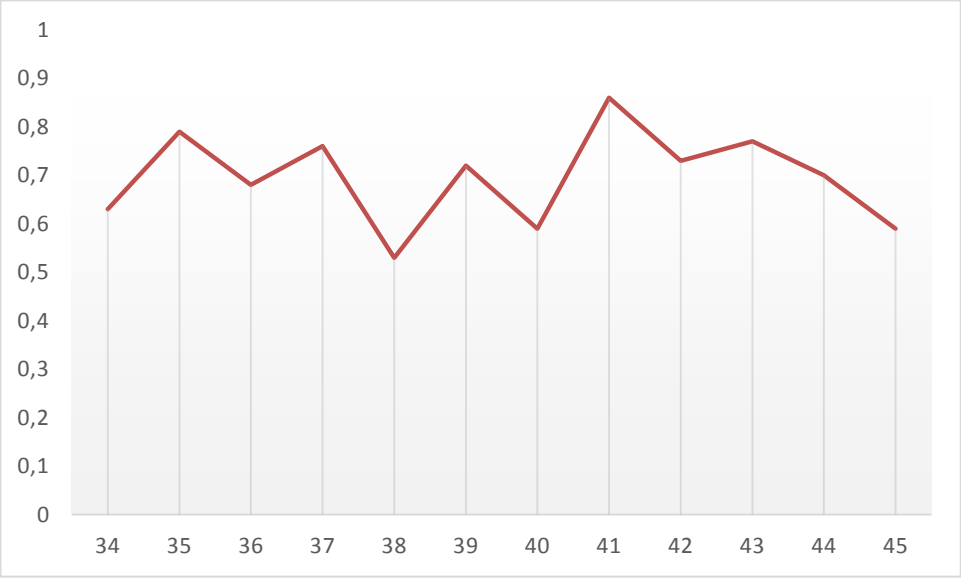
من خلال الجدول يتضح أن 10 من الكوادر وهو ما يعادل 16.7 % من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 02 معارضين وبشدة لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب عدم معاينة هذه الفئة لتقييمات من هذا النوع، هذا و12 من الكوادر وهو ما يعادل 20% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 4.8 معارضين لما ورد في مضمون الفقرة، الأمر الذي قد يكون بسبب شكوك تنتاب هذه الفئة بشأن فعالية هذه التقييمات،كما أن 18 من الكوادر وهو ما يعادل 30% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 10.8 اختاروا التحفظ عن رأيهم فيما يتعلق بمضمون الفقرة، هذا ما قد يعكس أن هذه الفئة غير متأكدة من وجود هكذا تقييمات من عدمه الأمر الذي حال دون إجابتهم، هذا و11 من الكوادر وهو ما يعادل 18.3% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 8.8 يؤيدون ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعود لمعاينة هذه الفئة وخضوعها لمثل هكذا تقييمات بصفة دورية، هذا و9 من الكوادر وهو ما يعادل 15% من إجمالي العينة وبمتوسط قدره 09 يؤيدون بشدة ما ورد في مضمون الفقرة، وهذا قد يعود لكون هذه الفئة تشرف على إقامة هكذا تقييمات وتديرها.

بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا.

وعليه ومن خلال ما سبق وبالتركيز على المتوسطات الكلية لكل فقرة من فقرات تطبيق المعرفة يظهر وجود تباين، إذ تتراوح المتوسطات بين 0.53 و0.86، فنجد الاستجابة العالية من طرف الكوادر كانت اتجاه الفقرتين 35 و42 واللتان تعبران في مضمونهما عن وجود فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تطبيق المعرفة والقيام ببحوث ودراسات متعلقة بكيفية تطبيق المعرفة بكفاءة، بينما الفقرات 38، 40 و45 فحققت استجابة منخفضة من طرف الكوادر والتي تعبر في مضمونها على أن مؤسسة صيدال تعتمد على استراتيجيات فعالة لضمان ديمومة تطبيق المعرفة وتوظف المعرفة المتاحة لاكتساب معرفة جديدة وتجري تقييمات دورية متعلقة بتطبيق المعرفة، أما بقية الفقرات فدرجة الاستجابة كانت بين المقبولة والجيدة، عموما يمكن القول أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة صيدال مقبول مبدئيًا غير أنه يوجد مجال للتحسين والتطوير.

والشكل الموالي يعرض توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تطبيق المعرفة:

الشكل(4-6): توزيع المتوسطات الكلية لفقرات تطبيق المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثالث: تقييم وتوجيه نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها لإثباتها أو تفنيدها لنفيها، إلى جانب التغذية العكسية التي سنحاول من خلالها إلقاء الضوء على نقاط الضعف لعلاجها ونقاط القوة لتعزيزها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذه الجزئية إلى اختبار فرضيات الدراسة للتوصل لنتيجة تفضي إلى قبول الفرضيات أو رفضها.

أولا: تكييف جداول التصنيف

قصد الإجابة على الفرضيات تم تكييف درجة تصنيف المؤسسات المعتمدة في MBNQA حسب خصوصيات الدراسة، إذ تم اختزال كل المعايير والاعتماد على معيار واحد وهو إدارة المعرفة والذي خُصص لتقييمه حسب نفس النموذج 45 نقطة، هذا ولمعرفة تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال تم جمع متوسط الفقرات المتعلقة بكل عمليات إدارة المعرفة، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول (4–7): مجموع متوسطات عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	النقاط
اكتساب المعرفة	7.71
تخزين المعرفة	7.60
توزيع المعرفة	7.79
تطبيق المعرفة	8.35
المجموع (إدارة المعرفة)	31.45

المصدر: من إعداد الباحثة.

للتذكير، لقد خُصصت 11 فقرة لتقييم اكتساب المعرفة ب 11 نقطة، 11 فقرة لتقييم تخزين المعرفة ب 11 نقطة، 11 فقرة لتقييم توزيع المعرفة ب 11 نقطة و12 فقرة لتقييم تطبيق المعرفة ب 12 نقطة، وهو ما يوافق 45 نقطة كاملة موجهة لتقييم إدارة المعرفة، وعليه تم تكييف درجة تصنيف المؤسسات المعتمد في

MBNQA لتقييم كل عملية على حدة ولتقييم إدارة المعرفة ككل، يعني تم تكييف درجة تصنيف المؤسسات المعتمد في MBNQA ب 45 نقطة لتصنيف المؤسسة من مدخل إدارة المعرفة ككل، 11 نقطة لتصنيف المؤسسة من مدخل اكتساب المعرفة، تخزينها وتوزيعها كلاً على حدة، و12 نقطة لتصنيف المؤسسة من مدخل تطبيق المعرفة، ونتائج التكييف وطريقته موضحة في الجداول الموالية:

نتائج تكييف جدول التصنيف من مدخل إدارة المعرفة كانت كما يلي:

الجدول (4–8): درجة تصنيف المؤسسة من مدخل إدارة المعرفة حسب النموذج الأمريكي MBNQA

تصنيف المؤسسة	النتيجة المرجعية	الفرق	العملية	النتيجة	المستوى المسند
ضعيف	275-0	275	=1000/(275×45) 12.38	12.38-0	التنمية في وقت مبكر
	375-276	99	=1000/(99×45) 4.46	16.85 -12.39	النتائج المبكرة
	475-376	99	=1000/(99×45) 4.46	21.32-16.86	التحسن المبكر
متوسط	575-476	99	=1000/(99×45) 4.46	25.79-21.33	أداء جيد
	675-576	99	=1000/(99×45) 4.46	30.26 -25.80	رائد الصناعة الناشئة
	775-676	99	=1000/(99×45) 4.46	34.73-30.27	الرائد في الصناعة
ممتاز	875-776	99	=1000/(99×45) 4.46	39.20-34.74	القائد المعياري

	876- 1000	124	=1000/(124×45) 5.59	45-39.21	زعيم عالمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021, P 35.

نتائج تكييف جدول التصنيف من مدخل اكتساب المعرفة، تخزينها وتوزيعها كانت كما يلي:

الجدول (4-9): درجة تصنيف المؤسسة من مدخل اكتساب المعرفة، تخزينها وتوزيعها حسب النموذج الأمريكي MBNQA

تصنيف المؤسسة	النتيجة المرجعية	الفرق	العملية	النتيجة	المستوى المسند
ضعيف	275-0	275	=1000/(275×11) 3.03	3.03-0	التنمية في وقت مبكر
	375-276	99	=1000/(99×11) 1.09	4.13 -3.04	النتائج المبكرة
	475-376	99	=1000/(99×11) 1.09	5.23 -4.14	التحسن المبكر
متوسط	575-476	99	=1000/(99×11) 1.09	6.33 -5.24	أداء جيد
	675-576	99	=1000/(99×11) 1.09	7.43 -6.34	رائد الصناعة الناشئة
	775-676	99	=1000/(99×11) 1.09	8.53-7.44	الرائد في الصناعة
ممتاز	875-776	99	=1000/(99×11) 1.09	9.62 -8.54	القائد المعياري

	876- 1000	124	=1000/(124×11) 1.36	11 -9.63	زعيم عالمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021, P 35.

نتائج تكييف جدول التصنيف من مدخل تطبيق المعرفة كانت كما يلي:

الجدول (4–10): درجة تصنيف المؤسسة من مدخل تطبيق المعرفة حسب النموذج الأمريكي MBNQA

تصنيف المؤسسة	النتيجة المرجعية	الفرق	العملية	النتيجة	المستوى المسند
ضعيف	275-0	275	=1000/(275×12) 3.30	3.30-0	التنمية في وقت مبكر
	375-276	99	=1000/(99×12) 1.19	4.50-3.31	النتائج المبكرة
	475-376	99	=1000/(99×12) 1.19	5.70-4.51	التحسن المبكر
متوسط	575-476	99	=1000/(99×12) 1.19	6.90 -5.71	أداء جيد
	675-576	99	=1000/(99×12) 1.19	8.10-6.91	رائد الصناعة الناشئة
	775-676	99	=1000/(99×12) 1.19	9.30-8.11	الرائد في الصناعة
ممتاز	875-776	99	=1000/(99×12) 1.19	9.31- 10.50	القائد المعياري

	-876 1000	124	=1000/(124×12) 1.49	12 -10.51	زعيم عالمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021, P 35.

ثانيا: تقييم النتائج

بإسقاط نقاط كل عملية على حدة ومجموعها (إدارة المعرفة) على الجدول المناسب لها كانت النتائج كما يلي:

الجدول (4– 11): تمحور عمليات إدارة المعرفة حسب جداول درجة التصنيف المكيفة

عمليات إدارة المعرفة	النقاط	المجال	المستوى المسند
اكتساب المعرفة	7.71	8.53-7.44	الرائد في الصناعة
تخزين المعرفة	7.60	8.53-7.44	الرائد في الصناعة
توزيع المعرفة	7.79	8.53-7.44	الرائد في الصناعة
تطبيق المعرفة	8.35	9.30-8.11	الرائد في الصناعة
المجموع (إدارة المعرفة)	31.45	34.73-30.27	الرائد في الصناعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021, P 35.

أ. تقييم اكتساب المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA

حصلت مؤسسة صيدال على تقييم بنسبة 7.71 من أصل 11 نقطة فيما يتعلق باكتساب المعرفة وهو ما يعادل 70.09%، تقع هذه النقطة في المجال بين 7.44 و8.53، وبالتالي المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب اكتساب المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة بتصنيف متوسط، الأمر الذي يعكس تفوق مؤسسة صيدال على منافسيها في هذا الجانب وتمتعها بمكانة مرموقة في السوق، هذا ويُعتبر تصنيف

المؤسسة تصنيفا متوسطا في جانب اكتساب المعرفة إشارة إيجابية، حيث يعني أنها تقع في نطاق يعتبر جيدًا ومُحترمًا، أما مستوى الرائد في الصناعة فيعكس كون المؤسسة تتمتع بمكانة متقدمة وتتفوق على منافسيها في هذا المجال إلى حد كبير، ما يعزز موقعها في السوق ويجعلها الخيار المفضل للزبائن، كل هذا يعني أن مؤسسة صيدال حققت تقييمًا جيدًا في مجال اكتساب المعرفة ولكنه ليس مثاليًا، ويُظهر أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز التميز التنظيمي، بشكل عام يجب أن تكون هذه النتائج محل تقدير، ويمكن استخدامها كنقطة انطلاق لتطوير المزيد في مجال اكتساب المعرفة.

