



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات.

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية
دراسة الحالة: مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية - برج بوعريريج-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

- عثمانى أحسين

من إعداد الطالب:

- عمران الزين

لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
إلهام نايلي	أستاذ محاضر "أ"	العربي بن مهيدي أم البواقي	رئيساً
أحسين عثمانى	أستاذ التعليم العالي	العربي بن مهيدي أم البواقي	مشرفاً ومقرراً
فارس ظلوش	أستاذ محاضر "أ"	العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشاً
شرف الدين زديرة	أستاذ محاضر "أ"	عباس الغرور خنشلة	مناقشاً
عمار براهيمية	أستاذ محاضر "أ"	العربي التبسي تبسة	مناقشاً
فوزية برسولي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي بركة	مناقشاً



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۚ

سورة المجادلة الآية: 11

شكر وعرفان

الحمد لله أن وفقني وأكرمني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير الخلق

أجمعين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذا العمل الأستاذ

الدكتور "عثماني أحسين" والذي تفضل بتوجيهاته وتشجيعه لي لإتمام هذا العمل، كما

أتقدم بخالص الشكر إلى كل أساتذة جامعة العربي بن مهدي وأساتذة كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة على قبول مناقشة هذه

البحث وإثرائه.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الفهرس

العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	الفهرس العام
VIII -I	فهرس المحتويات
IX -X	فهرس الجداول
XI -XII	فهرس الأشكال
III X	فهرس الملاحق
أ-س	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
03	أولاً: تعريف المعرفة وخصائصها
06	ثانياً: الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة
08	ثالثاً: أهمية المعرفة وأنواعها
12	المطلب الثاني: طبيعة إدارة المعرفة ومبادئها
12	أولاً: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
15	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
15	ثالثاً: خصائص إدارة المعرفة وأهدافها
17	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
17	أولاً: تكلفة إدارة المعرفة والتفاعل مع التكنولوجيا
18	ثانياً: فريق إدارة المعرفة
19	ثالثاً: تطوير عمليات معالجة المعرفة
20	المبحث الثاني: آليات إدارة المعرفة
20	المطلب الأول: مجالات وإستخدامات إدارة المعرفة
20	أولاً: عناصر إدارة المعرفة
21	ثانياً: مجالات إدارة المعرفة
24	ثالثاً: استخدامات إدارة المعرفة

24	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
25	أولاً: مدخل دراسة إدارة المعرفة
25	ثانياً: مدخل تصميم إدارة المعرفة
26	ثالثاً: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة
27	المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة
28	أولاً: وظائف إدارة المعرفة
29	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة
33	ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة
43	المبحث الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها
43	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة المعرفة
43	أولاً: مرحلة المبادرة
43	ثانياً: مرحلة النشر
44	ثالثاً: مرحلة التكامل
44	رابعاً: مرحلة التداخل
44	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة
44	أولاً: إستراتيجية Treacy and wiersena لأنظمة خلق القيمة
46	ثانياً: إستراتيجية Nonaka and Takeuchi
46	ثالثاً: إستراتيجية Wiig and American Production and Quality
47	رابعاً: إستراتيجية Boisot لنموذج فضاء المعلومات
47	خامساً: تصنيف Day and wen dler
48	سادساً: تصنيف Michael Zack
51	المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
52	أولاً: متطلبات إدارة المعرفة
54	ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة
55	ثالثاً: تحديات إدارة المعرفة
56	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي	
58	مقدمة الفصل الثاني
59	المبحث الأول: مدخل إلى التميز التنظيمي

59	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي
59	أولاً: مفهوم التميز التنظيمي
61	ثانياً: الإطار الفلسفي للتميز التنظيمي
65	ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي
67	المطلب الثاني: مبررات وأهمية التميز التنظيمي
67	أولاً: مبررات التميز التنظيمي
68	ثانياً: أهمية التميز التنظيمي
69	ثالثاً: تكاليف التميز التنظيمي
71	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي
71	أولاً: مبادئ التميز التنظيمي
73	ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي
75	ثالثاً: خصائص المنظمات المتميزة
78	المبحث الثاني: علاقة التميز التنظيمي بالمفاهيم التنظيمية الأخرى
78	المطلب الأول: الجودة الشاملة
78	أولاً: تعريف الجودة الشاملة
80	ثانياً: أسباب نشأة الجودة الشاملة
81	ثالثاً: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة
84	رابعاً: الفرق بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة
85	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية المتميزة
85	أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية المتميزة
87	ثانياً: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية
88	ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها
91	رابعاً: قيم ومؤشرات المنظمات المتميزة
92	المطلب الثالث: التطوير التنظيمي
92	أولاً: تعريف التطوير التنظيمي وخصائصه
95	ثانياً: أسباب التطوير التنظيمي
96	ثالثاً: عناصر التطوير التنظيمي
98	المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي
98	المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز EFQM

98	أولاً: تعريف النموذج الأوروبي للتميز
100	ثانياً: أهمية النموذج وأهدافه
101	ثالثاً: مزايا النموذج الأوروبي للتميز
102	المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج)
102	أولاً: تعريف النموذج الأمريكي للتميز
102	ثانياً: أهمية وأهداف النموذج الأمريكي للتميز
103	ثالثاً: معايير التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الأمريكي
105	المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز (نموذج Deming)
105	أولاً: تعريف النموذج الياباني للتميز
106	ثانياً: خطوات تطبيق النموذج الياباني للتميز
107	ثالثاً: معايير التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الياباني
109	المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز
109	أولاً: تعريف النموذج الجزائري للتميز
109	ثانياً: أهداف النموذج الجزائري للتميز
110	ثالثاً: معايير التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الجزائري
112	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: إدارة المعرفة كطريق للتميز التنظيمي	
114	مقدمة الفصل الثالث
115	المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة الداعمة للتميز التنظيمي
115	المطلب الأول: إعادة هندسة الأعمال
115	أولاً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال ومبادئها
119	ثانياً: مراحل إعادة هندسة الأعمال
122	ثالثاً: نتائج إعادة الهندسة
124	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
124	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
127	ثانياً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المنظمة
130	ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة ومعوقاتها
134	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
134	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

138	ثانيا: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
142	ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
143	المبحث الثاني: مستويات وأبعاد التميز التنظيمي ومعوقاته
143	المطلب الأول: مستويات التميز التنظيمي
143	أولا: التميز على مستوى الفرد (التميز الفردي)
144	ثانيا: التميز على مستوى فرق العمل
144	ثالثا: التميز على مستوى المنظمة ككل (التميز التنظيمي)
145	المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
145	أولا: تميز القيادة
147	ثانيا: تميز المرؤوسين
148	ثالثا: تميز الهيكل التنظيمي
149	رابعا: تميز الإستراتيجية
151	خامسا: تميز الثقافة التنظيمية
152	المطلب الثالث: مراحل تطبيق التميز التنظيمي ومعوقاته
153	أولا: المراحل الأولية لتميز التنظيمي
154	ثانيا: مرحلة تطبيق نموذج التميز التنظيمي
154	ثالثا: مرحلة استدامة التميز التنظيمي
155	رابعا: معوقات التميز التنظيمي
157	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي
157	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بوظائف وأنشطة المنظمة
157	أولا: أثر إدارة المعرفة على تميز القيادة
158	ثانيا: أثر إدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية
158	ثالثا: أثر إدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي
160	رابعا: أثر إدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية
162	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتميز المرؤوسين
163	أولا: أثر إدارة المعرفة على تعلم المرؤوسين
163	ثانيا: أثر إدارة المعرفة على موائمة المرؤوسين
164	ثالثا: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين
165	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتميز العمليات

166	أولاً: أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات
166	ثانياً: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات
167	ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الإبتكار في العمليات
168	خاتمة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية	
170	مقدمة الفصل الرابع
171	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
171	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة كوندور - برج بوعرييج-
171	أولاً: تعريف المؤسسة كوندور
172	ثانياً: مراحل تطور مؤسسة كوندور
172	ثالثاً: أهداف مؤسسة كوندور
173	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور - برج بوعرييج-
174	أولاً: شكل الهيكل التنظيمي
174	ثانياً: المديریات
177	المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة وأهدافها
177	أولاً: تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور
177	ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة كوندور
178	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
178	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأسباب اختياره، وواقعه
178	أولاً: تقديم مجتمع الدراسة
179	ثانياً: واقع مجتمع الدراسة
180	المطلب الثاني: تحديد أداة وعينة الدراسة
180	أولاً: تحديد أداة الدراسة
180	ثانياً: تحديد عينة الدراسة
180	المطلب الثالث: إطار الدراسة الميدانية
180	أولاً: الإطار البشري
181	ثانياً: الإطار المكاني
181	ثالثاً: الإطار الزمني

181	رابعا: الإطار الموضوعي
182	المبحث الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
182	المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات
182	أولاً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
182	ثانياً: أدوات جمع البيانات
184	المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
184	أولاً: نموذج الدراسة
185	ثانياً: متغيرات الدراسة
187	ثالثاً: كيفية قياس المتغيرات
187	المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة القياس
187	أولاً: تصميم الإستبانة
188	ثانياً: اختيار مقياس الإستبانة
189	ثالثاً: إجراءات توزيع الإستبانة وجمع البيانات
191	المبحث الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
191	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية
191	أولاً: الثبات (Cronbach alpha)
192	ثانياً: التكرارات والنسب المئوية
192	ثالثاً: المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Deviations standards)
192	رابعا: معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-simirnov)
192	خامساً: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons correlation matrix)
193	سادساً: معامل التحديد (R^2)
193	سابعاً: تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)
193	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
193	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
198	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
215	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
215	أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية الأولى
221	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية

الفهرس العام

224	خاتمة الفصل الرابع
226	الخاتمة
232	قائمة المراجع
246	الملاحق

فهرس

الجد اول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والصريحة.	10
02	أنظمة خلق القيمة لـ Treacy and wiersena.	45
03	أوجه الإختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة.	50
04	عناصر الثقافة التنظيمية.	88
05	توصيف أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.	90
06	مقاييس أداء المنظمات.	129
07	تشكيلة منتجات مؤسسة (condor)	176
08	الإستبانات الموزعة والمسترجعة.	179
09	عدد ونسب فقرات كل محور.	187
10	مقياس ليكرت الخماسي.	188
11	اختبار الثبات لإدارة المعرفة.	189
12	اختبار الثبات للتميز التنظيمي.	189
13	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.	190
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	192
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	193
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل.	194
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	195
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	196
19	يوضح اكتساب وتوليد المعرفة في مؤسسة كوندور.	198
20	يوضح تخزين المعرفة في مؤسسة كوندور.	199
21	يوضح توزيع المعرفة في مؤسسة كوندور .	200
22	يوضح تطبيق المعرفة في مؤسسة كوندور .	201
23	يوضح البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور .	202
24	يوضح تميز القيادة في مؤسسة كوندور.	203
25	يوضح تميز المرؤوسين في مؤسسة كوندور.	204
26	يوضح تميز الهيكل التنظيمي في مؤسسة كوندور.	205
27	يوضح تميز الإستراتيجية في مؤسسة كوندور.	206
28	يوضح تميز الثقافة التنظيمية في مؤسسة كوندور.	207

فهرس الجداول

208	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز القيادة.	29
209	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين.	30
211	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي.	31
212	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية.	32
213	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية.	33
214	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	34
215	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.	35
219	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.	36
221	اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.	37

فهرس

الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	المسار المنطقي للمعرفة.	01
11	الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.	02
23	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.	03
31	مراحل عملية إدارة المعرفة.	04
34	نموذج ماركوردت.	05
36	ميزات وخصائص نموذج نجم عبود نجم.	06
38	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	07
39	نموذج موئل لإدارة المعرفة.	08
41	نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة.	09
46	أماكن التركيز في مجالات القيمة.	10
62	الإطار لفسفي للتميز.	11
67	الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي.	12
70	تكاليف التميز التنظيمي.	13
73	المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي.	14
99	معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأوروبي.	15
104	معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأمريكي.	16
107	معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الياباني.	17
110	معايير التميز التنظيمي وفق النموذج الجزائري.	18
117	إعادة هندسة العمليات الفنية.	19
121	المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة.	20
124	النتائج المترتبة على إعادة الهندسة.	21
136	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	22
144	محددات التميز على مستوى الفرد.	23
173	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.	24
183	نموذج الدراسة.	25
193	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	26
194	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	27
195	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل.	28

فهرس الأشكال

196	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	29
197	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	30

فهرس

الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
246	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة كوندور -برج بوعريبريج-.	01
247	الإستبيان.	02
251	قائمة الأسانذة المحكمين للإستبيان.	03
252	نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.	04
253	نتائج حساب محاور الإستبيان بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.	05
258	نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.	06
263	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	07
264	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.	08
269	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	09
270	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.	10
272	إتفاقية التريص في مؤسسة كوندور -برج بوعريبريج-.	11

المقدمة

تمهيد

تعد المعرفة وتطبيقاتها أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تعمل المنظمات على تحديد المعارف التي تمكنها من زيادة قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي الرفع من قيمتها والإرتقاء بأدائها، فهي تعتبر المورد الإستراتيجي الأساسي الذي يسمح لها بتحقيق النمو والإستمرارية، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو الاهتمام بإدارة هذه المعارف وتحسين نوعيتها وجعل ذلك في صميم اهتمامات الإدارة.

كما أدى بروز التيارات الفكرية المعاصرة إلى ظهور العديد من القوى التي أثرت على الإقتصاد العالمي، منها العولمة والتكنولوجيا الحديثة، وكذا التوجه نحو إقتصاد المعرفة، حيث تحول الإهتمام نحو الموارد اللامادية، وتزايد الإهتمام بها، حتى أصبحت أهم مصادر الثروة، والاستمرار والبقاء، حيث ازداد اهتمام المنظمات الحديثة بالمعرفة وإدارتها، حيث تعتبر إدارة المعرفة أهم المداخل في عصر سمته التجديد والبحث، حيث تسعى فيه المنظمات إلى ترشيد القرارات الإدارية وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز وذلك بإستخدام الأدوات والأساليب والطرق الأكثر فعالية.

في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات كان لا بد من توظيف إدارة المعرفة، باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المنظمة بما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات والتميز من جهة، ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة من جهة أخرى، ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات مطالبة بالتفوق والتميز باستمرار بتقديم أفضل الخدمات والإرتباط مع زبائنها والمتعاملين معها، حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع التميز، أي أن أكثر الجوانب التي تقيس مدى توظيف المعرفة هي كون هذه الأخيرة تقود المنظمة إلى التميز كأحد الأساليب التي تعتمد عليها هذه المنظمات من خلال تطبيق إدارة المعرفة بإعتبارها المناخ المحفز لهذا النشاط، في ظل بروز نوع جديد من المنافسة يقوم على "المنافسة بالتميز"، قوامه تقديم كل ما هو جديد والذي من شأنه دعم التفوق وتميز أداء المنظمات.

حيث يعتبر التميز مستوى الأداء الوحيد المقبول لبقاء المنظمات واستمرارها في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، حيث أصبح للتميز التنظيمي موضع بالغ الإهتمام للنقاش، لأن المنظمات المعاصرة تعتمد على المورد البشري الذي يتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، حيث أن وصول المنظمات إلى التميز في الأداء يتطلب الابتعاد عن النمطية والروتين في جانب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فعالية وحيوية تكون كمدخل للتميز

المقدمة

التنظيمي، وبالتالي تبرز فرضية بحثية تتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها التميز التنظيمي، وبالتالي تبرز فرضية بحثية بإدارة المعرفة وأثرها على أبعاد التميز التنظيمي.

أولاً: الإشكالية

تتمحور الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بصفة خاصة؟

– التساؤلات الفرعية

تندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ماهي أهداف وإستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؟
- إلى ماذا يشير مفهوم التميز التنظيمي؟ وما هي خصائص المؤسسات المتميزة؟
- ما أهمية التميز التنظيمي في المؤسسة؟ وفيما تتمثل معوقاته؟
- ما هي أبعاد التميز التنظيمي؟ ما هي أهم متطلبات تحقيق التميز في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة كوندور؟

ثانياً: الفرضيات

إن الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات قابلة للاختبار.

1- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي".

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تميز القيادة".

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تميز المرؤوسين".

ج- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي".

د- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية".

المقدمة

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية".

2- الفرضية الرئيسية الثانية

• نصت الفرضية الرئيسية الثانية: على انه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل، والوظيفة، والخبرة)".
وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الجنس.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير العمر.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في المؤهل.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الوظيفة.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الخبرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى النقاط التالية:

• محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها وإستراتيجياتها؛

• التعرف على مدى إستخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات بإعتبارها العمود الفقري لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة؛

• التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز التميز التنظيمي؛

• إثبات أن إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي منظمة تسعى الى تحقيق التميز والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف من خلال تحقيق أبعاد التميز التنظيمي؛

• تشخيص واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مدى تركيز المنظمات على إدارة المعرفة لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي؛

المقدمة

- نفت الإنتباه للمسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول أثر إدارة المعرفة؛
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث يساعد المنظمات في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية والرفع من مستوى أدائها وصولاً إلى مرحلة التميز.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تأتي أهمية الدراسة في كون موضوع إدارة المعرفة تزايد أهميته يوماً بعد يوم، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق أهداف المنظمات، والبلدان التي تسيطر على الإقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية أو رأسمال، بل هي التي تمتلك أصول معرفية والتي تسيطر على صناعة المعرفة؛
- مع انفتاح الإقتصاد العالمي وإزدياد شدة المنافسة على المستوى الوطني والدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون فعالة لأجل أن تكون المؤسسات الجزائرية قادرة على مواجهة هذه التحديات؛
- يفتح البحث المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في بلوغ التميز؛
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن واقع إدارة المعرفة في عينة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، بما يساعدها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي، ويساعدها على تحقيق أهدافها.

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

- تناسب الموضوع والتخصص العلمي، فهذا الموضوع له علاقة قوية بإدارة أعمال المؤسسات؛
- التعمق في دراسة أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية؛
- الدور الذي تلعبه حالياً إدارة المعرفة في إطار ما يسمى الإقتصاد الرقمي أو إقتصاد المعرفة.

سادساً: المنهج المتبع

- لتحقيق أهداف الدراسة سيتم إتباع المناهج التالية:
- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالإعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال؛

المقدمة

- منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، وسيتم ذلك من خلال أدوات الإستبانة، المقابلة، الملاحظة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أساسيين (إدارة المعرفة والتميز التنظيمي) حيث يشيران في تعريفهما الإجرائي إلى:

أ- إدارة المعرفة: هي مجموع عمليات وإجراءات هدفها توجيه رصيد المعرفة لدى المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، هذه العمليات تشمل إيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

ب- التميز التنظيمي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي. تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

ثامناً: حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالآتي:

أ- الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأساسية التي حددت في الدراسة (اكتساب وتوليد المعرفة، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة، والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة والتي تمثلت في كل من تميز القيادة وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الإستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية.

ب- الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة خلال السنوات الجامعية 2020/2016.

ج- الحدود المكانية

تمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة كوندور للأجهزة الكهربائية والكهرومنزلية.

تاسعا: الدراسات السابقة

بعد عملية بحث بيبيولوجرافي شملت العديد من المكتبات الجامعية، لم يتم إيجاد أية دراسة تناولت الربط بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، غير أنه تم إيجاد بعض الدراسات التي تناولت إحدى الموضوعين، وخصوصا ما تعلق بموضوع إدارة المعرفة، أما من خلال البحث الإلكتروني في الشبكة الأنترنت، فقد تم إيجاد عدد لا بأس به من الدراسات التي إنقسمت بين رسائل ماجستير وأطاريح دكتوراه، وهنا نورد أهم وأقرب الدراسات التي تم التمكن من الإطلاع عليها:

1- دراسة سوزان إلياس حناوي (2015)¹

جاءت الدراسة بعنوان "دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية"، هدفت هذه الدراسة التعرف على التميز التنظيمي وسياساته ونماذجه ومتطلباته وأهميته في القطاع المصرفي، وتوضيح مفهوم الأداء السياقي وأبعاده المختلف والتعرف على أبعاد المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في المصارف، عينة البحث ومستويات الالتزام التنظيمي لديهم، وتحديد الفروقات الجوهرية بين القطاعين العام والخاص في المصارف محل الدراسة من حيث دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي.

طبق البحث على عينة مكونة من (244) موظفاً، منهم (125) موظفاً يعملون في المصارف العامة، و(119) موظفاً يعملون في المصارف الخاصة، في كل من المحافظات التالي (حلب ودمشق واللاذقية والحسكة) ومن عدة تخصصات وظيفية. توصل البحث إلى أهم النتائج الآتية:

- يمارس العاملون في المصارف العامة والخاصة عينة البحث سياسات التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث أن أكثر هذه السياسات ممارسة هي سياسة التمكين تليها سياسة التدريب ومن ثم سياسة الحوافز.

- يمارس العاملون أبعاد الأداء السياقي (المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) في القطاع المصرفي العام والخاص بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة مع أفضلية بسيطة في القطاع الخاص.

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في القطاع المصرفي العام والخاص من حيث إدراكهم لسياسات التميز التنظيمي والأداء السياقي.

¹ - سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2015.

- تبين في القطاع المصرفي العام وجود دور معنوي لكافة سياسات التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في الالتزام التنظيمي، ووجود دور معنوي لكافة سياسات التميز التنظيمي في المواطنة التنظيمية عدا الحوافز المعنوية فلا يوجد دور معنوي لها.

2- دراسة محمود عمر عطا المدهون (2014)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة، وقد خرجت بمجموعة من النتائج تتلخص في وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي ككل وذلك من خلال أبعادها المختلفة (توزيع، خزن، توليد، تطبيق، تشخيص) كما قدمت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لوزارة التربية والتعليم، إذ إن ذلك سيحقق للوزارة العديد من الفوائد من أهمها زياد القدرة على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، وزيادة قدرتها على تلبية حاجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدرتها في المنافسة وتحسين الأداء، وكذلك الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في الشبكات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين، وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة.

3- دراسة فايز جمعة النجار، محمد عبد السلام الحياي (2013)²

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، وقد خرجت بمجموعة من النتائج تتلخص في وجود تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي ككل وذلك من خلال أبعادها المختلفة (الاكتشاف، والتوليد، والتقييم، والمشاركة، والرافعة) كما قدمت مجموعة من التوصيات كان من

¹- محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم

العالي في محافظة غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

²- فايز جمعة النجار ومحمد عبد السلام الحياي، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أيام 21 و22 ماي 2013.

أهمها التأكيد على استخدام وسائل تكنولوجيا في اكتشاف المعرفة وتقييمها وزيادة الرافعة فيها، وضرورة مشاركة الجامعة في المسابقات العالمية المرتبطة بمعايير التميز على مستوى التأليف والنشر والترجمة والمشاركة بالبحث في المجالات العالمية، ويأتي ذلك من خلال تحفيز الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية على حد سواء.

4- دراسة دراسة العربي عمران (2012)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية"، حيث هدفت إلى التعرف على توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها (32)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبيان اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ارتفاع المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما جاءت أيضاً تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الأداء المستدام بدرجة كبيرة، مع وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة (اكتساب وتوليد المعرفة، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة، والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) في الأداء المستدام.

توصي هذه الدراسة بضرورة تبني الإدارة طرق وأساليب تدعم إدارة المعرفة بكل أبعادها وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ الأداء المستدام بكل أبعاده، الأداء الإقتصادي والأداء البيئي والأداء الإجتماعي.

5- دراسة بي كرد عبد الله مجيد (2010)²

جاءت الدراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان على أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.16

¹- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، 2013.

²- بي كرد عبد الله مجيد، أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (68.6%) من التباين في التميز التنظيمي.
- وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الباحثين لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات الباحثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجامعات الأردنية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق التميز التنظيمي.

6- دراسة أمال ياسين المجالي (2009)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، حيث هدفت إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها (418) فرداً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتحليل بيانات الاستبيان اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ارتفاع قيمة المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كما جاءت أيضاً تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار، واكتساب، واستخدام، وتوزيع وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على

¹ - أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 01، 2009.

تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التميز.

7- دراسة الكبيسي، صلاح عواد كريم (2002)¹

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أجريت هذه الدراسة على عينة من المدراء مكونة من (54) مدير وهدفت إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة)، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في الشركات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلاً عن إستفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة

8- Fatemeh Torabi, Jamal El-Den, **The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran**, Procedia Computer Science, Volume 124, 2017

يبحث هذا البحث في دور تبادل المعرفة "الضمني" في الإنتاجية التنظيمية، وفقاً لذلك، تم تطوير إطار عمل وتم رسم الفرضيات واختبارها حيث أظهرت النتائج رؤى مثيرة للاهتمام حول دور المشاركة في الإنتاجية التنظيمية، وقد أظهر الاستطلاع الذي أجري في بنك كوسا الإيراني أن نية الموظفين في المشاركة وبالتالي تبادل المعرفة الضمنية لها آثار إيجابية مباشرة على الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن الإنتاجية لن تزيد فقط نتيجة لتبادل المعرفة، ولكن أيضاً من خلال زيادة المساهمات المبتكرة للموظفين نتيجة للتعرض لمعارف الآخرين وخبراتهم وتجاربهم.

