



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية



وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى -

مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أ	د . زيني فريدة
مشرفا ومقررا	أ	أ. زمالة عمر
ممتحنا	أ	أ. احمد بن يحي الربيع

من إعداد:

- دزيري سارة

- حريري فريدة

تحت إشراف:

زمالة عمر

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك

إلى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها. إلى أعظم إنسانة في حياتي التي لطالما تمنيت أن ترى قرة عينها في يوم كهذا، إلى التي توسدتها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها، إلى سر مناضلي واجتهادي-أمي- رحمها الله. إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أمنيته، إلى من كان يدعيني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحياته، إلى مدرستي الأولى في الحياة-أيي الغالي-أطال الله في عمره.

إلى رفيق دربي وسندي القويم في هذه الحياة، إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل والتضحية، معك أكون أنا وبدونك لا أكون، إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل، أريد أن أشكرك على مرافقتك النبيلة طوال الحياة- أخي محمد- حفظك الله ورحمك.

إلى من قاسمتني العطف والحنان ورافقتني بدعائها-زوجة أيي- حفصا الله لنا.

إلى من هم أقرب إلي من روعي، إلى من كلهم الله بالصيبة والوقار، إلى من علموني العطاء بدون انتظار- أعمامي وأخوالي وخلاتي- حفصم الله. إلى الذين عشت معهم أجمل لحظات حياتي... رفيقات دربي: خديجة- أم الخير- حليلة- لمياء- منال- إكرام- إيمان- صبرينة- مروة- نوال- فريدة- ياسمين- زولا.

سارة

# إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد:  
أهدي ثمرة عملي هذا إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أهله، إلى من كان يدعوني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي -أيي العزيز- شفاك الله وأطال الله في عمرك.  
إليكي يا أمي يا من علمتني العطاء دون انتظار المقابل، يا من زرعتني في قلبي أسمى معاني الأفاضل -أمي الحبيبة- أدامك الله فوق رؤوسنا.

إلى من كانوا معي في السراء والضراء، إخوتي: محمد أمين، أيوب، شمس الدين، أدموا الله أن يوفقك في شهادة البكالوريا.  
إلى توأم روحي وسندي في هذه الحياة -أختي الحنونة- وزوجها وابنها براء الحفيد المدلل.

إلى رفيقات دربي: صبرينة، سارة، ياسمين، زولا.

إلى كل من أحبهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

## فريضة



# الشكر وعرفان

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا في بلوغ هذه الدرجة، "فإللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى".

نتقدم بشكرنا الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا العمل وبالأخص الأستاذ المشرف " زمالة عمر " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لنا في هذا البحث.

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى الأساتذة الأعضاء لجنة المناقشة على كرمهم وقبولهم للمشاركة في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة -  
باتيميتال - بعين الدفلى.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي-مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى- ولبوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري مجموعة من المفاهيم المحيطة بالموضوع.

وتمت دراسة الحالة في المؤسسة -باتيميتال- بعين الدفلى، حيث اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي، حيث تم وضع استبانة لجميع البيانات الدراسة، حيث تم توزيع (30) استبانة على عينة من عمال-باتيميتال- بعين الدفلى، واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss.

**الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التميز التنظيمي.**

## Abstract :

This study aims to identify the topic of the role of knowledge management in achieving organizational excellence - Batimital Foundation , Ain Defla.

To achieve this goal, we dealt, in the theoretical side, with a set of concepts surrounding the topic.

The case was studied in the institution - Batimetal - in Ain Al-Defla, where we relied on the analytical descriptive approach, and we used questionnaire was developed for all the study data, and we studied (30) questionnaires were we distributed a sample of workers , and we used the spss statistical analysis program.

**Keywords ; knowledge management, organizational excellence.**

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص (العربية/ الأجنبية)
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>
06	تمهيد
07	<b>المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة والتميز التنظيمي</b>
07	المطلب الأول: ماهية المعرفة
07	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
08	الفرع الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها
09	الفرع الثالث: مصادر المعرفة
10	<b>المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة</b>
10	الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
11	الفرع الثاني: أهداف أهمية إدارة المعرفة
13	الفرع الثالث: ابعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها
14	الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث: مدخل للتميز التنظيمي
15	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته
17	الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي ومتطلباته
18	الفرع الثالث: دوافع ومعوقات التميز التنظيمي
19	الفرع الرابع: مبادئ وأسس التميز التنظيمي
22	<b>المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي</b>
22	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق ابداع التنظيمي
22	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وعناصره

23	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي
23	المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة
23	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته
24	الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي
25	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
25	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة
25	الفرع الأول: الدراسات العربية
26	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي
26	الفرع الأول: الدراسات العربية
27	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
29	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة "مؤسسة-باتيميتال-بعين الدفلى</b>
	تمهيد
31	
32	<b>المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبع</b>
32	المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر
33	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال
38	المطلب الثالث: مهام إنجازات وأهداف المؤسسة
38	أولا مهام المؤسسة
39	ثانيا: إنجازات المؤسسة
39	ثالثا: أهداف المؤسسة
41	<b>المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية</b>
41	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية
41	الفرع الأول: منهج الدراسة
41	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
44	الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية
49	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
57	الفرع الأول: اختبار الفرضية فرعية أولى



58	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
60	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
61	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
62	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
63	خلاصة
65	خاتمة
67	المراجع
67	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
35	هيكل التنظيمي للمؤسسة	02
44	تمثيل قطاعي الأفراد العينة حسب النوع الإجتماعي	03
45	تمثيل قطاعي الأفراد العينة حسب السن	04
46	تمثيل قطاعي الأفراد العينة حسب مستوى التعليمي	05
47	تمثيل قطاعي الأفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	06
49	تمثيل قطاعي الأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	07

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
42	عينة الدراسة	01
43	ثبات استبيان الدراسة	02
44	توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي	03
45	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
46	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	05
47	توزيع أفراد العينة حسب رتبة الوظيفية	06
48	توزيع أفراد العينة حسب أقدمية في المؤسسة	07
50	تقييم العمال لبعده توليد المعرفة	08
51	تقييم العمال لبعده التخزين المعرفة	09
52	تقييم العمال لبعده التشارك المعرفة	10
53	تقييم العمال لبعده التطبيق المعرفة	11
54	تقييم العمال لبعده تقييم المعرفة	12
55	تقييم العمال لبعده للهيكل التنظيمي	13
56	تقييم العمال لبعده للتعلم التنظيمي	14
57	تقييم العمال لبعده للإبداع التنظيمي	15
58	نتائج اختبار للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توليد المعرفة على التميز التنظيمي	16

59	نتائج اختبار للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على التميز التنظيمي	17
60	نتائج اختبار للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تشارك المعرفة على التميز التنظيمي	18
61	نتائج اختبار للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق المعرفة على التميز التنظيمي	19
62	نتائج اختبار للانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المعرفة على التميز التنظيمي	20

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة استبيان	
02	مخرجات التحليل الإحصائي	

مقدمة

### توطئة:

تواجه المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة يوما بعد يوم اعظم واخطر التحديات والأزمات مما يهدد بقائها وممتلكاتها، وقد افرزت هذه التحديات سعي المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز وإيجاد نموذج للتميز يلائم خصائص تنظيم مواردها وكفاءاتها، بالإضافة إلى اهتمامها باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول المعرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التي تؤخر تحقيق هذا التطور. وقد اثبت الواقع العملي للمؤسسات ان التميز يعتمد على قدرة التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في اطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، الالتزام، والاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التميز التنظيمي المستمر الذي اصبح خاصية ضرورية لمؤسسات اليوم.

حيث تعتبر المعرفة المصدر الحقيقي لاستمرار المنظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المحور الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم المعاصرة كالعولمة وثروة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات المختلفة.

لذا تعتبر إدارة المعرفة من احدث المفاهيم والمداخل الإدارية، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل لما يؤدي إلى تحقيق العديد من الإيجابيات كاتخاذ القرار، زيادة الكفاءة والفعالية تحسين الابداع والتأقلم مع كثرة المتغيرات المتسارعة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي.

من خلال هذا الطرح يمكن معالجة إشكالية الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة؟**

### (1) الأسئلة الفرعية:

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى؟

2. هل تسعى مؤسسة باتيميتال لتحقيق التميز؟

3. كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى؟

4. ما هو مفهوم المعرفة؟

### (2) فرضيات الدراسة:

للإجابة عن اشكالية الدراسة السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.



الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

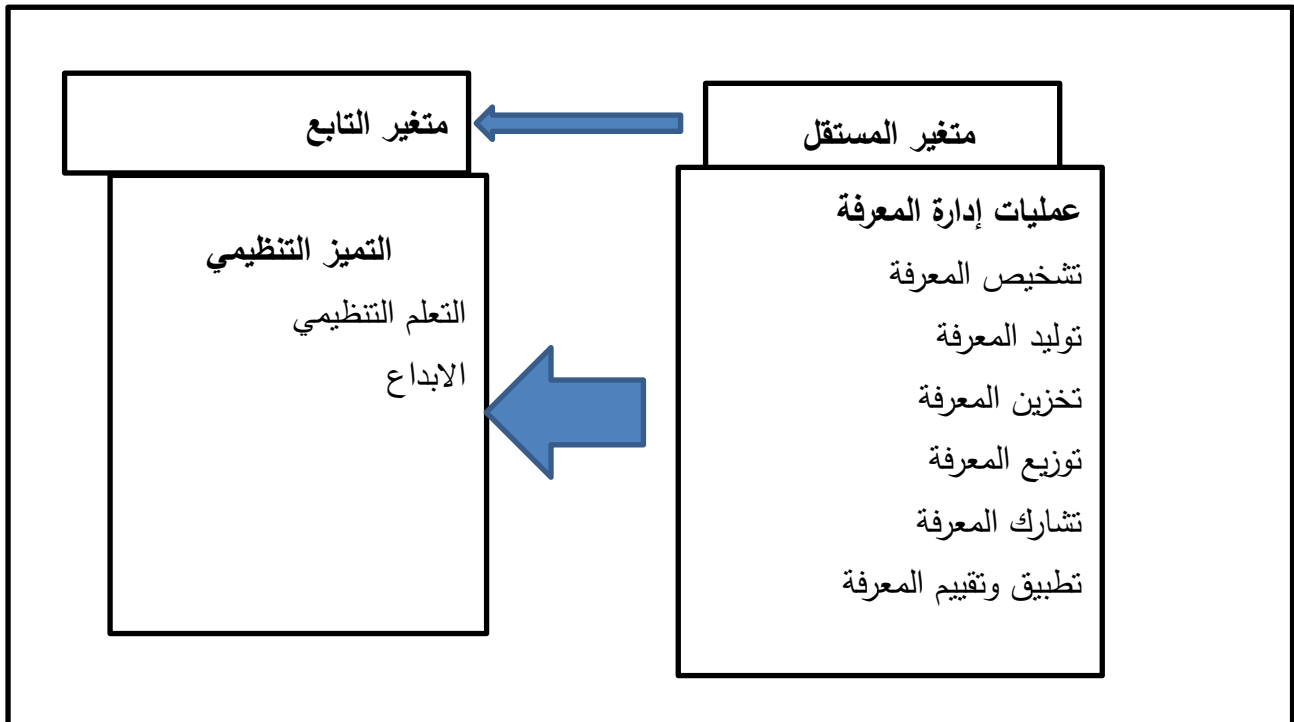
الفرضية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفرضية السادسة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الفرضية السابعة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

(3) نموذج الدراسة:

شكل رقم 01: نموذج الدراسة



#### (4) أهمية الدراسة:

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي وتطوير المؤسسات.
- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.