ب. تقييم تخزين المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA

حصلت مؤسسة صيدال على تقييم بنسبة 7.60 من أصل 11 نقطة فيما يتعلق بخزين المعرفة وهو ما يعادل 69.09%، تقع هذه النقطة في المجال بين 7.44 و8.53، وبالتالي المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب تخزين المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة بتصنيف متوسط، الأمر الذي يعكس تفوق مؤسسة صيدال على منافسيها في هذا الجانب وتمتعها بمكانة مرموقة في السوق، هذا ويُعتبر تصنيف المؤسسة تصنيفا متوسطا في جانب تخزين المعرفة إشارة إيجابية، حيث يعني أنها تقع في نطاق يعتبر جيدًا ومُحترمًا، أما مستوى الرائد في الصناعة فيعكس كون المؤسسة تتمتع بمكانة متقدمة وتتفوق على منافسيها في هذا المجال إلى حد كبير، ما يعزز موقعها في السوق ويجعلها الخيار المفضل للزبائن، كل هذا يعني أن مؤسسة صيدال حققت تقييمًا جيدًا في مجال تخزين ولكنه ليس مثاليًا، ويُظهر أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز التميز التنظيمي، بشكل عام يجب أن تكون هذه النتائج محل تقدير، ويمكن استخدامها كنقطة انطلاق لتطوير المزيد في مجال تخزين المعرفة.

ج. تقييم توزيع المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA

حصلت مؤسسة صيدال على تقييم بنسبة 7.79 من أصل 11 نقطة فيما يتعلق بتوزيع المعرفة وهو ما يعادل 70.81%، تقع هذه النقطة في المجال بين 7.44 و8.53، وبالتالي المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب توزيع المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة بتصنيف متوسط، الأمر الذي يعكس تفوق مؤسسة صيدال على منافسيها في هذا الجانب وتمتعها بمكانة مرموقة في السوق، هذا ويُعتبر تصنيف

المؤسسة تصنيفا متوسطا في جانب توزيع المعرفة إشارة إيجابية، حيث يعني أنها تقع في نطاق يعتبر جيدًا ومُحترمًا، أما مستوى الرائد في الصناعة فيعكس كون المؤسسة تتمتع بمكانة متقدمة وتتفوق على منافسيها في هذا المجال إلى حد كبير، ما يعزز موقعها في السوق ويجعلها الخيار المفضل للزبائن، كل هذا يعني أن مؤسسة صيدال حققت تقييمًا جيدًا في مجال توزيع المعرفة ولكنه ليس مثاليًا، ويُظهر أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز التميز التنظيمي، بشكل عام يجب أن تكون هذه النتائج محل تقدير، ويمكن استخدامها كنقطة انطلاق لتطوير المزيد في مجال توزيع المعرفة.

د. تقييم تطبيق المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA

حصلت مؤسسة صيدال على تقييم بنسبة 8.35 من أصل 12 نقطة فيما يتعلق بتوزيع المعرفة وهو ما يعادل 69.58%، تقع هذه النقطة في المجال بين 8.31و 9.30، وبالتالي المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب تطبيق المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة بتصنيف متوسط، الأمر الذي يعكس تفوق مؤسسة صيدال على منافسيها في هذا الجانب وتمتعها بمكانة مرموقة في السوق، هذا ويُعتبر تصنيف المؤسسة تصنيفا متوسطا في جانب تطبيق المعرفة إشارة إيجابية، حيث يعني أنها تقع في نطاق يعتبر جيدًا ومُحترمًا، أما مستوى الرائد في الصناعة فيعكس كون المؤسسة تتمتع بمكانة متقدمة وتتفوق على منافسيها في هذا المجال إلى حد كبير، ما يعزز موقعها في السوق ويجعلها الخيار المفضل للزبائن، كل هذا يعني أن مؤسسة صيدال حققت تقييمًا جيدًا في مجال تطبيق المعرفة ولكنه ليس مثاليًا، ويُظهر أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز التميز التنظيمي، بشكل عام يجب أن تكون هذه النتائج محل تقدير، ويمكن استخدامها كنقطة انطلاق لتطوير المزيد في مجال تطبيق المعرفة.

هـ. تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA

مجموع النقاط التي تحصلت عليها مؤسسة صيدال فيما يتعلق بإدارة المعرفة هو 31.45 من أصل 45 نقطة الممكنة في مجال إدارة المعرفة وهو يعادل ما نسبته 69.88% من النقاط الكلية المتاحة، ما يعني أنها تقع ضمن المجال من 30.27 إلى 34.73، هذا وتم الحصول على هذه النقطة من خلال جمع النقاط التي تتعلق

بالعمليات الأربعة لإدارة المعرفة (7.71+ 7.60+7.79+8.35)، وهي نتيجة يمكن القول بالمجمل ومبدئيا أنها جيدة ولا يستهان بها.

هذا وتعد مؤسسة صيدال حسب نقاط التقييم المحصل عليها في جانب إدارة المعرفة ذات تصنيف متوسط من ناحية النقاط التي حصلت عليها، إذ تتوسط بين التميز التنظيمي الضعيف والممتاز، ولكنه في الوقت نفسه يعتبر مرتفعًا نسبيًا كونه يقع في النطاق الأعلى من التصنيف المتوسط، كما ويشير هذا التصنيف إلى وجود بعض الفجوات التي يمكن تحسينها، أي هناك فرص للتحسين.

ضف إلى ذلك فإن المستوى المسند لمؤسسة صيدال هو الرائد في الصناعة، الأمر الذي يعكس القيمة الاستثنائية التي تقدمها المؤسسة في مجال نشاطها، ويشير إلى كونها تحتل مكانة مهمة في السوق وأنها تعد بمثابة المرجعية أو الأنموذج الذي تحتذي به المؤسسات التي تشغل نفس النشاط.

وعليه يمكن القول أن التصنيف المتوسط والمستوى الرائد في الصناعة إنما يعكسان موقع مؤسسة صيدال داخل السوق الذي تنشط فيه وكفاءتها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة إلى حد كبير.

كل هذا يجعلنا نفند فرضيات الدراسة متحصلين بذلك على هذه الإجابات التي أسفرت عليها الدراسة التطبيقية:

مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل توزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

المطلب الثاني: التغذية العكسية

من الخطوات التي يتم اعتمادها بناءً على النموذج الأمريكي MBNQA كما سبق وذكرنا هي التغذية العكسية، والتي تظهر في حالة عدم اختيار المؤسسة للمراجعة، عدم اختيار المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية وعدم التوصية بالمؤسسة ضمن المؤسسات الفائزة أو التوصية بالمؤسسة ضمن المؤسسات الفائزة، وبما أن دراستنا كانت من نوع خاص، إذ تم التخلي عن كل معايير النموذج عدا معيار إدارة المعرفة، كما وتم القيام بهذه الدراسة على مؤسسة صيبدال حصرا، وبالرغم من إحراز هذه الأخيرة نتائج أولية لا يستهان بها إلى أن الأكثر مطلوب، وهذا ما نحاول تحقيقه في هذه الجزئية من خلال إلقاء الضوء على النتائج المحققة ومقارنتها مع تلك المتوقعة، ثم تقديم تقرير يحتوي على نقاط القوة التي على المؤسسة تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب عليها معالجتها وتصحيحها لتلافي أي انحرافات موجودة في جانب إدارة المعرفة.

وفي الجدول الموالي سنحاول عرض كل من النتائج المتوقعة والمحققة:

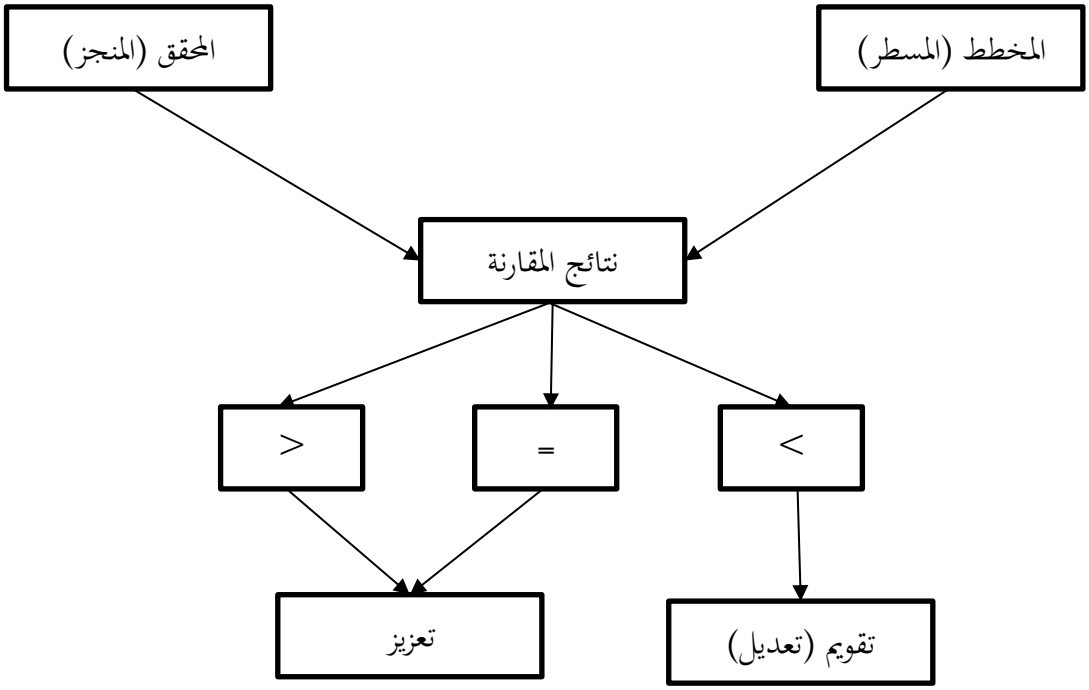
الجدول (4-12): مقارنة النتائج المتوقعة والمحققة

عمليات إدارة المعرفة	النقاط المتوقعة	النقاط المحققة	المستوى المتوقع	المستوى المحقق
اكتساب المعرفة	11	7.71	القائد المعياري	الرائد في الصناعة
تخزين المعرفة	11	7.60	القائد المعياري	الرائد في الصناعة
توزيع المعرفة	11	7.79	القائد المعياري	الرائد في الصناعة
تطبيق المعرفة	12	8.35	القائد المعياري	الرائد في الصناعة
المجموع	45	31.45	القائد المعياري	الرائد في الصناعة

المصدر: من إعداد الباحثة.

سنحاول بناءً على الأسس التي تقوم عليها التغذية العكسية تصميم نموذج بسيط يسمح بإنجاز تقرير مبسط يخدم الدراسة:

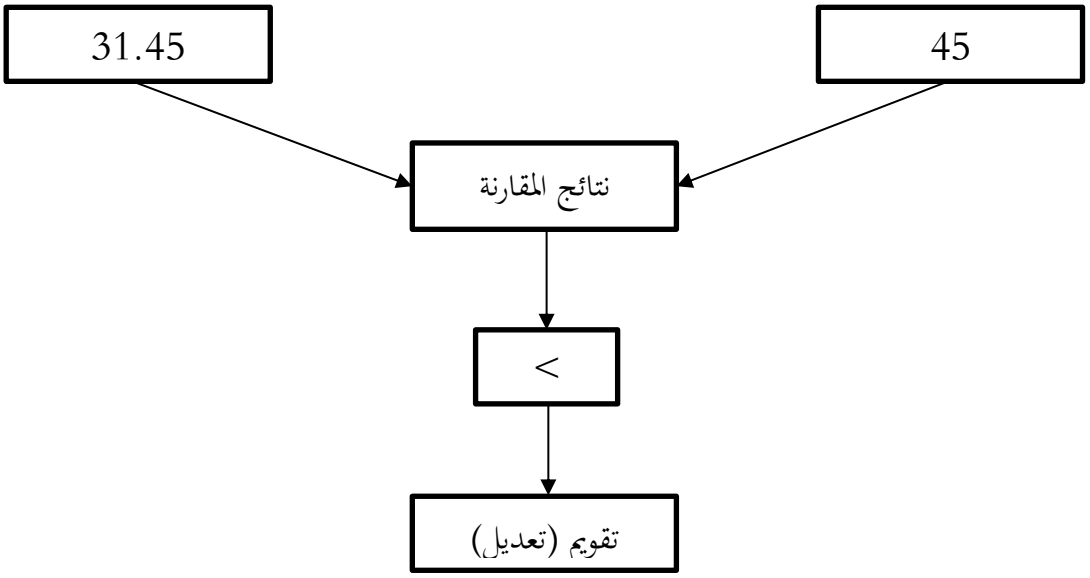
الشكل (4–7): نموذج بسيط مقترح للتغذية العكسية



المصدر: من إعداد الباحثة.