9- Rajendran Muthuveloo, Narendran Shanmugam, Ai Ping Teoh, **The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia**, Asia Pacific Management Review, Volume 22, Issue 4, December, 2017

هدف البحث إلى استكشاف وتحديد ما إذا كانت المنظمات لديها استراتيجيات لإدارة المعرفة الضمنية والتي من المتوقع أن تؤثر على أدائها التنظيمي بشكل ملموس وغير ملموس، تم إجراء بحث تجريبي كمي عبر توزيع استبيانات لتحقيق الغرض من هذا البحث. تم تحليل المعطيات الإحصائية من المستجوبين، وتحديد جودة البيانات المقاسة، وموثوقية الأداة

¹ - الكبيسي، صلاح عواد كريم، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. (2002)

المستخدمة واختبار الفرضيات في تحديد العلاقة بين الأداء التنظيمي والمعرفة الضمنية، أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي أن إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. من بين الأبعاد الأربعة وهي التنشئة الاجتماعية، والاستيعاب، والتسلسل الخارجي والجمع، لا يساهم إلا التنشئة الاجتماعية والاستيعاب في التأثيرات الكبيرة لإدارة المعرفة الضمنية على أداء المنظمة، تؤكد نتائج البحث هذه أهمية إنشاء المعرفة وإدارتها، خاصة تلك المعرفة الضمنية، لكل من الأكاديميين والممارسين، هذا مهم بشكل خاص لأولئك من الإدارة العليا في أي منظمة، الذين يسعون إلى التطور وتحسين أدائهم التنظيمي لعمليات أفضل، وعائد أفضل على الاستثمار.

10- Lee H. & Choi. B., "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol.(20), No.(1), Summer (2003)

دراسة لي وتشوي، العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة، العمليات والأداء المنظمي
ركز الباحثان على إختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين في المنشأة، إشاعة الثقة بين العاملين، عمق وسعة مهارات العاملين، التسهيلات التي توفرها التكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي وعملية إيجاد المعرفة في المنشأة، كما إختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، وتوصل الباحثان ان العلاقات جميعها ايجابية بين تلك المتغيرات وعملية إيجاد المعرفة، عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتهما بعملية إيجاد المعرفة كانت سلبية.

11- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال:
- أ- البحث في أثر إدارة المعرفة بعملياتها الأساسية كمتغير مستقل على أبعاد المتغير التابع؛
 - ب- الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛
 - ج- تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية (spss)؛
 - د- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة بكل أبعادها علي المتغير التابع.

12- أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تمثل الإختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في ميدان التطبيق، حيث عملت الدراسات السابقة في جانبها التطبيقي علي معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة شاملة لجميع العاملين في جميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة بينما كانت الدراسة الحالية من وجهة نظر العاملين أو الموظفين ضمن مستوى الإداريين أو التنفيذيين.

عاشرا: هيكل البحث

حتى يتم بلوغ الأهداف من البحث والإلمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة ودورها في

تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

1-الفصل الأول: سيتناول الإطار النظري حول إدارة المعرفة

2-الفصل الثاني: سيتم تناول مفاهيم نظرية حول التميز التنظيمي،

3- الفصل الثالث: سيتم تناول أهم المدارس الحديثة الداعمة للتميز التنظيمي، مع تخصيص

مبحث لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

4-الفصل الرابع: سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وإستخلاص

مجموعة من النتائج وهذا بعد إختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
لإدارة المعرفة

تمهيد

ثمة اتجاه متزايد في المؤسسات عموماً يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول المؤسسات نفسها إلى مؤسسات قائمة على المعرفة الكثيفة وإلى مؤسسات خالقة للمعرفة، حيث أخذ هذا الاتجاه يتعزز في ظل تغيرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، كما أصبحت إدارة المعرفة من أهم ركائز التنمية ومصدراً للتفوق والتميز، حيث تلعب دوراً كبيراً في المؤسسات المعاصرة، مما يدعم مواردها ويدفعها للتعلم والتدريب لضمان التكيف مع المتغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات، حيث تعتبر الإدارة التي تقوم على أساس المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، من خلال سعيها إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على تشجيع الأفكار المستحدثة والجديدة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه الأخيرة وزيادة قيمتها والإرتقاء بأدائها.

إن هذا الاتجاه نحو تأثير المعرفة وإدراكها أوجب الانتقال في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات إلى إدارة المعرفة وعليه سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- ❖ مدخل إلى إدارة المعرفة؛
- ❖ آليات إدارة المعرفة؛
- ❖ مراحل تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة موضوعاً مهماً للمؤسسات الحديثة، حيث نجد أن معظم الكتابات عن الموضوع كانت في السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، حيث تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي نالت اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة.

حيث أنه ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة وذلك لانتساع ميدانها، وديناميكية وتنوع مجالاتها، ورغم قدم الممارسات المعرفية للإنسان والمنظمات كسلوك إلا أن إدارة المعرفة تعد من الحقول العلمية المعاصرة إذ استعمل مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل (don marchia roll) في بداية ثمانينات القرن العشرين، وعلى ذلك سيتم تناول المطالب التالية:

❖ مفهوم المعرفة؛

❖ نشأة ومفهوم إدارة المعرفة؛

❖ مبادئ إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المؤسسات وأساس إرتقانها ونجاحها.

أولاً: تعريف المعرفة وخصائصها

إختلف الكتاب والباحثين في وضع تعريف موحد لمفهوم المعرفة، حيث تعتبر المعرفة مورد حيوي من موارد المنظمة، حيث أنها تراكمية وغير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها

1- تعريف المعرفة

- المعرفة لغة: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف، عرفة، عرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه¹، فهي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما¹.

¹ - روجي البعلبكي ومنير البعلبكي، قاموس المورد المزدوج، دار العلم، لبنان، الطبعة الحادية عشر، 2007، ص 1065.

- **المعرفة اصطلاحاً:** يعرفها قاموس أوكسفورد أنها حقيقة التعرف على الشيء، أو الحالة،الخ، ويعرفها كذلك بأنها المعلومات، والذكاء، والحدس الداخلي، وهي أيضاً فرع من التعلم، وهي العلم وهي الفن².

وسيتم التطرق لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة فيما يلي:

◀ تمثل المعرفة: "رأس مال فكري وقيمة مضافة تحسب بعد اكتشافها واستثمارها وتحويلها إلى قيمة مادية ملموسة"³.

◀ تعرف المعرفة بأنها: "معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة، وبها يتم إتخاذ القرار"⁴.

◀ المعرفة هي: "حصيلة ما يمتلكه الشخص من معلومات وثقافة في وقت معين من أجل الحكم على جودة القرارات، وقدرته في المفاضلة على إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة"⁵.

◀ وتعرف أيضاً على أنها: "مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والنظريات والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين وهي تتمثل في هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للاستخدام بشكل عام"⁶.

◀ وتعرف بأنها: "هي الإستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة بين الأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد"⁷، وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، كما أنها مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي الصحيحة، والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثمة الحكمة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على حسن التقدير واتخاذ القرارات الأكثر عقلانية والأكثر رشداً.

¹- ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 05.

²- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 44.

³- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

⁴- أحمد الخطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، دار عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

⁵- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 103.

⁶- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 227.

⁷- إبراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

2- خصائص المعرفة

تعتبر المعرفة مورد حيوي من موارد المنظمة، حيث أنها تراكمية وغير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، حيث يمكنها أن تتميز بمجموعة من الخصائص الأساسية نذكر منها ما يلي¹:

- **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة؛

- **المعرفة يمكن أن تموت:** كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال؛

- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادي؛

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في منظمة هي معرفة صريحة متطورة، هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة (immahetk) نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة؛

- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية؛

- **المعرفة يمكن أن تصنف:** الي جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العملية (process)، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، والأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستخدم في العمل.

كما تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات ومنها²:

- معرفة غير مادية أي غير ملموسة.
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة، وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها؛
- المعرفة هي نتاج العلم، التعلم والخبرة؛

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

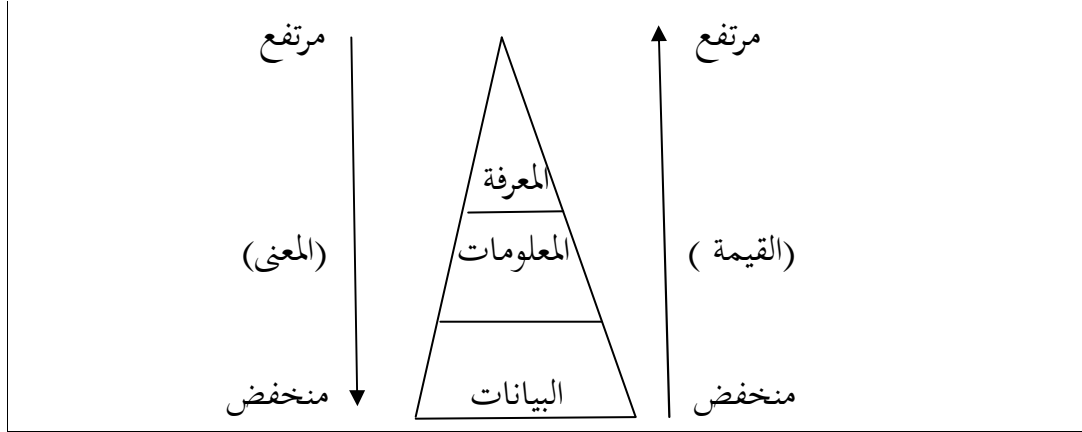
² - أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة وتنظيم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 08.

- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب، أي أنها تتجدد، تزداد وتتراكم؛
 - المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
 - المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛
 - المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة مورد حيوي للمنظمة تمتاز بأنها تراكمية وغير قابلة للنضوب، كما أنها تتجدد وتزداد، ويتم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في اتخاذ قرارات محددة.

ثانياً: الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

إنه من المهم جدا معرفة الاختلافات بين هذه المفاهيم الثلاثة، والعلاقات التي تربط محتواها التنظيمي، تضمن من خلالها كل منظمة توافق بين البيانات، المعلومات والمعرفة.

الشكل رقم (01): المسار المنطقي للمعرفة



المصدر: فايز جمعة النجار، نظام المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 19.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن القيمة تكون أعلى ما يمكن عند المعرفة ويبدأ بالانخفاض حتى البيانات، بينما نرى أن المعنى تزداد بدءاً من البيانات حتى المعرفة.

حيث يرتبط مفهوم المعرفة بالبيانات والمعلومات ويتضح ذلك من خلال مايلي¹:

- **البيانات:** تعرف أنها مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات،² وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من إشارات ورموز معنوية أو رياضية أو لغوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد والأشياء أو الحوادث أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري ولا قيمة لها بشكلها المجرد.³

¹ - فايز جمعة النجار، نظام المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص ص 19-20.

² خليف، شعبان. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. إنجليزي - عربي، العربي للنشر، القاهرة، 1991، ص 19.

³ زكي حسين. المالكي، جميل لازم. المعلومات والمجتمع، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

كما تعرف أنها الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام أو كلمات، صور أو رموز لا علاقة لها بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين، إنها الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد، فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات.

• **المعلومات:** تعرف أنها بيانات تمت معالجتها، للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.¹ وتعرف المعلومات أيضا بأنها: هي البيانات التي تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو استعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات السليمة.²

كما تعرف أنها البيانات التي تمت معالجتها إذ تم تصنيفها، تحليلها، تنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ القرارات.

فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق، الأفكار والظواهر مع بعضها البعض.

تعتبر المعلومات تسجيلًا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد فاتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات، والتي تساعد على زيادة الترابط بين المؤسسة وجمهورها، ولا بد من التأكيد بأن المعلومات بالنسبة لشخص ما قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر، فمثلا عدد ساعات العمل معلومات لكل عامل بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول الرواتب للعاملين.

• **المعرفة:** تعرف أنها معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وتمثل حصيلة خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.³ وقد عرفها نانوكا **nanoka1994** المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".⁴

كما يمكن تعريفها على أنها هي الفهم المكتسب من خلال التغيرات والدراسة، وقد تكون حقائق تراكمية أو قواعد إجرائية أو توجيهات.

¹ الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 46.

² مرسل، محي الدين كوكو بخيت، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على واقع ومستقبل الأعمال الإدارية في المكتبات الأكاديمية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (علم): مهنة المكتبات والمعلومات: الواقع والتوجهات المستقبلية، دار المنظومة، جامعة طيبة، السعودية، 2013، ص 466.

³ قندلجي، ابراهيم عامر، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 358.

⁴ - الكبيسي، عامر خضير، مرجع سابق، ص 46.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه تم التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة من خلال مدخل اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات مادة خام يصعب من خلال استخدامها إتخاذ قرارات، أما بالنسبة للمعلومات فهي مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات من خلالها، حيث تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها، وعليه فإن المعرفة تتألف من بيانات أو معلومات نظمت وعولجت لتحويلها إلى فهم، خبرة وتعليم متراكم يمكن من خلاله اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والعقلانية.

ثالثاً: أهمية المعرفة وأنواعها

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثروة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد وتطور نشاطاته ونموه، كما تم تقسيمها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة كما هو مبين فيما يلي:

1- أهمية المعرفة:

ويتمثل في ما يلي¹:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً، إنتاجاً واستخداماً والتي تمثلها مؤسسات المعلومات، الاتصالات، البرمجيات والبحوث... الخ.
- تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر أساسياً من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة الأهمية التي تتمتع بها.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن المعرفة أصبحت مورداً (سلعة) إستراتيجياً ثميناً بالغ الأهمية والحيوية في ظل التغيرات السريعة التي تعيشها المؤسسات الحديثة والمجتمعات المعاصرة، ومصدراً مهماً للقيمة الفكرية والميزة التنافسية التي من خلالها يمكن للمؤسسات الاستمرار والنمو.

2- أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي مؤسسة كانت، إضافة المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، إيجادها، تحويلها، تبادلها، نقلها واستثمارها وعليه يمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

¹ - أحمد الخطيب وخالد زيغان، مرجع سابق، ص ص 10-09.

• المعرفة الظاهرة

هي المعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل المراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، باستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات..... الخ ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها¹.

تعرف أيضا بأنها: "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، تخزينها وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات، الإجراءات والبرامج، الموازنات والمستندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية"².

كما تعرف أنها المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها،³ وتعرف أيضا: هي المعرفة الصريحة والمرمزة والمتواجدة في مختلف مصادر وأوعية المعلومات وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها كما تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية نقلها وتحويلها.⁴ من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة الموثقة في مختلف مصادر المعلومات والتي يسهل تبادلها وتداولها بين الأفراد.

• المعرفة الضمنية

هي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية.

كما تمثل المعرفة "الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه أشياء غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، إذا هي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط"⁵

¹ - محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 40.

² - هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسير، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص 72.

³ متولي، ناريمان إسماعيل. اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995، ص ص 65-69.

⁴ Uriarte, Filemon. **Introduction to Knowledge Managment**. Japan:National Academy of Science and Technology ,2008.p 04.

⁵ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

حيث يرى (Allen) أن المعرفة الضمنية هي: "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية"¹. تعرف أيضا بأنها: "تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، وبالتالي له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية"².
منه يمكن القول أنه بالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كل منهما يعتبر مكملًا للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي مؤسسة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلها وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
جدول رقم (01): أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونيا وفي أشرطة ممغنطة	في عقول الأفراد
شكلها	كتب، أدلة، عمل أو إجراءات، أشرطة تقارير	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل تالي	إذا لم توظف أو تخزن، فتنقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة وبرمجيات... الخ	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 40.

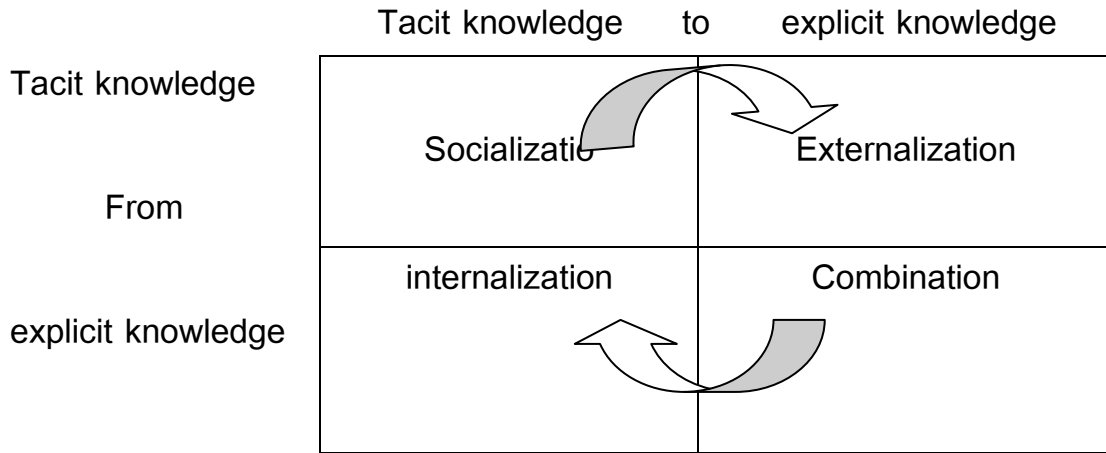
¹ - هيثم على إبراهيم حجازي، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسير، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص 71.

² - نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 22.

من خلال الجدول رقم (01) يمكن التفريق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي فردية يمتلكها المختصون الخبراء وغالباً يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضاً من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسات لكسب ميزة تنافسية.

وقد وضع نموذجاً يسمح بالانتقال بين هاتين المعرفتين وفقاً للشكل التالي:¹

الشكل رقم (02): الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 70.

يمثل الشكل أعلاه مسار تحول المعرفة من كونها معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة كما سيتم

شرحه فيما يلي:

- **الإشترابية socialization**: تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى أخرى ضمنية، من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة، حيث تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع عمل، لكل تبقى المعرفة في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها من الصعب توثيقها.

- **التوضيحية externalization**: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والإشتراك فيها.

- **التجميعية combination**: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات.

- **الداخلية internalization**: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل لمعرفة الضمنية.

¹ - بلغوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، أيام 13 و14 ديسمبر، جامعة الجلفة، 2011، ص 06.

المطلب الثاني: طبيعة إدارة المعرفة ومبادئها

لقد أصبحت المعرفة في الوقت الحاضر الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد الثروة، لهذا فإن إستقطاب المعرفة والحصول عليها يعتبر من أولويات المؤسسات إذا أرادت المحافظة على وجودها، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثروة المعرفة، المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، حيث في ظل التطور الذي تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة والتغير الحاصل فيها، أصبح من المهم والضروري إن يكون لها إدارة معرفة جيدة ومتميزة تواكب هذه التغيرات، لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى إقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الإقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تغيرت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزاي المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري¹.

1- نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، حيث تسهم في زيادة الكفاءة وفعالية العمليات من ناحية، وتغيير نوعية المنافسة (الابتكار) ومن جهة أخرى من خلال بناء منظمة متعلمة²، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بوظائف المؤسسة وتحقيق أهدافها هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980 م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Knowledge is Power³ ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" Knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة⁴. في النصف الأخير من التسعينيات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثل، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى

¹ - غنيم أحمد محمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 04.

² - Klaus North, Gita Kumta, **Knowledge Managemen, Value Creation Through Organizational Learning**, Springer International Publishing, Switzerland, P 06, 2014

³ Leonard-Barton, D. **Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.P 15

⁴ - غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 04.

- إدارة ومعالجة المعرفة¹، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة من خلال²:
- إسهام عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول إستراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر واستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.
 - كما ركز سنج على المنظمة التعليمية كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس، وكريستوفر فريانتليك وليوناردو دوروسي وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشاند في بداية الثمانينات من القرن الماضي، بإعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.
 - كما تتبأ دراكر بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات المعرفة يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.
 - ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت مؤسسة بي كاردي هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة في محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.
 - كما شهدت فترة الثمانينات أيضاً تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة.
 - لتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة المعرفة في عام 1989م.
 - في منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989م، حيث شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين المؤسسات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.
- مما هو ملاحظ أن الإهتمام بها أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

¹ رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص. 275.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 06-08.

- أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي وصلت إليه إدارة المعرفة من خلال مايلي¹:
- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في نادي الياهو والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة؛
 - مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان؛
 - شهادات في إدارة المعرفة، حيث تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة ومراكز تكنولوجيا المعرفة.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، كما أن وسائل الاتصال الحديثة سهلت الدخول ونشر مفهوم ومضمون المعرفة والكيفية التي يتم فيها تطبيق نماذج المعرفة.²

2- تعريف إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة كل حسب اختصاصه وكذلك بسبب اتساع هذا الميدان وديناميكيته، وبالتالي نذكر أهمها:

- ◀ إدارة المعرفة "مجال واسع يتكون من خلق، واقتناء، وتصنيف وتقاسم المعارف، واستخدامها وإعادة استخدامها، واعتبارها كرأس مال للمنظمة"³؛
- ◀ إدارة المعرفة "تساهم في زيادة كفاءة العمليات وفعاليتها من جهة وإلى الابتكار وتغيير نوعية المنافسة من جهة أخرى، والهدف من إدارة المعرفة هو توليد المعرفة من البيانات وتحويل هذه المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة يمكن قياسها، مثل النجاح في الأعمال التجارية"⁴؛
- ◀ إدارة المعرفة "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة" (Skyrme)⁵؛
- ◀ إدارة المعرفة "هي فن خلق القيمة المضافة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة"⁶؛
- ◀ إدارة المعرفة "هي إدارة رأس المال الفكري لمصلحة (لفائدة) المؤسسة"⁷.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 91-94.

² - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، سوريا، 2013، ص ص 54-55.

³ - Krishna Nath Pandey, **paradigms of knowledge management, with systems modeling case studies**, series editor, volume 60, springer india 2016, P 01.

⁴ - Klaus North and Gita Kumta, **knowledge management, value creation through organizational learning**, Springer International Publishing Switzerland, 2014; P 24.

⁵ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 77.

⁶ - Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 2018, P:27.

⁷ - Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009, P 05.

كتعريف جامع لما سبق فإن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات وإجراءات هدفها توجيه رصيد المعرفة لدى المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، هذه العمليات تشمل إيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عنصراً مهماً في المؤسسة وذلك ناتج عن كونها نهج تعاوني ومتكامل لإنشاء ورصد وتنظيم الوصول واستخدام الأصول الفكرية للمؤسسة¹ يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:²

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

- تتيح إدارة المعرفة أداة للمؤسسة لتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة للمؤسسة الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية والفجوات في توقعاتهم؛

- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات؛

- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثالثاً: خصائص إدارة المعرفة وأهدافها

لإدارة المعرفة جملة من الخصائص يمكن حصرها في الآتي³:

- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛

¹-Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Second Edition, Massachusetts Institute of Technology, United States of America, 2011, P 05.

²- أحمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 60.

³- إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 77.

- إنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
- إختيار المعرفة، تنقيحها، ترشيحها، تبويبها، تصنيعها وتنظيمها؛
- إستخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، مثل: استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
- إستخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.
- كما يمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:¹
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها لمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ويشير (Holsapple et Singh) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:²
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصص لها؛
- تهتم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
- تسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 90.

² - ربحي مصطفى العليان، المرجع السابق، ص 158.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية نظامية وموجهة بالأفعال ومدعومة بالقواعد لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

مهما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من المؤسسة، وإنما يسمى أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة، ومن أهم مبادئ إدارة المعرفة ما يلي:¹

أولاً: تكلفة إدارة المعرفة والتفاعل مع التكنولوجيا

تعد المعرفة مصدر قوة ولكن لإدارتها الفعالة يتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال، والأيدي العاملة في العديد من الأنشطة لإدارة المعرفة، كما أن عدم المعرفة سيكون أكثر كلفة بالنسبة للمؤسسة² ومنها:

- تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أجهزة الكمبيوتر؛
 - إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛
 - تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة؛
 - تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة؛
- إذا كانت إدارة المعرفة مكلفة إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة، على سبيل المثال كم سيكلف المؤسسة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية احتياجات عملائها والرد على استفساراتهم بسرعة وفورا، أو أن تتخذ القرارات الضعيفة مبنية على معرفة خاطئة.

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون البشر مكلفين ومشاركين فيها، إلا أنهم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثمة تفسيرها وترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة، من المعرفة، فإن البشر هم الأداة الأنسب لذلك.

من ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي، حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة، وبوجود هذا المزيج

¹ - أحمد عواد أحمد الزيادات، المرجع السابق، ص.ص 62-66.

² - أبراهيم خلف الملكوي، مرجع سابق، ص 63.

من المهارات يمكن تكوين بيئات لإدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن إستخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها بعضاً¹.

ثانياً: فريق إدارة المعرفة

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، وهناك العديد من مؤسسات الخدمات التي تؤدي دوراً حيوياً في إدارة المعرفة ولديها مسؤولين على مستوى عالي لإدارتها مثل: ماكنزي، وأندرسون للاستثمارات، وإرنست ويونج وبراييس، كما أعادت مختبرات باكمان ترتيب منظومة نظم المعلومات لديها لتصبح مدراء للمعرفة، تدعى حالياً بدائرة نقل المعرفة، كما أوجدت مؤسسة هيولت باكارد مجموعة تسويق نظم الكمبيوتر، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم فيها يجب أن يكون هدف المؤسسة هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.

إن إدارة المعرفة شأنها شأن الموارد الأخرى للمؤسسة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة وتتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، إن المعرفة لا يمكن أن تستمر بدون وجود مدراء للمعرفة².

قد يفكر البعض عند تطبيق إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيهاً بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المنشآت تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل حيث تقوم ببساطة بتصميم المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال³.