#### (5) اهداف الدراسة:

- التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والتميز التنظيمي.
- إعداد الاطار النظري خاص بإدارة المعرفة.
- اعداد الاطار النظري الخاص بالتميز التنظيمي.
- ابرار دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.
- التوصل إلى تقديم اقتراحات التي يمكن من شئها ان تساعد الكلي على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في أدائها.

#### (6) مبررات اختيار الموضوع:

##### مبررات الشخصية:

- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- طبيعة مجال التخصص.

##### مبررات الموضوعية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات لعمليات إدارة المعرفة.
- الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

#### (7) منهج الدراسة:

- انطلاقا من طبيعة الدراسة المراد الحصول عليها من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها سوف نعتد على **المنهج الوصفي التحليلي** في الجانب النظري للبحث.
- أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم اعتماد على أسلوب دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، أين تم وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج.

#### (8) حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة باتيميتال.
- الحدود المكانية:** لقد تم اسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.
- الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة ما بين شهر مارس وأفريل وماي 2021.

-الحدود البشرية: شملت الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة(30) عامل على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

### (9) هيكلية الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين حيث يحتوي الفصل الأول على الأدبيات النظرية للدراسة ويتضمن ثلاثة مباحث، اما الفصل الثاني فيتعلق بجزء التطبيقي والذي يحتوي على دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى. (10) صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية من إدارة المؤسسة وهذا راجع لكثرة الطلبة الذين يقومون بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.
- نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة.
- صعوبة توزيع استمارة استبيان على فروع مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.
- صعوبة التمرن على طريقة استعمال SPSS.

# الفصل الأول

الادبيات النظرية للدراسة

## تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى لتحقيق الأداء الجيد وكذا كسب الميزة التنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى، وذلك من خلال الاهتمام به، وقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة العامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة.

لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة فقد فتح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها من خلالها تسعى إلى تحقيق التميز في مختلف الأنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء واستمرارية والتنافس.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** العلاقة بين إدارة المعرفة ومصادر التميز التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.



المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والباحثين في مجالات متخصصة للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة. ولذلك سوف نحاول توضيح هذا المفهوم بالتطرق لعدة عناصر، حيث أوردنا مجموعة من التعريفات، ثم طرقتنا إلى أهميتها وأهم أنواعها، ومن ثم تم توضيح خصائص المعرفة ومصادرها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.

أولاً: مفهوم المعرفة.

يشير العديد من الكتاب والباحثين بكتاباتهم عن موضوع المعرفة وفي مجالات مختلفة إلى تعريف عدة منها:

- المعرفة هي رأس المال الفكري، وقيمة المضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.<sup>1</sup>
- تعرف بأنها الفهم والاهتمامات ولإطلاعات التي يجري امتلاكها من خلال التعلم والخبرة.<sup>2</sup>
- وتعرف أيضاً بأنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج إذ تصبح معرفة بعد استيعابها، وتكرار التطبيق في ممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.<sup>3</sup>
- ومن خلال ما سبق نقول أن المعرفة: هي سلوك انساني ينتج عنه حصول الفرد على المعلومات وتمثيلها إلى المعرفة ومن ثم استخدامها في توجيه نشاط بشري، فاهتمام هنا ينصب على كيفية حدوث المعرفة داخل النفس البشرية.

ثانياً: أهمية المعرفة.

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:<sup>4</sup>

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها وافرزاتها في كافة مجالات الاعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة وتوليدا وانتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> علاء فرحات طالب وأميرة جنابي، "إدارة المعرفة وإدارة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

<sup>2</sup> ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري بارودي، "اقتصاد المعرفة، الأسس النظرية والتطبيق في المصاريف التجارية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص33.

<sup>3</sup> إبراهيم الحلوف الملاكوي، "إدارة المعرفة-ممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص31.

<sup>4</sup> أحمد خطيب وخالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009،

- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الاعمال كثيفة العلم.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتها بأكثر كفاءة.<sup>1</sup>
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية، عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها في تطوير المنتج معين أو الإنتاج منتجات جديدة.

### الفرع الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها.

#### أولاً: خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص متعددة نذكر منها:<sup>2</sup>

- **قابلية المعرفة للتوليد:** فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الافراد المتميزين التي تمتلكهم فهؤلاء المتميزين قادرين على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.
- **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو الدوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القيمة.
- **قابلية المعرفة الامتلاك:** أي ان المعرفة ذات القيمة العالية يمكن ان تمتلك، ولذلك يلاحظ أن البعض المؤسسات تتمكن من هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات الاختراع.
- **المعرفة متجذرة في الافراد:** فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامنة في أدمغة عمالها.
- **قابلية المعرفة للتخزين:** فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في الوثائق والاشربة على الحاسوب.
- **قابلية المعرفة لتطبيقها:** أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله.
- **عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهتلاك):** فاستعمال المعرفة لا يؤدي الى نفاذها حتى ول انتقلت الى افراد آخرين فصاحبها فلن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع الآخرين.
- **قابلية المعرفة لاستنساخ:** أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها، فإن بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

#### ثانياً: أنواع المعرفة

هناك العديد من الأنواع ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً، وهما:<sup>3</sup>

- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن عمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات. "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص20

<sup>2</sup> حسين عجلان حسين، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص30.

<sup>3</sup> أشتون، كريس، "تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة الأصول الفكرية"، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002، ص135.

إدراكية، وليس من سهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا تستطيع استلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الانسان، لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من ممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام الحوافز تشجع به الافراد على تقاسم المعرفة واستخدام المعرفة الأخرى.

➤ **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والمضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة الفنية مثل: التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية التابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق أن نلح على ضرورة التفريق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب ايصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

**الفرع الثالث: مصادر المعرفة.**

يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:<sup>1</sup>

#### ➤ المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، او انتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

1. إسماعيل سالم منصور ماضي، " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة

ماجستير في إدارة اعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص35.

➤ المصادر الداخلية:

تتمثل مصادر الداخلية في خبرات أفراد داخل المؤسسة المتراكمة حول مختلف موضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمات ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة. ومن أمثلة المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية الافراد المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية الافراد عبر الذكاء والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

**المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة**

تشكل إدارة المعرفة أهم أحد التطورات الفكرية المعاصرة، كونها تعني بإدارة الكم المعرفي الهائل الذي يفرضه عالم اليوم، بحيث تعتبر تحدياً فعلياً يفرض على المنظمات أخذه بعين الاعتبار من خلال مدى استعدادها لتبني هذا المفهوم، ومحاولة تطبيقه بشكل يضمن الاستخدام الأمثل للمعارف وقت الحاجة، باعتبار ان الازمة الحقيقية لم تعد ازمة ندرة معرفية بل هي ازمة الانفجار المعرفي الذي تحتاج الإدارة فعالة له.

**الفرع الأول الاول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة**

**أولاً: نشأة إدارة المعرفة:**

تعود جذور الفكرية الإدارة المعرفة الى التفكير الفلسفي من جانب وكذا التركيز على متطلبات الخبرة، في مكان العمل ومن خلال المناظر المختلفة لقادة الاعمال وتعلمهم من جهة آخر<sup>1</sup>. حيث أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطور إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر<sup>2</sup> و بول استراسمان<sup>3</sup>: فقد أكدوا على أهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز سينج<sup>4</sup> على المنظمة المتعلمة عن كبعد ثقافي في إدارة المعرفة ودرس كل من ليوناردو دروثي<sup>5</sup>، وغيره الأوجه الاعمال المختلفة الإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند. في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور النظم المعلومات. كما تتبأً دكر<sup>6</sup> بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة hewlet packard الامريكية بتطبيقها.

كما شهدت الثمانينات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص28.

<sup>2</sup> توفيق صراع، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص16.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، الأردن، جامعة الدول العربية المنظمة للتنمية الإدارية عدد مجلدات(1)، 2005.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعريف للإدارة المعرفة ولا يوجد تعريف متفق عليه، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوما باختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب اتساع ميدان إدارة المعرفة، وعليه نذكر منها ما يلي: - إدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة اختيارها تنظيمها استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة اتخاذ القرارات توحد المشكلات والتعلم والتخطيط استراتيجي.

كما تعرف أيضا فإن إدارة المعرفة هي عملية التحليل والتكيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد الأعمال وتوليد الميزة تنافسية.<sup>1</sup> إدارة المعرفة: هي العمل من أجل تعظيم الكفاءة استخدام الرأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً للأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>2</sup> ويعرف كل من cashaw و frappola بأن إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة يؤكد هذا التعريف على المستوى التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها وخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها واستخدامها والتعلم من خلالها وتطبيقها واستغلالها وحمايتها وأخيرا تقييمها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جلي من خلال المنظمة.

كما أن إدارة المعرفة أيضا هي عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبتث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي عادة تكون موجودة في شركة بطريقة غير منظمة وهيكلية.<sup>4</sup> وعلى هذا الأساس يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها سلسلة من العمليات التي تستهدف الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتقاسمها وإعادة خلقها مما يمكن من الوصول بالتنظيم إلى أداء المتميز.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

أولا: أهداف إدارة المعرفة

-تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد زيادات، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> همشري عمر أحمد، "مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات"، عمان، دار النشر، 2008.

<sup>3</sup> عليان صبحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار الهناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

<sup>4</sup> خضر مصباح إسماعيل، "إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر، عمان، 2010.

<sup>5</sup> علاء فرحان طالب وأميرة جنابي، مرجع سابق، ص71-72.



- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة باستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتفادي التهديدات.
- تهيئة فرص النمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذات استخدام نتائج العلم والمنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- إطلاق الطاقات الفكرية للأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارات المنظمة واكتسابها الميزة التنافسية.
- تعتبر المعرفة مكون أساسي في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستمرة.
- نقل المعرفة المخبأة الكامنة والداخلية والخارجية.
- تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجنب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة الاهتمام بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمؤسسة باختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

- من أجل إبراز أهمية إدارة المعرفة نجملها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تبسيط العمليات وحفظ التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة استخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهداف.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة المعرفة وتحسينه.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة.
- العمل على تحسين الابداع داخل المؤسسة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الاخذ بازدياد والابداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص96.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة، مدخل نظري"، ط1، دار الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص35-36.

<sup>3</sup> المركز اللبناني للدراسات اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، بحث مقدم إلى منتدى الحكم المحلي للدول العربية، نوفمبر، 2003، ص24.

- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة.
- يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل.
- تنتج إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها.

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة:

- حيث هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة تكمن في:<sup>1</sup>

- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد توفير محركات البحث ومنتجات كيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات إدارة الرأس المال الفكري والتكنولوجي المتميز والتي يعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة الإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

- **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وكذا تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة:

- يجب توافر متطلبات لإدارة المعرفة وهي كما يلي:<sup>2</sup>

➤ **توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية التكنولوجية اللازمة:** وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الإلكتروني التي تساعد في وصول إلى المعرفة بسهولة.