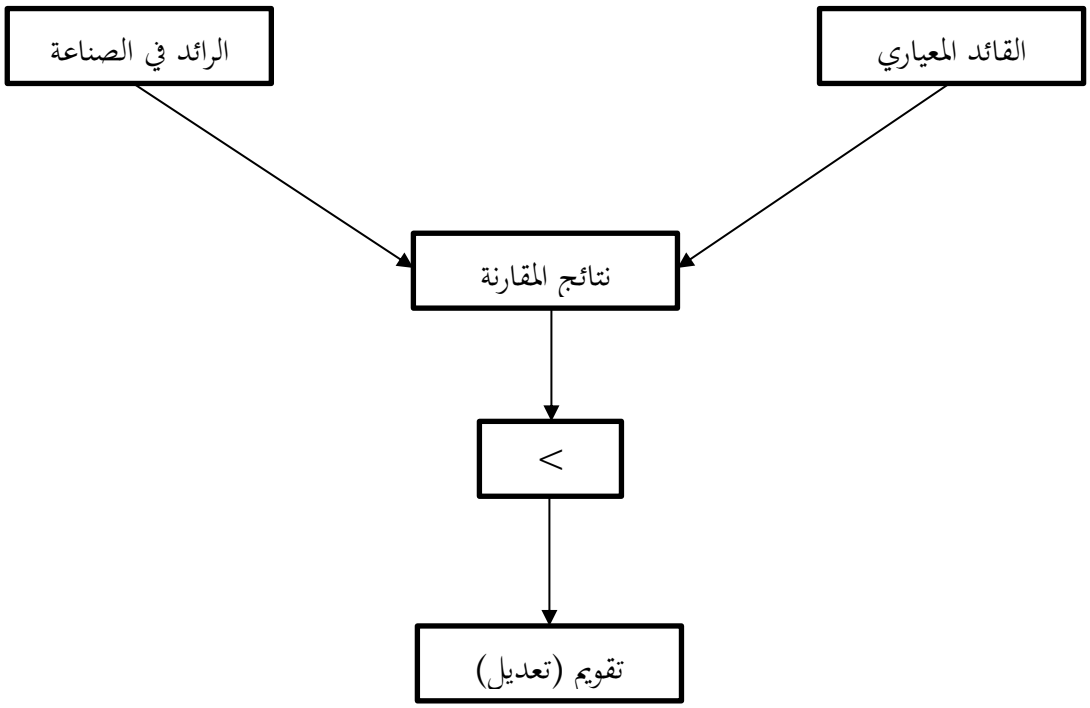
وفيما يلي سيتم إسقاط دراستنا على هذا النموذج لكتابة تقرير يتوافق مع مخرجات التغذية العكسية في كل من النقاط والمستوى المسند:

الشكل (4–8): إسقاط النموذج البسيط المقترح للتغذية العكسية في جانب النقاط



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل (4-9): إسقاط النموذج البسيط المقترح للتغذية العكسية في جانب المستوى



المصدر: من إعداد الباحثة.

كما نلاحظ، سواءً ما يتعلق بالنقاط أو المستوى المسند فإن ما حققته المؤسسة أقل مما خطط له بصفة عامة، وهذا يستلزم التقويم أي تعديل الانحراف وسد الفجوة الحاصلة بين ما يجب تحقيقه وما حقق فعلا، وعلى هذا الأساس سنقوم بإعداد تقرير بمثابة تغذية عكسية للمؤسسة صيدال يتم من خلاله توضيح نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين وتطوير.

تقرير تحليلي لتحسين تقييم إدارة المعرفة باعتبارها مدخل لتحقيق التميز التنظيمي

كملاحظة بسيطة وقبل عرض التقرير، نقاط القوة والضعف تم استلالها من الملاحظات التي كانت عقب تحليل كل فقرة، الفقرة التي ملاحظتها: بشكل عام تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا، اعتبرناها نقطة ضعف تحتاج لمعالجة وتعديل، أما الفقرة التي ملاحظتها: بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة، ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك، اعتبرناها نقطة قوة تحتاج لتعزيز.

1. مقدمة

تم في هذه الدراسة تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال وهذا باستخدام معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA، سنقوم في هذه الجزئية بتقديم تقرير تحليلي يمكن لمؤسسة صيدال الرجوع إليه لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وهذا لإحراز نقاط أكثر في مجال إدارة المعرفة وتحسين مستواها التميزي.

2. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة في جانب تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي ومقارنتها بالوضع المسطر

النتائج كما سبق وأوردنا جيدة مبدئيا لكن قابلة للتحسين، فمجموع النقاط المحصل عليها هو 31.45 من أصل 45 نقطة المخصصة لتقييم إدارة المعرفة، تعد هذه النقطة مؤشرا على وجود فجوات تحتاج لإجراءات تصحيحية، وهذا ما جعل مستوى المؤسسة ضمن الرائد في الصناعة الأمر الذي يدل على ضرورة بذل هذه المؤسسة لجهود تخولها للانتقال من هذا المستوى إلى المستوى الأعلى والأكثر دلالة على التميز وهو القائد المعياري، وهذا لا يمكن إلا من خلال توجيه الجهود نحو معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

أ. تحديد نقاط الضعف وسبل علاجها

كما سبق وأن رأينا في نتائج التحليل ملاحظة تظهر النتائج توجهًا سلبيا لما ورد في مضمون الفقرة، ما يستوجب ضرورة إعادة نظر المؤسسة فيما يتعلق بمضمون الفقرة كليا، ظهرت في العديد من الفقرات نتيجة للاستجابة المنخفضة للكوادر، اعتبرنا كل فقرة تحمل هذه الملاحظة بمثابة نقطة ضعف لا بد من علاجها، وفيما يلي سنورد هذه الفقرات وسبل علاجها:

الفقرة 02: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة الاعتراف بهذا الفريق من طرف الإدارة العليا وإكسابه الصفة الرسمية؛
- ضرورة وضع استراتيجية خاصة لهذا الفريق تتماشى مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة صيدال؛
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية التي يحتاجها الفريق والتي تضمن تحقيق كفاءته وفعاليته؛
- ضرورة تقييم أداء هذا الفريق باستمرار؛

- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لأعضاء هذا الفريق التي من شأنها تعزيز مهاراتهم في اكتساب المعرفة؛
- ضرورة التنسيق بين هذا الفريق وفرق العمليات الأخرى.

الفقرة 07: تمنح مؤسسة صيدال لعمالها فرص للتعلم والتحسين المستمر

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة إدراج التعلم والتحسين المستمر ضمن ثقافة المؤسسة؛
- ضرورة توجه المؤسسة نحو البحث والتطوير في جانب اكتساب المعارف؛
- ضرورة إنشاء بيئة داعمة للتعلم ومحفزة عليه؛
- ضرورة إنشاء برامج تدريبية تتلاءم واحتياجات كل عامل في جانب اكتساب المعرفة؛
- ضرورة إنشاء منصات للتعلم عبر الانترنت؛
- ضرورة الاستثمار في إنشاء بنى تحتية تعليمية.

الفقرة 16: تعمل مؤسسة صيدال على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونه من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة تصميم برامج متعلقة بديمومة الوظيفة تتضمن خطط تهدف لتحقيق الاستقرار الوظيفي؛
- ضرورة تخزين المعرفة بنوعيها في قواعد بيانات سهلة الاسترجاع لنقلها للعمال بما فيهم الجدد؛
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية تتعلق بتخزين المعرفة بنوعيها وكذا تعزيز فهم العمال وإدراكهم بخصوص هذا الشأن؛
- ضرورة تصميم أنظمة للحوافز يتم من خلالها مكافأة العمال الذين يساهمون في مشاركة المعرفة؛
- ضرورة تصميم برامج استقطاب كفأة تستهدف الكفاءات، والذين يرغبون في الاستمرار؛
- ضرورة بناء علاقات قوية مع العمال والتي تتجسد من خلال الاتصال، الشفافية والتمكين... إلخ، الأمر الذي يكسب العمال شعورا بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة؛
- ضرورة تصميم أنظمة واضحة تتعلق بالترقية، ما يبني علاقة استمرارية بطريقة غير مباشرة مع العمال؛
- ضرورة إنشاء مناخ تنظيمي إيجابي يبعث على الالتزام والولاء.

الفقرة 18: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تخزين المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة تصميم نظام فعال للحوافز يُعنى بالعمال الفاعلين في تخزين المعرفة؛
- ضرورة تصميم نظام حوافز شفاف وعادل وموضوعي؛
- ضرورة تحديد معايير دقيقة في منح الحوافز؛
- ضرورة الاعتراف الرسمي بنظام الحوافز الذي يعنى بمخزني المعرفة؛
- ضرورة التنويع في الحوافز بين الحوافز الجماعية والفردية، المادية والمعنوية... إلخ؛
- ضرورة تقديم الحوافز فورا ودون مماطلة وتلاعب؛
- ضرورة تحديث نظام الحوافز باستمرار؛
- ضرورة إجراء تقييم بعد التحفيز لاختبار مدى نجاعة التحفيز المقدم وفعاليته.

الفقرة 21: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة دراسة كل العوائق الحالية والمحتملة دراسة تفصيلية ومعمقة؛
- ضرورة تخصيص الوقت الكافي والموارد اللازمة للتغلب على المعيقات كل حسب خصوصيتها؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب الفاشلة السابقة التي تتعلق بتخزين المعرفة ومعالجتها؛
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في رصد المعيقات وتقديم الحلول المناسبة.

الفقرة 25: تتيح مؤسسة صيدال إمكانية وصول عمالها للمعارف المخزنة من قبل

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة تعزيز الشفافية داخل المؤسسة بشأن المعارف المخزنة وكيفية الوصول لها؛
- ضرورة إنشاء نظام مركزي يسهل الوصول إليه؛
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية متعلقة بآلية التعامل مع المعارف المخزنة؛
- ضرورة التوجيه الفردي للمعارف المخزنة المطلوبة؛
- ضرورة إنشاء دليل يضم مختلف التعليمات المتعلقة بسبل الوصول إلى المعرفة بفعالية؛
- ضرورة مراجعة السياسات الداخلية المتعلقة بالمعارف المخزنة.

الفقرة 29: تعتمد مؤسسة صيدال على تقنيات متطورة لتوزيع المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة تقييم تطور التقنيات المتاحة وفعاليتها في توزيع المعرفة؛
- ضرورة تدريب العمال على استعمال التقنيات المتاحة؛
- ضرورة تطوير تطبيقات تعزز توزيع المعرفة؛
- ضرورة الاعتماد على وسائل التواصل في مشاركة المعارف كالبريد الإلكتروني والدردشات الفورية؛
- ضرورة وجود رؤية واضحة متعلقة باستخدام التقنيات المتطورة في توزيع المعارف.

الفقرة 38: تعتمد مؤسسة صيدال على آليات فعالة لضمان ديمومة تطبيق المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة توفير بيئة عمل تشجع على التعلم والتحسين المستمر؛
- ضرورة تمكين العمال في جانب تطبيق المعرفة؛
- ضرورة صياغة سياسات واضحة ومحددة لتطبيق المعرفة وضمان تطبيقها بشكل مستدام؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب السابقة الناجحة في مجال تطبيق المعرفة؛
- ضرورة تشجيع ثقافة الباب المفتوح ودعمها.

الفقرة 40: توظف مؤسسة صيدال المعرفة المتاحة لاكتساب معرفة جديدة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة تبني المؤسسة لسياسة التوجيه والإرشاد في هذا المجال؛
- ضرورة تنظيم دورات تكوينية يتم من خلالها التدرب على توليد معارف جديدة من المعارف المتاحة؛
- ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا في هذا الجانب سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي،
- ضرورة الاستعانة بخبراء في مجال توليد المعارف؛
- ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال توليد المعارف من المعارف المكتسبة.

الفقرة 45: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتطبيق المعرفة

الإجراءات العلاجية:

- ضرورة اكساب هذه التقييمات الصفة الرسمية؛
- ضرورة تعميم هذه التقييمات لتشمل الجميع دون استثناء؛
- ضرورة تشجيع العمال على تقديم معلومات صحيحة في عملية التقييم المتعلق بتطبيق المعرفة؛
- ضرورة تشجيع العمال على المشاركة في عملية التقييم المرتبطة بكيفية تطبيق المعرفة؛
- ضرورة نشر ثقافة التقييم المتعلقة بتطبيق المعرفة؛
- ضرورة الاستعانة بالذكاء الاصطناعي في عملية التقييم للرفع من فعاليتها ودقتها.