قد بدأت بعض الشركات بالفعل بمساعدة مدرائها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة، وعلى سبيل المثال قامت جين ليدر مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالشركة وفق خطة أطلق عليها ألعاب الحرب، حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار للمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء وحققوا هذه التدريبات التسويقية نجاحاً كبيراً، ثم أقامت كل من شركتي (تويوتا ونيسان) بإرسال مصممي السيارات إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتلقي المعرفة الضمنية من خلال الاختلاط بمجموعات معينة من العملاء.

¹ - إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص 62.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 165.

³ - محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 65.

ثالثاً: تطوير عمليات معالجة المعرفة

أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعادة الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تعديلات على إدارة المعرفة مراعاة مثل هذه العمليات التجارية الأساسية¹، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث، ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

إذا كان الوصول للمعرفة أمراً مباحاً بشكل كافٍ، عندئذٍ قد نجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم، ذلك لأن حرية الوصول للمعرفة أمراً هاماً وضرورياً، لكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل.

قيل في ذلك أن الانتباه هو عملة عصر المعلومات، وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبداً، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة مؤسستهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقاً معرفة الوقت الذي ستتم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كذلك فإن الشركات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة وهذا التغيير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من الشركات ألا تأخذ وقتاً كثيراً في رسم أو تشكيل بيئة خاصة بالمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون فيه من ذلك، ربما تكون تلك البيئة قد اختفت إضافة إلى أنه يجب أن يكون التوصيف لبيئات المعرفة سريعاً وعاصفاً وشاملاً بما تسمح به الحاجة لاستخدامها.

من هذه المبادئ يمكن استنتاج أنه أي كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من المؤسسة، وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة.

¹ - نفس المرجع، ص 65.

المبحث الثاني: آليات إدارة المعرفة

يتوقف مستقبل المؤسسات اليوم على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية. إن توجه المجتمعات والاقتصاديات في العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، أصبح اليوم مصدر الثروة الحقيقي في العالم، ليس رأس المال لا الأرض ولا العمل، وإنما هو المعرفة وكيفية إدارة آلياتها، وبناءً على ذلك سيتم تناول المطالب الآتية:

❖ مجالات واستخدامات إدارة المعرفة؛

❖ مداخل إدارة المعرفة؛

❖ نماذج وأنظمة إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مجالات واستخدامات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً للمؤسسات الناجحة والرائدة، لذلك وجب عليها تفعيلها، حيث أن لإدارة المعرفة وتطبيقاتها عدة مجالات واستخدامات، ويمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاءً بالبحث والتطوير.

تتطلب إدارة المعرفة وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، لذلك أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزائها كلها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية¹:

- **التعاون:** هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 61-62.

- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات إتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، حيث إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، حيث أن خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة ومتخصصة.
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تمثل عنصراً حاسماً في عملية خلق المعرفة.
- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، حيث تلعب المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة.
- على ضوء ما سبق يمكن القول أن مختلف هذه العناصر تمكن المؤسسة من كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ثانياً: مجالات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجالات كثيرة نذكر منها:¹

- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، لتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- 2- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- 3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- 4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجواتها وتعظيم محتوى القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
- 5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، وكذلك بحوث التطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك؛
- 6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة إستخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، والتأكد من أن المعرفة الضمنية غير أخذه بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين؛

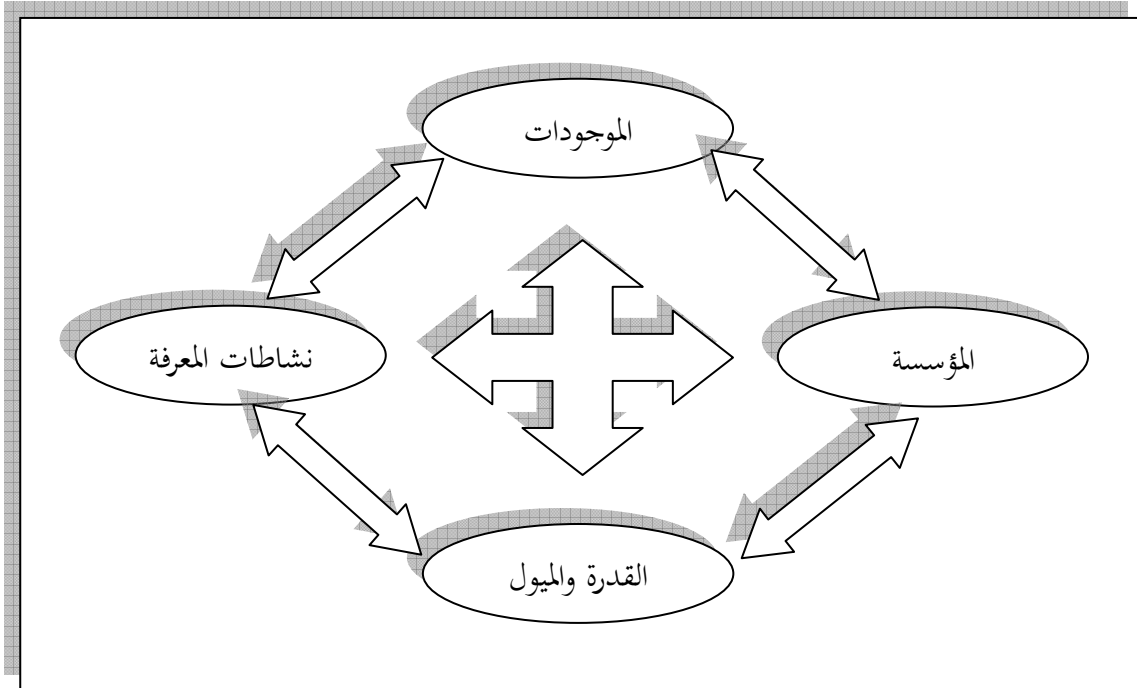
¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 92.

- 7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها من مجامع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككيانات منفصلة.
- يعد حجازي عن **wiig** المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم والتعلم، عن طريق البحث والتطوير؛
 - اكتساب المعرفة واستنباطها من الخبراء الذين يملكون المعرفة المناسبة، والمصادر الخارجية عن طريق التعاقد وغير ذلك؛
 - استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة، وذلك للعثور على معرفة القيمة واختبارها؛
 - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية؛
 - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين؛
 - استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وأفضل المصالح للمؤسسة؛
 - تسهيل استخدام المعرفة، بالتحفيز والترجيع لهذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة؛
 - مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من استخدامها بالشكل المناسب، وفعاليتها، وأنها تلبى الحاجات الفعلية للمؤسسة؛
 - تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة ويشير حجازي عن **wiig** إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة، إذ أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المؤسسة، ولذلك فإن الإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما، وأن هنالك خطوات فعالة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة.
- من هذه الخطوات:
- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمؤسسة؛
 - توليد وتوجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل توليد المعرفة؛
 - استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة؛
 - الطلب إلى مديري الدوائر في المؤسسة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجبات المنظمة؛
 - وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة؛
 - مراقبة الكيفية التي يتم بها إدارة المعرفة؛
 - إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة؛
 - إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة؛
 - توفير البنية التحتية والهيكلية اللازمة لدعم إدارة المعرفة.

بالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فعال بين مختلف النشاطات، والموجودات داخل المؤسسة، بحيث تصبح هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وكما يوضح ذلك الشكل التالي، علما أن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:

- مجال موجودات المعرفة؛
- مجال نشاطات المعرفة؛
- مجال القدرات والميول؛
- مجال المؤسسة.

الشكل رقم (03): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ط.01، 2009، ص 100.

من خلال الشكل رقم (03) يمكننا ملاحظة أن موجودات المعرفة تشتمل على: الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات والقابليات، وتشتمل نشاطات المعرفة على: عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم، أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالحها، ويشتمل مجال المؤسسة على: أهدافها، وتوجهاتها، واستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها.¹

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 99.

ثالثاً: استخدامات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المؤسسة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات ومنها:¹

- 1- وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛
- 2- دعم عملية إعادة هندسة الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة؛
- 3- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين الوظائف التشغيلية؛
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إليهم؛
- 5- إجراء المراجعة الدورية لدراسة السير الذاتية للأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة؛
- 6- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي تحتاج إلى اهتمام من قبل الإدارة؛
- 7- تحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها؛
- 8- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها؛
- 9- تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم؛
- 10- رسم خريطة المعرفة؛
- 11- تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظم الخبرة في المؤسسة؛
- 12- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة؛
- 13- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل، وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل؛
- 14- إجراء المسح الخاص بالمعرفة في مختلف وظائف العمل ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة إليها؛
- 15- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها و تخزينها، ونقلها واستخدامها؛
- 16- تحصيل الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المؤسسة وتدوين هذه المعرفة.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة لتصميمها وتنفيذها سنتناول هذه المداخل من خلال ثلاثة محاور:¹

¹ - نفس المرجع، ص 100.

أولاً: مدخل دراسة إدارة المعرفة

أشار Blumentritt & Johnston إلى مدخلين لدراسة إدارة المعرفة:

- 1- **المدخل الأول:** يركز على دراستها بوصفها رأس المال الفكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمؤسسة.
- 2- **المدخل الثاني:** والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعنى الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.
- 3- **المدخل الثالث:** وهو مدخل اقتصاد المعرفة (knowledge Economie) وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية ويشير بهذا الصدد (Duffy) إلى خاصية الموجودات المعرفية التي لا تستنزف مع الاستخدام بل تتزايد بدلاً من ذلك، ويهتم الباحثون وفق هذا المدخل بدراسة وترميز القواعد والنماذج الجديدة التي تسهم في فعالية المؤسسة ويقائنها في ظل اقتصاد المعرفة ويرى الباحث أنه في واقع الحال وفي ضوء النصح في فهم إدارة المعرفة من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها لأن النظرة المتكاملة أكثر جدوى.

ثانياً: مدخل تصميم إدارة المعرفة

أشار (Heisig) إلى جملة مداخل لتصميم عملية إدارة المعرفة هي:

1- نظام تصميم موجودات المعرفة

- تم تطوير هذا المدخل بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة، وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفعالية مكونة من جهد حلقي لثلاثة فعاليات رئيسية هي:
- **المفاهيمية (Conceptualize):** وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
 - **الانعكاس (Reflect):** ويشمل التحسينات وخطة التغيير.
 - **الفعل (Act):** أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ، والانتقاد الموجه لهذا المدخل هو انه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة الأخرى غير المشاركة والمستخدم.

2- إدارة معرفة الأعمال

يركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بالاعتبار البعد الضمني للمعرفة، ولا يتضمن توليد معرفة جيدة.

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.ص 18-21.

3- سلسلة قيمة المعرفة

يركز على التوفيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة وهي: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوفرة، التطوير، المشاركة، التطبيق، وتقييم المعرفة، هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة أعلاه.

4- إدارة المعرفة المعتمد على النموذج

اقترح هذا المدخل من قبل (ALL wegger) مضيفا منظورا جديدا إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة، وخاصة العمليات المكلفة معرفيا وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدم، فضلا عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة لها لتحديد من يعرف داخل المؤسسة معتمدا على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

ثالثا: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة

أشار (Mc Elroy) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما:

1- مدخل الجيل الأول: وبموجبه تركز المؤسسات على الجوانب المالية والاقتصادية في النفقات، ويدعوا الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، هذا المدخل يركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع لكنه ركز نسبيا على الحصول على المعرفة وترميزها.

2- مدخل الجيل الثاني: فيفترض أنه عندما تندمج إدارة المعرفة في المؤسسة ينبثق جيل ثاني ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، أما جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

3- المدخل التقني: وأشار (wick) إلى المدخل التقني حيث يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الاصطناعي، ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، ويرى الباحث قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين أنها ثقافة وعملية من الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية.

4- المدخل الاجتماعي الفني: يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالبيئة، وعلى أن المؤسسات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى تلاؤم التقنيات ونشاطات الأفراد الذين يشغلونها وساق (Pan et scorbough) أربع عوامل تجيز هكذا مدخل هي:

أ- تأكيده على تداخل العوامل الاجتماعية والفنية على الرغم من الميل المتزايد لتأكيد دور تقنية المعلومات.

ب- التأكيد على هيكله وتفاعل العاملين.

ج- تأكيده على الانسجام بين الأنظمة الاجتماعية والفنية ودوره في إشباع حاجات الزبون وخلق المركز التنافسي للمؤسسة.

د- يوفر المجال للتحليل الملائم لدراسة العوامل الفنية والاجتماعية بطريقة متناسقة.

وأشار (Daft) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما:

5- **مدخل الأشخاص إلى الوثائق:** الذي يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المؤسسات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق، وتحقق الأرباح غير المعتادة بإعادة استعمالها عدة مرات، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة تكون في متناول العاملين الذين يحتاجون إليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الإلكترونية والوثائق المطبوعة.

6- **مدخل الأشخاص إلى الأشخاص:** وبموجبه تقوم المؤسسات برفع معرفة العاملين فيها، وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوارات وجها لوجه مع أصحاب الخبرة، ولهذا يكون تركيز هذه المؤسسات موجها لتطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد مع بعضهم، وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاورة والتعلم عبر التاريخ والقصص وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية، ويرى الباحث ضرورة تكامل كل من المدخلين لأنه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم أحد المدخلين دون الآخر، وإن كانت هناك أفضلية لمدخل على آخر تبعا لطبيعة عمل المؤسسة إن كانت للخدمات الاستشارية فتركز على المدخل الثاني، أما الصياغة فتركز بالدرجة الأولى على المدخل الأول.

المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

على خلاف مجالات التركيز السابقة فيما يخص فهم إدارة المعرفة، يعتقد باحثون آخرون بأن الاهتمام ينبغي أن يوجه لمضمون عملية إدارة المعرفة ذاتها، بمعنى إيضاح طبيعة كل مرحلة من المراحل المشكلة لهذه العملية ونماذجها بالرغم من اختلافهم في تحديد وضبط هذه المداخل.

عموما فإن مختلف المواقف والرؤى بخصوص عمليات ونماذج إدارة المعرفة تبقى جديدة بالاهتمام، حيث أن كل منها يسمح بإيضاح جوانب محددة، وعليه فهي تتكامل فيما بينها لتسمح بتجاوز الكثير من الغموض والتعقيد المميز لهذه الظاهرة الهامة في عالم المؤسسات.¹

¹ - بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، 2001، ص 57.

أولاً: وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة بإدارة وظيفية في مؤسسات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة وهي كالآتي¹:

- **تحديد موارد المعرفة:** هي التي تمتلكها المؤسسة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها، وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تضيفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:** تتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية، التنظيمية، التكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المؤسسة وخارجها.
 - **تنظيم المعرفة وإنتاجها:** تتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها، تبويبها وترميزها) و تخزينها واسترجاعها وبنائها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
 - **بناء نظم المعرفة:** تعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم مثل: نظم المعلومات التنفيذية، نظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.
 - **تنمية العقل الجماعي وتطويره:** تتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المؤسسة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستثمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.
 - **إدارة التعاضد:** تعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمؤسسة ككل.
- على ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة لها دورا مهم في نجاح منظمات الأعمال الحديثة من خلال العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمؤسسة (خاصة الموارد اللامادية) بصورة تؤدي إلى ممارسة وظائفها المختلفة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، لتحقيق الأهداف والخطط المرسومة.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة يقتضي تتبع مراحل محددة وواضحة تشكل في مجملها ما يسمى بعملية إدارة المعرفة، هذه العملية التي تختلف الباحثون بشأن مراحلها، وفيما يلي إيضاح لمختلف هذه المراحل.

1- مرحلة إنشاء المعارف: ما من شك أن إنتاج المعارف في المؤسسة يتم من خلال الأفراد والجماعات المشكلة لها والذين يتعلمون باستمرار في إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم بشكل

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر، 2013، ص ص 114-115.

عفوي أو مقصود سواء تعلقت بالمعارف الضمنية أو الظاهرية بهدف تكوين أفكار جديدة، إيجاد حلول ابتكاريه، اعتماد أنماط تفكير حديثة أو أساليب عمل مبتدعة وفعالة، وهو ما يعني بأنها مرحلة يعتمد فيها على القدرات الذهنية والعقلية للأفراد لابتكار مخرجات معرفية ذات قيمة عالية تكشف عن رؤى جديدة للحقائق والوقائع والأحداث، ولذلك يعتقد البعض بأن هذه المرحلة لا يمكن إخضاعها لتخطيط دقيق وتنظيم محدد بغية التحكم فيها إذا كان هدفها إنشاء معارف جديدة وإبداعية باعتبار أن مصدر ذلك هو العقل البشري وعلى العكس من ذلك تماماً إذا تعلق الأمر بتحسين المعارف المتاحة، ومهما يكن فإن ما يؤكد هؤلاء الباحثين هو ضرورة إعطاء الدور الأساسي في هذه المرحلة للمورد البشري بتكثيف استعماله وإسناد الدور التدميمي لباقي الموارد الأخرى كالتيكنولوجيا ورأس المال.

2- مرحلة اقتناء المعارف: إن صعوبة إنشاء معارف جديدة أحيانا في المرحلة السابقة بالنظر لارتباط ذلك أساسا بالمعارف الضمنية المخزنة لدى الأفراد، حيث تصطدم المؤسسة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون المعرفي لأفرادها، سواء بسبب سلوكياتهم المعقدة والغامضة بناء على شخصياتهم، قيمهم، تكوينهم، معتقداتهم وعاداتهم المتميزة بكونها محافظة أو لسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعي بينهم، تقوم في هذه المرحلة تبني أسلوب مختلف نسبيا وهو اقتناء المعارف المتاحة سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية كالخبراء والمختصين، المنافسين، العملاء، الموردين، قواعد البيانات، أرشيف المؤسسة وذاكرتها... إلخ، مع ضرورة تحليلها والتحقق من مدى قابليتها للاستخدام من جديد وربما في ظروف مختلفة نسبيا.

من المهم في هذه المرحلة التركيز على تكثيف استعمال المورد التكنولوجي، فطبيعة المرحلة وغايتها، يقتضيان الاعتماد أكثر على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3- مرحلة تنظيم المعارف: إن تلك الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة في المرحلتين السابقتين وما نتج عنها من تراكمات معرفية سواء تعلقت بإنشاء معارف جديدة أو اقتناء المعارف المتاحة يمكن أن تكون عرضة للفقان في أي لحظة سواء بسبب عدم حفظها، صيانتها وتحديثها أو بسبب تعذر الوصول إليها لاستغلالها، وعلى هذا الأساس جاءت هذه المرحلة لتنظيم مختلف هذه المعارف بالاعتماد خاصة على أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الدور الفعال في مهام التصنيف، الترميز، التخزين، النمذجة وغيرها، يمتاز غالبا هذا المجال للذاكرة التنظيمية بنوعيتها اللفظية (Semantic) والعرضية (Episo dic) كخزان هام لاستيعاب هذه المعارف وحمايتها حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.

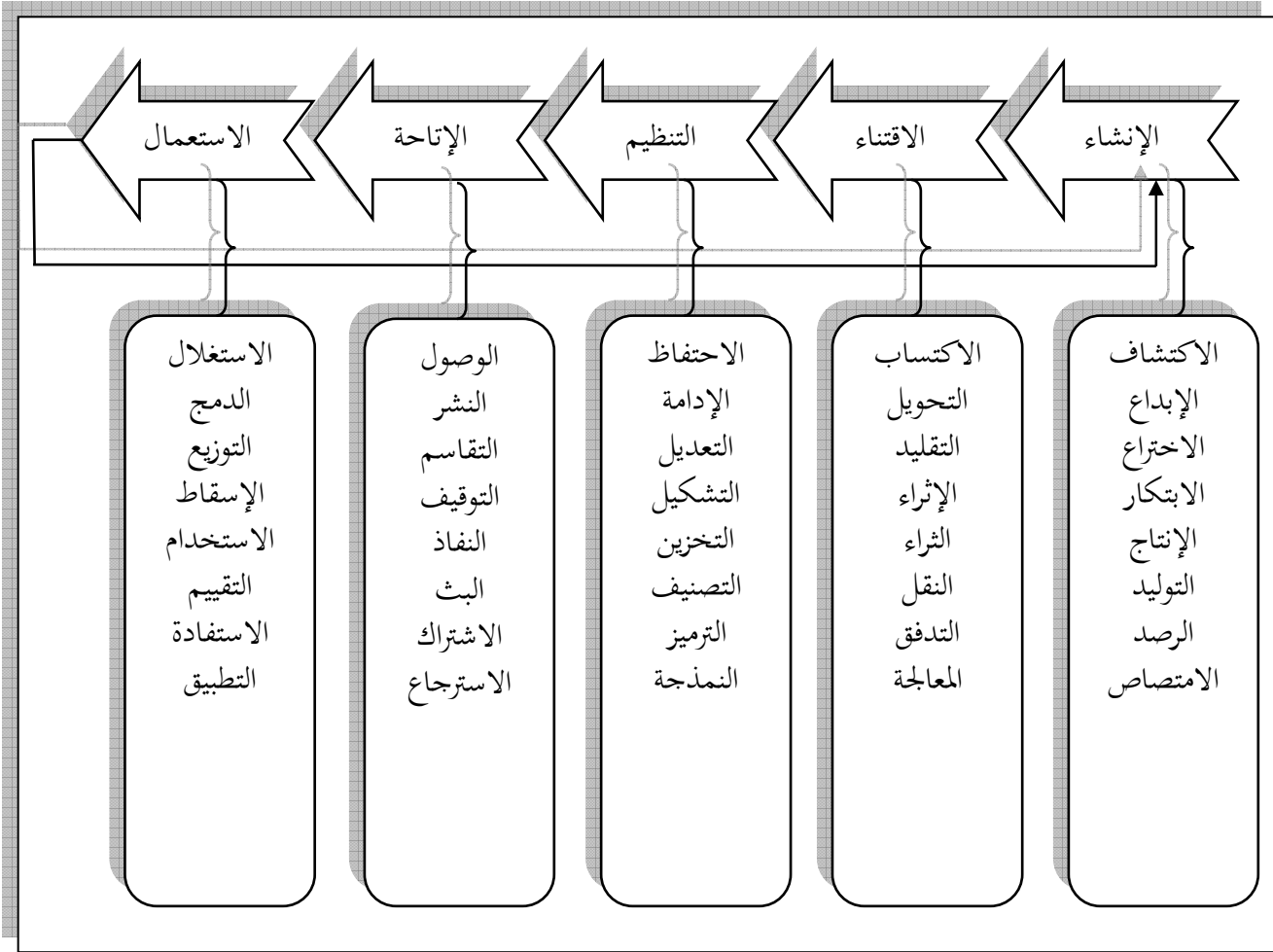
4- مرحلة إتاحة المعارف: إن المعارف التي يتم إنشاؤها أو اقتنائها ومن ثم تنظيمها تبقى دون فائدة عملية إذ لم يتم نقلها، تحويلها وتوزيعها بمختلف الوسائل لأعضاء المؤسسة في مختلف الوحدات التنظيمية مهما كانت طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها من إنتاج، تمويل، تسويق وغيرها، بحكم أن

تقاسم المعارف والتشارك فيها هو أساس نجاح المؤسسات الحديثة، فضلا على أن مكون المعرفة أصبح عاملا جوهريا في أي نشاط، وبالرغم من أن هذا العمل ليس سهلا على الإطلاق من الناحية الواقعية فهو غالبا ما يصطدم بعوائق ترتبط بالبيئة التنظيمية والثقافية السائدة في المؤسسة والتي ينبغي تغييرها وتكيفها من خلال بناء علاقات تعتمد على الثقة، والتعاون والمشاركة، كما يجب توفير البنية التنظيمية الملائمة والتي تسمح بتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية تشجيعا للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجموعات، فالهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على السلمية البيروقراطية لم تعد تساير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية ونقل أسلوب الاتصال ومحدودية العلاقات المميزة لها والتي لا تساعد على تدفق المعارف بشكل سريع وفعال لمستخدميها.

5- مرحلة استعمال المعارف: إن تطبيق المعرفة واستعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المؤسسة لمعارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية وملائمة للاستخدام في تنفيذ مهام المؤسسة وأنشطتها، ومع ذلك فإن هذه المرحلة لم تحظى بالاهتمام اللازم في أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مجال إدارة المعرفة، يعود ذلك للاعتقاد السائد بأن قيام المؤسسة بإنتاج المعارف أو اقتنائها، تنظيمها وتخزينها وكذا تطوير سبل استرجاعها يعني ضمنا وآليا القيام باستعمالها أو بمعنى آخر النظر لمرحلة استعمال المعارف بشكل غير منفصل عن باقي المراحل، في حين يرى آخرون بأن هذه المرحلة جد مهمة وينبغي فصلها عن باقي المراحل خاصة وأنها تتطلب آليات محددة وهو ما يتوافق وما أشار إليه (Grant) أن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على ثلاث آليات هي: التوجيهات، العادات أو الروتين التنظيمي و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، ويعني بالروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للفرد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون حاجة للاستعانة بالآخرين، وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة المتسمة بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها بالنظر لغياب الأساليب الدقيقة والمضبوطة لمعالجتها.

ينبغي التذكير بأن كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المعرفة تعتمد على سابقتها وتدعم التي تليها مشكلة سلسلة من الحلقات المترابطة، ولإعطاء صورة أكثر وضوحا عن العملية نورد الشكل التالي:

شكل رقم (04): مراحل عملية إدارة المعرفة



المصدر: مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة بسكرة، 2001، العدد العاشر، ص 60.

لقد اختلف في حقل إدارة المعرفة حول عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها ولا على ترتيبها ومسمياتها، وبصفة عامة يمكن إجمال عمليات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة في ستة عمليات أساسية تبدأ بتشخيص هذه المعرفة وتنتهي بتطبيقها كما يلي:

- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها¹.