➤ **توفير الموارد البشرية اللازمة:** التي تعتبر من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها نجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة ولأفرادهم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وخلق المعرفة جديدة وإنتاج السلع والخدمات متطورة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> عادل غزالي، " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد الثامن، 2012، ص 127.

➤ **الهيكل التنظيمي:** اذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وإدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها ، ويتعلق أيضا بتجديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.<sup>1</sup>

➤ **العامل الثقافي:** يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة ونتاج تقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة.

#### الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف أغلب الباحثين في ترتيب عمليات إدارة المعرفة إلى أنه أغلبهم أشار الى العمليات جوهرية لإدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي:

➤ **تشخيص المعرفة:** ان بناء الهيكل للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية التشخيص المعرفة والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أهى موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح المشروع لإدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.<sup>2</sup>

➤ **توليد المعرفة:** يعني الإبداع المعرفي ويتم ذلك من خلال مشاركة فريق العمل والجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري الجديد في قضايا وممارسات الجديدة التي تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول بصورة ابتكارية ومستمرة.<sup>3</sup>

➤ **تخزين المعرفة:** تمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة.

➤ **توزيع المعرفة:** ويقصد بها ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> عليان صبحي مصطفى، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود وجرادات واخرون، 'إدارة المعرفة'، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 134.

➤ **تشارك المعرفة:** يشير تشارك المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتوزيعها حيث تعتبر اتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام الإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، حيث يبين coakes أن عملية تشارك المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة.<sup>1</sup>

➤ **تطبيق المعرفة:** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدى قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.<sup>2</sup>

➤ **تقييم المعرفة:** فالمعرفة التي يتم استخدامها وتخزينها تحتاج بصورة مستمرة إلى تعديل وتقييم لعملية الاستخدام وتطبيق، وذلك في حل المشكلات ومواجهة ما تتعرض له المنظمة من أحداث متغيرة خاصة تلك المنظمات التي توجد في البيئة كي لا تكون مصدرا للمشاكل وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بصورة تلقائية ومستمرة وبالتالي عليها تهيئة فرق العمل لأجل أن تكون ذاتية الإدارة.

### المطلب الثالث: مدخل للتمييز التنظيمي.

- ليس من سهل إيجاد تعريف موحد للتمييز التنظيمي بسبب حدائه مصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد مشاريعهم وخلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحض تعريفه بإجماع واتفق الباحثين والكتاب، فلا زال يكتف مصطلح بعض الغموض.

### فرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته:

#### أولاً: تعريف التميز التنظيمي:

\_ ان التميز التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي اجماع الباحثين والكتاب ويرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية وزوايا النظر.

- **مفهوم التميز:** هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على المفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات واشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والاحتكار.

#### - مفهوم التميز التنظيمي:

- حيث نستعرض فيما يلي جملة من تعريفات للتمييز التنظيمي:

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، " اثر إدارة المعرفة على أداء في مؤسسة اقتصادية"، مجلة جزائرية لتنمية اقتصادية، العدد 01، 2014، ص124.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، " اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة قادسية للعلوم إدارية واقتصادية، جامعة كزبلاء، العراق، مج14، ع1، 2012، ص10.

\_ **التميز التنظيمي** هو قدرة المنظمة على استخدام وتنسيق الموارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة، واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

\_ ويعرف كذلك بأنه: حالة من ابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية التسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.<sup>2</sup>

\_ وبإضافة أيضا: ان التميز التنظيمي هو كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة. ويمكن تعريفه بأنه: التنسيق وتوحيد الجهود والاعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة الافراد لغيات تحقيق الأهداف المميزة. وأيضا فهو تقدم ونمو المنظمة في جميع جوانب التنظيمية وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

\_ ومن خلال ما سبق فيمكن القول أن التميز التنظيمي هو التميز الإداري والوظيفي في المنظمة، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع جوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة و الاعمال من أجل ذلك مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهداف.

#### ثانيا: أهمية التميز التنظيمي:

- ان تحقيق التميز التنظيمي من اهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتظهر أهميته فيما يلي:<sup>4</sup>
  - تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويزيد من ولائهم مما يساهم في نجاح المنظمة وتقديمها.
  - زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات وقدرات بهدف تحسين الأداء.
  - تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وكذلك المنظمة ومحيطها الخارجي.
  - القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات مستفيدين من أجل الوصول إلى النتائج ايجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.

<sup>1</sup>رضا إبراهيم الملحي، "ادارة التميز المؤسسي بين نظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص10

<sup>2</sup>علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات إدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.

<sup>3</sup>mcgregor, b, the excellence agend, public service status aeview, public administration, 54, 3, 1994, p297.

<sup>4</sup>المبعضين، محمد ذيب، "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثراها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على مؤسسة العامة

للضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 9، (4)، ص689.

➤ توفير القيادة الكفوة والعاملين الاكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الاداء ويحقق الابداع والابتكار.

➤ توفير فرص التعلم المستمر الافراد المنظمة وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير.

➤ خلق ثقافة الزبون على حفص دائم أي ينبغي معاملتهم الجدية وألا يشعروا بسوء المعاملة أو خداع.

**الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي ومتطلباته.**

**أولاً: أهداف التميز التنظيمي:**

- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

➤ ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف مستويات الإدارة، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال

مبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

➤ تحسين أليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الازمات والتحديات الخارجية

والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

➤ دراسة سبل تنفيذ المنهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة وعلى الافراد وذلك من خلال

تطبيقات التميز.

➤ المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على

التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.

➤ نشر أفضل الممارسات و بث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم خدمات مجتمعية.

➤ تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل مستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي،

ويساهم في تحسين مستويات الأداء.

➤ تكوين البيئة مناسبة الابتكار والابداع للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية و المجتمعية التي تنشط دور

المنظمات في رفع أداء الافراد.

**ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي:**

حيث لخص (سلمي) أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط وبرامج لتؤكد بذلك فرص

المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.

<sup>1</sup> الخرشة ياسين كاسب، والزريقات، خالد خلف، ونور، محمود إبراهيم، " اثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي"، شركة

البوتاس الامريكية نموذجاً، دراسات العلوم الإدارية، 40، (2)، 2013.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 26-27.

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم ( الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية وأليات وضع هذه الخطط).
- منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها اتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ما يمنح مساحة أفضل ويهيء فرص أكبر للإبداع.<sup>1</sup>
- -التوجه الاستراتيجي وتبني التطور الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
- -المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، كمواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي فلها أهمية على مدى الطويل لمصلحة المنظمة.
- -توفر نظام المعلومات متكامل يضم أليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.

### الفرع الثالث: دوافع ومعوقات التميز التنظيمي:

#### أولاً: دوافع التميز التنظيمي:

- \_تتبنى المنظمات في هذا العصر الحديث فكرياً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وعليه يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:<sup>2</sup>
- **التغير السريع والثابت:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، نظراً أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيرات السريعة وذلك بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية باعتبارها من القوى الخارجية التي تؤثر على النشاط وقرارات المنظمة وتتناثر بها.
- **المنافسة بلا حدود:** إن نمو فكر اقتصاد المفتوح واليات السوق ظهرت معها تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعلمية والمتمثلة بالمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات والمنتجات المبتكرة وبجودة عالية وشدة الابداعات المتلاحقة مما اصبح حتماً على المنظمات ضرورة مواجهتها من خلال التميز في الأداء.
- **تكنولوجيا المعلومات:** التقدم التكنولوجي في المعلومات والافتراضات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات فإن تطور الاعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال التطوير القدرات التكنولوجية الالكترونية مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة.

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، "سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص87.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، "إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية"، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2016.



➤ **حفظ المكانة:** يساعد التميز التنظيمي على حفظ المكانة المنظمة، ومكانتها ومركز التنافسي لها، وذلك من خلال المحافظة على القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية.

➤ **تنامي الشعور بالجودة:** أصبح على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن التميز من خلال الجودة وذلك لتحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها وجعلها بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز التنظيمي في قائمة أولوياتها.

### ثانيا: معوقات التميز التنظيمي:

- يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى اليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول الى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل ومعوقات، وقد لخصت هذه المعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ غموض بعض القوانين انظمة المنظمة حول وصف اليات والديناميكية التي يجب اتباعها لخلق التميز استدامته فالتميز يبني على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد حلول إضافة الى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.

➤ عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كقرابة والتوجه السياسي مما يقف عائقا امام فرص التميز التنظيمي.

➤ ضعف البنية التحتية اللازمة لتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الالكترونية مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

➤ غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الاتية فقط.<sup>2</sup>

➤ عدم تقبل التغيير ومقاومته والقلق والخوف من فقدان بعض المصالح الذاتي والمكتسبات الشخصية، وبالتالي فإن عملية نشر الثقافة التغيير في المنظمة قد تستغرق فترة طويلة.

➤ عدم وضوح قرارات لقادة، وعدم التوفيق بين رؤيتهم الشخصية وبين حقائق والمعلومات الفعلية.

➤ خوف القادة وعدم رغبتهم في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة الجديدة يطلبها الوضع الجديد.

**الفرع الرابع: مبادئ وأسس التميز التنظيمي.**

- يوجد العديد من المبادئ وأسس التي يقوم عليها التميز التنظيمي، والتي تساعد المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي عند التزام بها وتبنيها، ونذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك، المديرية الجهوية بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014\_2015.

<sup>2</sup> تورة عبد الله حزام الشهراني، " دور الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي"، جامعة ملك خالد، مملكة العربية السعودية، 2016.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم الملحي، " إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص21-23.



**أولاً-الاستمرارية:** يقصد باستمرارية هو ان تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المنظمات بعيدا عن التفرد والتميز.

**ثانياً- الشمولية:** ويقصد بهذا المبدأ هو أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.

**ثالثاً- التركيز على التوقعات المستقبلية:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين ان التميز الحقيقي هو التميز النابع من التوقعات المستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في مستقبل، وهذا يعني ضرورة دراستها لواقع المنظمة في مستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.

**رابعاً- توافر مقومات التميز:** يرى الباحث دافيزاً بأن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي لابد أن يبني التميز على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي وقيم عمل راسخة وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على ابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في منتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة والاستثمار في تدريب الكوادر والايامن الراسخ بأهمية نظم المعلومات.

**خامساً- التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** إن تشبث التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسية للتميز، فتحقيق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظ وفعالاً ما لم يكن متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.

**سادساً- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والابداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الابداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.

**سابعاً- الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم:** يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن فشل الكثير من المنظمات إفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة، اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدؤوب لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والاحسن مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن أمجاد الماضي بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

**ثامناً- المناخ الملائم للعمل:** إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يحقق الاستقرار الافراد والتنظيم ويجعل الافراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات المنظمة،

فالبينة التنظيمية التي لا تتوفر على المناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>مزيان الوناس، " ابعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد23، مارس، 2016، ص84.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

يعتبر الابداع من أحد المتطلبات الأساسية في إدارة المعاصرة، فالمنظمات دائما بحاجة إلى تطوير أساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق ابداع التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعناصره

أولا: مفهوم الابداع التنظيمي:

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

➤ يعرف الابداع بأنه: تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما.<sup>1</sup>

➤ الابداع هو: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.<sup>2</sup>

➤ ويعرف أيضا: بأنه تغيير في ناتج الموارد، والتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.<sup>3</sup>

ثانيا: عناصر الابداع التنظيمي:

- تتعدد عناصر الابداع في جملة من مكونات تشكل في اتحادها الإبداع كظاهرة محسوسة يمكن ملاحظتها وقياسها وتتمثل أهمها فيما يلي:<sup>4</sup>

➤ **الإحساس بالمشكلة:** لا يعد تحديد المشكلة أولى خطوات التفكير العلمي فحسب، بل هو إحدى العلامات التي تدل على وجود شخص مبدع فقد لا تكون مشكلة ظاهرة للجميع ومن ثم فإن الوقوف على سبب الأزمة أول ملامح الابداع.