ب. تحديد نقاط القوة وسبل تعزيزها

كما سبق وأن رأينا في نتائج التحليل، ملاحظة بشكل عام تظهر النتائج توجهًا إيجابيًا وتأييدًا جيدًا لما ورد في مضمون الفقرة ولكن يجب على المؤسسة العمل على تغيير آراء الفئات المعـــارضة والمتحفظة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك، ظهرت في العديد من الفقرات وهذا نتيجة للاستجـــابة المرتفعة للكوادر، اعتبرنا كل فقرة تحمل هذه الملاحظة بمثابة نقطة قوة نحتاج لتعزيزها، وفيما يلي سنورد هذه الفقرات وسبـــل تعزيزها:

الفقرة 01: تستقطب مؤسسة صيدال الكفاءات البشرية الحاملة للمعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الاعتماد على طرق مبتكرة وإبداعية في استقطاب الكفاءات؛
- ضرورة استخدام إعلانات تجذب حصرا الكفاءات وتوجيه الجهود نحو جذب الأكفء بينهم؛
- ضرورة القيام بتقييمات دقيقة للتأكد من كفاءة المترشحين؛
- ضرورة التواصل مع الجمعيات المهنية التي تعمل كوسيط بين المؤسسة والمرشحين الأكفاء؛
- ضرورة استقطاب المترشحين الذين تحمل ملفاتهم توصية الجامعة تثبت تفوقهم في جانب ما؛
- ضرورة الاعتماد على الشفافية في الاستقطاب في جانب توضيح التحديات التي تنتظر المترشحين.

الفقرة 03: تستخدم مؤسسة صيدال تقنيات متطورة لتوليد المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة صياغة قوانين رسمية تشرع استخدام التقنيات المتطورة لتوليد المعرفة؛
- ضرورة التحديث المستمر للتقنيات في جانب توليد المعرفة ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ضرورة تقييم فعالية التقنيات باستمرار لتصليح أي أعطاب فور حصولها؛
- ضرورة الشراكة مع شركاء تقنيين لتطوير حلول تلبي احتياجات المؤسسة في توليد المعرفة؛
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعمال حول كيفية استغلال التقنيات المتطورة في توليد المعرفة.

الفقرة 04: تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية توجيهية تُعنى بطرق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛
- ضرورة الاعتماد على برامج ترصد المعارف الضمنية كتلك التي ترصد الممارسات والإجراءات إلى جانب الاعتماد على أدوات تحليلية لتحويلها لمعارف صريحة؛
- ضرورة تنظيم ورشات لتبادل المعارف الضمنية بين العمال؛
- ضرورة توفير الموارد البشرية، المادية والمالية اللازمة لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة في تحويل المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة.

الفقرة 05: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم اكتساب المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة نشر تقارير مالية مفصلة بصفة دورية توضح بند الميزانية المخصصة لاكتساب المعرفة وكيف تصرف؛
- ضرورة عقد اجتماعات يتم من خلالها توضيح كل ما هو مبهم بما في ذلك ما يتعلق بتخصيص ميزانية من هذا النوع الأمر الذي يعزز الشفافية؛
- ضرورة إشراك مجموعة من العمال تتناوب في حضور الاجتماعات التي تعنى بتخصيص المميزانية المتعلقة باكتساب المعرفة؛
- ضرورة التقييم الدوري لفعالية الميزانية المخصصة لاكتساب المعرفة.

الفقرة 06: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في اكتساب المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يتمتع نظام الحوافز المتعلق باكتساب المعرفة بالشفافية والموضوعية والعدل؛
- ضرورة دعم هذا النظام من طرف الإدارة العليا واكسابه الصفة الرسمية لضمان الاعتراف به؛
- ضرورة التنويع في الحوافز بين الحوافز الجماعية والفردية، المادية والمعنوية... إلخ؛
- ضرورة تقديم الحوافز فورا ودون مماطلة وتلاعب؛
- ضرورة تحديث نظام الحوافز الذي يُعنى باكتساب المعرفة باستمرار؛
- ضرورة إجراء تقييم بعد التحفيز لاختبار مدى نجاعة التحفيز المقدم وفعاليته.

الفقرة 08: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق باكتساب المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يكون التدريب على أسس موضوعية تقوم على العدل والشفافية؛
- ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة ليكون التدريب فعالا؛
- ضرورة تحديث برامج التدريب باستمرار؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة في هذه التدريبات والمزاوجة بين التدريبات التقليدية والحديثة؛
- ضرورة إجراء تقييم مباشر بعد التدريب لتحديد مدى نجاعة هذه التدريبات؛
- ضرورة الموازنة بين التدريبات الداخلية والخارجية حسب الحاجة؛
- ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات العمال في جانب اكتساب المعرفة.

الفقرة 09: تعتمد مؤسسة صيدال على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعارف

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة تقييم مدى استفادة المؤسسة من المصادر الداخلية والخارجية في اكتساب المعارف؛
- ضرورة توفير البيئة المناسبة لاكتساب المعرفة؛
- ضرورة موازنة المؤسسة بين توفير كل من المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعرفة؛
- ضرورة تعزيز وعي العمال بأهمية الاستعانة بالمصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعرفة.

الفقرة 10: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق اكتساب المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة دراسة كل العوائق الحالية والمحتملة المتعلقة باكتساب المعرفة دراسة تفصيلية ومعمقة؛
- ضرورة تخصيص الوقت الكافي والموارد اللازمة للتغلب على المعيقات كل حسب خصوصيتها؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب الفاشلة السابقة التي تتعلق باكتساب المعرفة ومعالجتها؛
- ضرورة التشجيع على التعلم والتحسين المستمر ودعمه؛
- ضرورة تحديث مهارات العمال باستمرار وتعزيزها؛
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في رصد المعيقات وتقديم الحلول المناسبة.

الفقرة 11: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة باكتساب المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة تحديد معايير التقييم المتعلقة باكتساب المعرفة بدقة؛
- ضرورة الاعتماد على التقييم بأنواعه (قبلي، آني، بعدي) ليكون التقييم أكثر دقة وفعالية؛
- ضرورة أن يكون التقييم موضوعيا وشفافا؛
- ضرورة تشجيع العمال على المشاركة في التقييم؛
- ضرورة أن يكون القائمين على التقييم أكفاء وأكثر خبرة فيما يتعلق باكتساب المعرفة؛
- ضرورة أن يكون التقييم شامل لكل جوانب اكتساب المعرفة؛
- ضرورة أخذ مخرجات هذا التقييم بعين الاعتبار في كل من التدريب والتحفيز وغيرها.

الفقرة 12: تعتمد مؤسسة صيدال على طرائق متعددة لتخزين المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا بما فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية تخزين المعرفة؛
- ضرورة التقييم المستمر لطرائق التخزين المتعددة وهذا لضمان فعاليتها؛
- ضرورة المزاوجة بين طرائق التخزين التقليدية والحديثة؛
- ضرورة تنظيم المعرفة المخزنة وتصنيفها؛
- ضرورة التحديث المستمر لهذه الطرائق.

الفقرة 13: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تخزين المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة وضع استراتيجية خاصة لهذا الفريق تتماشى مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة صيدال؛
- ضرورة الاعتراف بهذا الفريق من طرف الإدارة العليا وإكسابه الصفة الرسمية؛
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية التي يحتاجها الفريق والتي تضمن تحقيق كفاءته وفعاليته؛
- ضرورة تقييم أداء هذا الفريق باستمرار؛
- ضرورة تكثيف التدريبات لأعضاء هذا الفريق التي من شأنها تعزيز مهاراتهم في تخزين المعرفة؛
- ضرورة التنسيق بين هذا الفريق وفرق العمليات الأخرى.

الفقرة 14: تعتمد مؤسسة صيدال على إجراءات أمن حازمة لحماية المعرفة من الضياع أو السرقة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الرصد المستمر للتهديدات المحتملة التي قد تمس أمن معارف المؤسسة المخزنة؛
- ضرورة تدريب العمال حول كيفية التعامل مع المعارف الحساسة بشكل صحيح؛
- ضرورة الاعتماد على إجراءات أمن متطورة ومدعومة بالتكنولوجيا؛
- ضرورة تطبيق سياسات صارمة متعلقة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بالإشراف على تأمين المعرفة؛
- ضرورة الصيانة الدورية لكل ما يتعلق بحماية المعرفة؛
- ضرورة تحديث كل ما يتعلق بإجراءات الأمان.

الفقرة 15: تعتمد مؤسسة صيدال على التحيين والتحديث المستمر للمعرفة المخزنة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة توفير وسائل متعلقة بالتحديث كالدورات التدريبية، والندوات وغيرها؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا في تحديث المعرفة المخزنة باستمرار؛
- ضرورة التحليل المستمر للمتغيرات البيئية التي تتحكم في التحديث؛
- ضرورة إنشاء جدول زمني لمراجعة المعرفة المخزنة بانتظام؛
- ضرورة التحديث المنتظم للمعارف المخزنة؛
- ضرورة التحديد الدقيق للمسؤولين على التحديث.

الفقرة 16: تعمل مؤسسة صيدال على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونة من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة توفير بيئة تدعم رضا العمال وتحقق التزامهم؛
- ضرورة توفير فرص للترقية لتحقيق النمو المهني؛
- ضرورة تعزيز التواصل بين العمال والإدارة لمعرفة الاحتياجات والإجابة على الاستفسارات؛
- ضرورة العمل على تحقيق التوازن النفسي للعمال؛
- ضرورة تمكين العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

الفقرة 17: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم تخزين المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة نشر تقارير مالية دورية توضح بند الميزانية المخصصة لتخزين المعرفة وكيف تصرف؛
- ضرورة عقد اجتماعات يتم من خلالها توضيح كل ما هو مبهم بما في ذلك ما يتعلق بتخصيص ميزانية من هذا النوع الأمر الذي يعزز الشفافية؛
- ضرورة إشراك مجموعة من العمال تتناوب في حضور الاجتماعات التي تعنى بتخصيص المميزانية المتعلقة بتخزين المعرفة؛
- ضرورة التقييم الدوري لفعالية الميزانية المخصصة لتخزين المعرفة.

الفقرة 19: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتخزين المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يكون التدريب على أسس موضوعية تقوم على العدل والشفافية؛
- ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة ليكون التدريب فعالا؛
- ضرورة تحديث برامج التدريب باستمرار؛
- ضرورة إجراء تقييم مباشر بعد التدريب لتحديد مدى نجاعة هذه التدريبات؛
- ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات العمال في جانب تخزين المعرفة؛
- ضرورة تصميم برنامج تدريبي متكامل يتعلق بتخزين المعرفة بفعالية؛
- ضرورة التنويع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

الفقرة 20: توثق مؤسسة صيدال كل المعارف التي يحملها العمال الذين سيغادرونها

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة البداية في توثيق المعارف التي يحملها كل العمال من أول يوم توظيف وبصفة مستمرة؛
- ضرورة البقاء في تواصل مع العمال الذين سيغادرون المؤسسة بصفة شرفية أو استشارية؛
- ضرورة إنشاء دليل توجيهي من طرف كل عامل سيغادر المؤسسة؛
- ضرورة إجراء دورات تدريبية يشرف عليها العمال الذين سيغادرون المؤسسة؛
- ضرورة الاحتفاظ بسبل التواصل مع العمال المغادرين كأرقام الهواتف والإيميلات.

الفقرة 22: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتخزين المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة تحديد معايير التقييم المتعلقة بتخزين المعرفة بدقة؛
- ضرورة الاعتماد على التقييم بأنواعه (قبلي، آني، بعدي) ليكون التقييم أكثر دقة؛
- ضرورة أن يكون التقييم موضوعيا وشفافا؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة في عملية التقييم؛
- ضرورة تشجيع العمال على المشاركة في التقييم؛
- ضرورة أن يكون القائمين على التقييم أكفاء وأكثر خبرة فيما يتعلق بتخزين المعرفة؛
- ضرورة الاستعانة لمخرجات هذا التقييم في اتخاذ القرارات سيما التي تتعلق بالتحفيز والتدريب.

الفقرة 23: تعتمد مؤسسة صيدال على منصات للتفاعل الجماعي قصد تشارك المعرفة باستمرار

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الإعلان الرسمي عن هذه المنصات وتقديم التفاصيل عن أهميتها في تبادل المعرفة ومميزاتها؛
- ضرورة إكساب هذه المنصات الصفة الرسمية حتى يزيد الالتفاف حولها؛
- ضرورة الترويج لهذه المنصات ومتابعتها باستمرار؛
- ضرورة تشجيع العمال على الانضمام لهذه المنصات والمشاركة الفعالة فيها؛
- ضرورة تدريب العمال على الاستخدام الكفء والفعال لهذه المنصات؛
- ضرورة تحفيز العمال الفاعلين في هذه المنصات؛

- ضرورة تخصيص مشرفين أكفاء لإدارة ومراقبة هذه المنصات لضمان تبادل المعرفة.