¹ - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المؤسسات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق¹.
- **توليد المعرفة:** توليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات، وخطوط عمل جديدة والشروع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة².
- **خزن المعرفة:** هي المحافظة على البيانات وإدامتها، وتشير عملية خزن المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمؤسسة، لذلك لا بد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المؤسسة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين³.
- **توزيع المعرفة:** على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفاء، لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، حيث أدركت المؤسسات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت على فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الأفراد ويسمح بإبداع قصص جديدة، وبين (Alavi and Leidner) أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة، منها ما هو رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة⁴.
- **تطبيق المعرفة:** إن هدف إدارة المعرفة يتمثل في العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير لانتقادات الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا والتقنيات

¹ - علي عبد الله وبوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2011، ص 08.

² - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص ص 61-62.

³ - نفس المرجع، ص 62.

⁴ - علي عبد الله وبوسهوه نذير، مرجع سابق، ص 08.

خاصة في الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى الإبتكار¹.

مما سبق يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة تتكامل فيما بينها، فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تليها، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة في المؤسسة ثم تحديد الأهداف ثم توليدها وتخزينها ومن ثم تطويرها ومشاركتها وفي الأخير تأتي عملية تطبيق هذه المعرفة في المؤسسة على كافة مستوياتها وموجوداتها ووظائفها المختلفة.

ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة

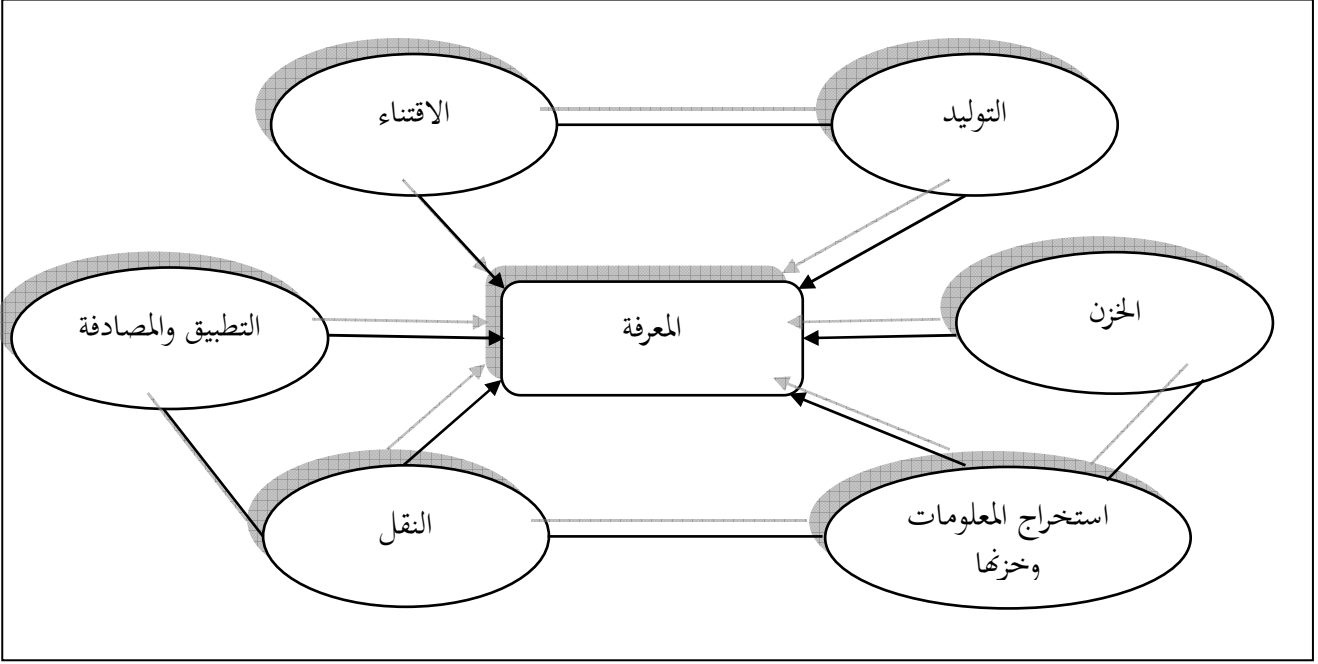
هناك نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج تأخذ أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة ولكن هدف ذلك توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها حتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:²

1- نموذج ماركوردت: اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: الاكتساب، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور التالي:

¹ - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 62.

² - بوكوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، (غير منشورة)، ص 75.

الشكل رقم (05): نموذج ماركوردت



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

من الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترة زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

2- نموذج wiig وبيج

لقد قدم وبيج نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما:

أ- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية

يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل وهي:

- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- مرحلة استخدام المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل استخدامها في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجرى تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة وهذا قد يحول المعرفة إلى مواد مكتوبة، وإلى قواعد المعرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجرى توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة للمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

- **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة في تحقيق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

ب- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي

يتكون هذا النموذج من المراحل التالية:

- **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:** وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

- **مرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة.

- **مرحلة المعرفة النظامية:** تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة والمعروفة جيداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة ويجرى استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

- **مرحلة المعرفة الوافية:** هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصياغة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم صورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

- **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية:** في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتت هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة لإعطاء مبررات وشرح الأسباب.

3- نموذج نجم عبود نجم

لقد قدم نجم عبود نجم نموذج لإدارة المعرفة سماه نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:¹

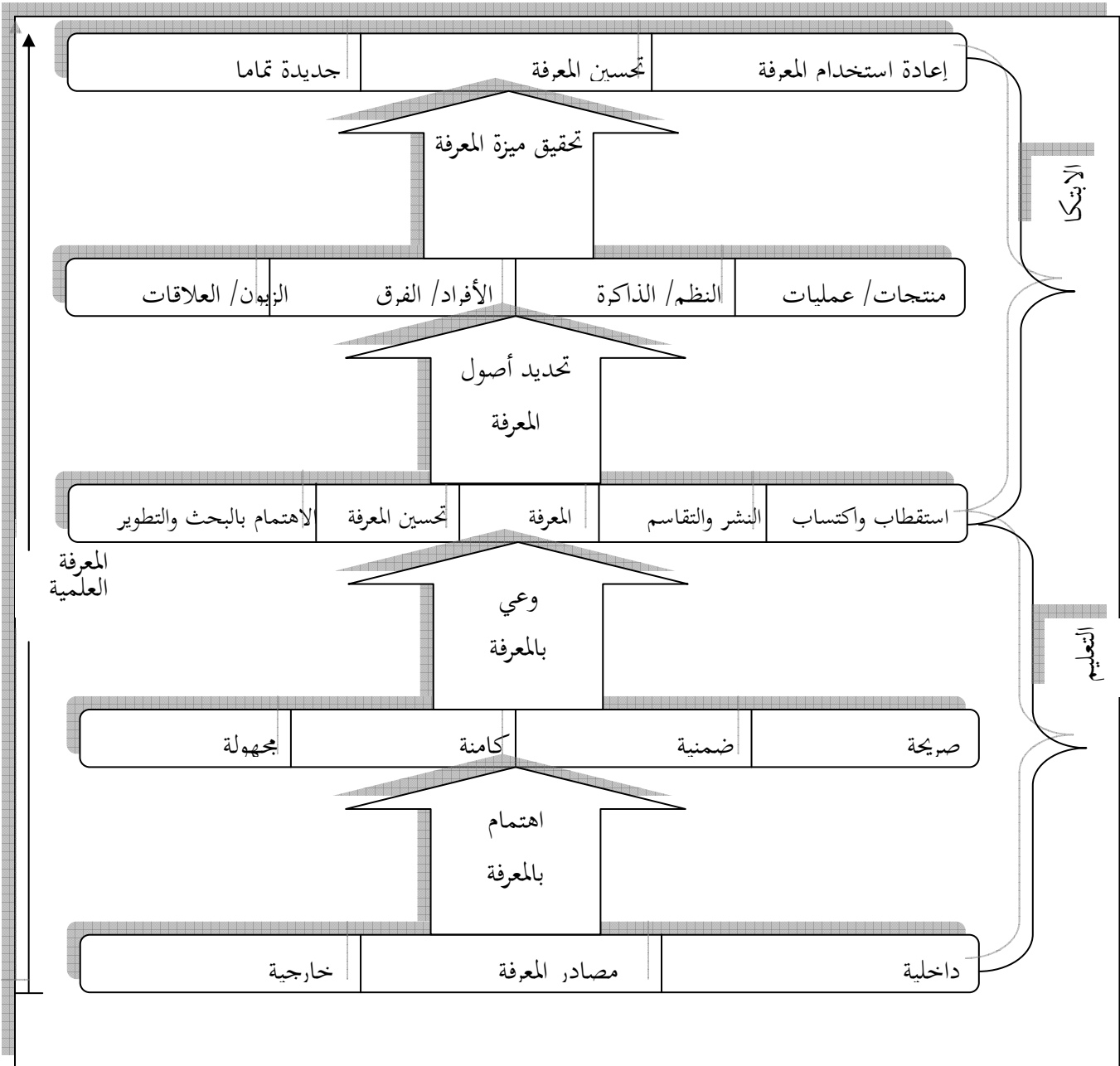
- أنه شامل لمصادر المعرفة ولأنواع المعرفة، وعمليات المعرفة ولمجالاتها؛

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 125.

- أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمًا وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها؛
- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

أن هذه الميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): ميزات وخصائص نموذج نجم عبود نجم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الفراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005،

من خلال هذا الشكل يتضح أن النموذج يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها فيما يلي:¹
أ- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: في هذه المرحلة يكون الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

ب- مرحلة الوعي المعرفي: أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة، في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

ج- مرحلة تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

د- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بؤادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك لتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

هـ- مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

4- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسة تمثل مقدره جوهرية، وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال وهي:²

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلا في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

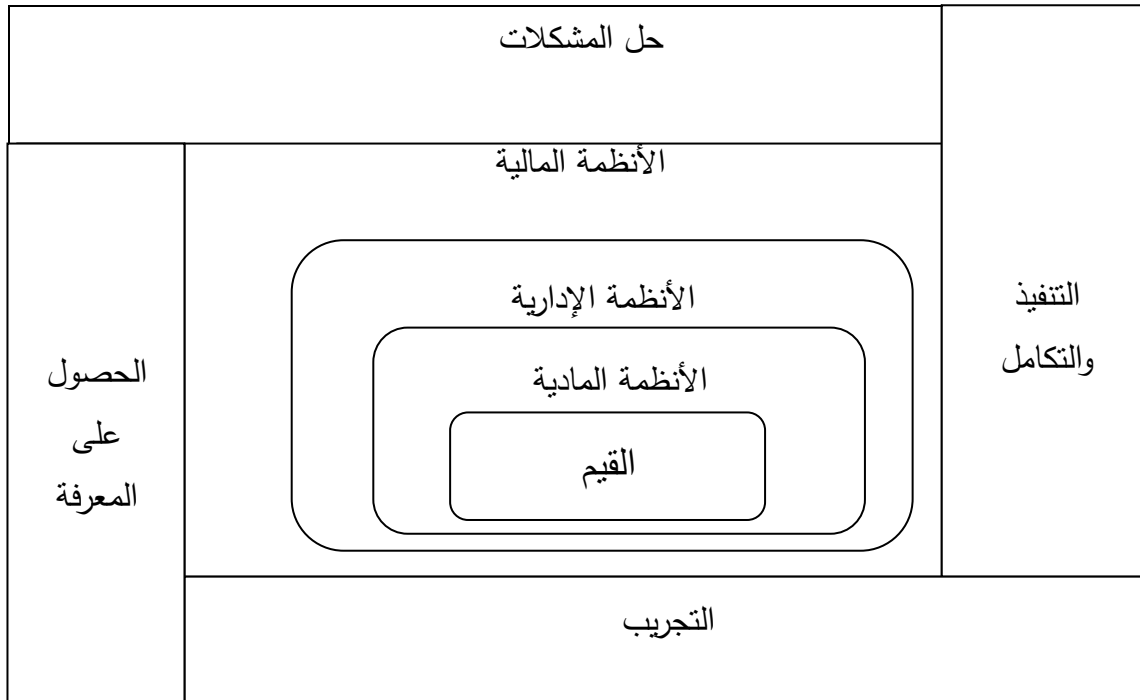
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرين الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 126.

² - نفس المرجع، ص ص 122-132.

الشكل رقم (07): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 124.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل أجزاء المنظمة من القيم إلى جميع الأنظمة المادية والإدارية والمالية، حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب والإبتكار، تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وإدارة المعرفة بشكل فعال لهذا فإن على المؤسسة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة والإبتكار).

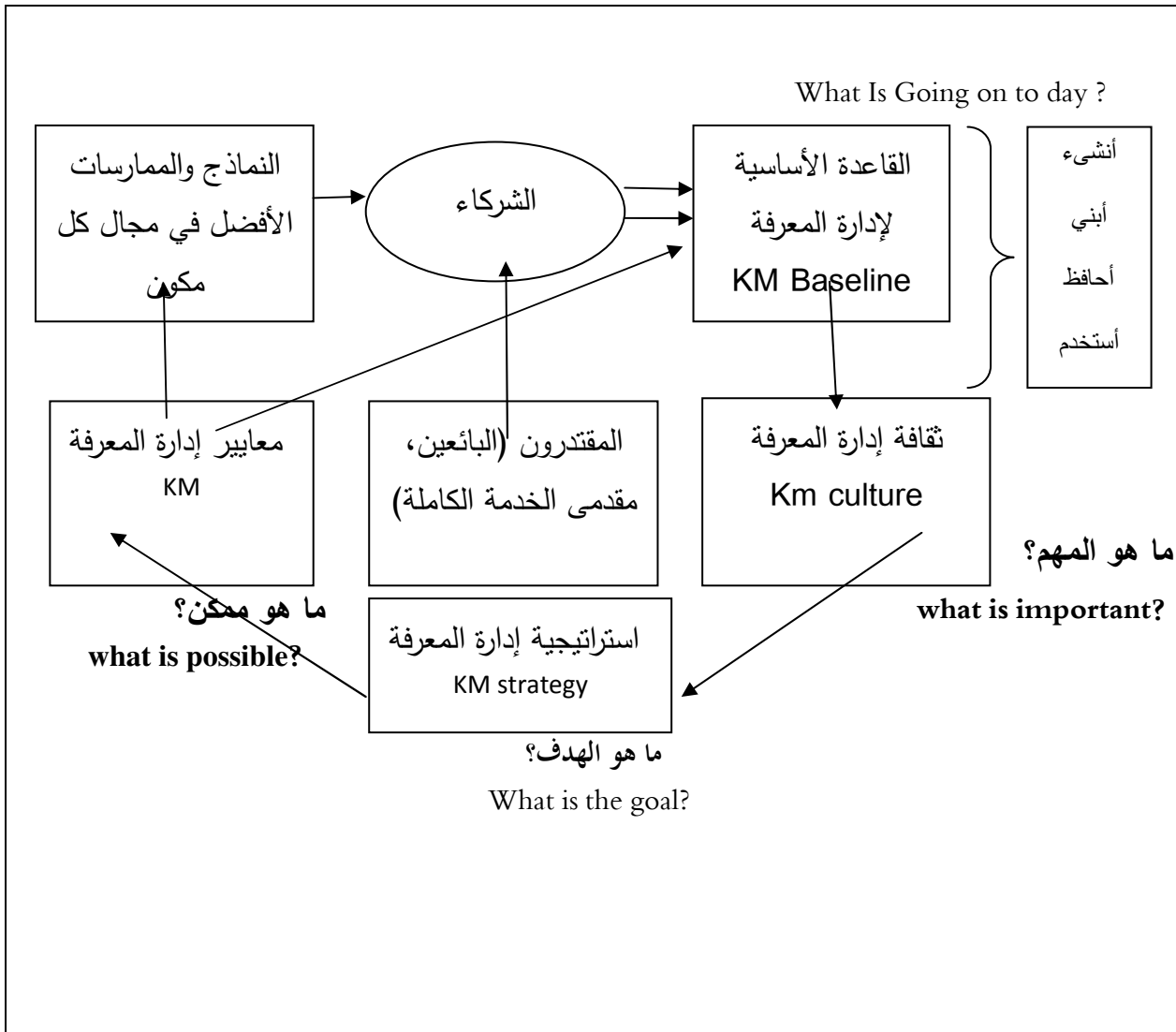
5- نموذج موئل لإدارة المعرفة

هذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E.Winosky)، ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي:

القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة ومعايير إدارة المعرفة،

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج موئل لإدارة المعرفة.



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 91.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، أي كل مدخلات نظام إدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ في المؤسسة من أجل الاستجابة لحاجات المستفيدين، أما بالنسبة لثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم) فهي التي تحدد الاتجاه العام لإدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة، وفيما يخص أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي) فإنها تتمثل عادة في الوسائل المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات أو خدمات أو عمليات المؤسسة، وأخيرا فيما يتعلق بمعايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق) فإنها تشير إلى الممارسات

الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وأصحاب المصالح وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

6- نموذج ديفيد سكايرم

هذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم (D.S.Kyrme)، ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، وهذه القوة يعبر عنها بأن يتم التعرف على المعرفة المكتسبة لتجنب إعادة إبتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار. أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي¹:

- **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها، والخدمات كثيرة المعرفة.
- **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية، حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة.
- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.
- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

7- نموذج مقترح لإدارة المعرفة

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفاء لإدارة المعرفة سيتم تقديم نموذج مقترح يسمى بنموذج (الرصيد، التدفق، الميزة)، وهذا النموذج يتميز بالآتي²:

¹ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 76-77.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 164-167.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن هذا النموذج يتكون من مجموعة من المراحل والتي يمكن تقسيمها إلى:

- مرحلة الإهتمام بالمعرفة: ويكون فيها الإهتمام بالمصادر التي تحتاجها المؤسسة لتكوين رصيد معرفي،
- مرحلة وعي المعرفة: تعمل المنظمة على التمييز بين أنماط المعرفة التي تكتسبها، صريحة وضمنية،
وكامنة.

- مرحلة تحديد الأصول المعرفية: حيث يكون هناك إهتمام بتطوير المعرفة من خلال وظيفة البحث والتطوير، ويتم خلال هذه المرحلة تحديد المعارف التي تكتسبها المنظمة، والنظر إليها كأصول معرفية.

- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة يتم توظيف المعرفة في أنشطة وأعمال المنظمة، من خلال تطوير علاقتها مع الزبائن باعتبارهم أحد مصادر المعرفة المتجددة.

- مرحلة تعظيم وإستدامة المعرفة: في هذه المرحلة تكون المنظمة قادرة على إستخدام أصولها المعرفية في عملياتها وأنشطتها، مما يساعد على إنشاء معرف جديدة، وبالتالي تحقيق إستدامة وتجديد المعرفة والابتكار.

مما سبق يمكن القول أن مختلف المواقف والرؤى بخصوص عمليات ونماذج إدارة المعرفة تبقى جديرة بالاهتمام، وساهمت في إثراء جوانب عديدة في هذا المجال، حيث أن كل منها يسمح بإيضاح جوانب محددة، وعليه فهي تتكامل فيما بينها لتسمح بتجاوز الكثير من الغموض والتعقيد المميز لهذه الظاهرة الهامة في عالم المؤسسات، حيث إن اختلاف وتشابه العمليات والنماذج الواجب إتباعها في إدارة المعرفة يقودنا بالضرورة إلى البحث ودراسة مراحل تطبيق وإدارة معارف المؤسسات ومعوقاتها وهذا مجال دراستنا في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

تعد عملية تطبيق المعرفة المرحلة الأخيرة من إدارة المعرفة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعا إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها وتعرف بأنها "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية".

تتميز إدارة المعرفة في تطبيقها بمجموعة من المراحل ولها استراتيجيات تساهم في تنفيذها، وكغيرها تصادف إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والعوائق، نتطرق إليها كما يلي وفق المطالب التالية:

❖ مراحل تطبيق إدارة المعرفة؛

❖ استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة؛

❖ مشكلات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

إن مراحل تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة ويكون التركيز فيما يلي:¹

أولاً: مرحلة المبادرة

تتم في هذه المرحلة عملية بناء لبنية موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارات المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس، حيث ينظر للمعرفة والخبرة الذاتية كونها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتسم بصفة اجتماعية وهذا ما يؤكد كل من Takeuchi و Nanaka حيث يريان بأن لا بد للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للغير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المؤسسة، ومع ذلك هناك ثلاث فئات من العوامل التي تؤثر على البيئة معتمدة على العلاقات الإيجابية والمتألقة معرفياً وهي:

- العوامل المتعلقة بالمؤسسة والمراد بها الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإجراءات والعمليات؛

- العوامل المتعلقة بالأفراد وهي المواقف الإيجابية للأفراد من ناحية تكوين المعرفة والمشاركة بها؛

- العوامل المتعلقة بالتكنولوجيا باعتبارها الوسيلة والإدارة المهمة في بناء بنية إدارة المعرفة.

ثانياً: مرحلة النشر

هي مرحلة مجابهة المؤسسة لتزاحم المعلومات وتراكمها ومن المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي تتحمل

¹ - بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الاستفادة منها وتطبيقها في العمل، وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على العمليات التي تبرز ما يعرض من أفكار وما يقدم من المعلومات لتبرير جدواها أو تعديلها أو حتى غض البصر عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر على سلوكية الفرد وطموحه.

ثالثا: مرحلة التكامل

يتم النظر في هذه المرحلة إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وتركز الإدارة العليا على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها، وبالتالي فإن الأفراد العاملين يصبحون متعاقدين على مثل هذه الأنشطة، مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها، وينصب الاهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات، وعمليات خاصة بالمعرفة، نظرا لأن المخرجات النهائية في المنتجات أو الخدمات، ويمكن ذلك من خلال المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية الرئيسية، وتمثل الجودة والقيم محورين رئيسيين في هذه المرحلة.

رابعا: مرحلة التداخل

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المؤسسة أن تتكامل مع بعض المؤسسات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء، المؤسسات البحثية والجامعات الأخرى، وفي هذه المرحلة توفر المؤسسة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المؤسسات المختلفة، وكذا تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المؤسسات الأخرى.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

لم يتفق الباحثون على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، وآخرون يطلقونها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم إختيار البديل وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية. إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعا لطبيعة عمل كل مؤسسة والمدخل الذي تتبناه، وبناءا على ذلك وجب ذكرها في الآتي:²

أولا: إستراتيجية Treacy and wiersena لأنظمة خلق القيمة

لقد اقترح Treacy and wiersena ثلاثة أنظمة لخلق القيمة كطريقتين للمنظمة للتركيز على أنشطة معينة والإبداع فيها وهي كما في الجدول الآتي:

¹ - ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص.ص 174-175.

² - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 146.

جدول رقم (02): أنظمة خلق القيمة لـ Treacy and wiersena

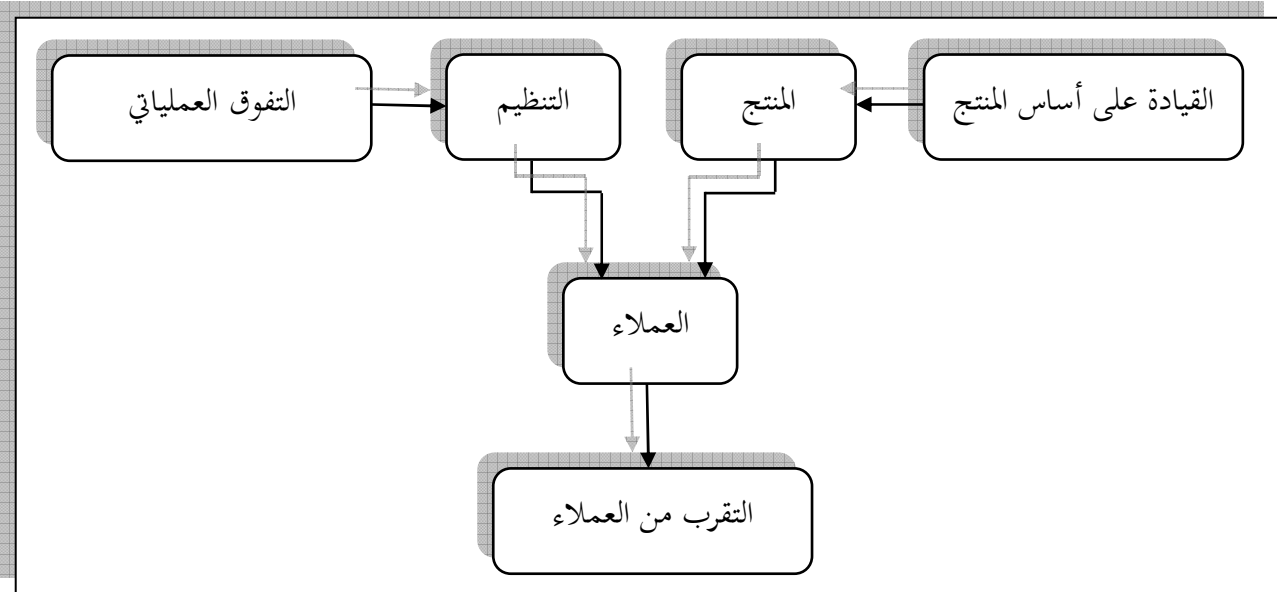
الناتج المستهدفة	مجال التركيز أو الاهتمام	نظام القيمة/ إستراتيجية إدارة المعرفة
زيادة رضا الزبون من أجل بقاءه	التركيز على الزبائن وفهم جيد لحاجاتهم	الألفة الصادقة الحميمية مع الزبون: إستراتيجية التركيز على الزبون
تطوير أفكار جديدة وتقديمها للسوق بسرعة	التركيز على المنتج عبر التميز والتفرد بالمنتج	قيادة المنتج: إستراتيجية قيادة المنتج
تركيز العمليات الداخلية للمنظمة مثل: تقاسم الممارسات الأفضل ما بين الوحدات، تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة	التركيز على المنظمة نفسها، وعلى عمليات التسليم والتوصيل الداخلية فيها	التفوق التشغيلي

المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 146.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات الناجحة تركز على أحد المجالات وتسعي للتميز والإبداع فيه، إن أنشطة القيمة هذه تتحدد كمبادلة أو مفاضلة بين ثلاث أسبقيات تتمثل بالزبون، المنتج، التفوق التشغيلي، فهناك شد وتنافس متأصل بين هذه الخواص الثلاث والذي يجعل المنظمة تركز على الإبداع بوحدة منها فقط، وبالتالي هناك مؤسسات قليلة استطاعت أن تصبح القائدة بنظامين من أنظمة القيمة هذه، وأنها قد استطاعت تحقيق ذلك بواسطة التركيز على نظام واحد أو قبل أن تتحول إلى النظام الثاني. هناك عادة ثلاثة عناصر أساسية لأي نشاط أو منظمة أعمال تنافسية هي منظمة الأعمال نفسها، منتجاتها وزبائنها، وان كل منها يمثل تركيز للاهتمام على أحد أنظمة القيمة الثلاث الآتية:¹

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 147.