➤ **وفرة الأفكار:** وهنا يتعلق الامر بالقدرة على توليد الكثير من الأفكار ليس هذا فحسب بل يتعين في هذه المرحلة تقبل الأفكار الجديدة دون التشكيك فيها أو تقليل من قيمتها.

➤ **المرونة:** الابداع هو القدرة على النظر إلى الأشياء من منظور الجديد، وترك الطرق التقليدية في التفكير، وأن يكون الامر متعلقا بالمرونة سواء في التفكير أو التطبيق.

➤ **الثقافة التنظيمية:** وتعني العمل على صناعة مجموعة من الأفكار والقيم المشتركة بين جميع العاملين، وهو الامر الذي يعني أن الجميع سيعمل في نفس المسار، وكذلك وجود نوع من تناغم بين كل أعضاء الفريق.

<sup>1</sup>sous la direction de hervé christofol–sinon –henry somier–l'innovation a l'ère des réseaux-hermes xience levoisier paris, France, 2004,p30 .

<sup>2</sup> Yan de kerorguen, anis bouayad, la face cachée du management–dunod, paris, 2004, p197.

<sup>3</sup>. بن عنتر عبد الرحمن، " واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، دراسة ميدانية"، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد24، العدد الأول، 2008، ص148.

<sup>4</sup>محمد علواني، "عناصر ابداع واهمية التوازن بين الإدارة والابتكار".

➤ التفكير الابتكاري: إنه العمل على صناعة أشياء جديدة ومبتكرة اعتمادا على ما هو موجود ومألوف، بإضافة إلى أنه امتلاك القدرة على النظر إلى معطيات والوقائع من منظور جديد ومخالف.

### الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي.<sup>1</sup>

- إن العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي تتمثل في أن قدرات المعرفة الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى سوق قبل منافسيها.

- ولتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المعرفة لا بد من إدارة الابداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في ابداع منتج أو الخدمة المتحققة عن التوظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

- كما وبررت العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في تعزيز الابداع وأهميتها في نجاح التنافسية للمنظمات فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة لأن تطوير المعرفة يتعلق بخصائص الافراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية.

- في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الابداع وإدارة المعرفة في المنظمة كما أصبح واضحا أن قدرة إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات.

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

#### الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته

#### أولا: مفهوم التعلم التنظيمي:

هناك عدة تعريف للتعلم التنظيمي، والتي سنوردها فيما يلي:

➤ يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص بقائها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل.<sup>2</sup>

➤ ويمكن تعريف التعلم التنظيمي: على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.<sup>3</sup>

➤ كما يعرف أيضا بأنه توسع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة مشاكل وإنجاز الاعمال بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، "جامعة الشهيد حمه لخضر"، الوادي، العدد24، ديسمبر، 2017، ص149.

<sup>2</sup> احسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص266.

<sup>3</sup> Johan r.chermerhorn, jr, janres g. hunt, richard n, osborn, chaire de billy, (**comportement humain et organisation**), erpi,3éme édition, québec, 2006,p80.

<sup>4</sup> ثابتي الحبيب، بن عبوا الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص229.

ثانيا: مستويات التعلم التنظيمي:

- لقد قام العديد من الباحثين بالتميز بين ثلاث مستويات من التعلم في المنظمات وتمثل في فيما يلي<sup>1</sup>:
- **التعلم الفردي**: هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم وهو وسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات.
- **التعلم الجماعي**: وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانيات التطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم.
- **التعلم منظمي**: وهو مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.

الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي.

- يرتبط مفهوم إدارة المعرفة ارتباطا وثيقا بمفهوم التعلم التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم لمنظمات التعلم.

كما بررت العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أن القرارات الفردية أصبحت أكثر تحديا خاصة في ظل ارتفاع درجات التعقيد وعدم التأكد بشأن المستقبل، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتيح للمنظمة القدرة الفائقة ومتميزة للتغيير والتكيف والتأثير في البيئة المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت، وينتج عن التركيز الجماعات داخل المنظمة ومرونتها في العمل إلى مساعدة عمال معرفة في التعلم والتغيير المستمر.

ومن خلال الجمع بين النقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة فإن المنظمات المتطورة والذكية سوف تتاح أمامها الفرص لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصور وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها أمثل استغلال.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة.

الفرع الأول: الدراسات بالعربية

➤ دراسة سوزان صالح دروزة، رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالأردن، 2008، بعنوان: "الأداء العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على التميز المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (احتياجات معرفية، والوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على التميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي.

حيث أثبتت هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها تساهم بشكل فعال في رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية، وهي عناصر الأداء حسب الباحثة.

➤ زيني فريدة، مداخلة في ملتقى الدولي حول رأس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، بجامعة شلف بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في المنظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركة الوطنية للاتصالات الجزائر".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في إطار العناصر الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، فريق المعرفة، وقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، فأى تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.

➤ دراسة نضال محمد الزطمة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء".

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (احتياجات معرفية، الوعي المعرفي)، وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وعلاقة المتغيرين بأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة).

وأظهرت هذه الدراسة أن توافر متطلبات إدارة المعرفة تزيد من قدرة المؤسسة على الابداع والتطوير والتميز.

تبين أن عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) تلعب دورا فعالا في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وتساهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وفي تسهيل عمل الموظفين، الامر الذي ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

أوضحت أن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بزيادة أداء المؤسسة، كلما زاد الانسجام والترابط بينها زاد تميز المؤسسة في أدائها عن غيرها من المنافسين.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة michael zack&al 2009 بعنوان:

« **knowledge manegment and organizational performance : an exploratory analysis** »

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج أداء التنظيمي.

أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأظهرت وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، فالعلاقة بين الممارسات إدارة المعرفة والأداء المالي هي علاقة غير مباشرة.

➤ دراسة palanisamy بعنوان: "الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في تنفيذ نظام التخطيط موارد المؤسسة erp". دراسة تجريبية على مجموعة من المؤسسات في أمريكا الشمالية.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: فيما يتمثل دور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، التخزين واسترجاع. النقل وأخيرا الاستخدام والتطبيق. وهذا في سياق التنفيذ نظام التخطيط موارد المؤسسة هذا في سياق التنفيذ نظام التخطيط موارد المؤسسة erp. واستخدمت الدراسة أسلوب استبانة. وشملت 182 شخصا من 36 مؤسسة مختلفة في أمريكا الشمالية. أظهرت الدراسة عدة نتائج، حيث ظهر ان الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات إدارة المعرفة في تطبيق erp. وشددت الدراسة على أهمية تحفيز الموظفين للعمل على خلق المعرفة لديهم ومشاركتها وتطبيقها بطريقة جماعية كما شددت على ضرورة اجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تساعد في القيم التكامل بين الثقافة التنظيمية وممارسات أنشطة إدارة المعرفة وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات العربية.

دراسة (النويقة، 2014) بعنوان: "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة).

من خلال هذه الدراسة لمجموعة فرق العمل الجامعية، حيث تم استخدام استبانة لجمع المعلومات من نحو (110) من أعضاء تلك الفرق.

وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتمكين فرق العمل في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي في الجامعة، وأن مستوى التميز لكافة أبعاد التميز كان مرتفعاً بقيمة (3.70) على مقياس ليكرت الخماسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمدخل فرق العمل كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي. دراسة (مجيد، 2010) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ادراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد البشرية، التكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة تميز المرؤوسين تميز الثقافة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6) من التباين في البعد (التميز التنظيمي) كما تفسر أيضاً (57.3) من تباين في بعد (تميز القيادة) وتفسر أيضاً (60.9) من تباين في البعد تميز المرؤوسين، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8) من تباين البعد (تميز الثقافة التنظيمية).

دراسة (المومني، 2014) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والتعاملية والاجرائية) في تحقيق التميز الوظيفي ضمن ثلاثة أبعاد أيضاً (المؤهلات والقدرات، الأداء الوظيفي والإنجازات والمبادرة والابداع) وقد بلغت عينة الدراسة نحو (249) مبحوثاً. وقد بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية في التميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بمساواة الحقوق الوظيفية للعاملين في موقع الوظيفي الواحد.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

➤ دراسة قام بيها (kanji.2002) بعنوان: "النمو الملائم والتميز التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الاعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء، ولقت توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نظم قياس أداء التقليدية لا تدعم نماذج قياس الأداء، وبناء نموذج لقياس تميز الاعمال شمل الابعاد التالية:

**المجموعة الأولى:** وتتضمن مجموعة هامة من عوامل النجاح الحرجة (critical success fact)، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء المتميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها، وادارتها بشكل فاعل وهي القيادة (كعنصر محرك رئيس) ورضا الزبائن والإدارة بالحقائق وإدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر.



والمجموعة الثانية: ركزت على قيم المنظمة (كمحرك رئيس) لتمييز كل من: العمليات والمنظمة متعلمة وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

➤ دراسة قام به (ramanathan, 2004) بعنوان: "التمييز التنظيمي في القطاع الصناعي في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة التكنولوجيا والاستثمار في التكنولوجيا بهدف تحسين في التميز الاعمال. أجرت هذه الدراسة على (19) مجموعة من الشركات الصناعية في سلطنة عمان. وتضم هذه المجموعات صناعات تكرير البترول وصناعات مكائن حاسوبية وأدوات بصرية طبية. وذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بتلك المجموعات في الفترة الواقعة بين (1997\_2001) حيث شهدت كافة القطاعات هبوطاً في الأداء وفق مقياس دليل الإنتاجي (mpi). أشارت النتائج إلى أن سبب الهبوط يعزى إلى التغير التكنولوجي في تلك الفترة، بالرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا. أوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة التكنولوجية والاستثمار في التكنولوجيا لتكون تلك الشركات في المستوى الأعلى من التميز.

## خلاصة:

لم تعد إدارة المعرفة خاصية جوهرية لنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرارية وجود ونمو المنظمات الاعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة ارتباطها بالثروة والرفاهية وارتباطها بالتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن إدارة المعرفة أدت الى ظهور بيئة جديدة للأعمال من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الحديث

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها، وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم. ويعتبر بيتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن المؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة لها دور كبير وملحوس في تحقيق التميز التنظيمي فهي تساهم في عملية التعلم والابداع وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والابداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة.

# الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية في مؤسسة باتيميتال

عين الدفلى

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول لدراسة الجانب النظري حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة " باتيميتال-عين الدفلى"، كونها مؤسسة صناعية تجارية لديها عدة منتجات وشراكات مختلفة جعلتها تزيد من خبرتها وتتفوق على نظيراتها في التكلفة والجودة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة، من حيث النشأة والتطور والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وللإمام بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبع.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للإنجازات الصناعية

تعتبر مؤسسة إنجازات الصناعة والتركيب من أهم المؤسسات الصناعية المساهمة في اقتصاد الدولة العام، إذ تعد أحد الدعائم التي يرتكز عليها القطاع الاقتصادي حيث يعتبر الحديد مادتها الخام التي يعتمد عليه في مختلف نشاطاتها.

### المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور DERAFOUR نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية و الرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم METAL-SN | لمؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة DERAFOUR ، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 ، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع

مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

المؤسسة الوطنية ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE

مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغشية البلاستيكية.

مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.

مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة مؤسسة METAL- SN وأصبح يطلق عليها اسم GROUP MITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كآآتي:

1- BATISIM خاصة بالأعمدة الكهربائية ؛

2- SANDWICHE BATICOMPOSP خاصة بالأغطية البلاستيك .ي

3- ETUDE'D BATIMITAL مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية ؛

4- OUEST CHARPENTE-BATIMITAL خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب ؛

5- REALISATION BATIMITAL مهامها الأساسية هي انجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية ؛

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين يبني عمران بيومرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

#### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMETAL،

ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

إطارات: 29 ؛

تحكم وإشراف: 39 ؛

أعوان التنفيذ : 156؛

### 1. الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة OUEST CHARPENTE-BATIMETAL ب المنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 و من الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM و الشركة الوطنية للجلود.

### 2. مواردها البشرية:

لمؤسسة OUEST CHARPENTE-BATIMETAL مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

مهندس دولة ؛

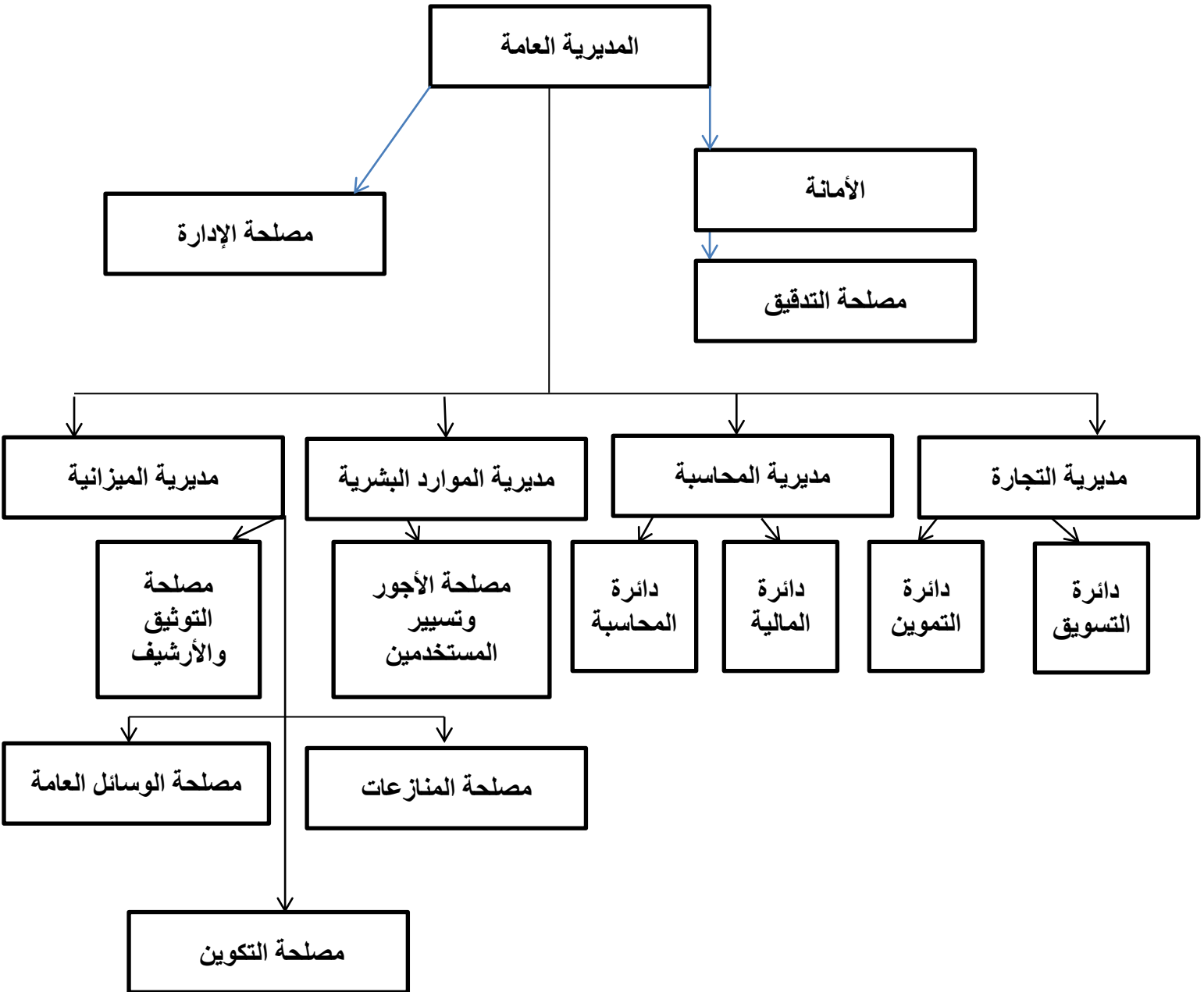
تقني سامي ؛

كفاءة مهنية ؛

عامل بسيط.

3-الإمكانيات المالية: تتمتع مؤسسة ouest charpente -BATIMETAL بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.

4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال:



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال - هياكل غرب -



### شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة باتيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 1 ، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة.

**1. مدير الوحدة:** يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديريات والمصالح، ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

➤ يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛

➤ يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛

➤ يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛

➤ دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة؛

➤ ضمان حقوق المؤسسة؛

**2- خلية التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالإستقلالية عن باقي وظائف المؤسسة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديريات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المؤسسة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقا في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

**3-مديرية الجودة:** تقوم بـ:

➤ ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛

➤ ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛

➤ السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛

➤ ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛

➤ تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛

➤ متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين؛

4-مديرية المحاسبة والدراسات المالية: وتنقسم إلى قسمين:

مصلحة المحاسبة: تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال:

➤ السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا؛

➤ السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة وطرق التطبيق بالمؤسسة؛

➤ المشاركة في إعداد الميزانية السنوية؛

➤ وضع اختبار الاستثمار؛

مصلحة الدراسات المالية: تعمل على:

➤ تسيير ومراقبة السياسة؛

➤ إعداد مخطط المالية؛

➤ متابعة ديوان الوحدات؛

➤ تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية؛

➤ إعداد إجراءات تسيير المالية؛

➤ المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة؛

➤ تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛

➤ تحصيل مبالغ مالية من الزبائن؛

➤ دفع مستحقات الموردين؛

➤ تسيير القروض؛

➤ السهر على احترام القوانين الجبائية .

5-مديرية التجارة:

مصلحة التسويق: تتجلى مهامها في:

- تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛
- إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين؛
- تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛
- التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛
- دراسة السوق ومتطلباته؛
- متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لاستلزمات السوق؛

مصلحة التموين: تعمل على؛

- التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة؛
- تقديم ملفات التموين للوحدات وتسيير المخزونات؛
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛

المطلب الثالث: مهام و إنجازات وأهداف المؤسسة

أولاً: مهام المؤسسة

من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني ؛
- تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم ؛
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية ؛
- تحقيق وتوفير أحسن الانجازات .

### ثانيا: إنجازات المؤسسة

- قاعات متعددة الرياضات ؛
- مدرجات ملاعب كرة القدم ؛
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع ؛
- حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة ونافورة ؛
- ورشات الاسمنت بتبسة والشلف ؛
- مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية ؛
- مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى ؛
- عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة ؛

### ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

#### 1-الأهداف الاقتصادية:

- مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس ؛
- التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج ؛
- تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج ؛
- العمل لأجل البقاء والاستمرار ؛
- الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر ؛
- تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي ؛

- التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير ؛
- تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف ؛
- الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة اصدار  
ISO 9001 2000 ؛
- تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها ؛
- إنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة ؛
- انجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها؛

### 2-الأهداف الإجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر ؛
- تحسين مستوى معيشة العمال ؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال ؛

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

من اجل دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف مناهج الدراسة وعرض نتائجها.

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

##### الفرع أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة، بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSSV25).  
وتتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة؛

المتغير التابع : التميز التنظيمي؛

##### الفرع ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة باتيميتال، تم اختيار 30 عامل كجزء من هذا المجتمع بشكل غير احتمالي باستخدام العينة غير العشوائية "العينة القصدية"، حيث تم اختيار أفراد العينة على أساس الاعتقاد بأنها بالفعل تمثل مجتمع الدراسة ولأنها تخدم أغراضها، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة موجهة لهؤلاء العمال. وزعت 30 استمارة ورقية بطريقة عشوائية ، وبعد عملية تدقيق الإجابات استبعدت لم تستبعد أي استمارات في الإجابة ليكون عدد الاستبانات المشاركة هو 30 بنسبة 100% من الاستبانات التي تم استردادها. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): عينة الدراسة

البيان	العينة	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة	30	100%
عدد الاستمارات الملغاة	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج توزيع الاستبيان

كما تضمنت مراحل اعداد الاستبيان ما يلي:

**تصميم استمارة الاستبيان:** من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالاجابة على فرضيات البحث، وهذا للاحاطة بكل جوانب الدراسة لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة. تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية حيث تضمنت 32 سؤالاً وتم صياغتها باللغة العربية.

**هيكل الاستبيان:** تم تقسيم استمارة الاستبيان الى ثلاثة أجزاء كالتالي:

**الجزء الأول:** يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة؛

**الجزء الثاني:** تتعلق بعمليات إدارة المعرفة تحتوي على 20 عبارة؛

**الجزء الثالث:** تتعلق بالتميز التنظيمي الخاص بمؤسسة باتيميتال وتحتوي على 12 عبارة؛

**رابعاً : معامل Chronbach's Alpha:**

الفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطاً وثيقاً، ومقياس ألفا كرونباخ هو طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا. تشير الموثوقية إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس. تم اقتراح عدة معاملات لتقدير الموثوقية من الاتساق الداخلي، والألفا (Cronbach's alpha) هي الأكثر شعبية، ويعد ألفا كرونباخ أحد أكثر معايير الموثوقية استخداماً في العديد من العلوم، ، والجدول رقم (2.2) يبين ثبات الاستبيان المقدم في الدراسة.

الجدول رقم (2.2): ثبات استبيان الدراسة.

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's alpha
1	توليد المعرفة	4	0,956
2	تخزين المعرفة	4	0,854
3	تشارك المعرفة	4	0,931
4	تطبيق المعرفة	4	0,820
	تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال		0,965
5	الهيكل التنظيمي	4	0,864
6	التعلم التنظيمي	4	0,865
7	الإبداع التنظيمي	4	0,816
	التميز التنظيمي لمؤسسة باتيميتال		0,778
	مجموع فقرات الإستبيان		0,972
		32	

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل ال احصائي SPSS.

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يصل إلى أكثر من 0,60، وهي القيمة المقدرّة من طرف الإحصائيين وهذا يعني درجة عالية من المصادقية في الإجابات، أي علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان. وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة على مجتمع الدراسة والمقصود هنا أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان، في ظل نفس الظروف .



المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق الى عرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحليل إجابات العمال حول مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال والتميز التنظيمي فيها .

الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم: النوع الإجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية ، الأقدمية داخل المؤسسة.

1-النوع الإجتماعي:

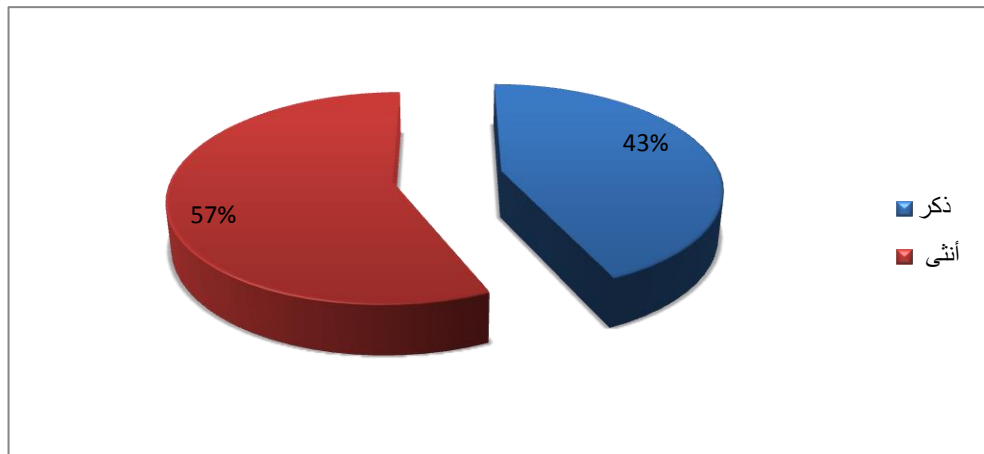
الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي

النسب المؤوية	التكرار	الجنس
43.3%	13	ذكور
56.7%	17	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وتترجم المعطيات على شكل بياني لدائرة نسبية موضحة فيما يلي:

الشكل رقم (2-2): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب النوع الإجتماعي



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عينة الدراسة تتكون من 30 فرداً، حيث عدد الذكور والإناث متقارب حيث قدرت نسبة الذكور بـ 43.3% بتكرار 13، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة بـ 56.7% بتكرار 17، وهذا ما يبين أن المؤسسة توظف كلا الجنسين الذكور والإناث.

## 2-السن:

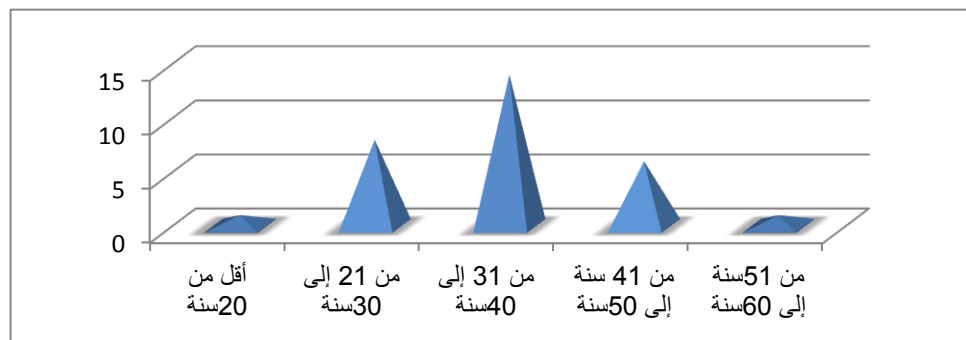
تم توزيع العينة حسب متغير السن الى فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 20 سنة	1	3.3%
من 21 إلى 30 سنة	8	26.7%
من 31 إلى 40 سنة	14	46.7%
من 41 سنة إلى 50 سنة	6	20%
من 51 سنة إلى 60 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-3): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراس هو 30 فرد منهم 14 التي تتمثل أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، والذين بدورهم يمثلون ما نسبته 46.7 % من حجم العينة، 8 أفراد من العينة من 21 إلى 30 سنة وتقدر نسبتهم ب 26.7% من حجم عينة الدراسة لتكون فئة الأصغر من عيث عدد الأفراد ممن 51 سنة إلى 60 سنة بتكرار 1 فرد وبنسبة تمثل 3.3% وهذا ما يبين أنها أدنى نسبة.

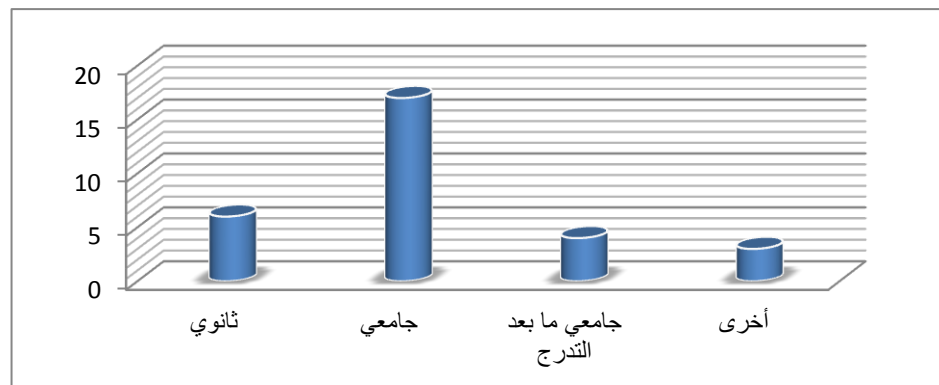
### 3-المستوى التعليمي:

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية المختلفة.

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المؤوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	ثانوي
56.7%	17	جامعي
13.3%	4	جامعي ما بعد التدرج (ماستر- دكتوراه)
10%	3	أخرى
100%	30	المجموع

الشكل رقم (2-4): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية مفردات العينة يملكون شهادة جامعية حيث بلغت نسبتهم 56.7% وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 20% من مستوى ثانوي في حين بلغت الفئة ذات المستوى ماستر أو دكتوراه نسبة 13.3% أما باقي مفردات العينة بنسبة 10%.

#### 4-الرتبة الوظيفية:

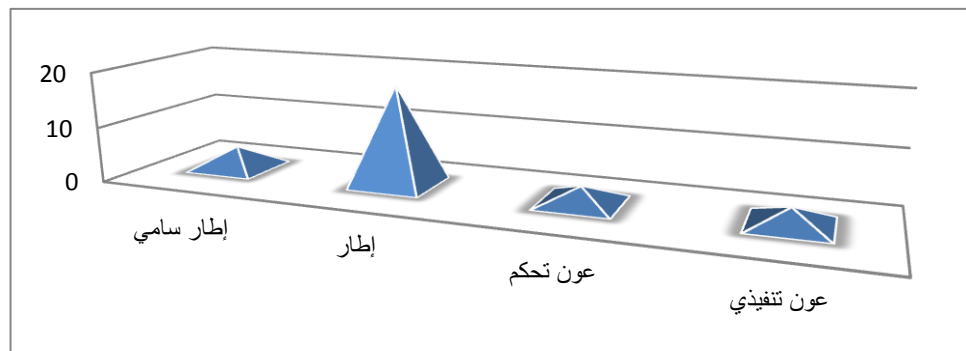
يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية المختلفة

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسب المؤوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
13.3%	4	إطار سامي
60%	18	إطار
16.7%	3	عون تحكم
16.7%	3	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-5): تمثيل أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية نلاحظ أن عدد الإطارات التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة قدرت ب 18 والتي تمثل نسبة 60%، تليها فئة إطار سامي بنسبة 13.3% ، أما بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ كانت نسبتهم متساوية قدرت ب 16.7%.

#### 4- الإقدمية في المؤسسة:

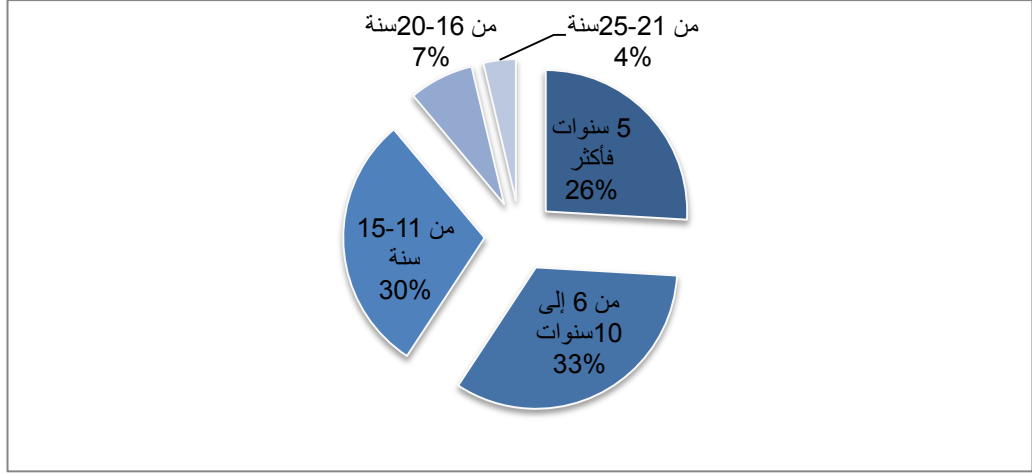
يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الخبرة	التكرار	النسب المؤوية
5 سنوات فأكثر	7	23.3%
من 6 إلى 10 سنوات	9	30%
من 11-15 سنة	8	26.7%
من 16-20 سنة	2	6.7%
من 21-25 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-6): تمثيل أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة نلاحظ أن عدد أفراد العينة 30، نلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة من 21-25 سنة هي الأصغر حيث قدرت نسبتها بـ 3.3% أما فئة الموظفين ذوي الخبرة من 16-20 سنة قدرت نسبتهم بـ 6.7%، تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة من 5 سنوات فأكثر بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما نسبة الموظفين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات كانت النسبة الأكبر و قدرت بـ 30% بمجموع 9 أفراد .

#### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بمدى تطبيق إدارة المعرفة من طرف مؤسسة باتيميتال والتميز التنظيمي فيها :

#### أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة BATIMETAL:

سنستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، حسب كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة: بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم (2-8): تقييم العمال لبعء توليد المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة.	3.76	1.00	عالية
2- تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين.	3.66	1.02	عالية
3- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة.	3.36	0.93	متوسطة
4- تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة.	3.46	0.92	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم العمال لبعء توليد المعرفة نلاحظ أن أغلبية العبارات كانت الموافقة عليها عالية حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 1 والخاصة باهتمام المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة حيث قدر ب 3.76 وبانحراف معياري 1.00، تليها العبارة رقم 2 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3,66 مما يوضح اعتماد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين، تليها العبارة رقم 4 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي قدر ب 3,46 بانحراف معياري 0,92 مما يدل على استخدام المؤسسة لأسلوب البحث والتطوير ، أما في المرتبة الأخير نذكر العبارة رقم 3 بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب 3,36 مما يوضح أن المؤسسة تقوم بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة بصفة نسبية.