الفقرة 24: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل توزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة استعراض الحاجة لمثل هذا الفريق من خلال توضيح التحديات المتعلقة بتوزيع المعرفة؛
- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف الفريق والغاية منه؛
- ضرورة تخصيص مختلف الموارد اللازمة لإنجاح مساعي هذا الفريق؛
- ضرورة إكساب أعضاء الفريق مجموعة من المهارات المهمة كإدارة الأزمات والتواصل وغيرها؛
- ضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات كل عضو؛
- ضرورة تشجيع الأكفاء في توزيع المعرفة على الإنضمام لهذا الفريق.

الفقرة 26: تعتمد مؤسسة صيدال على نظام يمكنها من نقل المعرفة من العمال الذين سيغادرونها إلى الذين سيبقون أو الجدد

الإجراءات التعزيزية:

– ضرورة توثيق كل معارف العمال الذين سيغادرون المؤسسة وتمكين العمال الموجودين من الوصول إلى تلك المعارف؛

– ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعمال الجدد يشرف عليها العمال الذين سيغادرون المؤسسة؛

– ضرورة الاستعانة بتسجيل فيديوهات تعليمية فيها عصارة خبرة العمال الذين سيغادرون المؤسسة؛

– ضرورة إنشاء منصات يتفاعل من خلالها العمال الجدد مع أولئك الذين سيغادرون المؤسسة.

الفقرة 27: تعمل مؤسسة صيدال على توفير وسائل اتصال متعددة ومتنوعة لتوزيع المعرفة داخلها

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الاعتماد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي؛
- ضرورة تحسين وسائل الاتصال الحالية؛
- ضرورة توسيع قنوات الاتصال؛
- ضرورة التشجيع على مشاركة المعرفة من خلال الاستفادة من الوسائل الاتصالية المتاحة؛
- ضرورة إجراء تدريبات تعنى بكيفية استخدام الوسائل الاتصالية في توزيع المعرفة بشكل فعال؛
- ضرورة الرقابة الدائمة لكفاءة هذه الوسائل وإصلاح الأعطاب الحاصلة فيها فورا.

الفقرة 28: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في توزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يتمتع نظام الحوافز بالشفافية والموضوعية والعدل؛
- ضرورة التنويع في الحوافز بين الحوافز الجماعية والفردية، المادية والمعنوية... إلخ؛
- ضرورة تقديم الحوافز فورا ودون مماطلة وتلاعب؛
- ضرورة تحديث نظام الحوافز باستمرار؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا في هذه التدريبات والمزاوجة بين التدريبات التقليدية والحديثة؛
- ضرورة إجراء تقييم بعد التحفيز لاختبار مدى نجاعة التحفيز المقدم وفعاليته.

الفقرة 30: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتوزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يكون التدريب على أسس موضوعية تقوم على العدل والشفافية؛
- ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة ليكون التدريب فعالا؛
- ضرورة تحديث برامج التدريب باستمرار؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا في هذه التدريبات والمزاوجة بين التدريبات التقليدية والحديثة؛
- ضرورة إجراء تقييم مباشر بعد التدريب لتحديد مدى نجاعة هذه التدريبات؛
- ضرورة الموازنة بين التدريبات الداخلية والخارجية حسب الحاجة؛
- ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات العمال.

الفقرة 31: تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم توزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة نشر تقارير مالية دورية توضح بند الميزانية المخصصة لتوزيع المعرفة وكيف تصرف؛
- ضرورة عقد اجتماعات يتم من خلالها توضيح كل ما هو مبهم بما في ذلك ما يتعلق بتخصيص ميزانية من هذا النوع الأمر الذي يعزز الشفافية؛
- ضرورة إشراك مجموعة من العمال تتناوب في حضور الاجتماعات التي تعنى بتخصيص المميزانية المتعلقة بتوزيع المعرفة؛

- ضرورة التقييم الدوري لفعالية الميزانية المخصصة لتوزيع المعرفة.

الفقرة 32: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق توزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة دراسة كل العوائق الحالية والمحتملة دراسة تفصيلية ومعمقة؛
- ضرورة تخصيص الوقت الكافي والموارد اللازمة للتغلب على المعيقات كل حسب خصوصيتها؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب الفاشلة السابقة التي تتعلق بتوزيع المعرفة ومعالجتها؛
- ضرورة التشجيع على التعلم والتحسين المستمر ودعمه؛
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في رصد المعيقات وتقديم الحلول المناسبة.

الفقرة 33: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتوزيع المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة تحديد معايير التقييم المتعلقة بتوزيع المعرفة بدقة؛
- ضرورة الاعتماد على التقييم بأنواعه (قبلي، آني، بعدي) ليكون التقييم أكثر دقة؛
- ضرورة أن يكون التقييم موضوعيا وشفافا؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة في عملية التقييم؛
- ضرورة تشجيع العمال على المشاركة في التقييم؛
- ضرورة أن يكون القائمين على التقييم أكفاء وأكثر خبرة فيما يتعلق بتوزيع المعرفة؛
- ضرورة أن يكون التقييم شامل لكل جوانب توزيع المعرفة؛
- ضرورة الاستعانة بمخرجات هذا التقييم في اتخاذ القرارات سيما التي تتعلق بالتحفيز والتدريب.

الفقرة 34: تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعارف الضمنية والصريحة إلى ممارسات

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة الاعتماد على منهجية تعلم المعارف المبنية على المشاريع؛
- ضرورة تنظم ورش تُعرض من خلالها قصص نجاح ملهمة في تحويل المعارف الضمنية والصريحة إلى ممارسات؛
- ضرورة العمل على ما يسمى بالبطاقات التعليمية التي تكتب فيها المعارف وسبل تجسيدها؛

- ضرورة التشجيع على العمل الجماعي الذي يدفع أكثر لتطبيق المعارف.

الفقرة 35: يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة صياغة استراتيجية خاصة لهذا الفريق تتماشى مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة صيدال؛
- ضرورة الاعتراف بهذا الفريق من طرف الإدارة العليا وإكسابه الصفة الرسمية؛
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية التي يحتاجها الفريق والتي تضمن تحقيق كفاءته وفعاليته؛
- ضرورة تقييم أداء هذا الفريق باستمرار؛
- ضرورة تكثيف التدريبات لأعضاء هذا الفريق التي من شأنها تعزيز مهاراتهم في تطبيق المعرفة؛
- ضرورة التنسيق بين هذا الفريق وفرق العمليات الأخرى.

الفقرة 36: يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يتمتع نظام الحوافز بالشفافية والموضوعية والعدل؛
- ضرورة التنويع في الحوافز بين الحوافز الجماعية والفردية، المادية والمعنوية... إلخ؛
- ضرورة تقديم الحوافز فورا ودون مماطلة وتلاعب؛
- ضرورة تحديث نظام الحوافز باستمرار؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيات في هذه التدريبات والمزاوجة بين التدريبات التقليدية والحديثة؛
- ضرورة إجراء تقييم بعد التحفيز لاختبار مدى نجاعة التحفيز المقدم وفعاليته.

الفقرة 37: توفق مؤسسة صيدال بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعمال في جانب تطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة التحديد الدقيق للصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري والمسؤوليات المتعلقة به؛
- ضرورة التوزيع العادل والموضوعي والشفاف للصلاحيات والمسؤوليات؛
- ضرورة القيام بتحليل وظيفي لتحديد الفجوات بين الصلاحيات والمسؤوليات؛

- ضرورة التقييم الدوري لمدى توازن الصلاحيات والمسؤوليات وتقويم أي انحرافات؛
- ضرورة فتح باب الحوار بين المؤسسة والعمال لمناقشة أي اختلال بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعمال في جانب تطبيق المعرفة.

الفقرة 39: تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة أن يكون التدريب على أسس موضوعية تقوم على العدل والشفافية؛
- ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة ليكون التدريب فعالا؛
- ضرورة تحديث برامج التدريب باستمرار؛
- ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة في هذه التدريبات والمزاوجة بين التدريبات التقليدية والحديثة في جانب تطبيق المعرفة؛
- ضرورة إجراء تقييم مباشر بعد التدريب لتحديد مدى نجاعة هذه التدريبات؛
- ضرورة الموازنة بين التدريبات الداخلية والخارجية حسب الحاجة؛
- ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات العمال في جانب تطبيق المعرفة.

الفقرة 41: تقوم مؤسسة صيدال ببحوث ودراسات متعلقة بكيفية تطبيق المعرفة بكفاءة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة عقد شراكات تعاونية مع جامعات ومراكز بحث بخصوص إجراء دراسات تتعلق بأنجع الطرق لتطبيق المعرفة؛
- ضرورة عقد مؤتمرات داخلية والمشاركة في مؤتمرات خارجية يتم من خلالها مناقشة السبل الأنجع لتطبيق المعرفة؛
- ضرورة الاعتماد على منهجيات علمية في الدرسات والبحوث المتعلقة بكيفية تطبيق المعرفة؛
- ضرورة تتبع المؤسسة لأحدث المقالات والأطروحات المتعلقة بكيفة تطبيق المعرفة والاستفادة من التوصيات؛
- ضرورة تصميم قاعدة بيانات تخزن فيها نتائج الدراسات والبحوث لتكون مرجع للمؤسسة.

الفقرة 42: تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة دراسة كل العوائق الحالية والمحتملة المتعلقة بتطبيق المعرفة دراسة تفصيلية ومعمقة؛
- ضرورة تخصيص الموارد اللازمة للتغلب على كل المعيقات كل حسب خصوصيتها؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب الفاشلة السابقة التي تتعلق بتطبيق المعرفة ومعالجتها؛
- ضرورة التشجيع على التعلم والتحسين المستمر ودعمه؛
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في رصد المعيقات وتقديم الحلول المناسبة.

الفقرة 43: توفر مؤسسة صيدال أجهزة ووسائل متطورة تسهل تطبيق المعرفة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة صياغة قوانين رسمية تشرع استخدام التقنيات المتطورة لتطبيق المعرفة؛
- ضرورة التحديث المستمر للتقنيات في جانب تطبيق المعرفة ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ضرورة تدريب العمال على استخدام مثل هكذا تقنيات بكفاءة وفعالية في تطبيق المعرفة؛
- ضرورة تقييم فعالية التقنيات باستمرار لتصليح أي أعطاب فور حصولها؛
- ضرورة الشراكة مع شركاء تقنيين لتطوير حلول مخصصة تلبي احتياجات المؤسسة في تطبيق المعرفة؛
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعمال حول كيفية استغلال التقنيات المتطورة في تطبيق المعرفة.

الفقرة 44: تصيغ مؤسسة صيدال خطط استراتيجية لتطبيق المعرفة المتاحة

الإجراءات التعزيزية:

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف استراتيجية قابلة للقياس في مجال تطبيق المعرفة المتاحة؛
- ضرورة صياغة استراتيجية جزئية لإدارة المعرفة تابعة للاستراتيجية العامة؛
- ضرورة إصباغ هذه الخطط بصبغة رسمية لضمان الالتفاف حولها؛
- ضرورة التحديث المستمر للخطط الاستراتيجية في جانب تطبيق المعرفة المتاحة؛
- ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة التي تساهم في تحقيق الفعالية للخطط المصاغة.

3. خاتمة

بالاعتماد على التحليل الدقيق لعميات إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال والمتمثلة في اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، فإن الإجراءات العلاجية المقترحة لنقاط الضعف والإجراءات التعزيزية المقترحة لنقاط القوة تعد أساسية لتعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من جانب النموذج الأمريكي MBNQA، والتقيد بها يعد ضرورة وليس خيار، على اعتبار أن التحسين المستمر ضروري لبلوغ التميز التنظيمي والبقاء فيه.

وعليه نحن واثقون من أن التزام مؤسسة صيدال بالإجراءات المقترحة في مجال إدارة المعرفة سيساهم بشكل كبير في تعزيز مستويات التميز التنظيمي فيها.

خلاصة الفصل:

تعد مؤسسة صيدال من المؤسسات الرائدة في الجزائر في جانب الصناعات الدوائية، الأمر الذي يدفعها في سياق تزايد المنافسة إلى التوجه للبحث عن سبل لتحقيق التميز التنظيمي تمكنها من المحافظة على مكانتها حاضرا ومستقبلا.

وفي هذا السياق يمكن القول أن تطبيق معيار التقييم المتمثل في إدارة المعرفة والمتضمن في MBNQA بين أن مؤسسة صيدال وُفقت مبدئيا وإلى حد بعيد في تحقيق مستوى لا يستهان به من التميز التنظيمي من جانب إدارة المعرفة وعملياتها.

هذا وخلصنا من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل إدارة المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة؛
- مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة؛
- مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة؛
- مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل توزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة؛
- مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة.