الشكل رقم (10): أماكن التركيز في مجالات القيمة.



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 146.

ثانياً: إستراتيجية Nonaka and Takeuchi

بينما تعد مسألة التصنيف الأفضل للمعرفة من المسائل الأكثر جدلاً بين العديد من الباحثين ، حيث أن واحد من التصنيفات يركز على مزيج من إمكانية الوصول إلى المعرفة بمعنى أين تخزن أو أين توجد وبأي شكل توجد وتنقل، بمعنى إمكانية تحويل المعرفة من شكل لآخر، ونقلها من مكان إلى آخر وتحقق الإبداع والتعليم جراً نقل المعرفة وتحويلها.

من التصنيفات ما قدمه كل من Nonaka and Takeuchi وهي مصفوفة المعرفة التي تقوم على تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة وضمنية، ومعرفة جماعية، وفردية، وكما انه قدم مجموعة من الطرائق أو العمليات الكفيلة بتحويل كل شكل من أشكال المعرفة إلى شكل آخر.

ثالثاً: إستراتيجية Wiig and American Production and Quality

لقد قدم Apqc and wiig بتحديد عدة إستراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة المؤسسات الرائدة وتعكس طبيعة المؤسسات المضطلة بالموضوع ونقاط قوتها وهي:

- 1- إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال: وتمثل مدخلا شاملا، والمعرفة هنا تمثل المنتج.
- 2- إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: تركز على الموجودات الموجودة فعلا.
- 3- إستراتيجية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية: إن هذه الإستراتيجية تشجع وتدعم الأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجع على تقاسم معرفتهم مع بعضهم.
- 4- إستراتيجية خلق المعرفة: من خلال التأكد على ابتكار وخلق المعرفة الجديدة بالبحث.

- 5- إستراتيجية تحويل ونقل المعرفة: تقترح هذه الإستراتيجية نقل وتحويل المعرفة والممارسات الأفضل لكي يتم تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية.
- 6- إستراتيجية المعرفة المركزة على الزبون: لفهم الزبائن وحاجاتهم.

رابعا: إستراتيجية Boisot لنموذج فضاء المعلومات

لقد أقتراح Boisot نموذج تطوير موجودات المعرفة وهو ذو اتجاهات متشابهة لنموذج Nonaka and Takeuchi إلا أن نموذج Boisot قدم بعد إضافي هو التجديد الذي يعني أن المعرفة يمكن أن تعمم للتطبيق في مواقف مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى وضع خطة أعمق وأقوى تسمح بتدفق وتحويل المعرفة لكي تحلل بتفصيل أكبر.

ثم اقترح Boisot بعد ذلك دورة التعلم الاجتماعي، الذي يستخدم فضاء المعلومات لنمذجة تدفق ديناميكي للمعرفة خلال ستة مظاهر وهي:

- 1- الفحص / المسح: ومن خلاله يتم الحصول على المعارف العميقة من البيانات المتاحة والمنشورة.
- 2- حل المشاكل: إن حل المشاكل يساعد على بناء وتنظيم هذه المعارف العميقة وفق نظام معين ويؤدي إلى وجود نوع من الترابط فيما بينها وبذلك تصبح المعرفة مشفرة.
- 3- التجديد: فالمعارف المشفرة تعمم على مدى واسع من المواقف لتصبح أكثر تجديدا.
- 4- الانتشار: إن المعارف المعقدة الجديدة يتم تقاسمها أو المشاركة بها مع جهة أو مجموعة مستهدفة بصيغة مشفرة ومجردة (تصبح المعرفة منتشرة).
- 5- الفهم والاستيعاب: إن المعارف المشفرة تطبق في مواقف مختلفة وتؤدي إلى تجارب تعلم جديدة.
- 6- التأثير: تصبح المعرفة المجردة مجسدة لتطبيقات وممارسات غير مجردة، على سبيل المثال: ممارسات من صنع الفرد، وقواعد وأنماط سلوك.¹

خامسا: تصنيف Day and wen dler

قام Day and wen dler بتحديد خمسة أنواع من استراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة من قبل المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة Company et Mckinesy وهي:

- 1- إستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل: وتركز على تحديد الممارسات الأفضل داخل المؤسسة ونشرها عبر شبكة من المواقع، وهي تشبه إستراتيجية تحويل ونقل المعرفة wiig.
- 2- إستراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية: والمتأصل وجودها في نفس الصناعة القائمة، توضح هذه الإستراتيجية بأنه قد يكون لدى المؤسسة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة، مثلا قد

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص. ص 144-150.

تكون المؤسسة قد قامت بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها، واستطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمؤسسة عن وجود فجوة في السوق تسمح بتقديم منتج جديد.

3- صياغة إستراتيجية الشركة حول المعرفة: لقد حددت هذه الإستراتيجية من واقع مؤسسة Mon Santo والتي تضم مجموعتين للأعمال (الأعمال الكيماوية وعلوم الحياة) حيث ركزت الأولى على الممارسات الأفضل، فيما ركزت الثانية على الأعمال المستندة على الإبداع.

4- إستراتيجية تبني الإبداع وتوظيفه لتحقيق الأرباح: وهي تركز على تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الإبداع التكنولوجي وتخفيض الوقت المطلوب للدخول في السوق، وهي مشابهة لإستراتيجية خلق المعرفة لـ Wiig.

5- إستراتيجية خلق معيار لإعلان ونشر معرفة حقوق الملكية: لتوضيح هذه الإستراتيجية يمكن الاستشهاد باستجابة مؤسسة Netscape تجاه التدهور السريع لحصتها السوقية في سوق مستخدمي الانترنت، إذا قامت بنشر شفرة مصادرها وجعلها متاحة علنا بدون أي تكاليف، وهذه الاستجابة جعلت Netscape تشعر بأنها تستفيد من أحد موجوداتها الرئيسية وهو شفرة مصادرها، عن طريق إنشائه، وهذا بدوره جعل لها أصلا في تأسيس متصفحها كمعيار يستخدم على نطاق واسع، وهذه الإستراتيجية هي مثال لإستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية لـ Wiig ودراسة APQ.¹

سادسا: تصنيف (Michael Zack)

اقترح هذا المدخل من قبل Michael Zack لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث اقترح إطار عمل يساعد المؤسسة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي، وإستراتيجيتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة. هنا يقترح Zack نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة:

1- إستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة: إذ يصف المؤسسات التي تكون أكثر استقلالا وتوظيفا للمعرفة الداخلية على أنها مؤسسات لديها مثل هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية إدارة المعرفة جسور ومبادرة: حيث يصف Zack المؤسسات التي تكون أكثر إبداعا في استكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها على أنها تعتمد بدرجة كبيرة على مثل هذه الإستراتيجية.

سابعا: إستراتيجية Hansen

اقترح Hansen وزملائه بان هناك نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة هما إستراتيجية التشفير وإستراتيجية الملكية الشخصية، حيث تستلزم إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 151.

هذه الإستراتيجية تكون موجودة حيثما تكون المعرفة مشفرة بشكل دقيق ومخزنة في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل أي شخص في المؤسسة، بالمقابل أن إستراتيجية الملكية الشخصية تكون موجودة حيث تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي طورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين الفرد والآخر، وبغرض تحقيق ميزة تنافسية فإن كل من الإستراتيجيتين تكون مهمة ويمكن أن تستخدم بالاعتماد على طبيعة الأعمال.¹

كما يمكن أن يتم تصنيف إستراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

• الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة

تتمحور هذه الإستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية، لذلك تتبنى المؤسسات في هذا المجال إستراتيجيتين متميزتين هما²:

- **إستراتيجية الترميز:** تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل، التشارك والتعلم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية، يمكن للعاملين في المؤسسة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية والإفادة منها وتوظيفها خدمة لعملهم، وعليه تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب والشبكات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة و تخزينها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة، ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "نموذج مستودع المعرفة"، إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة وجعله متاحا للعاملين، ويتم بحسبها تبادل المعرفة على خطوتين، نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ومن المستودع إلى الفرد وبذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.
- **إستراتيجية الشخصنة:** تركز إستراتيجية الشخصنة على المعرفة الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المؤسسة، فهي معرفة غير رسمية وغير قابلة للترميز القياسي أو للوصف أو للنقل، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة، ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "شبكة المعرفة" أو "شبكة الأدمغة"، ومن المعلوم أن هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو استخراجها من الأفراد الحاملين لها، وإنما تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم ومناقشاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 151.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 309-312.

جدول رقم (03): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة.

الشخصنة	أوجه الاختلاف	الترميز
المؤسسات ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة التي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة.	نوع المنظمة	المؤسسات الصناعية التي تعتمد على الإنتاج الواسع لمنتج ما، ويكون التمويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة.
الإستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تكنولوجيا المعلومات	الإستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على إستخدام قواعد البيانات وقواعد المعرفة.
توافر المنشورة الخلاقة، المبدعة التحليلية للمشكلات الإستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة ذات نوعية وموثوقية عالية لإستخدام المعرفة المرزمة وإعادة إستخدامها.
(اقتصاديات الخبرة) -الإستثمار في الموارد البشرية. -التشارك في المعرفة. -التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الإستخدام) -الإستثمار في الموجودات المعرفية. -إعادة إستخدام المعرفة عدة مرات. -التركيز على توليد عوائد كلية عالية.
(الفرد إلى الفرد) -تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركتها.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام وثائق محوسب، يرمز، يخزن، ينشر المعرفة ويسمح بإعادة إستخدامها.
-إستخدام الأفراد المبدعين الذين يستهون حل المشكلات بطرق جديدة. -تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بواسطة زملائهم. -مكافأة الأفراد بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين.	الموارد البشرية	-إستخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة إستخدام المعرفة وتنفيذ الحلول. -تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد بالحاسوب. -مكافأة الأفراد الذين يثيرون قاعدة المعرفة.

مركزية إدارة المعرفة	نوع إدارة المعرفة	-لا مركزية إدارة المعرفة
----------------------	-------------------	--------------------------

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 311.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة، ويمكن من خلال المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة وأنشطتها المختلفة، في حين أن إستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة الغير القابلة للترميز، وهي معرفة غير رسمية لأنها تكون من خلال التفاعل بين الأفراد والعلاقات الإنسانية، كما أنها غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

• **الإستراتيجية الهجينة:** لا تعمل المؤسسات في الغالب على تبني إستراتيجية دون الأخرى من الإستراتيجيتين السابقتين (الترميزية أو الشخصية)، وإنما نموذج يخلط ويمزج بينهما، وفي هذا النوع من الإستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة وتخزينها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المؤسسة.

• الإستراتيجيات حسب العرض والطلب

تتقسم الإستراتيجيات بحسب هذا التصنيف على نوعين هما:

• **إستراتيجيات جانب العرض:** يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمؤسسة ونشرها، أو بمعنى على آليات المشاركة بالمعرفة، ويصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

• **إستراتيجيات جانب الطلب:** يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على استقصاء حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمؤسسات الصناعية المنتجة للسلع.

وجب التنويه إلى أن الفصل بين هذين النوعين من الإستراتيجيات في عالم الأعمال صعب للغاية، ويعمل على الدمج بينهما على أرض الواقع.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن اعتماد هذه الإستراتيجيات في المؤسسة يرتكز بدرجة أساسية على نوع نشاط المؤسسة وطريقة المؤسسة في خدمة زبائنها، وكذلك في العمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق المؤسسة ومدى جعله متاحاً للعاملين.

المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

إن قرار المؤسسة تبني إدارة المعرفة له العديد من المتطلبات والتحديات تقف أمام تطبيقها، منها ما هو داخلي نابع من المؤسسة نفسها، سواء على مستوى مواردها البشرية أو على مستوى مواردها

المادية أو المعرفية، ومنها ما هو خارجي يرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تتصف بالتقلب وسرعة التغير.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي نوجزها فيما يلي:

• الثقافة التنظيمية

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.

إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة ونقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي¹.

• الهياكل التنظيمية

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية².

• القيادة التنظيمية

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوبة لإدارة المعرفة³.

تعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر

¹ - عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسبير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص17.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص85.

³ - المرسي نبيل، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 551.

على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان¹، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لا يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون، أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتتميتها كلما لزم الأمر، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.

• تكنولوجيا المعلومات

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، التي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية²، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المؤسسات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب³.

على ضوء ما سبق يمكن القول أنه لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد من توفر كل من الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية والقيادة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، حيث أنها تعد أساسية لنجاح أي عمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لأن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها بناء على ما يوفره كل منها، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، ووجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع الأفراد إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، أما فيما يخص القيادة فإنها عنصر مهم

¹ -Robbins Stephen, **Essentials of Organization Behavior**,New Jersey: prentice Hall, 2000,P 131

² - صالح عبدالله عيسان ووجهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة البصائر العلمية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، العدد الأول، 2008، ص 68.

³ -Davenport Tand Glaserj, **Just-in-time delivery comes to knowledge management**, Harvard Business :Review, 2002, P 107.

في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، أما تكنولوجيا المعلومات تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية.

ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

حدد (Davenport) مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما، هي¹:

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
 - توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
 - هيكل معرفة قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة؛
 - تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الإستخدام المتبادل للمعرفة؛
 - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
 - تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة؛
 - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
 - تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير؛
 - تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة؛
 - دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساليب لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.
- على ضوء ما سبق يمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، غير أن تطبيق هذا المدخل قد تواجهه بعض التحديات يمكن علاجها والتغلب عليها وتحقيق النتائج المرجوة.
- في الأخير يمكن القول بأن التعرف على مراحل ومتطلبات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيقها، بل لا بد من الحاجة للفهم الجديد لإستراتيجيات إدارة المعرفة ونماذجها، واستخدامها بشكل فعال ينعكس إيجابياً على المؤسسة ويعزز من قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال من خلال زيادة تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.

¹ - محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 70-71.

ثالثاً: تحديات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والتحديات التي قد تواجهها أثناء التطبيق نذكر منها الآتي:¹

- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المؤسسة؛
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية؛
- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد؛
- ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الاستفادة منها؛
- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توفيرها أحياناً؛
- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة، والمحافظة عليها؛
- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينات القرن الماضي، ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى التحسين وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على التميز، وعليه فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري وكذلك التميز الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد. إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى التميز وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من أساسيات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على الكفاءة والفعالية المطلوبة لتمييز المنظمات.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

للتميز التنظيمي

مقدمة

مع ولوج عصر العولمة والتكنولوجيا الرقمية، أصبحت منظمات الأعمال تسعى للحصول على أنجع الحلول وأكثرها فعالية، والأقل تكلفة وجهداً، لمواجهة التحديات التي تواجهها، والتغير الحاصل في بيئتها الخارجية والداخلية، ورغم هذه التحديات برزت العديد من منظمات الأعمال الناجحة، من خلال مستويات الأداء العالية التي تحققتها، والقدرة على المحافظة عليه لفترات طويلة، ولعل الفضل في ذلك يرجع الي أدائها الجيد، وتوفر قيادة ومرؤوسين على مستوى عالي من الكفاءة، وتكنولوجيا تواكب العصر والتطور الحاصل، وكذلك قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزيائنها، لذلك أضحي التميز محل اهتمام الكثير من المنظمات الساعية للبقاء والتفوق، حيث وضعت له برامج عالمية ورصدت له العديد من النماذج والجوائز، لتشجيع المنظمات لبلوغه، ومن خلال هذا الفصل سيتم التفصيل في أهم المفاهيم النظرية المرتبطة به، وكذلك التطرق إلى أهم المدارس الفكرية الإدارية الحديثة الداعمة للوصول إلى التميز التنظيمي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ مدخل إلى التميز التنظيمي؛
- ❖ علاقة التميز التنظيمي بالمفاهيم التنظيمية الأخرى؛
- ❖ خصائص ونماذج التميز التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى التميز التنظيمي

أدى تطور علم الإدارة إلى العديد من المساهمات الفكرية فيما يتعلق بالبحث عن فلسفة التميز ليس فقط في الأداء التنظيمي والعاملين بل تعداه ليشمل مفهوم التميز التنظيمي بكل جوانبه، حيث تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين، حيث لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح حتمية فرضتها الظروف والبيئة المتقلبة والسريعة التغير، وفيما يلي توضيح للمفهوم من خلال المباحث التالية:

❖ ماهية التميز التنظيمي؛

❖ مبررات وأهمية التميز التنظيمي؛

❖ مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة لنموذج أو مدخل متكامل يجمع بين عناصر وموارد المنظمة، ليساعدها على النمو والتطور في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، حيث بزر هذا المفهوم الحديث بعد نشر كتاب *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* سنة 1982، من قبل الكاتبتين Peters and waterman، حيث قدما فيه أهم التجارب لأفضل الشركات الأمريكية حينها، ثم كتاب *Creating Excellence* للكاتبين Hickman و silva أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين، لذلك وجد هذا المفهوم انطلاقا من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا ما يعكس أهميته وضرورة تبني المنظمات له.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف¹، حيث أن التميز التنظيمي مصطلح مركب من كلمتين أو لفظتين، الأولى التميز التي تعني لغويا تميز الشيء، أي إختلف عن سواه بعلامة فارقة²، ويمكن تعريفها بأنها "الانضباط والإتقان، أي قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة عالية وجودة وإتقان"³.

¹ - صالح على الهلالات، إدارة التميز - الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال-، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص 25.

² - معجم المعاني، متوفر على الموقع: /تميز/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> تاريخ الاطلاع: 2019-02-17.

³ - مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2008، ص 67. بتصرف

أما الكلمة الثانية **التنظيمي** فهي اشتقاق لكلمة تنظيم التي تعني حسب Michael reed "التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية، أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع والبيئة"¹، حيث هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد:²

- Business Excellence وترجمته التميز المؤسسي؛

- Excellence Organization وترجمته المؤسسات المتميزة؛

- Total Organizational Excellence وترجمته التميز التنظيمي الشامل.

كما أضيف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية التي حددت مفهوم الفعالية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.³

كما أن التميز التنظيمي يثير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة وهما كالتالي:⁴

- أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

- أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف. ويتيح الفرص الحقيقة كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

إضافة إلى ما سبق يمكن تقديم أهم التعريفات لتحديد مفهوم دقيق للتميز التنظيمي كما يلي:

◀ يعرف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها: المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية المحيطة بها.⁵

◀ يعرف (Mcgregor) التميز التنظيمي بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة وي تضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة".⁶

¹ - السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 73.

² - عبدالمعطي محمود البحبصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، 2014، ص 28-27.

³ - مجيد منصور وحسن العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعة الغذائية في شمال الضفة الغربية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أيام 21 و 22 ماي 2013، ص 07.

⁴ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 12.

⁵ - Gilgeous.V, **Operations and Management of Change**, Pitman, London, 1997, P : 34

⁶ - Mcgregor,B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P: 297.

«التميز التنظيمي ينطوي على تحسين شامل للقدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط ، وإشراك كل فرد على كل مستوى. يمكن تحقيقه في جميع أنواع المنظمات.¹»

« يعرف التميز التنظيمي على أنه "التميز يعني التفوق، والتميز التنظيمي يشير إلى التزام المنظمة بالنمو المستدام من أجل إرضاء العملاء وزيادة الربحية"².»

« كما يعرف "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي. تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"³»

« يعرف التميز التنظيمي بأنه عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحق رغبات ومناقص أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"⁴.»

مما سبق، يمكن القول أن التميز التنظيمي هو سعي منظمات الأعمال المتواصل والمستمر لتصبح أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى، من أجل البقاء والنمو.

كما أن تعريف التميز التنظيمي يثير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة وهما كالتالي:⁵

- أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف. ويهيئ الفرص الحقيقة كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ثانياً: الإطار الفلسفي للتميز التنظيمي

يستند مفهوم التميز التنظيمي على إطار فلسفي واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي Systemic thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعية، ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق

¹ - John s oakland, **Total Organizational Excellence: Achieving World Class Performance**, Butterworth-Heinemann, oxford, uk, 2001, P 14.

² - Seyed Hamed Hashemy et all. **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergencyGuilan's University Hospitals**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, **ScienceDirect**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 6 – 13, P 07.

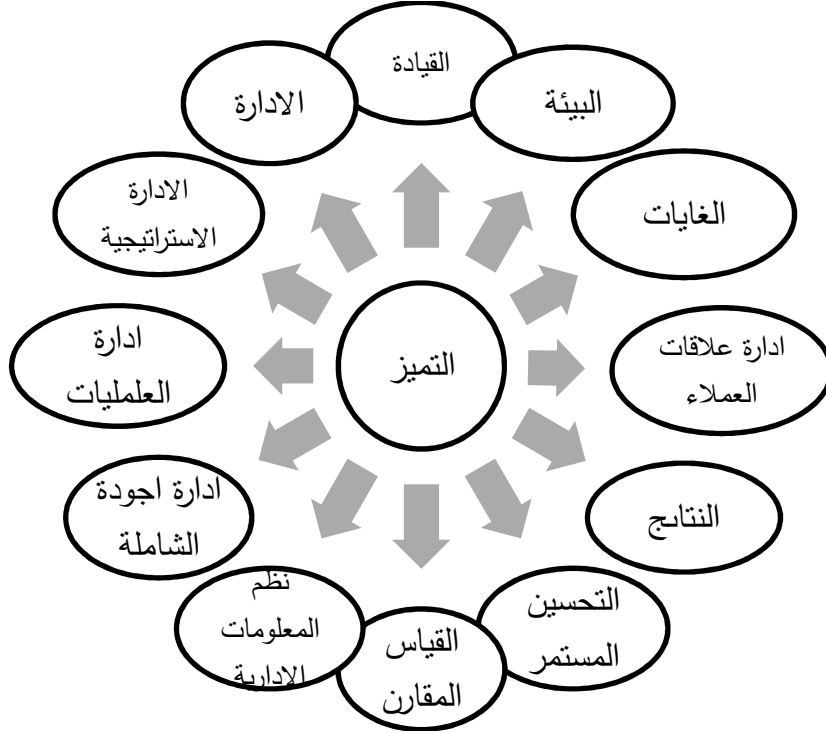
³ - علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

⁴ -John S.Oakland, **Total Organization Excellence, Achieving world, class performance**, Oxford, Butterworth, Heinemann, 2001,P 03.

⁵ - علي السلمي، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك لمستوى المخرجات الذي يحقق الرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة والمرتبطين بها. يتكون الإطار الفلسفي للتميز التنظيمي من عدة عناصر كما هي موضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (11): الإطار لفلسفي للتميز .



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 21.

فيما يلي شرح وتوضيح للشكل الموضح أعلاه:

- 1- **القيادة:** هي "القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة في المنظمة المستندة الي العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة".¹
- 2- **الإدارة الإستراتيجية:** يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "تتعلق بعملية وضع أهداف منظمات الأعمال على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة منظمات الأعمال عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".²

¹ - يونس، طارق الشريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 12، القاهرة، 2012، ص 39.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 107.

وفي نفس السياق يمكن الإشارة إلى وجود مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق التميز على المنافسين أهمها الإستراتيجيات الأساسية الثلاثة لبورتر وهي:

أ- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكلفة)؛

ب- إستراتيجية التمييز (التميز على المنافسين)؛

ج- إستراتيجية التركيز.

في سياق بحثنا نركز على أهمها وهي إستراتيجية التمييز حيث يعرفها Bery على أنها " دخول منظمات الأعمال أسواق جديدة بمنتجات جديدة"¹ أي أنها إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، ترتكز على الإبتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، بهدف جعله مميزاً من خلال: تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء.

مثل هذه الإستراتيجية تمكن منظمات الأعمال من تحقيق عائد على الإستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة، مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجز لدخول منافسين جدد، إذ أن التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل، إلا أنها تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة بشكل كاف ليشتريها.

3- إدارة العمليات: إن التميز لا يتحقق إلا في المنظمات التي تدار بواسطة العمليات والحقائق، بالذات التركيز على العمليات الأساسية (Core Processes) مما يحقق لها التفوق والتميز.²

4- إدارة الجودة الشاملة: تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيق مستويات عالية ومتقدمة، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات. فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل منظمات الأعمال لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل، ولذلك فمن أهداف الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل، كما أنها تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.³

5- نظم المعلومات الإدارية: إن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف من شخص إلى آخر إلا أن هناك مميزات عامة تصف إطار أي نظام معلومات ناجح وهي دقة وصحة النظام، واستقلالية النظام وأن يستخدم بشمولية من قبل جميع المستفيدين، إذ أن وجود هذه الصفات تدعم النظام وترفع من جودته، ومن ثم يساعد نظام المعلومات الناجح في رفع جودة المنظمة، ويساهم في الجودة الإجمالية للإدارة عن طريق

¹- Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008, P: 64,65.

² - علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 21.

³ - لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 163.

جعل مسؤولياتها على عاتق كل فرد من المنظمة، فالمصمم والإداري والمستخدم والعامل هم جزء مهم في نجاح MIS لأنه مرتبط بنشاط المنظمة اليومي.¹

6- القياس المقارن: Benchmarking

هي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط منظمات الأعمال بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر) ولهذه الطريقة أنواع:²

- Benchmarking داخلي : أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة؛
- Benchmarking تنافسي: أي مقارنة منظمات الأعمال بمنافسيها؛
- Benchmarking وظيفي: أي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.

إنّ طريقة Benchmarking تساعد على قيادة منظمات الأعمال نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال:

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء منظمات الأعمال ومنافسيها؛
- الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره؛
- اختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل منظمات الأعمال بعد التغيير.

7- التحسين المستمر: Kaizen

هي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي:³

- تركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل؛
- التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية ، التسويقية ...إلخ؛
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين.

8- تحقيق نتائج متوازنة: تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع مختلفة لمختلف أصحاب

المصلحة وذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب المال يريدون عائدا مناسباً لاستثماراتهم، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم والعملاء يريدون الحصول على منتجات وخدمات أفضل بجودة أعلى وتكلفة أقل.⁴

9- العلاقات مع العملاء: تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة الذين ترتبط بهم المنظمة وخاصة العملاء، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول الي غاياتها وأهدافها.⁵

¹ - Robey .d, "User Attitude And Management System Use, Academy Of Management Journal" _Vol 22, No 3, 1979, P 527.

² - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، السعودية، 1998، ص 92 .

³ - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 928.

⁴ - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 24.

⁵ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 24.

10- القياس: Measurement

تعمل إدارة التميز وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وتحسينه، ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة العبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقة الداخلة في الأداء كما يجب أن تخضع المنظمة المتميزة للتقييم الذاتي.

11- الغايات والأهداف: أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متميزة هي تحديد الغايات والأهداف بصورة واضحة ودقيقة لأنها هي أساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاط المنظمة، كذلك يمكن اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات وإنجاز وتقييم النتائج البيئية.

تعمل المنظمة المتميزة في إطار مناخ اجتماعي سياسي اقتصادي متغير ويتطور بسرعة، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية مع المنظمة وعليها أن تتفاعل مع هذه المتغيرات والتعايش الإيجابي معها، وهو ركيزة بناء منظمة يتحقق فيها إدارة التميز.

12- إدارة الموارد البشرية: هناك عدة مصادر للوصول للتميز، من أهمها الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً على ما تملكه من قدرات ومهارات بشرية ومن العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية وهي ثلاث عوامل جوهرية وهي كالآتي:¹

أ- الموارد البشرية المتميزة؛

ب- التقنية الأفضل؛

ج- القيادة الإستراتيجية.

ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي

يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز الحقيقي في منظمات الأعمال فهو ميزة لا يمكن تقليدها أو محاكاتها، حيث أن تبنى التكنولوجيا الحديثة فقط غير كاف للتميز، والطريق للعالمية يبدأ من المحلية، والذي لا يتميز محلياً لن يتميز عالمياً، بينما يري (Grote, Dick) أن التميز المؤسسي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تنعكس على المنظمات التي تريد أن تحقق التميز ومن أهمها:²

1- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2- توفر القيادة الكفوة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن تحمل المنظمات للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

¹ - الرضي عبد الكريم الرضي، قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال - هيئة الطيران المدني السوداني - ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه إدارة الجودة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 38.

² - Dick Grot, **The Performance Appraisal Question And Answer Book: Survival Guide For Managers**, AMACOM, new York, 2010, p: 194.

- 4- **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبراء خارج نطاق العمل، وبالتحديد في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- 6- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها، من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- يمكن حصر أهم خصائص التميز التنظيمي فيما يلي:
- يعتبر التميز التنظيمي مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز أداء منظمة ما في مجال معين بينما ينهار أداؤها في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة؛¹
 - التميز التنظيمي ليس حكرا على منظمة معينة فهو متاح لكل من رغب في ذلك وعمل له؛²
 - الاستقلالية والريادة، التي تشير إلى أن التميز يميل إلى الاستقلالية في العمل والريادة في الإنتاج وهذا يعني أن الأفكار تكون على مستوى عالي من الإبداع والإتيان بالأشياء الجديدة؛
 - نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق، فالتميز يركز على التوجه الواضح نحو الفعل الدقيق والاهتمام بكفاءة النتائج وصولا إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
 - يمثل التميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفاعل المهني على مفاهيم إدارية رائدة كالجودة والإبداع والابتكار والكفاءة والفعالية والتحسين المستمر فهو يركز على الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين؛
 - الدقة في اختيار أفضل أساليب العمل في مختلف المجالات داخل المنظمة؛
 - بناء مناخ تنظيمي متميز يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- عليه، يمكن القول أن التميز التنظيمي نمط فكري إداري، لجميع مجالات الأداء في المنظمة، هذه الأخيرة يمكنها من الريادة والتألق وتحقيق أهدافها، من خلال إختيار أنسب أساليب العمل في مختلف المجالات، فالمنظمات المتميزة هي التي تستخدم المفاهيم الإدارية الحديثة ولديها القدرة على قبول الأعمال الصعبة وتحمل المصاعب والأزمات.

¹ - عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 39.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، مصر، 2006، ص 18.

المطلب الثاني: مبررات وأهمية التميز التنظيمي

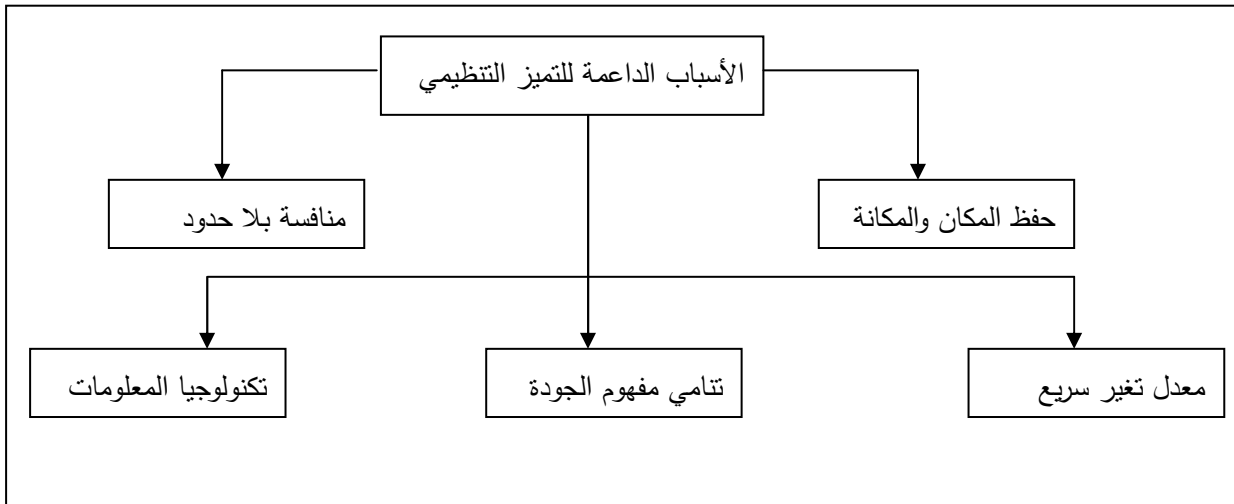
أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات لتحقيقها، إذ لا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق التميز، بل لا بد من مواصلة جهود التخطيط والإعداد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة، حيث تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع، وتحديد المبررات والأهمية يتم من خلال مجموعة من الحقائق، على المنظمات السعي لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها في الحسبان، كما يلي:

أولاً: مبررات التميز التنظيمي

تسعى المنظمات دائماً إلى تبني فكر إداري جديد ويعود ذلك إلى رغبتها في تحقيق التميز، فذلك التي تعتقد فكرياً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز.

ويمكن توضيح أهم تلك القوى من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي.



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، مصر، 2006، ص 07.

يتضح من خلال الشكل رقم (12) أن أهم القوى الداعمة لتبني مفهوم التميز تتمثل في الآتي:

1- التغيير سريع وثابت: تتميز الظروف البيئية الحديثة بدرجة عالية من التغيير ما يؤثر بشكل مباشر على فكر وأداء منظمات الأعمال. فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في تحقيق نجاحاتها وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لكون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع بالتالي لا بد لها أن تخطط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال التميز التنظيمي.

2- منافسة بلا حدود: يؤكد الفكر الإداري الحديث طبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة عالية غير مسبوقة، وتلك

للظروف تفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة وهي المنافسة التي علاجها التميز.

3- حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها. ويقصد بالمكان القدرات الذاتية للمنظمة، حيث يعد التميز بدايةً هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي (داخل المنظمة)، فنقطة الانطلاق الأساسية له لا بد أن تنطلق من داخل المنظمة ومن المهم الإشارة إلى أن التميز لا يعني تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة فقط، بل هو مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية. وعلى الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال أو الصناعة.

4- تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسئولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، بما يحقق لها الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

5- تكنولوجيا المعلومات: أصبحت المنظمات تسعى إلى تنمية قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال التميز التنظيمي.

عليه، تتمثل أهم القوى الداعمة لتميز المنظمات في تحقيق معدلات التغيير السريعة. والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية إضافة إلى تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

يساعد التميز التنظيمي منظمات الأعمال على إكتساب ميزة تنافسية، وتحقيق رسالتها، من خلال مواجهة البيئة السريعة التغير، شديدة المنافسة، عن طريق زيادة قدرتها على تلبية حاجات الزبائن، لذلك يعتبر معياراً لنجاح وتفوق المنظمة عن منافسيها، عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها، ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

هناك من يحدد أهمية التميز التنظيمي فيما يلي:¹

- يدعم جميع أنشطة المنظمة ويجعلها مبتكرة وذلك عن طريق مواكبتها للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة وتعزيز العلاقة بينها وبين الأفراد وتنمية قدراتهم بما يجعلهم قادرين على حل المشكلات بشكل إبداعي؛

¹ - فايز جمعة النجار ومحمد عبد السلام الحياي، ، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أيام 21 و22 ماي 2013 ، ص 12.

- يركز على رأس المال البشري الذي يعتبر أداة أو مفتاح للتميز التنظيمي، حيث يسهل عملية المشاركة بالمعرفة ونقلها من فرد لآخر ومن الأفراد إلى المنظمة مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية؛
- يساعد في التركيز على النتائج عن طريق الاهتمام بتأمين القيمة لجميع أصحاب المصالح سواء كانوا عملاء أو أفراد عاملين في المنظمة أو شركاء أو المجتمع من خلال تحقيق للتوازن بين احتياجاتهم جميعاً؛

- يساعد على التحسين المستمر من خلال الاستمرار في المحافظة على القيمة والميزة التنافسية، ولا يأتي ذلك إلا عن طريق البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمحتوى الأداء الحالي إما بالاحتكاكات الإبداعية أو التغييرات الجذرية التي تحقق رضا العميل ومن ثم ولائه؛
- يساعد على جعل كل أقسام المنظمة تعمل كوحدة واحدة بحيث يضيف كل قسم قيمة إلى عمل القسم الآخر بما يجعل المخرجات أكبر بكثير من المدخلات المستخدمة.

إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وهناك من يرى أن أهمية التميز التنظيمي تكمن في الآتي:¹

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الأفراد، مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة؛
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة، والتمتع في حساسية للدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
فالتميز التنظيمي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، ويتمثل جوهره في تطوير مهارات وقدرات الأفراد وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة في ظل وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافع ما يجعل الأفراد يشعرون بأن المنظمة ملك لهم، ويدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميزها.

ثالثاً: تكاليف التميز التنظيمي

تقسم تكاليف التميز التنظيمي إلى الآتي:²

¹ - مجيد منصور وحسين العابد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² - عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

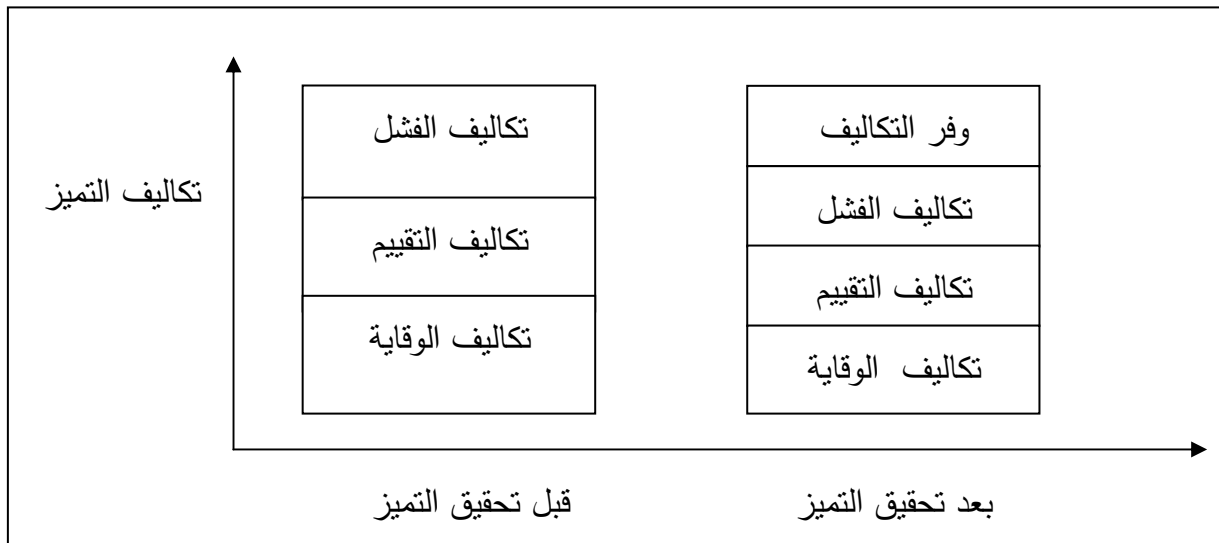
1- التكاليف المباشرة

- تظهر التكاليف المباشرة في سجلات المنظمة والتي من الممكن أن تبلغ حوالي (30%) من إجمالي إيراداتها وتقسم بدورها إلى ما يلي:
- تكاليف الوقاية والتي تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
 - تكاليف التقييم، وتتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
 - تكاليف الفشل التي تتضمن التكاليف الداخلية (مثل التلف والهالك وإعادة التصنيع) والتكاليف الخارجية (مثل تكاليف علاج شكاوي العملاء واسترداد الأموال).

2- التكاليف غير المباشرة

- ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالموقف التنافسي للمنظمة ويصعب قياسها بشكل دقيق، وتتضمن التكاليف التالية:
- أ- تكاليف فقدان العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.
 - ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة
 - ج- تكاليف للعجز على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات الأفراد واستغلال طاقاتهم الإبداعية.
 - د- تكاليف ضمان السلع.
- كذلك يمكن أن تكون هناك علاقة مباشرة بين تكاليف الوقاية وبين مستوى التميز، ويظهر الشكل رقم (14) الوفرة في التكاليف التي يمكن أن تحدث في حالة قدرة المنظمة على تحقيق مستوى معين من التميز، وهو كالتالي:

الشكل رقم (13): تكاليف التميز التنظيمي.



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر مصر، 2006،

يتضح من الشكل رقم (14) أن تحقيق مستوى عالي من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى التخفيض في تكاليفه بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة وهو ما يسمح بتحقيق وفر في التكاليف. عليه فالمنظمة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التميز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي

حدد العلماء والباحثون مجموعة من المبادئ والمتطلبات الضرورية لتحقيق التميز التنظيمي، والتي تساعد منظمات الأعمال في الوصول إلى التميز التنظيمي في حال الإلتزام بها، فيما يلي تقديم وشرح لأهمها:

أولاً: مبادئ التميز التنظيمي

إتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز الإلتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:

يرى السلمي أن للتميز بعدين أساسيين هما:¹

1. التفوق، والذي يعكس إنتاج نتائج غير مسبوقه.

2. الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للأخطاء والانحرافات.

حسب Peters & Waterman، فقد حددا في كتابهما In Search of Excellence ثمانية مبادئ من شأنها تمكين المنظمات من بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي: الانحياز للعمل، والبقاء بالقرب من الزبائن، والاستقلالية والريادة، والإنتاجية من خلال الأفراد، والاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة، والاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من موظفي الإدارة العليا، والتركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة، واستخدام أسلوب اللين والشدة في الإدارة في آن وحيثما اقتضت الحاجة والالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة.

يضيف Arussy، أن المنظمة لا تحتاج لخطط استراتيجية عليا لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل لموظفين راغبين في بلوغ التميز ولديهم الصلاحيات لتحقيق ذلك، ولتفعيل التميز لابد من توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتمكين العاملين بمنحهم السلطة والحرية في ارتكاب الأخطاء. ويمكن تعريف التميز بالقدرة على تخطي العقبات الكبيرة، أو هو أشبه بالقرار الذي يفضي إلى تحول كبير في

¹- Farid mohammad, Faisal al Bourini, Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University, arab economic and business journal II, 2016, p: 96

المنظمة، والتميز يعني تجاوز التوقعات، وليس فقط تحقيقها، وهذا النوع من الأداء يتطلب التدخل البشري لوضع أهداف رفيعة المستوى، من خلال تفاعل إنساني متميز وأصالة في تجربة التميز كلها.

كما يمكن إيجاز مبادئ وسمات التميز التنظيمي من خلال العناصر التالية:¹

1- التركيز على النتائج المستهدفة: Results Orientation

التميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، وبما في ذلك العاملون في المؤسسة، العملاء، الموردون، المجتمع بشكل عام، وهذا هو الأساس والمعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة.

2- التركيز على العملاء: Customers focus

التميز يعني تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.

3- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: Constancy Of Purpose and Leadership

التميز يعني قيادة طموحة ذات رؤية ثابتة تتضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة، وتناسق وانسجام أهدافها الواضحة على كافة المستويات.

4- الإدارة بالعمليات والحقائق: Management by Processes and Facts

التميز يعني تعظيم مساهمات العاملين في منظمات الأعمال من خلال تطويرهم وإشراكهم.

5- التحسين المستمر والإبداع والتعلم: Continuous Improvement, Innovation and Learning

التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

6- تطوير الشراكات: Partnership Development

التميز يعني تطوير والمحافظة على شراكات ذات قيمة مضافة.

7- تحمل المسؤولية الاجتماعية: Public Responsibility

التميز يعني قيام منظمات الأعمال بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد الالتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة فقط، إذ عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية والإستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التي تؤكد إلتزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلي والشكل التالي يلخص المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي:

¹ - إيداد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 96-97.

الشكل رقم (14): المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي.



المصدر: إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97.

ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي

- يتطلب بلوغ المنظمات مستويات من التميز التنظيمي توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية:¹
- يتحقق مستوى التميز التنظيمي المنشود عندما تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل الى أفضل للطرق لتحقيق الرؤية والغايات التي تنشدها المنظمة.
 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات.
 - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها واسترجاعها، وقواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أدائها، وقواعد وآليات تقويم الأداء.
 - تنمية القدرات المحورية فلا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل دون أن تتوفر

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-29.

لديها كل القدرات والمهارات اللازمة، حيث تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التميز، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

كما يتطلب تحقيق التميز في المنظمة توفر ما يلي:

- هياكل مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتتميز هياكل المنظمات المتميزة باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين الأفراد وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي¹، فمفهوم التميز يرتبط بوجود قادة إداريين محنكين وذو خبرة ودراية، وبالتالي يمتلكون القدرة على تهيئة المناخ للتميز وتنشيط الإبداع والابتكار وتحفيز العمل الجماعي والإنتاج الريادي².

- ثقافة التميز، حيث يكاد من المتعذر تحقيق التميز في المنظمات ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وهذه الأخيرة تختلف بالتأكيد على ثقافة الكسل والتواكل والتساهل. لذا فإنه لتحقيق التميز التنظيمي لا بد من مراجعة الثقافة والتأكد من أنها مواتية له وتدعمه ويمكن أن تتطور على مستوى المنظمة الواحدة³، بمعنى لا بد من بناء ثقافة تنظيمية منفتحة (Transparent) تركز الإبداع والابتكار وتحابي التنافس الفعال من أجل تحقيق التميز التنظيمي⁴

وهناك من يرى أن المنظمات المتميزة يجب أن تتوفر بها المقومات التالية⁵:

- التوجه نحو تحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)
- الالتزام بمبادئ الإدارة ومنها تقسيم العمل، والسلطة، والمسؤولية والنظام، ووحدة الأمر والتوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة والتعاون... الخ.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومنها رضا العميل الخارجي والداخلي، وصفرية الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، والتطوير والتحسين لمعايير الجودة... الخ.

¹ - فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة -بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2012، ص ص 86، 85.

² - فايز جمعة النجار ومحمد عبد السلام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ - صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 58.

⁴ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁵ - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 119، 120.

- الفعالية (Effectiveness) وتعني تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
 - الكفاءة (Efficiency) وتشير إلى حسن الاستفادة أو صن استخدام الموارد المقرر استخدامها.
 - الإبداع والابتكار وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي في العمل.
 - مراعاة قيم وأخلاقيات المنظمة والمجتمع، ومنها العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة
- بالتالي يتطلب تحقيق التميز في المنظمة أن تتوفر هذه الأخيرة على الرؤية الواضحة، والاستراتيجيات والسياسات المدروسة، والهياكل التنظيمية المرنة وغير المعقدة، مع توفر أنظمة متطورة لتأكيد الجودة الشاملة وإدارة الموارد ورصد المعلومات، فضلا عن وجود قادة إداريين محنكين يوفرون مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، واستقطاب الأفراد المبتكرين وتنمية القدرات المحورية، وشيوع ثقافة التميز.

ثالثا: خصائص المنظمات المتميزة

- إن سعي منظمات العمال للوصول إلى التميز، لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال، والذي يشكل تهديدا من جهة، ومن أجل لاستمرار والبقاء والنمو، يفرض عليها توفر مجموعة من الخصائص والركائز أهمها:¹
- المبادرة وانتهاز الفرص المتاحة، والسعي نحو تجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية؛
 - البحث عن المعرفة والتأكيد على مهارات الاتصال والتواصل؛
 - إدارة الذات من خلال تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم، وبالتالي تمكينهم من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته؛
 - قبول الأعمال الصعبة؛
 - تحمل المصاعب، حيث أن المصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة على تحمل الأزمات ومدى استعدادها لمواجهتها؛
 - الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة؛
 - توفر القيادة الكفوة التي تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز؛
 - امتلاك المنظمات المتميزة خبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد في مجال خدمة المجتمع.
- كما يوجد العديد من الخطوات التي ينبغي إتباعها في بناء منظمات متميزة وهي:¹

¹ - ابراهيم يحي عبد الحميد، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 60-62.

- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي؛
- ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة؛
- تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز؛
- تمكين الموظفين؛
- توظيف التقنية؛
- نشر المعرفة؛
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

يتطلب التميز في المنظمات إدارة فعالة، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة، لاستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة، كما أن هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتميز، وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

كما يوجد هناك ركائز وعناصر يجب توفرها لتحقيق التميز التنظيمي وإنجاح أداء المنظمات، من أهم هذه المقومات أو الركائز:²

- وجود قيادة إستراتيجية فعالة للمنظمة تساهم في البناء الإستراتيجي وتحدد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية؛
- وجود إدارة فعالة للأداء، تضع المعايير وتقيس الأداء كميا ونوعيا، وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي؛
- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المنظمة وفي جميع عمليات ومستويات الإدارة؛
- بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء والتحسين المستمر على مستوى كل العمليات ومن خلال حلقات الجودة وفرق العمل الفعالة؛
- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع البيانات في الهيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

¹ - أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في منطقة العقبة الإقتصادية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 01، 2009، ص ص 146-147.

² - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص 08.

- التركيز على منظمات التعليم وإدارة المعرفة بها ودعم مهارات وقدرات وإمكانيات الموارد البشرية بصفتها مصدرا للإبداع والابتكار؛
- الإلتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية وبناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة مع كل المستويات؛
- الكشف عن القدرات المحورية الأساسية في المنظمة ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز بها المنظمة وبما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة؛
- تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملون من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول إلى خدمات ومنتجات جديدة؛
- أخيرا مفتاح التميز الأساسي لأي منظمة هم عملاؤها، لذا فإن وجود إدارة العلاقة مع العملاء هو أمر ضروري لبناء وتفعيل إدارة التميز.

كملخص لما سبق هناك مجموعة من المبادئ والمتطلبات الضرورية لتحقيق التميز التنظيمي، والتي تساعد منظمات الأعمال في الوصول إلى التميز التنظيمي في حال الإلتزام بها، كما يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، لبلوغ المنظمات مستويات عالية من التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: علاقة التميز التنظيمي بالمفاهيم التنظيمية

في عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية، حيث يوجد العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين منظمات الأعمال، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل، ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهم هذه المفاهيم التنظيمية الحديثة.

المطلب الأول: الجودة الشاملة

أدى الإهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى بتحسين الجودة إلى الإنتقال من التركيز على المنتج والمواصفات التي تشبع رغبات الزبائن، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف منظمات الأعمال (الإنتاجية، المالية، التسويقية)، وكذلك نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المادية والبشرية والتكنولوجية، فالمنهج الحديث للجودة يرتكز على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية، والبشرية مما ساهم في بروز مفهوم الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف منظمات الأعمال ولا تقتصر على المنتج فقط، حيث يتم تطبيقها من قبل جميع الأفراد وليس المختصين بها حصراً.