2-تخزين المعرفة :

الجدول رقم (2-9): تقييم العمال لبعء تخزين المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة .	3.76	0.93	عالية
2- تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام.	3.80	0.97	عالية
3-تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.	3.86	0.92	عالية
4- تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.	3.80	0.62	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم العمال لبعء تخزين المعرفة نلاحظ أن جميع العبارات كانت الموافقة عليها عالية حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 3 والخاصة بتاعتماد المؤسسة في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة. حيث قدر ب 3.86 وبأقل تشتت 0.92، تليها العبارتين رقم 2 و رقم 4 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي متساوي قدر ب3.80 مما يوضح سعي المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام و استعمال المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة، تليها العبارة رقم 1 بدرجة موافقة عالية أيضا، ومتوسط حسابي قدر ب 3.76 بانحراف معياري 0.93 مما يدل على التحديث المستمر للمعارف المخزنة.



3-تشارك المعرفة:

الجدول رقم (2-10): تقييم العمال لبعث تشارك المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تشجع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات وفرق العمل.	3.76	0.55	عالية
2- تخصص المؤسسة العلاوات والحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة .	3.56	0.77	عالية
3-تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والمطويات .	3.66	0.93	عالية
4- توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي ، وسائل التواصل الاجتماعي.	3.60	0.84	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم العمال لبعث تشارك المعرفة نلاحظ أن جميع العبارات كانت الموافقة عليها عالية حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 1 والخاصة بتشجيع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات وفرق العمل حيث قدر ب 3.76 وانحراف معياري أقل تشتتت 0.55، تليها العبارة رقم 3 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3,66 مما يوضح اعتماد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والمطويات ، تليها العبارة رقم 4 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي قدر ب 3,60 بانحراف معياري 0.84 مما يدل على توفير المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي ، وسائل التواصل الاجتماعي.

4-تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (2-11): تقييم العمال لبعء تطبيق المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.	3.86	0.77	عالية
2- تساهم المعرفة في عماية اتخاذ القرار .	3.86	0.73	عالية
3-تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في المؤسسات التعليمية	3.96	0.68	عالية
4- تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين	4.13	0.61	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول الخاص بتقييم العمال لبعء تطبيق المعرفة نلاحظ أن اتجاهات الأفراج كانت بالموافقة العالية، حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 4 والخاصة بحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين بمتوسط حسابي 4,13 و بأقل تشتت 0,61، تليها العبارة رقم 3 والتي تنص على دعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في المؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي قدر ب 3,95 وانحراف معياري 3,68، أما في المرتبة الأخيرة صنفت العبارتين 1 و 2 بمتوسط حسابي متساوي قدر ب 3,86 وانحراف معياري 0,77 و 0,73 على الترتيب مما يوضح مساهمة تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة واتخاذ القرار .

5-تقييم المعرفة:

الجدول رقم (2-12): تقييم العمال لبعء تقييم المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تستخدم المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج .	3.90	0.57	عالية
2- تعقد المؤسسة إجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها.	3.93	0.60	عالية
3-تستخدم المؤسسة تقارير دورية لتقديم أداء العاملين.	3.56	0.58	عالية
4- يتوفر الوقت الكافي للمؤسسة لتقييم النتائج المقدمة .	3.73	0.93	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم العمال لبعء تقييم المعرفة نلاحظ أن أغلبية العبارات كانت الموافقة عليها عالية حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 2 والتي تنص على عقد المؤسسة إجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها حيث قدر ب 3.93 وبأقل تشتت 0.60 ، تليها العبارة رقم 1 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3.90 مما يوضح استخدام المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج ، تليها العبارة رقم 3 بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي قدر ب 3.56 بانحراف معياري 0,58 مما يدل على استخدام المؤسسة تقارير دورية لتقديم أداء العاملين.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتميز التنظيمي في مؤسسة BATIMETAL:

1-الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (2-13): تقييم العمال للهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة .	3.63	0.90	عالية
2- يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف.	3.73	0.88	عالية
3-الإتصال في المؤسسة يتم في الكثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.	3.76	0.73	عالية
4- يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.	3.83	0.81	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ الموافقة العالية من طرف أفراد العينة على جميع العبارات ، حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 4 والتي تخص تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق، تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.73 وبأقل تشنن 0,88 مما يوضح وضوح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة باتيميتال مما يؤدي إلى تفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف، تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.76 مما يدل على أن الاتصال داخل المؤسسة يتم بعيدا عن التسلسل الهرمي ، أما في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم 1 والتي تنص على استيعاب الهيكل التنظيمي لإجراءات التغيير التي تحتاجها المؤسسة بسهولة.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي في مؤسسة BATIMETAL

2-التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (2-14): تقييم العمال للتعلم التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد .	3.80	0.79	عالية
2- توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل.	3.86	0.88	عالية
3-تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارت العاملين.	4.10	0.81	عالية
4- تمتلك المؤسسة ثقافة التشجيع على التعلم المستمر .	3.96	0.60	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول الخاص بتقييم العمال للتعلم التنظيمي الموجود في المؤسسة نلاحظ أن جل العبارات كانت بالموافقة العالية ، حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة 3 والتي تنص على مساهمة البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارت العاملين، تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.96 وبأقل تشتت 0.60 مما يوضح امتلاك المؤسسة ثقافة التشجيع على التعلم المستمر ، أما في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 1 والتي تنص على سعي المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.79.

3-الإبداع التنظيمي:

الجدول رقم (2-15): تقييم العمال للإبداع التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-يميل الافراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية .	3.36	0.92	متوسطة
2- يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل	3.63	1.21	عالية
3-يوجد وقت كافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها.	3.53	1.03	عالية
4- تعمل المؤسسة عن تطوير خدماتها المقدمة لمسايرة التطوير الحاصل.	3.63	0.89	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ الموافقة العالية من طرف أفراد العينة على جميع العبارات ، حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارتين 2 و 4 والمقدر ب 3.63 وانحراف معياري 1.21 و 0.89 على الترتيب مما يوضح تقديم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل، وعمل المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة لمسايرة التطوير الحاصل ، تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.53 مما يدل على وجود وقت كافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها أما بالنسبة للعبارة التي تمركزت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة قدر ب 3.36 وانحراف معياري 0.92.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة من أجل إيجاد تأثير كل من أبعاد المعرفة على التميز التنظيمي.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين

المتغير الفرعي المستقل ( توليد المعرفة ) والمتغير التابع ( التميز التنظيمي )، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر توليد المعرفة على التميز التنظيمي

إختبار T		معامل	القيمة	المتغير المستقل
Sig	القيمة	الإنحدار B	الثابتة B0	
0.000	8.988	0.769	0.800	توليد المعرفة
			18.788	المعنوية الكلية للنموذج
			0.000	قيمة المحسوبة
				Sig
			0.862	معامل التحديد R <sup>2</sup>
			0.743	معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.862$  أي أن بعد توليد المعرفة يفسر ب 86% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في التميز التنظيمي ؛

بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.743$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد توليد المعرفة والتميز التنظيمي ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$  ؛  
-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعء توليد المعرفة 0.769 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والتميز التنظيمي ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في بعد توليد المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0.769.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالاتي :  $Y = 0.800 + 0.769X$

حيث أن:  $Y =$  التميز التنظيمي ؛  $X =$  توليد المعرفة

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على التميز التنظيمي

إختبار T		معامل	القيمة	المتغير المستقل
Sig	القيمة	الإنحدار B	الثابتة B0	
0.000	5.678	0.908	0.840	تخزين المعرفة
			13.243	المعنوية الكلية للنموذج
			0.000	قيمة المحسوبة
				Sig
			0.732	معامل التحديد R <sup>2</sup>
			0.535	معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.732$  أي أن بعد تخزين المعرفة يفسر ب 73% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في التميز التنظيمي ؛

بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.535$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد تخزين المعرفة والتميز التنظيمي ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$  ؛  
-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعء تخزين المعرفة 0.908 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والتميز التنظيمي ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في بعد تخزين المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0.908.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالاتي :  $Y = 0.840 + 0.908X$

حيث أن:  $Y =$  التميز التنظيمي ؛  $X =$  تخزين المعرفة



الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تشارك المعرفة على التميز التنظيمي

إختبار T		معامل	القيمة	المتغير المستقل
Sig	القيمة	الإنحدار B	الثابتة B0	
0.000	6.135	0.816	0.564	تشارك المعرفة
			17.640	المعنوية الكلية للنموذج
			0.000	قيمة المحسوبة Sig
			0.573	معامل التحديد R <sup>2</sup>
			0.757	معامل الإرتباط R

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.573$  أي أن بعد تشارك المعرفة يفسر ب 57% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في التميز التنظيمي ؛

بلغت قيمة معامل الإرتباط  $R = 0.757$  وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين بعد تشارك المعرفة والتميز التنظيمي ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$  ؛  
-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعد تشارك المعرفة 0.816 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والتميز التنظيمي ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في بعد تشارك المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0.816.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالاتي :  $Y = 2,59 + 0.816X$

حيث أن:  $Y =$  التميز التنظيمي ؛  $X =$  تشارك المعرفة

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق المعرفة على التميز التنظيمي

إختبار T		معامل	القيمة	المتغير المستقل
Sig	القيمة	الإنحدار B	الثابتة B0	
0.000	3.928	0.927	1.128	تطبيق المعرفة
			15.426	المعنوية الكلية للنموذج
			0.000	قيمة المحسوبة
				Sig
			0.355	معامل التحديد R <sup>2</sup>
			0.596	معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.355$  أي أن بعد تطبيق المعرفة يفسر ب 35% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في التميز التنظيمي ؛

بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.596$  وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين بعد تطبيق المعرفة و التميز التنظيمي ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$ ؛

-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعء تطبيق المعرفة 0.927 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والتميز التنظيمي ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في بعد تطبيق المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0.927.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالاتي :  $Y = 1.128 + 0.927X$

حيث أن:  $Y =$  التميز التنظيمي ؛  $X =$  تطبيق المعرفة

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المعرفة على التميز التنظيمي

إختبار T		معامل	القيمة	المتغير المستقل
Sig	القيمة	الإنحدار	الثابتة B0	
		B		
0.000	9.002	0.881	0.406	تقييم المعرفة
			11.035	المعنوية الكلية للنموذج
			0.000	قيمة F المحسوبة
				Sig
			0.862	معامل التحديد R <sup>2</sup>
			0.743	معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.862$  أي أن بعد تقييم المعرفة يفسر بـ 86% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في التميز التنظيمي ؛

بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.743$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد تقييم المعرفة والتميز التنظيمي ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.005$  ؛  
 - كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعء تقييم المعرفة 0.881 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والتميز التنظيمي ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في بعد تقييم المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز التنظيمي بمقدار 0,881.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالاتي :  $Y = 0.406 + 0.881X$

حيث أن:  $Y =$  التميز التنظيمي ؛  $X =$  تقييم المعرفة

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة -باتيميتال- بعين الدفلى ومختلف نشاطاتها وهيكلها التنظيمي، ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال تحليل الجداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

قمنا في النهاية باختبار فرضيات الدراسة، باعتماد على نتائج السابقة، تم اثبات كل فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

خاتمة

## خاتمة

في ضوء ما تقدم يتضح لنا دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، كما أصبح واضحا ان القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات ووجب عليها تطوير تقييم هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يسهل تطبيقها لتعزيز مبادئ التميز التنظيمي.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج جاءت كمايلي:

- تعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي وجوهري في بناء ونجاح المؤسسات.
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين تميز المنظمة من خلال تحقيق الابداع وتطوير المنتجات والخدمات.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الابداع وتحقيق التميز التنظيمي.
- أظهرت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

### الاقتراحات:

في مايلي بعض التوصيات المقترحة على مؤسسة-باتيميتال-بعين الدفلى:

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- محاولة انشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة، وتقادي انقسام مهمة المعرفة على جميع الإدارات، بسبب ان أي إدارة تولي كل اهتماماتها للمعرفة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء والأفكار ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

### افاق الدراسة:

- عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي.
- ثقافة المؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- تأثير إدارة المعرفة على الابداع في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### اللغة العربية:

- إبراهيم الحلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة-ممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- احسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد خطيب وخالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- أشتون، كريس، "تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة الأصول الفكرية"، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002.
- ثابتي الحبيب، بن عبوا الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري بارودي، "اقتصاد المعرفة، الأسس النظرية والتطبيق في المصاريف التجارية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- حسين عجلان حسين، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008.
- خضر مصباح إسماعيل، "إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر، عمان، 2010
- رضا إبراهيم الملحي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
- رضا إبراهيم الملحي، "إدارة التميز المؤسسي بين نظرية والتطبيق"، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
- عبد السلام بن شايع القحطاني، "سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- علاء فرحات طالب وأميرة جنابي، "إدارة المعرفة وإدارة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات إدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- عليان صبحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار الهناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009
- محمد علواني، "عناصر ابداع واهمية التوازن بين الإدارة والابتكار".
- محمد عواد الزيادات. "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.