خاتمة

ختاما يمكننا القول أن إدارة المعرفة بما تتضمنه من عمليات هي ركيزة من الضروري أن تتبناها المؤسسات التي تصبو لتحقيق التميز التنظيمي، على اعتبار أن المعرفة مورد استراتيجي لا غنى عنه اليوم في بيئة الأعمال التي يحكمها اقتصاد المعرفة، ضمن هذا السياق تم تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال على اعتبار هذه الأخيرة من أبرز المؤسسات في الصناعات الدوائية في الجزائر وأول مؤسسة حائزة على الجائزة الجزائرية للتميز، تم تقييمها في دراستنا بالاستعانة بالنموذج الأمريكي للتميز MBNQA كونه النموذج الوحيد من بين النماذج الثلاثة التي عرضناها في دراستنا _النموذج الأوروبي EFQM، النموذج الجزائري APQ، والنموذج الأمريكي MBNQA_ الذي يضع إدارة المعرفة في صلب معاييره لتحقيق التميز التنظيمي ويعتبرها أحد مدخلاته.

هذا وتوصلنا من خلال دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج في إطار الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، والتي يمكن تلخيصها كما ما يلي:

الفرضية الأولى: مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

بناءً على ما تقدم تبين أن مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل اكتساب المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة، وهذا على اعتبار أن نتيجة تقييم اكتساب المعرفة قدرت قيمتها ب 7.71، هذه القيمة تقع ضمن المجال 7.44 و8.53 الذي يعني أن المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب اكتساب المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة، وبناءً عليه نفند الفرضية الأولى.

الفرضية الثاني: مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

بناءً على ما تقدم تبين أن مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تخزين المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة، وهذا على اعتبار أن نتيجة تقييم تخزين المعرفة قدرت قيمتها ب 7.60، هذه القيمة تقع ضمن المجال 7.44 و8.53 الذي يعني أن المستوى

المسند لمؤسسة صيدال في جانب تخزين المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة، وبناءً عليه نفند الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل اتوزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

بناءً على ما تقدم تبين أن مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل توزيع المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة، وهذا على اعتبار أن نتيجة تقييم توزيع المعرفة قدرت قيمتها ب 7.79، هذه القيمة تقع ضمن المجال 7.44 و8.53 الذي يعني أن المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب توزيع المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة، وبناءً عليه نفند الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو القائد المعياري.

بناءً على ما تقدم تبين أن مستوى التميز التنظيمي لمؤسسة صيدال من مدخل تطبيق المعرفة بحسب معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA هو الرائد في الصناعة، وهذا على اعتبار أن نتيجة تقييم تطبيق المعرفة قدرت قيمتها ب 8.35، هذه القيمة تقع ضمن المجال 8.11 و9.30 الذي يعني أن المستوى المسند لمؤسسة صيدال في جانب تطبيق المعرفة حسب جدول التصنيف المكيف هو الرائد في الصناعة، وبناءً عليه نفند الفرضية الرابعة.

اقتراحات الدراسة:

بعد عرضنا لنتائج الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي بإمكان مؤسسة صيدال الاستفادة منها علميا وعمليا في مجال تقييم إدارة المعرفة لتعزيز مستويات التميز التنظيمي من جانب النموذج الأمريكي MBNQA والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ضرورة تبني مؤسسة صيدال التميز التنظيمي كثقافة تنظيمية قبل تبنيه كممارسة لضمان الالتفاف حوله والسعي لتحقيقه؛

- ضرورة حرص مؤسسة صيدال على الاستفادة من مختلف نماذج التميز التنظيمي، على اعتبار أنه لكل نموذج خصائص تميزه عن غيره؛
- ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمساعي التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال؛
- ضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر في جانب تحقيق التميز التنظيمي وإدارة المعرفة في مؤسسة صيدال على اعتبار أن التميز التنظيمي رحلة لا تنتهي وليست محطة يتم التوقف عندها حال بلوغها، والمعرفة شديدة التغير وتحتاج إلى تحديث وتحيين باستمرار؛
- ضرورة إقامة شراكة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لتحسين مستويات إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال؛
- ضرورة تخصيص مكانة لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال؛
- ضرورة حرص مؤسسة صيدال على تكامل كل عمليات إدارة المعرفة على اعتبار أن مخرجات أحد العمليات هي مدخلات لعملية أخرى.

آفاق الدراسة:

اشتملت دراستنا على تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة صيدال من جانب النموذج الأمريكي للتميز MBNQA، وفي سياق تعزيز المعرفة الآكاديمية وتوسيع الآفاق البحثية في هذا المجال، نطمح أن تفتح دراستنا هذه الباب للباحثين لاستكشاف مجالات جديدة، إرساء مفاهيم مبتكرة وبناء رؤى حديثة للانطلاق في دراسات مستقبلية تعمق الفهم في جوانب لم يسعنا التطرق إليها بشكل كافٍ في دراستنا، وعلى هذا الأساس نعرض فيما يلي مجموعة من العناوين المقترحة:

- تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من خلال نموذج MBNQA في المؤسسات الناشئة؛
- تقييم فعالية تحقيق التميز التنظيمي من خلال معايير النموذج الأمريكي MBNQA؛
- تحليل مقارن لمعايير نماذج التميز: MBNQA وEFQM وPAQ؛
- تحليل الفجوة في إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق التميز التنظيمي؛
- واقع وآفاق إدارة المعرفة في مؤسسة صيدال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

– قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

2. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

3. حسن فليح خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

5. زايد عادل، الأداء التنظيمي الطريق إلى الأداء المتميز، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

6. زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار جليس الومان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

7. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.

8. سمير سليمان الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، الطبعة 1، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019.

9. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، دون ذكر البلد، 2005.

10. عامر إبراهيم القندليجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

11. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي: المداخل، العمليات، لاستراتيجيات، دراسة الحالة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

12. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

13. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2010.

14. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

15. علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

16. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

17. علي محمد خوري، الاقتصاد العالمي الجديد ما بين الاقتصاد المعرفي ومفاهيمه الحديثة والاقتصاد الرقمي والابتكارات والتكنولوجية المتسارعة، الطبعة 1، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، مصر، 2020.

18. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، دون ذكر البلد، 2017.

19. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2017.

20. غسان العمري، سلوى السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

21. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

22. مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014.

23. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

24. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الرضون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

المقالات والمداخلات:

25. أحمد بن سعد الحضرمي، ليلى بنت سويد العبرية، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 1، 2022.

26. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.

27. أحمد هادي عبيد وآخرون، دور منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 4، 2021.

28. الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، دون ذكر السنة.

29. أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية/ إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009.

30. أفنان العوفي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد _بشار_، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019.

31. أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد 1، 2012.

32. إلهام ماضي وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 8، 2019.

33. أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء: بحث ميداني، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016.

34. أمل محمد محمد مصطفى، أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي: بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، 2021.

35. الأمين حلموس، مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2017.

36. أمينة بلحاجي، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والابداع، المجلة الجزائرية للدراسات والأبحاث، المجلد 4، العدد 1، 2021.

37. أمينة صديقي وآخرون، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة المعرفة، المجلد 3، العدد 2، 2019.

38. أوميد محمد إبراهيم وآخرون، العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 9، العدد 4، 2021.

39. بهجة بن دحمان، كمال حوشين، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2022.

40. جنان جاسم رميض، فراس محمد إسماعيل، انعكاس المشاركة المجتمعية في تعزيز التميز المنظمي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 124، 2020.

41. جنان شهاب أحمد، القابلية الامتصاصية للمعرفة أداة إدارة المعرفة في تحقيق التفوق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2018.

42. الجودي صطاوري، نوال بوعلاق، أثر إدارة المعرفة على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2017.

43. حاتم علي عبد الله، عبد الفتاح حسن رمضان، أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 46، الجزء 1، 2019.

44. حاتم علي عبد الله، وسام هاشم كامل، أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، 2017.

45. حافظ إبراهيم ناجي، علي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS)، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، المجلد 6، العدد 4، 2013.

46. حذيفة هيثم أحمد، فريد أحمد القواسمة، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، الجزء 2، 2021.

47. حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2006.

48. حكمت رشيد سلطان، نشوان محمد عبد العالي، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 5، 2007.

49 حنان دريد وآخرون، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة: دراسة عينة من الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022.

50. حيدر خضر سليمان، ابتسام إسماعيل حنا، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.

51. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالى، المجلد 1، العدد 48، 2011.

52. خالد ارحيل شهاب، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في العراق: دراسة حالة على صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45، الجزء 2، 2019.

53. خديجة الحاج نعاس، دليلة حضري، عائشة عميش، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع لدى موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 4، العدد 1، 2023.

54. خديجة الحاج نعاس، منير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2019.

55. خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، المجلد 8، العدد 2، 2018.

56. خليدة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.

57. راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية _Orange_، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.

58. رأفت عاصي حسين العبيدي، دور متطلبات الصيانة المنتجة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة _نينوى والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي_ / نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124، 2020.

59. رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.

60. رحاب يسرى محمد عبد الوهاب، سهير عبد الباسط عيد، إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الجامعية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 9، العدد 2، 2022.

61. رشيد سالمي، أمال دحماني، أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 3، العدد 2، 2019.

62. رشيد سعيداني، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 2، العدد 1، 2017.

63. رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014.

64. زيد الخير ميلود، كهينة رشام، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف، العدد 16، 2014.

65. الزين عمران، احسن عثماني، أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة _تبسة_، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2018.

66. سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس عوامل أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج: دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.

67. سامية إبريعم، يمينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2019.

68. سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 69، 2021.

69. سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسمين خضير عباس الدوري، دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 15، العدد 61، 2021.

70. سمارة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.

71. سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي، أثر إدارة المعرفة في الابداع التنظيمي، لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2021.

72. سيناء شمال، إدارة لمعرفة وإمكانية تطبيقها وسبل تطويرها: دراسة حالة للمكتبة المركزية في جامعة السليمانية، مجلة الأستاذ، المجلد 2، العدد 224، 2018.

73. شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربايعة، تأثير إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية_ فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016.

74. شهيناز بلمرابط، مليكة فريمش، دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، 2022.

75. شهيناز دريوش، خالد بوجعدار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2022.

76. شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارجح قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 -10 نوفمبر 2010.

77. شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2014.

78. شوقي قبطان، تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة: دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 1، 2021.

79. صالح عبد الرضا رشيد، هناء جاسم محمد، اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011.

80. صباح سويلم البلوي، نايف رشيد الجابري، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 11، الجزء 2، 2019.

81. صديق توفيق نصار، نور ياسر الرملاوي، درجة توافق أبعاد نموذج التميز الأوربي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد 12، 2022.

82. عادل سعد خليل الشربيني، أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، 2021.

83. عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 21، 2008.

84. عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات، المجلد 8، العدد 1، 2017.

85. عباس عمران موسى الزبيدي، نهلة زيدان الحوراني، دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 35، العدد 35، 2022.

86. عبد الحق القينعي، عز الدين القينعي، دراسة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة فينوس بالبليدة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2023.

87. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS_فرع بشار_، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2018.

88. عبد الله بوشعبوب، عادل غزالي، إدارة المعرفة في الفكر التنظيمي: دراسة تحليلية لعمليات إدارة المعرفة في راحل تطور التراث السوسيوتنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، 2023.

89. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 16، 2019.

90. عبد الناصر علك حافظ؛ أثار عبد الحكيم عبد الوهاب، متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016.

91. عبد الوهاب طعمة الهندال، حسين السيد طه، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022.

91. علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي، إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج: بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019.

93. علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالي _الهيئة العامة للضرائب_، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016.

94. علي عبد الله الحاكم، خلود عطية أحمد الفليت، أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الالكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2020.

95. عماد فيليب أرميا بدوس وآخرون، نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها على الأداء المالي للمنشأة: دراسة استطلاعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 52، العدد 2، 2015.

96. عمار فتحي موسى إسماعيل، منى حسين السيد طه، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 38، العدد 3، 2020.

97. عمران الزين، عمار براهمية، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT _تبسة_، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 1، 2018.

98. غني دحام تناي الزبيدي، آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، 2016.

99. غني فني، إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021.

100. فاطمة حسين كاظم، محمود فهد الدليمي، دور الإنتاج الذكي في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات _الاسكندرية_ بابل، مجلة وارث العلمية، المجلد 4 العدد 11، 2022.

101. فتيحة رأس الكاف وآخرون، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، 2021.

102. فراس حسن رشيد وآخرون، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 2، 2019.

103. فراس عبد القادر ال عبد الله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: كلية السلام الجامعة الأهلية في بغداد أنموذجا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، 2022.