أولاً: تعريف الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام منظمات الأعمال ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

« تعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»⁽¹⁾.

« هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»⁽²⁾.

« أما Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين»⁽³⁾.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، 2001، ص 35.

² - Etinne Colignon, Michel Wissler, **Qualite Et Competitivite, Des Entreprises**, Ed Economica, 2em Ed, Paris, 1983, P: 44.

³ - خضير كاظم حمّود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

« كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق منظمات الأعمال من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»⁽¹⁾.

« هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: (2) البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة منظمات الأعمال للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة منظمات الأعمال ويساهم في ذلك كل أفراد العاملين، من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

إن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وأهدافها. تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس التي تسعى منظمات الأعمال انطلاقا منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في:⁽³⁾

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
 - **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.
- هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:⁽⁴⁾

1- أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص 11.

² - علي رحال وإلهام يحيوي، الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، الجزائر، ص 44-45.

³ - عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 27-28.

⁴ - Renaud De Maricourt, **les Samourais Du Management**, vuibert, Paris, 1993, P: 35.

2- أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:

- أ- اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد منظمات الأعمال وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى منظمات الأعمال وتحفيزهم.
- ب- اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.
- فمن ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسيا، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف منظمات الأعمال ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد منظمات الأعمال والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ثانيا: أسباب نشأة الجودة الشاملة

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق في هذا المطالب لبعض من هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية:⁽¹⁾

1- المتغيرات الداخلية: حيث أن منظمات الأعمال التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز)؛
 - خدمة الزبون والمستهلك؛
 - جعل العلاقة بين المورد والزيون مبنية على الثقة المتبادلة.
- ### 2- المتغيرات الخارجية: وتتمثل في التغيرات العديدة ونذكر منها:
- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات؛
 - الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات؛
 - المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين؛
 - غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات.

3- تكاليف الحصول على الجودة (COQ): وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد منظمات الأعمال للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية:⁽¹⁾

¹ - Chantal Bussenault et Martine Préte: **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, paris, Juillet 1991, PP: 8-9.

أ- **عولمة السوق:** حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدّة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلّها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

ب- **التطور التقني والتنظيمي:** حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق، وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج، والتي ساهمت في تغيير تنظيم النشاطات وتغيير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

ج- **التطور الاجتماعي:** حيث ساهم هذا التطور في تغيير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.

- حاجات الإشباع والرّضا بالنسبة للمستهلكين والزّبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعياً منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم، وكذا رغبات وحاجات أفراد منظمات الأعمال نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرّضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد منظمات الأعمال أو المستهلكين والزّبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد منظمات الأعمال لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبحت مسعى العديد منها.

ثالثاً: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة

إنّ نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

تقوم الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، والتي نذكر منها:⁽²⁾

1- المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

2- الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

¹- Patrick Lyonnet, **Les Outils De La Qualité Totale, Technique Et Documentation**, 2 Em Ed , PARIS , 1991 , PP: 8-9.

²- Chantal Bussenault et Martine Prête, **OP, CIT**, PP: 9-12.

3- القياس: ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدّمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4- الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence): وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف منظمات الأعمال وقتًا وجهدًا كبيرًا.

5 المسؤولية: والتي تُوزع على جميع أفراد منظمات الأعمال في كل المستويات والوظائف. هذا وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في:⁽¹⁾

- الاندماج الكلي للإدارة: فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

- تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة: من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.

- قياس الجودة: وتتمثل في قياس مدى فعالية منظمات الأعمال في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.

- تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5 Zéros): والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب (سيتم شرحها في مطلب لاحق).

- التحسين المستمر للجودة (إستمرارية نشاط الجودة): La Continuité de l'action qualité.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها:⁽²⁾

- إعداد قاعدة للجودة.

- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.

- المشاركة الجماعية لكل إدارات وأفراد المؤسسة.

- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.

- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد منظمات الأعمال على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.

هذا وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها الشروط التالية:⁽³⁾

- ترد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة؛

¹- Michel Weill, **Le Management, La Pensée, Les Concepts, Les Faits**, Armand Colin, Paris, 1994, P: 134.

²- Chantal Bussenault et Martine Prétet: OP. CIT, P: 12.

³- Michel Weill: OP. CIT, P: 132.

- تشبع وتلبي إنتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم؛
 - تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة؛
 - تطابق المتطلبات التعديلية والمنظمة للمؤسسات الأخرى؛
 - تساعد على تخفيض تكاليف منظمات الأعمال وزيادة أرباحها؛
 - تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.
- هناك من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي:⁽¹⁾
- دراسة لوضعية منظمات الأعمال في السوق لفترة طويلة؛
 - اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور منظمات الأعمال وليس كأساس لتحويلها؛
 - مساهمة كل أفراد وعناصر منظمات الأعمال في دراسة أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال أي جعل الأفراد مسؤولون في كل المستويات؛
 - الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.
- إذن فحتى تضمن منظمات الأعمال تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد منظمات الأعمال والمستهلكين والزبائن، لا بد عليها أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر.

ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:

- التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين؛
 - تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم؛
 - تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة؛
 - جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة؛
 - وسيلة لمسايرة عولمة السوق، وما رافقها من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية؛
 - وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- لهذا أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في منظمات الأعمال وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو تسيير الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

رابعاً: الفرق بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

تم من خلال ما سبق تفصيل معنى التميز التنظيمي ولكن كثيرا ما وجد تداخل وترابط بمفهوم الجودة الشاملة، ولذلك من الضروري ذكر وتوضيح الفرق بينهما وأوجه التشابه حتى لا يكون هناك خلط بين المفهومين.

¹ - علي رخال وإلهام يحيوي، مرجع سابق، ص 45.

تم التطرق الي هذه العلاقة من خلال العديد من الكتاب والباحثين حيث يعتبر " التميز مرحلة لما بعد الجودة وهي أعلى مراحل الإجابة في العمل والأداء الفعال، تعبر عنها وتمثلها عددا من الأبعاد والمعايير، ويؤكد كذلك تطبيق معايير الجودة هي التي تهىئ المنظمة للإرتقاء والوصول إلى تحقيق التميز".¹

كما بين كل من Porter and Tanner بعض أوجه الشبه بين المفهومين:

- الإعتماد الكبير على مشاركة الموظفين؛
- التركيز على التحسين المستمر؛ التركيز على العميل؛
- الإعتماد على مبدأ أن التقدم يظهر مع الزمن وأن المنافع لا تتحقق سريعا؛
- العمل على أساس أن كلا من الاتصال والتعلم وتقديم الحوافز والتقدير ضرورية لتحقيق النجاح.
- وأورد بعض الباحثين نقاط الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وأهمها:
- إرتباط التميز التنظيمي المباشر بإستراتيجية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بينما إدارة الجودة الشاملة تركز على أهداف معينة غالبا ما تكون أهداف قصيرة المدى؛
- يعد التميز التنظيمي أشمل من إدارة الجودة الشاملة، حيث يتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي، وتحقيق أداء أفضل من خلال التركيز على أهمية التطوير الإداري؛
- تتضح الأهداف الأساسية في المنظمات ذات الأداء المتميز، ويتحتم الإلتزام بها على جميع المستويات؛
- ترتفع مهارات وقدرات القادة في المنظمات المتميزة ويتفردون عن غيرهم بالقدرة على الإبتكار بالشكل الذي يساعد على تحقيق التميز والمحافظة عليه؛
- تخص إدارة الجودة الشاملة الأجزاء الداخلية للمنظمة بالتركيز والإهتمام، في حين أن التميز التنظيمي يشمل الأجزاء الداخلية والخارجية للمنظمة، وجميع أصحاب المصالح.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي شامل لجميع أجزاء المنظمة، من الهيكل التنظيمي، إلى الثقافة التنظيمية، إلى القيادة، إلى المرؤوسين، إلى إستراتيجية المنظمة وكل عملياتها.

¹- آل مزروع، بدر سليمان، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 25.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية المتميزة

تتعدى أهمية ثقافة التنظيمية للمنظمة في عدة جوانب، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المنظمة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم، معتقدات، عادات وتقاليد في المنظمة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في منظماتهم مع التغيرات المحيطة بها.

أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة الماهية غير الملموسة التي تدعم وتضمن الموارد الإستراتيجية للمنظمة، وتعمل الهيكل التنظيمي ونظم ونمط الإدارة والاتصال، والمعلومات، وسياسة الموارد البشرية، وتعرض هذه الأخيرة إلى التغيير وفقاً لمراحل نمو وتطور المؤسسة.

إن فشل المفاهيم والأساليب السابقة في الحفاظ على مكانة المنشأة دفع بمفهوم الثقافة كبديل جديد للأساليب القديمة نحو النمو والتطور وفقاً للمراحل التالية:¹

أ- المرحلة الأولى: في البداية تتجه الشركة إلى تبني ثقافة الفدائيين التي تتلاءم مع صغر حجمها وتمرداً على الوضع القائم في السوق، وهو ما يعني كسرها للقواعد المألوفة والمستقرة .

ب- المرحلة الثانية: وفيها تبدأ الشركة في التفكير جدياً بتنشيط منجزاتها في شكل منشأة، وهو ما يعني ولاء الموظفين وتبدأ بتوزيع الأرباح التي حصلت عليها من نجاحها القصير في المرحلة السابقة.

ج- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يكبر حجم الشركة ويزداد عدد الموظفين وعدد المهام والمستويات الإدارية الوسيطة فتظهر الحاجة لإقرار قواعد ولوائح تكون ثوابت للعمل لتسهيل التعامل عن طريقها مع هذه الأعداد الهائلة من الموظفين والوظائف بأسرع وقت وأقل تكلفة، وبذلك تدخل الشركة مرحلة الهرم.

د- المرحلة الرابعة: عندما يسير الإنتاج بالشركة إلى أعلى نقطة يكون هناك عدد من المنافسين قد بدأ في الظهور، وهذا ما يعني أن الشركة أصبحت تواجه هجوماً خارجياً، وهو ما يستدعي أن يطور المديرين ثقافة الشركة لتستجيب لهذا التحدي الجديد أي المنافسة، ويفضل هذا التطور تصبح الشركة قادرة على تحدي أمواج السوق المتقلبة.²

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهات نظر وآراء الباحثين، والتي سيتم عرض بعض التعاريف منها:

← تعريف Gribson et all: "الثقافة التنظيمية تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من العادات والقيم والاعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط

¹ - على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالث، جامعة البليدة، 2002، ص 09.

² - محمد العربي الخطابي، الثقافة لغة وفكرة وتنظيم، مجلة العلوم والتنمية، العدد 162، ديسمبر 1990، المنشأة العاملة للنشر، تونس، ص 122.

سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها حيث تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد...¹

◀ تعريف Garo D.Reisyan: عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مفتاح القدرة على الابتكار والتغيير."²

◀ تعريف Fabiano Larentis et all: "يعتمد نجاح منظمات الأعمال على ثلاثة ركائز أساسية: فلسفة المنظمة، واستراتيجية السوق والعمليات، وطالما أن الثقافة التنظيمية تساهم بفعالية في التكامل بين هذه الركائز، ستكون فرص النجاح أكبر في البحث عن الاستدامة"³

◀ تعريف Edward Taypon: عرفها على أنها " كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع."⁴

◀ تعريف Wheleen: "الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات يشترك فيها أعضاء المنظمة."⁵

مما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملين في المنظمة، وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، هذه الخصائص يمكن تحديدها وفقا التعاريف السابقة والتي تتمثل فيما يلي:

1- **الانتظام في السلوك**: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة، فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- **القيم المتحكمة**: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب.

3- **الفلسفة**: لكل منظمة سياستها في معاملة العاملين والعملاء.

4- **القواعد**: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

5- **المناخ التنظيمي**: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص 225.

²-Garo D.Reisyan, **Neuro-Organizational Culture**, Springer International Publishing Switzerland, 2016, P: 16.

³-Fabiano Larentis et all, **Inter-Organizational Culture**, Springer Nature Switzerland AG, 2019, P : 05.

⁴ - موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 327.

⁵ - المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 397.

والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.¹

ثانياً: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك لنجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد والمنظمة ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف لتغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين، مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛

في الأخير يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بصفة عامة.²

من منظور آخر يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تهدف أساساً إلى:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- بتحقيق ذلك تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة رابطاً قوياً يساهم في زيادة التنسيق بين أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.³
- الثقافة تمثل من مدخل ثقافي معين هوية، أي تمتلك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات، إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة لأنها القاعدة المنطقية لأنظمة

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 155.

³ - حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيمها ومداخلها وعملياتها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

التسيير في المنظمة وذلك لما تتميز به من فعالية، ويساهم وجودها في المنظمة في ضمان استمرارية هذه الأخير، والثقافة كعامل انسجام فإن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة وهوية المنظمة.

ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها

إن الثقافة ليست وضعية ثابتة بل تتطور، لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحجر، فالثقافة التنظيمية ليست متصلبة، بل تتميز فقط ببطء تطورها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل.¹ واهم عناصرها ما يلي:

1- عناصر الثقافة التنظيمية: تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة منظمته عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي يتم من خلالها نقل وتوصيل القيم من شخص إلى آخر.

تشير نتائج الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة تنظيمية وجود العديد من العناصر والتي يعرضها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عناصر الثقافة التنظيمية.

العنصر	الوصف
المراسيم CEREMONIES	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
الشعائر RITES	مجموعة فعاليات، أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس: RIYUALES	احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا: فترة استراحة يوم لتناول الغداء أو القهوة، توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين
	القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، كما أنها

¹ -M-Thévenet, J-L-Vachette, *culture et comportement*, Vuibert , Paris1992 , P: 217.

<p>توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة هي خرافة أو قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً لشيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة .</p>	<p>القصص والأساطير STORIES MYTHS</p>
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال HEROES</p>
<p>وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة التي تعمل عليها المنظمة بأكملها.</p>	<p>النجوم غير العاديين SUPERSTARS</p>
<p>الرموز عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل معاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار منظمات الأعمال أو علمها، اسمها التجاري وغيرها كلها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها . اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملين في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز واللغة SYMBOLS & LANGUAGE</p>
<p>هي رواية محض خرافة ولا أساس لها.</p>	<p>الروايات الشعبية FOLKTALE</p>
<p>وهي رواية تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.</p>	<p>القصص البطولية SAGE</p>
<p>وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة</p>	<p>الإيماءات GESTURE</p>
<p>وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث موقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران .</p>	<p>البيئة المادية PHYSICAL SETTING</p>

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، 2004، ص ص 331-333.

تعد دراسة HAFSTED (1984) بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث 20 نموذجا من نماذج استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة، وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذو صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة.¹ والتي سيأتي تفصيلها في ما يلي:

جدول رقم (05): توصيف أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.

1- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي هي لا تعتبر وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تتحوا نحو التمايز المغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة و النفوذ أمرا طبيعيا ومقبولا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمييز الأفراد من حيث القوة.
2- مدى تجنب المخاطر وظروف التأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة، والأمن.	لا تلقى أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنتظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.
3- مدى التوجه بالذكورية في مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسي، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية.	

¹ - عبد الناصر محمد علي محمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 136.

ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون، والاعتماد المتبادل، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
5- مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل).	
ثقافات موجّهة بالحاضر	ثقافات موجّهة بالمستقبل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار أو المحافظة والتوفير، مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد علي محمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 139.

رابعاً: قيم ومؤشرات المنظمات المتميزة

- عند الحديث عن الثقافة التنظيمية المتميزة على وجه الخصوص، من المهم الإشارة إلى القيم الواجب تبنيها من قبل المنظمات الساعية لتحقيق التميز وأهمها:¹
- الإيجابية في تنفيذ ما يتم إقراره؛
 - تشجيع الاستقلالية وروح المبادرة؛
 - أن الإنتاجية تتم من خلال العاملين لا النظم؛
 - المرونة، حيث المركزية واللامركزية كل منها معمول به حسب الموقف والحاجة.
- بالإضافة لما سبق تم تحديد بعض المؤشرات التي تستخدم كأدوات يعتمد عليها في الحكم على وصف ثقافة المنظمة بالثقافة المتميزة، ومن هذه المؤشرات ما يلي:²
- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد وتقديرهم، بمعنى أن يكون لدى الرئيس قناعة بأن لكل فرد شخصية يجب احترامها، حيث أن رعاية العاملين له انعكاسات إيجابية، فإدراك المرؤوس لاهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في التزامه تجاه المنظمة؛
 - المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمنظمة؛
 - التشجيع على الابتكار والتميز، حيث تتسم المنظمات المتميزة بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات، مع رؤية مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة؛
 - المشاركة والتفويض، حيث أن كل الموظفين معنيون بمسائل التميز؛
 - التركيز على التطوير الذاتي، والتطوير والتعليم المستمر؛

¹- توفيق عبد الرحمن، التميز الإداري والفعالية القيادية، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الرابعة، مصر، 2015، ص 17.

²- ألاء بنت عبد الرحمن، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص 58.

- الاتجاه إلى العمل بروح الفريق، حيث يكون الأفراد في حالة من التفاعل والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة متفق على أهميتها من خلال قيامهم بأدوار مختلفة، ولكنها متكاملة ومتربطة؛
- بث روح المنافسة الموضوعية بين العاملين من خلال خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، وللمنافسة الموضوعية عدة محددات منها (توافر فرص متكافئة للترقية والتقدم، روح التحدي في إنجاز ما هو مطلوب، والعدالة التنظيمية)؛
- التركيز على العملاء والاستماع لاحتياجاتهم وتلبيتها.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي

تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير، واستخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي، حيث يعتبر هذا المفهوم امتدادا للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، حيث ساعد على خلق أرضية جديدة لبناء فلسفة محددة للمنظمات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية بهذه المنظمات وعليه ظهر التطوير التنظيمي تدريجيا.

أولا: تعريف التطوير التنظيمي وخصائصه

وردت مجموعة عديدة من التعاريف الخاصة بالتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- ◀ هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغير للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء المنظمات.¹
- ◀ ويعرفه وارن بينز Worren Bennis على أنه: "الاستجابة للتغيرات وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التّحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة."²
- ◀ كما عرّف ريتشارد بيكارد Richard Bechkard التطوير التنظيمي أنه: "جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة، يدار من قمة السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك."³
- ◀ كما يتم تعريفه "هو العملية التي من خلالها تطور المنظمة قدراتها الداخلية، لتكون أكثر فعالية في تطبيق رسالتها، وتستمر على المدى الطويل."¹

¹- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 07.

²- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 55.

³- عبد الله عبد الغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الأسس، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1997، ص 76.

« يعرف التطوير التنظيمي على أنه "يرتكز على التطبيق المنظم المبني على علم المعرفة السلوكية، ويهدف إلى التطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية، والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ التطوير التنظيمي يتضمن إستراتيجية تستهدف التأثير على المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المنظمة، وذلك بما يمكن منظمات الأعمال إحداث تدخلات مخططة بهدف زيادة فاعليتها وتطوير قدرات عاملها، من خلال التركيز على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، للتكيف مع المعدلات السريعة والمتصاعدة للتغير التكنولوجي.

يحتوي التطوير التنظيمي على العناصر الأساسية الآتية:³

- **نشاط تنموي مخطط:** بمعنى أنّ التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي تشخيصي يحمل في طياته خطط وإستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.
- **جهد يشمل التنظيم ككل:** إنّ أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط.
- **إشراف الإدارة العليا:** في أنشطة التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا مصلحة في البرنامج التطويري ونتائجه، فالتطوير يحمل معه مقامة التغيير لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة والالتزام بأهداف برامج التنمية والتطوير.
- **زيادة الكفاءة التنظيمية:** إنّ برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تستغل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون.

تقوم المنظمات بالتطوير التنظيمي، لكي تحسن أدائها وتعالج مشاكلها وأيضاً تجديد وتغيير إدارتها بما يتوافق مع بيئتها، وذلك من أجل البقاء و الاستمرار أو التكيف، ويعتبر مهما لهذه المنظمات لتحقيق أهدافها، قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات.

1- أهداف التطوير التنظيمي:

- قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، ولكنّ في الأغلب تكون هذه الأهداف كما يلي:⁴
- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر؛
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين على اختلاف المستويات في التنظيم؛

¹ - Philbin, A ,Mikush, S, **A Framework For Organizational Development : the why, what and how of OD**, Mary Reynolds Babcock Foundation, 2002, P: 02.

² - Cumming & worley, **organization development and change**, Edition ,South western publishing 1997, P: 02.

³ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 18.

⁴ - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، القاهرة، 2005، ص 367.

- العمل على إيجاد متبادلة تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، ممّا يزيد من فعالية الجماعات؛
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة؛
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات؛
 - تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية؛
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكّن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها وتحاشي مناقشتها؛
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛
 - زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة، في المسؤولية الجماعية من داخل المنظمة.
- من هذه الأهداف يتبيّن أنّ معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة.

2- أهمية التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية:¹

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل هدر الموارد؛
 - تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجارة قدرات المتفوقين؛
 - توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة؛
 - الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى؛
 - العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- أي أنّ التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

3- خصائص التطوير التنظيمي

¹ - حسين محمود حريم، تصميم الهيكل التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 62.

- التطوير التنظيمي، عملية ذات طابع علمي وعملي ويهتم بماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد وتقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها، وله العديد من خصائص:
- أنه برنامج مخطط للتغيير لشمول وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية؛
 - أنه جهد يعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر، وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات؛
 - يتعلق بمهمة التنظيم، فبرامج التطوير التنظيمي لا يعمل في فراغ بل هي منصة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة؛
 - موجه إلى حلّ المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فرع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية؛
 - تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك الآن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير؛
 - يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم لأنّ برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل؛
 - من خصائصه أيضاً الاستمرارية والمشاركة فهو عملية مستمرة ومتحددة لتحسين المناخ التنظيمي، ويشترك في مراحلها المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير؛
 - أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.

ثانياً: أسباب التطوير التنظيمي

- يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة التطوير التنظيمي في الآتي:¹
- 1- النمو: يعتبر النمو أحد أهداف الرئيسة داخل منظّمته، والنمو قد يأخذ أشكالاً متعدّدة كما أنّه يتم بطرق مختلفة ويقاس النمو إمّا بحساب معدل الزيادة السنوي في المبيعات أو القوى العاملة، أو رأس المال. أو الطاقة الإنتاجية أو الأصول بالإضافة إلى نمو قيمة منظمات الأعمال أو تنمو الأرباح أو ثروة الملاك وغيرها من المقاييس الأخرى ويعتبر تنويع النشاط أو المنتجات أو الأسواق والاندماج والتكامل الأفقي، النمو التكامل من الأمثلة الشائعة لطرق وأساليب النمو.
- يعتبر النمو من أهم العوامل التي تجعل التطوير التنظيمي ضرورة تفرضها متطلبات الإنجاز الفعال للأنشطة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها.

¹ - عبد السلام أبو قحف، سياسات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 382-385.

2- ضغوط البيئة الخارجية: ومن بين هذه الضغوط زيادة إلى تدخل الحكومة بأجهزتها المختلفة في ميدان الأعمال سواء من خلال قيامها بدعم بعض الصناعات أو الرقابة على الأسعار أو الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والدخول، ففي مثل هذه الحالة قد تلجأ إدارة المنظمة إلى تطبيق درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسعير منتجاتها، وبالتالي تقليص حرية الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية في اتخاذ مثل هذه القرارات، كما أنّ مثل هذه الممارسات الحكومية قد تؤدي إلى تردّد المنظمة في أجزاء برامج التوسع في الطاقة الإنتاجية أو تتوسع الأنشطة.

3- الظروف الاجتماعية: إنّ التغيير في الظروف الاجتماعية (العادات، التقاليد، والأذواق وهيكّل العلاقات الاجتماعية ومستوى التعليم)، قد يفرض على المنظمة ضرورة التطوير المستمر في السلع والمنتجات فضلاً عن تنويعها وبترتب على ذلك جعل التطوير التنظيمي أكثر إلحاحاً كما يعتبر التغيير في قوانين العمل أحد العوامل البيئية الأخرى التي قد تؤثر في هيكل التنظيم في أي منظمة.

ثالثاً: عناصر التطوير التنظيمي

يعمل التطوير التنظيمي، على تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال تغيير في سلوكيات الأفراد وتحسين أدائهم وأيضاً كيفية تغيير هيكل المنظمة وإستراتيجيتها وكذا ثقافتها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية، ولذلك يجب توفر مجموعة من العناصر أهمها:

1- خطة طويلة المدى: لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على الإداريين فخطة التطوير التنظيمية تأخذ على الأقل سنة وهي عادة تمتد بين ثلاث إلى خمسة سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير.

2- حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة وهذا الأسلوب المتغير يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمنظمة تحدد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

3- مجهود تعاون الإداريين: بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأنّ أي البيانات عن مشاكلها وتحليلها واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التطوير ومن ضمن هذه الاتصالات الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

4- تأثر بيئة المنظمة: إنّ وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها ويقصد

بيئة المنظم: المنافسون، الموردون، المستهلكون، المساهمون، والهيكل التنظيمي والوظيفي، وجماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وطبيعة الأساليب التكنولوجية والأفراد وأهداف المنظمة والقيم والمعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات النفسية ومهارات العاملين وغيرها وبالطبع فهذه العناصر المذكورة تؤثر على تطوير المنظمة وتغييرها.¹

5- التدخل الخارجي: يقال أحيانا أنّ من بداخل الصورة على حقيقتها لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة كمكاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المختصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل: تشخيص المشاكل وتدريب العاملين على تطوير أقسامهم وعلى حل مشاكلهم وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير أو غيرها ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل وكفاءة الإداريين وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

6- التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: التطبيق العلمي يعني استناد المنظمة في جهودها للتطوير على جميع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجين والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها وتعتمد برامج التطوير التنظيمية على الاستفادة.