## قائمة المصادر والمراجع

- مصطفى يوسف الكافي، "إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية"، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2016.
  - ناصر محمد سعود وجرادات واخرون، 'إدارة المعرفة"، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
  - نجم عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008.
  - نورة عبد الله حزام الشهراني، " دور الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي"، جامعة ملك خالد، مملكة العربية السعودية، 2016.
  - همشري عمر أحمد، "مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات"، عمان، دار النشر، 2008
  - هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة، مدخل نظري"، ط1، دار الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- اللغة الأجنبية:

- sous la direction de hervé christofol–sinon –henry somier–linnovation a lère des réseaux–hermes xience levoisier paris, France, 2004,p30 .
- Johan r.chermerhorn, jr, janres g. hunt, richard n, osborn, chaire de billy, (**comportement humain et organisation**), erpi,3ème édition, québec, 2006.
- mcgregor, b, the excellence agend, public service status aeviw, public administration,54,3,1994.
- Yan de kerorguen, anis bouayad, la face cachée du management–dunod, paris, 2004.

### المذكرات والاطروحات:

- أبو بكر بوسالم، " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك، المديرية الجهوية بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014\_2015.
- إسماعيل سالم منصور ماضي، " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجيستر في إدارة اعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010,
- توفيق صراع، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2014.
- نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجيستر، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

### المجلات:

- أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، " اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة قادسية للعلوم إدارية واقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج14، ع1، 2012.
- د.بن عنتر عبد الرحمن، " واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، دراسة ميدانية"، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد24، العدد الأول، 2008.
- صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، الأردن، جامعة الدول العربية المنظمة للتنمية الإدارية عدد مجلدات(1)، 2005.
- عادل غزالي، " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد الثامن، 2012.
- المبيضين، محمد ذيب، " فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على مؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 9،(4).
- مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، " جامعة الشهيد حمه لخضر"، الوادي، العدد24، ديسمبر، 2017.
- محمد زرقون، الحاج عرابية، " اثر إدارة المعرفة على أداء في مؤسسة اقتصادية"، مجلة جزائرية لتنمية اقتصادية، العدد01، 2014.
- مزيان الوناس، " ابعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد23، مارس، 2016.

### الملتقيات والمداخلات:

- المركز اللبناني للدراسات اللامركزية والدمقرطة والحكم المحلي في العالم العربي، بحث مقدم إلى منتدى الحكم المحلي للدول العربية، نوفمبر، 2003.
- الخرشة ياسين كاسب وآخرون، " اثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي"، شركة البوتاس الامريكية نموذجا، دراسات العلوم الإدارية، 40،(2)، 2013.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الجبيلي بونعامة \_ خميس مليانة \_  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
استمارة: استبيان

\_أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

\_في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي". دراسة حالة مؤسسة: "باتيميتال" \_يعين الدفلى\_ نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية، كمساعدة منكم لإنجاح هذه المذكرة شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم. ملاحظة: المعلومات الواردة في هذا استبيان ستحاط بالسرية التامة.

\_ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف أستاذ:

- زمالة عمر

إعداد الطالبتين:

-ذيري سارة

-حريري فريدة

السنة الجامعية: 2020\_2021

1\_الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

1-النوع الاجتماعي:

-ذكر

أنثى

2-العمر:

20 فأقل

30-21

40-31

50-41

60-51

أكثر من 60 سنة

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي ومتوسط

ثانوي

جامعي (ليسانس\_ماستر)

جامعي ما بعد التدرج (ماستر\_دكتوراه)

أخرى

## الملاحق

### 4-الاقدمية داخل مؤسسة:

05 سنوات فأقل	10_06 سنوات	11-15 سنة
20-16 سنة	25-21 سنة	أكثر من 25 سنة

### 5-التصنيف الوظيفي:

إطار سامي إطار عاون التحكم عاون التنفيذ

### 2-جزء الثاني: أسئلة الاستبيان

#### -المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

1-توليد المعرفة: يتعلق الامر بالعمليات التي تركز على الحصول، وشراء وابتكار او من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين التحدي الابداع وبين البحث الجاد والاجتماعات غير رسمية والندوات.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة					
2	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين					
3	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة					
4	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة					

2-تخزين المعرفة: حيث تعتبر من أهم المراحل فإذا لم يتم تخزين المعرفة وتنظيمها لفقد الهدف الذي

توضع من أجله إدارة تلك المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
5	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة					
6	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام					
7	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على					

## الملاحق

					السجلات والوثائق المكتوبة
					8 تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة

3-تشارك المعرفة: وهي تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
9	تشجع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات وفرق العمل					
10	تخصص المؤسسة العلاوات والحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة					
11	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات والمطويات					
12	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي، وسائل التواصل الاجتماعي)					

4-تطبيق المعرفة: وهي تعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ويجب توجيه المساهمة المعرفية المباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في الحالات صنع قرار والأداء الوظيفي.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
13	يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة					
14	تساهم المعرفة في عملية اتخاذ القرار					
15	تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية					

## الملاحق

					16	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين
--	--	--	--	--	----	--

**5-تقييم المعرفة:** وهي التي يتم استخدامها وتخزينها تحتاج بصورة مستمرة إلى تعديل وتقييم لعملية الاستخدام وتطبيق وذلك في حل المشكلات ومواجهة ما تتعرض له المؤسسة.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
17	تستخدم المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج					
18	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها					
19	تستخدم المؤسسة تقارير دورية لتقييم أداء العاملين					
20	يتوفر الوقت الكافي للمؤسسة لتقييم النتائج المقدمة					

### المحور الثاني: التميز التنظيمي

**1-الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن اطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
21	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة					
22	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف					
23	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من احيان					

## الملاحق

					بعيدا عن التسلسل الهرمي
					24 يتم تشجيع الوحدات في مؤسسة على العمل بشكل منسق

### المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي

**1-التعلم التنظيمي:** هي الاختبار والمراجعة المستمرة الخبرات العاملين سواء الفردية او الجماعية، وتحويلها الى المعرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
25	تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الافراد					
26	توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل					
27	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف والمهارات العاملين					
28	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجيع على تعلم مستمر					

**2-الابداع التنظيمي:** وهو التطوير وتطبيق الأفكار المبدعة من قبل الافراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
29	يميل الافراد إلى أداء الاعمال الإبداعية أكثر من أعمال الروتينية					
30	يقدم الافراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل					
31	يوجد وقت كافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها					
32	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة لمسايرة التطوير الحاصل					



## الملاحق

### الملحق رقم 02: مخرجات التحليل الإحصائي

#### Statistiques

		جنس	العمر	التعلمي. المستوى	الأقدمية	الوظيفي. التصنيف
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

#### جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	2,00	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 20	1	3,3	3,3	3,3
	30-21	8	26,7	26,7	30,0
	31-40	14	46,7	46,7	76,7
	41-50	6	20,0	20,0	96,7
	51-60	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### التعلمي. المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	17	56,7	56,7	76,7
	التدرج مابعد جامعي	4	13,3	13,3	90,0
	أخرى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأكثر سنوات خمس	7	23,3	23,3	23,3
	06-10	9	30,0	30,0	53,3
	11-15	8	26,7	26,7	80,0
	16-20	2	6,7	6,7	86,7
	21-25	1	3,3	3,3	90,0

## الملاحق

سنة 25 من أكثر	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### الوظيفي.التصنيف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سامي إطار	4	13,3	13,3	13,3
إطار	18	60,0	60,0	73,3
تحكم عون	3	10,0	10,0	83,3
تنفيذ عون	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
س1	30	0	3,7667	1,00630
س2	30	0	3,6667	1,02833
س4	30	0	3,4667	,93710
س3	30	0	3,3667	,92786
س5	30	0	3,7667	,97143
س7	30	0	3,8667	,62881
س6	30	0	3,8000	,92476
س8	30	0	3,8000	,55086
س10	30	0	3,5667	,93526
س11	30	0	3,6667	,84418
س9	30	0	3,7667	,77385
س12	30	0	3,6000	,77013
س15	30	0	3,9667	,61495
س14	30	0	3,8667	,68145
س17	30	0	3,9000	,60743
س16	30	0	4,1333	,57135
س19	30	0	3,5667	,93526
س20	30	0	3,7333	,90719
س21	30	0	3,6333	,88992
س23	30	0	3,7667	,81720
س18	30	0	3,9333	,58329
س13	30	0	3,8667	,73030
س24	30	0	3,8333	,79148
س27	30	0	4,1000	,60743
س26	30	0	3,8667	,81931
س29	30	0	3,3667	1,21721

## الملاحق

س28	30	0	3,9667	,92786
س25	30	0	3,8000	,88668
س22	30	0	3,7333	,73968
س31	30	0	3,5333	,89955
س30	30	0	3,6333	1,03335
س32	30	0	3,6333	,88992

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872 <sup>a</sup>	,761	,752	,30566

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_توليد

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	8,311	1	8,311	88,956	,000 <sup>b</sup>
	2,616	28	,093		
	10,927	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_توليد

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1	1,656	,228		7,269
	,584	,062	,872	9,432

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 <sup>a</sup>	,736	,727	,32092

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تخزين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	8,043	1	8,043	78,096	,000 <sup>b</sup>
	2,884	28	,103		

## الملاحق

Total	10,927	29			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تخزين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,694	,349		1,987	,057
المعرفة_تخزين	,799	,090	,858	8,837	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,837 <sup>a</sup>	,700	,689	,34230

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تشارك

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,646	1	7,646	65,257	,000 <sup>b</sup>
de Student	3,281	28	,117		
Total	10,927	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تشارك

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,269	,312		4,067	,000
المعرفة_تشارك	,677	,084	,837	8,078	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,595	,39082

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطبيق

## الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,650	1	6,650	43,538	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,277	28	,153		
	Total	10,927	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطبيق

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,132	,551		,240	,812
	المعرفة_تطبيق	,911	,138	,780	6,598	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التميز