104. فراس محمد إسماعيل، جنان جاسم رميض، تشخيص علاقة الارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي: دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 1، 2020.

105. فريدة زنيني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015.

106. فضيلة فني، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2019.

107. فؤاد بن أحمد الغامدي، حسن بن عبد القادر طيبه، أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمملكة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، 2021.

108. فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 3، 2021.

109. قادة يزيد، عبد القادر طلحة، واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة سعيدة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2023.

110. قيس عبد الهادي صالح، باسمة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013.

111. كرار محمد مدلول، حسن إسماعيل الموسوي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 62، الجزء 2، دون ذكر السنة.

112. كمال شريط، سفيان خلوفي، دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020.

113. كنزة بوزنيط، عز الدين بن حميود، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 1، 2020.

114. مازن نعمان عبد الله، عمليات إدارة المعرفة بوصفها أداة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، الجزء 1، 2020.

115. مبركة محمود محمد عليق، تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 20، العدد 21، 2020.

116. محد بن موسى، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، 2019.

117. محمد أحمد عوض البربري وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 30، العدد 117، الجزء 2، 2019.

118. محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017.

119. محمد بن موسى، معزوز مختار، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2010.

120. محمد حسن أحمد جمعة، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجا، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 65، العدد 65، 2019.

121. محمود فهد الدليمي، إيمان محمد جواد الغانمي، عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 4، 2016.

122. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013.

123. مريم إبراهيم حمود الكرعاوي، مهند حميد ياسر العطوي، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2014.

124. مسعودة حلموس، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط _الجزائر_، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، 2020.

125. مصطفى يونسي، سعد مرزق، النموذج الجزائري ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2020.

126. مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، 2017.

127. معتز سلمان عبد الرزاق، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار: دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.

128. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.

129. مفيدة بن عثمان، شمس الدين التجاني، أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للبنوك التجارية: حالة عينة من البنوك التجارية العاملة بمنطقة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2023.

130. مؤيد اكرم أرسلان، سوسن إبراهيم رجب العكيدي، دور متطلبات إدارة الأزمات تسويقية في تعزيز الأداء المتميز لمربي النحل ومنتجي العسل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مربي النحل ومنتجي العسل في قضاء الدبس _محافظة كركوك_، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015.

131. ميسون عبدا لله أحمد الشلمة، سجى نذير حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء 1، 2018.

132. نصيرة موساوي، رزيقة تباني، تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2022.

133. نوال بوعلاق، ناصر قرقط، علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2021.

134. نور الهدى بن الدين، هواري بن ديدة، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، 2018.

135. نورة بنت ناصر الهزاني، الاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 7، العدد 7، 2020.

136. نوره محمد نصر عبد اللطيف، الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 1، 2021.

137. هاشم فوزي العبادي، أسامة علاء حمد الله، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 22، السنة 2018.

138. هاني عبد الحميد محمد عبد المقصود، دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 16، 2020.

139. هبة فائق حسن، بيداء ستار لفتة، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد 50، 2020.

140. هدى شهيد، أحمد بوسهمين، إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018.

141. هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 1، 2019.

142. وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الابداع: دراسة تطبيقية في مصفى ذي قار، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد 30، العدد 03، 2021.

143. ياسمين قاسم الخفاجي، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، 2019.

144. يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، الجزء 3، 2022.

القوانين

145. المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002 المتضمن الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية، العدد 2 الصادر بتاريخ 9جانفي 2002.

– قائمة المراجع بلغات أجنبية:

المقالات والمداخلات

146. A mal A. Al hila et al, learning organizations and their role in achieving organizational excellence in the palestinian universities, International journal of education and learning, vol 6, n 1, 2017.

147. Akyay uygur, sevgi sumerli, EFQM excellence model, international review of management and business research, vol 2, n 4, 2013.

148. Akyay uygur, sevgi sumerli, EFQM excellence model, international review of management and business research, vol 2 n 4, 2013.

149. Alirez khosravi, mohammad fallah, seyyed esmaeil najafi, an EFQM-fuzzy network data envelopment analysis model for efficiency assessmant in organizations, journal of mathematics, 2021.

150. Alişan BALTACI, Aslı VURAL, A Content Analysis on the Mission And Vision Statements of Higher Education Organizations Awarded EFQM Certificate of Competence in Excellence in Turkey (English Version of the Original Conference Paper), In Proceedings Book of 4th International Social Sciences and Innovation Congress, IKSAD Publishing House, 2022.

151. Anton robert sabella et al, Assessing quality of management practices in palestinian hospitals, international journal of organizational analysis, vol 23, n 2, 2015.

152. Arash shahin, reza pourbahman, integration of EFQM and ultimate six sigma : a proposed model, international business research, vol 4, n 1, 2011.

153. Behrouz sharifi moghaddam et al, effectiveness of EFQM model implementation : a survey on iranian automotive after-sale service companies, brazilian journal of operations & production management, vol 14, 2017.

154. Buket demire, kurumsal mukemmellik modeli yazilimi, 2 nd internationl conference on design, research and development, 14- 17 december 2022.

155. Chijioke nwachukwu, helenz chladkova, pavel zufan, empirical assessment of microfinance banks in nigeria using EFQM escellence model, international journal for quality research, vol 11, n 2, 2017.

156. Christina ling-hsing chang, Tung-ching lin, The role if organizational culture in the knowledge managment process, journal of knowledge management, vol 19, n 9.

157. Citra wiguna, yudha sainitika, penerapan malkom baldrige dalam sistem penilaian kinerja mana jemen bidang kesehatan, jurnal sistem cerdas, vol 1, n 1, 2018.

158. Dennis keiser et al, concept and integration of knowledge management in assemby assistance systems, 16 th CIRP conference on intelligent computation in manufacturing engineering, CIRP ICME 22, italy, 2023.

159. Diego andrés carrillo et al, el EFQM como instrumento de evaluacion interna en la planeacion estratégica de empresas del sector turistico, revista dilemas contemporaneos : educacion, politica y valores, ano VII, numero edition especial articulo no 101, 2019.

160. Dima waswas, mustafa jwaifell, the role of universities' electronic management in achieving organizational excellence : exampole of al hussein bin talal university, world journal of education, vol 9, n 3, 2019.

161. Dorothy leidner, maryam alavi, timothy kayworth, the role of culture in knowledge management : a case study of two global firms, international journal og e_collaboration, vol 2, n 1, 2006.

162. Edward s. stemick, using baldrige performance excellence program approaches in the pursuit of radiation oncology quality care, patient satisfaction, and workforce commitment, hypothesis and theory article, vol 1, 2011.

163. Elif haktanir, cengiz kahraman, malcolm baldrige national quality award assessment using interval valued pythagorean fuzzy sets, springer nature switzerland, 2020, https://doi.org/10.1007/978-3-030-23756-1_129.

164. Fakhriyeh hamidianpour et al, performance evaluation of salman farsi hospital of bused on EFQM organizational excellence model, a journal of economics and management, vol 3, n 2, 2014.

165. Fakhriyeh hamidianpour et al, performance evaluation of saluation of salman farsi hospital of bushehr based on EFQM organozational excellence model, ajournal of economics and management, vol 3, n 2, 2014.

166. Fauzi Ihwan, analysis of ptkin opportunities : quality measurement through the malcolm balrige criteria for using the world class universty, jurnal manajemen pendidikan islam, vol 5, n 1, 2021.

167. Firouzeh javaheri houshi, mohammad taleghani, codification of business : industrial strategies by EFQM model of organizational excellence, mediterranean journal of social science, vol 7, n 2, 2016.

168. Ghmal ahmad oramana, dumilah ayuninghtyas, Quality analysis of outpatient care at kepulauan seribu general hospital based on malcom baldrige criteria, asian journal of social and humanities, vol 1, n 11, 2023.

169. Hamidreza feili et al , organizational excellence assessment in lentil packaging company based on EFQM model, 6 th international conference on research in engineering, science and technology, 2 june 2017.

170. Heng xie, xinyu wei, xianghui peng, victor prybutok, the evolution of supply chaon management as measured with the baldrige excellence framework, quality management journal, https://doi.org/10.1080/10686967.2022.2112927, 2022.

171. Inegbedion daniel osemudiamen et al, the mediating effect of organisational excellence on entrepreneurial orientation and performance in small and meddium sized enterprises in lagos metropolises, fuoye journal of management, innovation and entrepreneurship, vol 1, n 1, 2022.

172. James R. Evans et al, beyond performance excellence : research insights from baldrige recipient feedback, total quality management, 2012,sur le lien : https://dx.doi/10.1080/14783363.2012.669547.

173. Juan baldemar garza villegas et al, modelo baldrige en una empresa manufacturera y sumodelacion de ecuaciones estruturales con minimos parciales cuadrados caso de estudio, innovaciones de negocios, vol 11, n 22, 2014.

174. Judith A.Shields, jerry L. Jenning, using the malcolm baldrige ‘’are we making progress’’ survey for organizational self-assessment and performance improvement, journal for healtcare quality, vol 35, n 4, 2013.

175. Kambiz Abdi, Aslan Amat Senin, The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study, Published by canadian center of science and education, vol 11, n 23, 2015.

176. Kokila mohan, Gomathi S, A study on empowering employee capabilities towards organizational excellence, Mediterranean journal of social sciences, vol 5 n 20, 2014.

177. Mah'd hussein abu jama, daher raddad al qurashi, the role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operationg in jordan, palarch's journal of archaeology of egypt/ egyptology, vol 17, n 7, 2020.

178. Majed radi alzoubi, fayez jomah alnajjar, knowledge management architecture empirical : study on the jordanian universities, european journal of economics, finance and administrative sciences, vol 20, n 21, 2010.

179. Martha garcia murillo, Hala annabi, customer knowledge management, journal of the operational research, vol 8, n 8, 2002.

180. Masood abdulla badri, hassan selim, the baldrige education criteria for performance excellence framework, IJQM, vol 23, n 9, 2006.

181. Mayada hayawi mahdi, alaa hussein ali al-mhanaa, the role of organizational diagnosis strategy in achieving excellence performance according to the european modal criteria (EFQM) : a study in the youth and sports sector in najaf, journal of positive school psychology, vol 6, n 5, 2022.

182. Mazen j.al shobaki et al, lerning organizations and their role in achieving organizational excellence palestinian universities, international of digital pubblicatin technology, vol 1, n 2, 2017.

183. Miami hamid khalif, kareem radi hassan, the application of the radar approach in the europran fondation quality management : EFQM, iraq journal of intelligent computiting and informatics, vol 1, 2022.

184. Mohamad noor al_jedaiah, rokaya albdareen, the effect of strategic human resources management (shrm) on organizational excellence, problems and perspectives in management, vol 18, n 4,2020.

185. Mohamed Jabbar Hadi A Idalimy, Ali Kahdim Hussein Al-Sharifi, Dheyaa Falih Bannay, Strategic allignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity, journal of southwest jiaotong university, vol 54, n 6, 2019.

186. Mohamed soliman mohamed ghreeb et al, institutional excellence in the egyptian and saudi federations of football in view of european model of

excellence EFQM ‘’a comparatine study’’, international journal of human movement and sports sciences, vol 9, n 5, 2021.

187. Mohammad aji prasetyo, hana catur wahyuni, performance improvement strategy with malcolm baldrige method integration and SWOTanalysis (case study at UD. Syaiful plastik), procedia of engineering and life science, vol 2, n 1, 2021.

188. Mohammad dawabsheh et al, the triagular relationship tqm, organizational excellence and organizational performance : a case of arab american university palestine, management science letters, vol 9, n 6, 2019.

189. Mohammad heydari et al, the influence of EFQM on performance of the persian cutting industry, european online journal of natural and sciences, vol 4, n 1, 2015.

190. Mohammad rachman waluyo et al, perfomance assessment analysis using malcolm baldrige criterla perfomance exellence (MBCFPE) method (case study at PT. NYCZ), journal of industrial engineering management, vol 6, n 3, 2021.

191. Mohammed mustafa ahmed, qasim ali mohammed, mustafa hatwan rhima, the role of the strategic mind of administrative leadership in achieving organizational excellence : field research in zain telecom, american journal of economics and business management, vol 5, n 9, 2022.

192. Mohamadnour mosbah aljarrah et al, the impact of business intelligence on organizational excellence : the mediating role of organizational citizenship behavior, international journal of professional business review, vol 8, n 5, 2023.

193. Muhammad muazzem hossain, victor R. prybutok, an empirical investigation oft he malcolm baldridge national quality award framework using causal latent semantic analysis, journal business excellence, vol xx, n y, xxx, without mentioning the year.

194. N.M.Vaxanidis et al, an overview and a comparison of ISO9000 : 2000 quality system standards with related automotive ones (QS9000, ISO/ TS16949) and TQM models (MBNQA and EFQM), annals of the faculty of engineering hunedoara, vol 4, n 2, 2006.

195. Nacer tahar, The role of information and communication technology (ICT) in knowledge management (KM) : case study (ECDE), economic studies journal, vol 18, n 2, 2020.

196. Nahed hebbaz, Sabrina manaa, Djahida nassili, Knowledge management to build core competencies in the algerian mobile phone operator _mobilis_, journal of economics and applied statistics, vol 17, n 3, 2020.

197. Nassibeh janatyan, abbas karavand, mojtaba rajabi, studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model, journal of production and operations management, vol 11, n 23, 2021.

198. Nawal boualleg, Maroua djoual, Abdelkader bensaada, The reality of knowledge management in organization : greater amman municipality experience,The social empowerment journal, vol 2, n 1, 2020.

199. Nazem.m.m.malkawi, using electronic human resource management for organizational excellence : case study at social security corporation _ jordan, international journal of engineering technologies and management research, vol5, n 5, 2018.

200. Noor al-ma'aitah et al, staffing strategy as a way to achieve organizational excellence : insights from jordan, TEST engineering and management, vol 83, 2020.

201. Nour hussein tawfeeq shakhour, mais osama jaradat, agile- minded organizational excellence : empirical investigation, academy of strategic management journal, vol 20, n 6, 2021.

202. Patricija kastelec, model EFQM in agilnost organizacij, revija za univerzalno odlicnost, n 2, 2021.

203. Paula vallejo et al, aproposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework, international journal for quality in health, vol 18, n 5, 2006.

204. Pavel adámek et al, a research agenda of ''EFQM recognized for excellence'' recipients in the czech republic : the case study of application of businessexcellence model, global journal of business, economics and management : current issues, vol 10, n 3, 2020.

205. Radoslav janmal, miriam jankalova, th application of the EFQM excellence model by the evaluation of corporate social responsibility activities of companies, procedia economics and finance, research paper presented at the third international conference on : business, economics, management and tourism, rome, italy, 26-28 november 2015.

206. Ragaa hassen, Mohamed sghir korichi, Knowledge management processes and their impact on firm's performance : Field study in sonelgaz

company _unit of Djelfa_, Economic and management research, vol 15, n 2, 2021.

207. Ragaa hassen, Sehaoui bkabdelkader djilani, How can the knowledge management requirements enhance ist application in the organization: field study in the university of ghardaia, journal of research and commercial studies, vol 4, n 1, 2020.

208. Rahim avazpour et al, investing the relation between organizational culture and excellence performance based on EFQM model in SMEs, research journal of applied sciences, engineering and technology, vol 5, n 14, 2013.

209. Ramazan erturgut, serhat soysekerci, leadership performance and coroporate quality culture in strategic organizations : the EFQM based transformational leadership model for armed forces, journal of research in business, economics and management, vol 4, v3, 2015

210. Rasha aboseif elnasr salama aboseif, exploring the effect of telent management practices on organizational excellence in the egyptian health sector : the mediating role of smart organization, european journal of business and management, vol 13, n 4, 2021

211. Rounaq kadhem hussin, maryam khanjar oudah, the role of ethical leadreship in achievinag organizational excellence an analytical study of the opinions of a sample of workers in private hospitals in the middle euphrates region, al_qadisiyah journal for administrative and economic sciences, vol 24, n 4, 2022.

212. Rula hani alhalaseh, waleed eid al-rawadyeh, the impact of virtuous leadership in organizational excellence as perceived by the academic staff at mutah university, mu'tah lil_buhuh wad_dirasat, humanities and social sciences series, vol 35, n 5, 2020.

213. Sarah annane, fatiha bouheroud, the reality of applying knowledge management in algerian economic institutions : case study of a group of institutions in the city of setif, economic sciences, management and commercial sciences review, vol 13, n 2, 2020.

214. Sedigheh mohamadesmaeil et al, comparative study of application of the EFQM excellence model in central libraries of governmental & medical sciences universities of tabriz (iran), the asian conference on literature & librarianship official conference proceedings, libr asia, osaka, japan, 2011.

215. Setiawan, humiras hardi purba, a systematic literature review of malcolm baldrige national quality award (MBNQA), journal of technology management for growing economies, vol 12, n 1, 2021.

216. Shaymaa mahdi kadhim, nibras jassim kazem, evaluating performance according to the european model of institutional excellence : case study at united bank for investment and finance, international journal of research in social sciences and humanities, vol 13, n 1, 2023.

217. Sony kumari, l.n. bhagat, measurement of organizational excellence in indiaan context : an exploratory study, international journal of engineering technologies and management research, vol 7, n 12, 2022.

218. Stefania dimopooulou, employee percepyions about the EFQM excellence model in mega sports organizations, european journal of physical education and sport science, vol 9, n 3, 2023.

219. Suharno, the use of the malcolm baldrige method to formulate strategic planning in technological and vocational education, International Conference on Innovation in Engineering and Vocational Education (ICIEVE 2015), Published by Atlantis Press, 2016.

220. Sulieman ibraheem shelash al-hawary, human resource management practices as a success factor of knowledge management implementetion at health care sector in jordan, international journal of business and social science, vol 6, n 11, 2015.

221. Suzan abas abdullah et al, evaluating the performance of people in the central bank of iraq (CBI) according to the european excellence model, international journal of professional business review, vol 8, n 2, 2023.

222. Tania alda, performance me surement analysis based on baldrige excellence framework in palm oil company, jurnal slstem teknik industri, vol 23, n 2, 2021.

223. Tareq neal hashem, marketing logistics in reaching organizational excellence : mediating role of the european foundation for quality management excellence model, journal of hunan university (natural sciences), vol 49, n 4, 2022.

224. Tawfiq seraa, Ali abdallah, Knowledge management as an approach in achieving higher edcation quality a case study: faculty of economics, management, and commerce at blida 2 university, journal of economics and human development, vol 11, n 3, without menitioning the year.

225. Tini mogea, knowledge management and organizational learning in organizational development, jurnal penelitian mahasiswa, vol 2, n 1, 2023.

226. Ulas akkucuk, yasin galip gencer, EFQM model and sustainbility of organizations, 2 nd international conference on advances in management engineering and information technology, 2017.

227. Wageeh a. nafei, the role of organizational agility in enhancing organizational excellence : a study on telecommunications sector in egypt, international journal of business and management, vol 11, n 4, 2016.

228. Wageeh A.Nafei, The role of organizational agility in enhancing organizational excellence : a study on telecommunications sector in egypt, International journal of business and management, vol 11 n 4, 2016.

229. Wahyudi et al, THE Effects Of Intellectual Capital On Organisational Agilty : The Role Of Knowledge Sharing As Medlation, international journal of economics and management reserch, vol 2, n 1, 2023.

230. walinase kaira, jackson phiri, a model improved knowledge management performance in higher education institutions in developing countries : a case of zambia, open journal of business and management, vol 1, n 10, 2022.

231. Walter omona, theo van weide, jude lubega, using ICT to enhance knowledge management in higher education : a conceptual framework and research agenda, international journal of education and development using information and communication technology, vol 6, n 4, 2010.

232. Xianghui peng, victor prybutok, relative effectiveness of the malcolm baldrige national quality award categories, international journal of production research, vol 53, n 2, 2015.

233. Yudi syahrullah, yunia ayu lestari, penguran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode baldrige excellence framework, jurnal heuristic, vol 18, n 1, 2021.

234. Zeravan abdulrahman omar, mehvan shareef yousif, the effect of strategic behavior trpology on organizational excellence : a study of the opinions heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of iraq, humanities jourdan of university of zakho, vol 11, n 1, 2023.

235. Zeyad Faisal Al-Azzam et al, Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectial capital and organizational excellence in jordan service sector, journal of business, vol 6, n 1, 2017.

236. Zulkifa mohamed, muhammed saiful anuar yusoff, melcolm baldrige approach in university managamant; an importance_ performance matrix analysis (IPMA), asian journal of university education, vol 17, n 2, 2021.

المواقع الالكترونية

237. https://www.industrie.gov.dz/concours-national-pour-lobtention-du-prix-algerien-de-la-qualite-annee-2023/

238. https://efqm.org/ar/about/

239. https://algerac.dz/qui-sommes-nous-2/

240.https://ceopedia.org/index.php/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award

241. HTTPS://SAIDALGROUP.DZ/PUBLIC/PAGE/NOTRE-MISSION

242. https://saidalgroup.dz/public/page/Nos-infrastructures

243. https://www.industrie.gov.dz/saidal/

244. https://mailchi.mp/16757d22f243/x4oocwm5jw

245. https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award

الملاحق

الملحق 1: استبيان الدراسة

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان لقياس تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صيدال باستخدام معايير التقييم في النموذج الأمريكي للتميز MBNQA

في إطار الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، نتطلع إلى تعاونكم في إجراء بحثنا، نشكر سلفا تعاونكم في ملئ الاستبيان ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى في إطار السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستقطب مؤسسة صيدال الكفاءات البشرية الحاملة للمعرفة					
2	يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل اكتساب المعرفة					
3	تستخدم مؤسسة صيدال تقنيات متطورة لتوليد المعرفة					
4	تبذل مؤسسة صيدال جهود حثيثة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة					
5	تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم اكتساب المعرفة					
6	يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في اكتساب المعرفة					

7	تمنح مؤسسة صيدال لعمالها فرص للتعلم والتحسين المستمر					
8	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق باكتساب المعرفة					
9	تعتمد مؤسسة صيدال على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعارف					
10	تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق اكتساب المعرفة					
11	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة باكتساب المعرفة					
12	تعتمد مؤسسة صيدال على طرائق متعددة لتخزين المعرفة					
13	يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تخزين المعرفة					
14	تعتمد مؤسسة صيدال على إجراءات أمن حازمة لحماية المعرفة من الضياع أو السرقة					
15	تعتمد مؤسسة صيدال على التحيين والتحديث المستمر للمعرفة المخزنة					
16	تعمل مؤسسة صيدال على استقرار عمالها للمحافظة على ما يعرفونه من معارف صريحة وما يملكونه من معارف ضمنية					
17	تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم تخزين المعرفة					
18	يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذي يساهمون في تخزين المعرفة					
19	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتخزين المعرفة					

20	توثق مؤسسة صيدال كل المعارف التي يحملها العمال الذين سيغادرونها					
21	تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تخزين المعرفة					
22	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتخزين المعرفة					
23	تعتمد مؤسسة صيدال على منصات للتفاعل الجماعي قصد تشارك المعرفة باستمرار					
24	يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل توزيع المعرفة					
25	تتيح مؤسسة صيدال إمكانية وصول عمالها للمعارف المخزنة من قبل					
26	تعتمد مؤسسة صيدال على نظام يمكنها من نقل المعرفة من العمال الذين سيغادرونها إلى الذين سيبقون أو الجدد					
27	تعمل مؤسسة صيدال على توفير وسائل اتصال متعددة ومتنوعة لتوزيع المعرفة داخلها					
28	يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في توزيع المعرفة					
29	تعتمد مؤسسة صيدال على تقنيات متطورة لتوزيع المعرفة					
30	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتوزيع المعرفة					
31	تضع مؤسسة صيدال ميزانية مخصصة لدعم توزيع المعرفة					
32	تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق توزيع المعرفة					
33	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتوزيع المعرفة					

34	تبذل المؤسسة جهود حثيثة لتحويل المعارف الضمنية والصريحة إلى ممارسات					
35	يوجد فريق خاص في مؤسسة صيدال يشرف على تنظيم وتسهيل تطبيق المعرفة					
36	يوجد في مؤسسة صيدال نظام للحوافز يستهدف العمال الذين يساهمون في تطبيق المعرفة					
37	توفق مؤسسة صيدال بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعمال في جانب تطبيق المعرفة					
38	تعتمد مؤسسة صيدال على آليات فعالة لضمان ديمومة تطبيق المعرفة					
39	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تدريبات للعمال حول ما يتعلق بتطبيق المعرفة					
40	توظف مؤسسة صيدال المعرفة المتاحة لاكتساب معرفة جديدة					
41	تقوم مؤسسة صيدال ببحوث ودراسات متعلقة بكيفية تطبيق المعرفة بكفاءة					
42	تزيل مؤسسة صيدال الحواجز التي تعيق تطبيق المعرفة					
43	توفر مؤسسة صيدال أجهزة ووسائل متطورة تسهل تطبيق المعرفة					
44	تصيغ مؤسسة صيدال خطط استراتيجية لتطبيق المعرفة المتاحة					
45	تقوم مؤسسة صيدال بإجراء تقييمات دورية متعلقة بتطبيق المعرفة					