كخلاصة لما سبق فإن التطوير التنظيمي جاء استجابة لحل العديد من المشكلات الإدارية وأوجه القصور في منظمات الأعمال، كانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وكثرة الاختلافات والشكاوى والغياب، وهجرة العقول، إضافة إلى عدم تقديم الكفاءات البشرية كامل طاقتها في العمل، وضعف شبكة الاتصالات في المنظمة، ووجود فجوة بين العاملين ومنظمتهم، ويمكن اعتباره منهج يسعى لتميز المنظمات من خلال تحسين أداء المنظمة، وتلافى أوجه القصور الداخلية، بينما التميز التنظيمي هو أشمل حيث يشمل جميع أجزاء المنظمة الداخلية منها والخارجية.

المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات النجاح لمنظمات الأعمال، مما يحقق لها القدرة على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين جميع عناصرها ومكوناتها، ويضمن لها استثمار قدراتها والتفوق في الأسواق،

¹ - مرجع سابق، ص ص 586-587.

وتحقيق العائد لأصحاب المصلحة، ولذلك تم بلورة مجموعة من النماذج للوصول الي التميز، وفي إطار سعي منظمات الأعمال للوصول للتميز تم تطوير مجموعة من النماذج، حيث تعددت هذه النماذج واختلاف أهدافها ومنطلقاتها، من خلال استفادتها من الخبرات المتراكمة، حيث تحاول أن تحصر أهم عناصر ومعايير الحكم على تميز المنظمات.

المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model)

تم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة اعتمادا على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان للعام (1953)، والتي وردت أيضا في الميثاق الإجتماعي الأوروبي المعدل للعام 1996. تم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضوا بالمجلس الأوروبي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية وتمت صياغة المفاهيم الأساسية للتميز اعتمادا على هذه المبادئ والأعراف الخاصة بحقوق الإنسان بافتراض أنها مطبقة في جميع أنحاء العالم.

يفترض نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أن المؤسسات المتميزة تراعي وتحترم وتلتزم بالمبادئ العشر للأمم المتحدة الواردة في مبادرتها المشار إليها أعلاه، "جلوبال كومباكت"، وذلك بغض النظر عن كونها ملزمة لهم قانونيا وتشريعيا.

أولا: تعريف النموذج الأوروبي للتميز

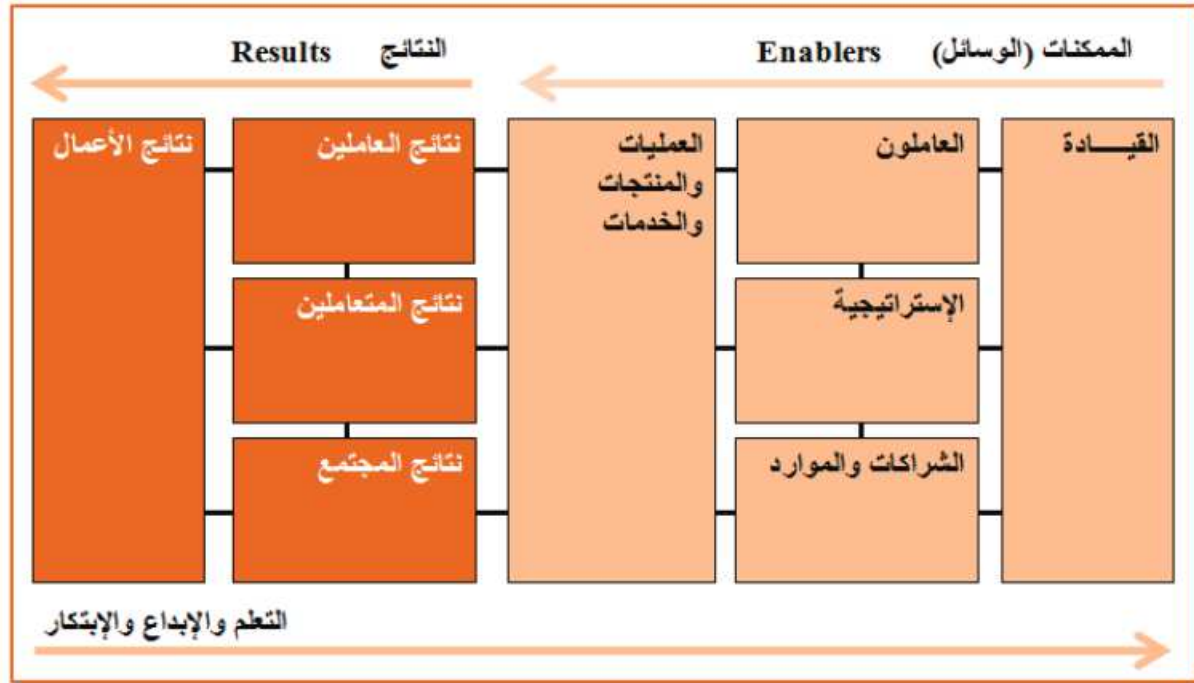
النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضا إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى ذلك يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنبا إلى جنب مع غيره من أدوات التميز الأخرى.¹

ويعرف هذا النموذج التميز التنظيمي على أنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، كما يحدد معاييرها في مجموعة أطلق عليها تسمية "الممكنات" (Enablers) أي العوامل التي تمكن المنظمة

¹ - أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 94.

من تحقيق الأهداف، فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج (Results)¹، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأوروبي.



Source: **The European Model for business excellence** (on line), available one: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكّنات (وسائل)"، وأربعة هي "نتائج". تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به، وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة "النتائج" تأتي نتاجاً لـ"الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج".

تؤكد الأسس الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمتثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 32

بشكل مباشر، إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامية، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي، كما هو موضح:¹

1- القيادة: للمنظمات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الأعلى في التزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح؛

2- الإستراتيجية: تشير إلى التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي؛

3- العاملون: يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات؛

4- الشراكات والموارد: تتضمن التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي يتم تحديدها وكذا الإدارة الفعالة للعمليات؛

5- العمليات والمنتجات والخدمات: يتناول هذا العنصر كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم؛

6- النتائج: وتشير إلى ما تحققه المنظمة للعاملين لها ولعملائها وللمجتمع المحلي والوطني والعالمي، وتشمل نتائج العاملين، ونتائج المتعاملين، ونتائج المجتمع.

ثانياً: أهمية النموذج وأهدافه

يمكن هذا النموذج المنظمات مما يلي:²

- تحديد مكانتها ومستواها على مسار التميز، وذلك من خلال مساعدتها على التعرف على نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها؛

- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة بشأن المنظمة، الأمر الذي يسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة؛

¹ - المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، متوفر على الرابط: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>، تاريخ الإطلاع: 04/05/2019.

² - عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء، ماهيته والية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج 33، العدد 2- ديسمبر، 2013، ص 23.

- تحقيق التكامل بين الأنشطة المخططة، وإزالة التكرار وتحديد أوجه القصور؛
- توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة.
- كما يمكن للمنظمة تحقيق مجموعة من المزايا نتيجة لاستخدامها لنموذج التميز الأوروبي، منها على سبيل المثال:
- توفير إطار محدد مبني على تجميع بيانات واقعية تحدد نقاط القوة بالمنظمة، وأوجه القصور التي ينبغي العمل على تطويرها ومراجعة هذا التطور بشكل دوري؛
- إدخال تعديلات على إستراتيجية المنظمة وخططها التشغيلية؛
- إيجاد لغة موحدة وإطار مرجعي لإدارة وتطوير المنظمة؛
- تعليم الأفراد بالمنظمة أساسيات التميز بما يسمح لهم بربطها بما يقومون به من عمل، كل في تخصصه؛
- تحقيق التكامل بين مبادرات التطوير المختلفة وتضمينها في العمليات اليومية بالمنظمة.

ثالثا: مزايا النموذج الأوروبي للتميز EFQM

إن فاعلية تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز يتوقف على الاختيار الدقيق لمجموعة الأهداف التنظيمية، وعلى تأسيس علاقة قوية بين النتائج المرجوة والممكنات، وعلى اهتمام الإدارة وتركيزها على الرقابة وإعداد التقارير، ويحقق استخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز العديد من الفوائد والإيجابيات مثل:¹

- أ- التعاضد التنظيمي (Synergy Organizational) من خلال تحقيق التكامل بين أصحاب المصلحة والتركيز على أهداف متعددة؛
- ب- التركيز الرسمي على العناصر والمسؤوليات ذات الأولوية؛
- ج- سهولة استخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الأهداف من قبل الإدارة؛
- د- ميزة الممكنات (Advantage Enablers) بأن النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بالممكنات العاملة والموقوتة؛
- هـ- أداة لعرض التزام الإدارة بالتحسين المستمر وأداة لبناء صورة قوية للمنظمة في الداخل؛
- و- إدارة التغيير بشكل فاعل والحد من المشاكل المتكررة؛
- ي- إشراك وحفز الأفراد وباقي أصحاب المصلحة.

مما سبق يمكن القول أن معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأوروبي تتمثل في كل من القيادة، والسياسات والإستراتيجية والموارد البشرية والعلاقات والموارد والعمليات إضافة إلى ما تحققه المنظمة من نتائج للعاملين بها وللمجتمع ككل، بالتالي جاء النموذج الأوروبي كمحاولة لحصر العناصر أو الأبعاد الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي وتقديمها كمقاييس تمكن من التعرف على مدى تميز المنظمات.

¹ - Farid Mohamed, Faisal Al Bourini, , OP, CIT, P: 97

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز

يعد نموذج بالدريدج أحد أهم النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة وتميز الأداء، حيث يستند هذا النموذج إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل، وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية، باعتماد القيادة والتخطيط الإستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات، وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية.

أولاً: تعريف النموذج الأمريكي للتميز

يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ولا يقل نمودجه في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي والعالمي، حيث تم إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 والتي حملت "اسم مالكوم بالدريج" تقديرًا له، وهي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، ونقل تجارب المنظمات التي تحقق التميز إلى غيرها التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز.¹

ثانياً: أهمية وأهداف النموذج الأمريكي للتميز

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة للمنظمات لإجراء عمليات التقييم الذاتي بالإستناد إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، حيث يستند النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيمة التميز كما يلي:²

- 1- الاهتمام بالجودة انطلاقًا من رغبات العملاء؛
- 2- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفعال في تحقيق تميز الأداء؛
- 3- ضرورة التعليم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
- 4- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري؛
- 5- تعميق الاتجاه الاستراتيجي ووضع رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسًا في تخطيط العمليات لتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار؛
- 6- أهمية تنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك مع العاملين بها؛

¹ - خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² - على السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 44.

7- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه، وما يوفره لها من مساندة وفرص من النشاط والنمو.

- لقد أسست الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن استهداف الآتي:
- أ- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها احد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة؛
 - ب- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية
 - ج- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة
 - د- تأشير الانجازات المتميزة في مجال الجودة .

تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل)، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية .

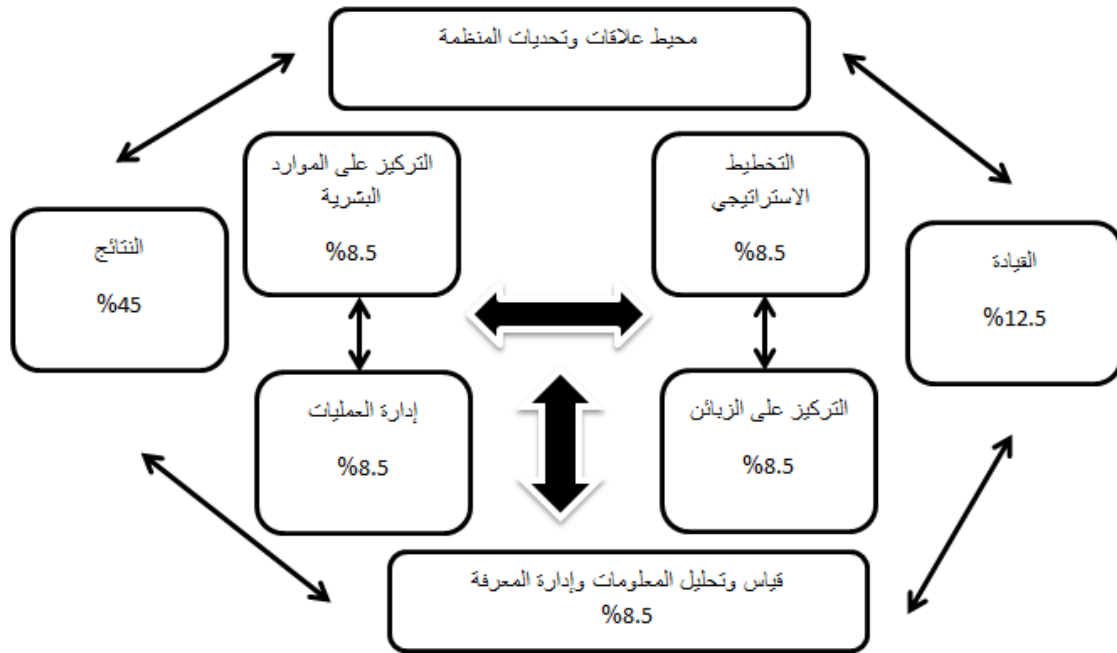
تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق الشركة 8-10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة ، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سويةً داخل الشركة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الإتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساس مع ثمان وعشرون مطلب فرعي موزعة.

ثالثاً: معايير التميز وفقاً للنموذج الأمريكي

يمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير التي يحتويها،¹ وقد تحددت تلك المعايير وفقاً لما يتضمنه الشكل التالي:

¹ - فليسي لندة، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

الشكل رقم (16): معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأمريكي.



المصدر: أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

يقاس النموذج من خلال سلم توزيع 1000 نقطة، تشتمل على المعايير الفرعية والرئيسية كما هو موضح في الشرح التالي:¹

- 1- القيادة: خصص له 120 نقطة، بما يعادل 12%، يركز هذا المعيار على سلوك القائد وقوة دعمه لثقافة التميز وتشجيع العاملين معه؛
- 2- التخطيط الإستراتيجي: خصص له 85 نقطة، بما يعادل 8.5 %، يركز على مدى توفر خطط إستراتيجية لقيادة التميز موضحا فيها دراسة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والغايات المتوقع الوصول إليها؛
- 3- التركيز على الزبون: خصص له 85 نقطة، بما يعادل 8.5 %، يركز على مدى الاستجابة لطلبات الزبون وللوقت الذي تنفذ فيه وإدامة العلاقة مع الزبائن، لأن الزبون هو الأساس في تقدير التميز في السلع والخدمات؛
- 4- التركيز على المورد البشري: خصص له 85 نقطة، بما يعادل 8.5 %، يركز على مدى قدرة المنظمة على الاهتمام بالأفراد العاملين لديها عن طريق تيمية معارفهم العمل وإبداعاتهم وربطهم بثقافة تنظيمية واحدة؛

¹ - بدر بن سليمان عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص 53.

5- **التركيز على العمليات:** خصص له 85 نقطة، بما يعادل 8.5 %، يركز على العمليات من حيث جودتها والتحسين المستمر فيها والبحث عن التجديد وإدخاله في العمليات بالشكل الذي يلبي طلبات الزبائن؛

6- **قياس، تحليل، وإدارة المعرفة:** خصص له 90 نقطة، بما يعادل 9%، يركز على الموضوعية في جمع المعلومات المتعلقة بالعمل من مصادرها الموثوقة واستخدام الأساليب الجديدة في تحليل هذه المعلومات والوصول إلى قرارات مفيدة في تحقيق الأهداف؛

7- **النتائج:** خصص له 450 نقطة، بما يعادل 45%، يركز على الفائدة التي تحققها المنظمة للمجتمع والأطراف المستفيدة.

مما سبق تتمثل معايير التميز التنظيمي كما حددها النموذج الأمريكي في القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الزبون، وقوة العمل والعمليات وجمع وتحليل العمليات والنتائج، اذا يشترك مع نظيره الأوروبي في كثير من القواسم، فكلاهما يتضمنان مجموعة من العناصر أو المعايير المتقاربة والتي يتم من خلالها الحكم على تميز المنظمات.

ثالثاً: النموذج الياباني للتميز (نموذج Deming)

من اجل تحفيز المنظمات لقيادة عمليات تنمية وتطوير واسعة في بيئة الأعمال اليابانية، تم تقديم العديد من النماذج لهذا الغرض، أشهرها على الإطلاق نموذج ديمينج Deming، هذه النماذج هدفها تقويم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، حيث يتم تقويم ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، وإذا كانت أنشطتها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

أولاً: تعريف النموذج الياباني للتميز

تم تأسيس النموذج بعد إكمال مهام Deming وفق الدعوة الموجه له في عام 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني JUSE، إذ اقترح مدير إدارة الاتحاد Kenichi Koyanagi إعداد جائزة باسم Deming تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، ومنذ ذلك التاريخ يدير الاتحاد هذه الجائزة ويتكف بمصاريفها الإدارية كافة، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: "دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية كايزن في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي".¹

يجمع المتقدمين إلى الجائزة ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة وهو الأمر الذي شجع شركات أخرى عديدة للبدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاح مهم لنجاح العمل، كما أن التحدي الذي يعد مضمون أساسي للجائزة يفرز فرصة

¹ - Porter, Tanner, *Assessig, Business, Excellence*, Butter Worth & Hennemann, 2004, P :75.

مميّزة لتعلّم مناهج جودة مفيدة، لذلك تسللت إدارة الجودة إلى العديد من المنظمات وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطور أنشطة التحسين لديها، حيث تنقسم جائزة Deming إلى صنفين:¹

1. جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح لـ :

- الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه.
- الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM.

للتقديم لهذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تزكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية .

2. جائزة Deming التطبيقية: تمنح أيضاً على نحو سنوي للمنظمات أو لأقسام المنظمات التي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية وحققت تحسينات أداء متميّزة من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لأي شركة التقديم (قطاع خاص أم عام كبيرة أم صغيرة للتسويق المحلي أو التصدير)، ولا يوجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الترشيح أو تتجاوزها وفق الاختبارات سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي ستضم توجهاتها ما يلي :

- التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل والمجال، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة .
- تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز تلك الأهداف والاستراتيجيات .
- وكنتيجة للنقطة السابقة، استيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والاستراتيجيات.

ثانياً: خطوات تطبيق نموذج Deming

من بين الأدوات التي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر نموذج Deming المتكون من أربع خطوات يمكن توضيحها كما هو أدناه:²

1- التخطيط (Plan): تنصب هذه المرحلة على قيام مسئول الفريق بتحديد العملية أو الأسلوب أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها وبعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الإحصائية، بعد ذلك تحدد الكلف والمزايا التي يمكن استخدامها والبدائل في حل المشكلة وعندها تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.

¹- لحسن عبد الله، نزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية 'دراسة مقارنة'، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد 2، العدد 3، 2009، ص 117.

²- قاسم محمد مظلوم العنزي، إستخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الآداب جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011، ص 343.

2- التنفيذ (Do): تطبيق الخطة أعلاه - في مرحلة التخطيط - ومراقبة تقدمها مع الاستمرار بعملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها.

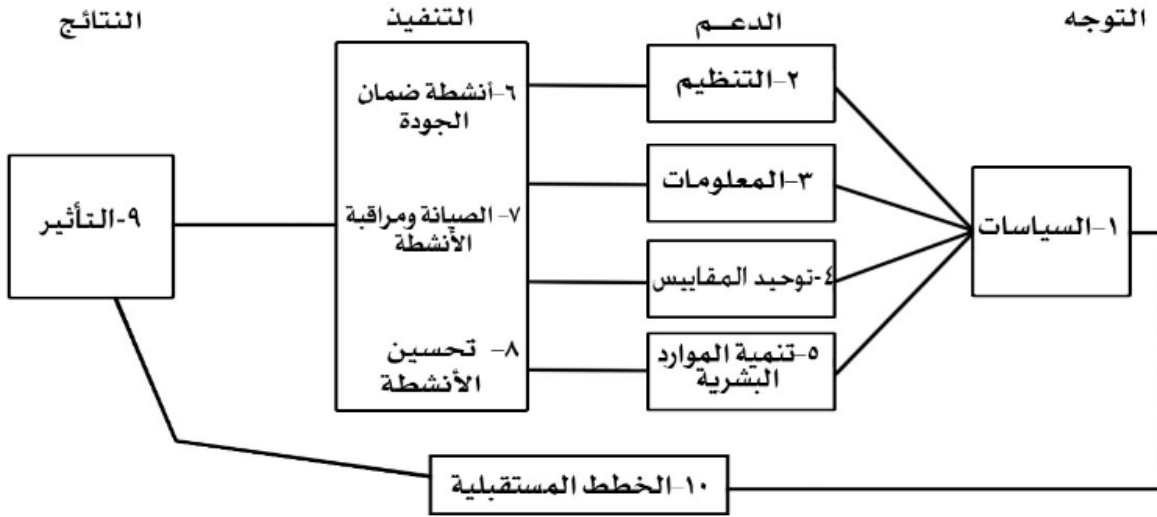
3- الفحص (Check): تركز هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من - مرحلة التنفيذ - لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة وبدقة، فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق أما إلى إعادة تقويم الخطة أو إيقاف المشروع.

4- الفعل (Act): يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الإيجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين من الاستفادة منها واستخدامها، فضلا عن إرشاد الآخرين إلى كيفية استخدام هذا الأسلوب.

ثالثا: معايير التميز وفق النموذج الياباني

قدم هذا النموذج العالم (W.Edwards Deming) الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من للقرن الماضي، وتقوم (Deming) بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تقدم إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة¹ وفقا للمعايير المحددة في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): معايير التميز التنظيمي وفقا للنموذج الياباني.



المصدر: بدر بن سليمان عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 50.

يستند نموذج ديمينج على المعايير العشرة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير، ب 100 نقطة لكل معيار، على أن لا تقل نتيجة كل معيار عن 50 نقطة كما يلي:

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- **السياسات:** خصص له 100 نقطة، يركز هذا المعيار على الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
 - **التنظيم والتنمية:** خصص له 100 نقطة، ويتطرق للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العملي وإلى توزيع وطبيعة الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
 - **المعلومات:** خصص له 100 نقطة، ويتناول مدى استخدام المعلومات في المنظمة وطرق استقبالها وتداولها من مصادرها الداخلية والخارجية وطرق تنظيمها وتحديثها.
 - **توحيد المقاييس:** خصص له 100 نقطة، يشير إلى إجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.
 - **التخطيط للمستقبل:** خصص له 100 نقطة، يتناول هذا المعيار ما تقوم له المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذها.
 - **تنمية الموارد البشرية:** خصص له 100 نقطة، ويتعلق بأنشطة تدريب الأفراد ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
 - **أنشطة ضمان الجودة:** خصص له 100 نقطة، ويتصل بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، والنقش أثناء الإنتاج، وأنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العملي ومعايير رضا العملاء. والأمر المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
 - **تأثيرات الجودة:** خصص له 100 نقطة، يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة اعتماد نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.
 - **الصيانة وأنشطة الرقابة:** خصص له 100 نقطة، ويشير إلى الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، والمعايير المتصلة بتحديد أساليب الرقابة على المستويات الإدارية.
 - **أنشطة التحسين:** خصص له 100 نقطة، ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها.
 - **التأثير:** يعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على المنظمات وعلى المجتمعات المحلية.
- مما سبق قام النموذج الياباني والمهني على مفهوم التحسين المستمر ، والذي بدوره قام بتقديم معايير الحكم على تميز المنظم، وهي المعايير التي تمنح على أساسها جائزة التميز، هذه المعايير التي

حددها (W.Edwards Deming) تتمثل في كل من السياسات، والتنظيم والتنمية والمعلومات والتحليل، والتخطيط للمستقبل. والتعليم والتدريب وتأكيد الجودة وتأثيراتها والتنميط والرقابة.

المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز

في ظل سعي السلطات الجزائرية إيجاد بديل اقتصادي لقطاع المحروقات، يساهم في دفع عجلة النمو، من خلال خلق الثروة وتوفير فرص العمل، وكذلك تشجيع منظمات الأعمال في القطاع الخاص للمساهمة في ذلك، عمدت إلى إتخاذ جملة من الإجراءات وسن قوانين لهذا الغرض. من أهم الإجراءات المتخذة هو وضع نموذج جزائري للتميز، وإنشاء جائزة خاصة به، حيث يعتبر من النماذج الرائدة إفريقيا، وقد جاء اقتداء بنماذج التميز السابقة، وذلك بغرض مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها.

أولاً: التعريف بالنموذج الجزائري للتميز

اقترح النموذج الجزائري للتميز لأول مرة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.

النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس الاستحقاق وشهادة شرفية وتمنح الجائزة سنويا ويشمل كل المنظمات العمومية أو الخاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.¹

ثانياً: أهداف النموذج الجزائري للتميز

يعتبر النموذج الجزائري بمثابة مرجعية لمنظمات الأعمال، حيث أن إتباع الخطوات والمراحل اللازمة لهذا النموذج، يجعل هذه الأخيرة تتعرف بدقة على مختلف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن أهم أهدافه ما يلي:²

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز التنظيمي؛
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة يضمن تثمين مجهودات المنظمة ويدعم مسيرتها في مجال تطوير الجودة؛

¹-le prix algerien de la qualite ,décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02, direction generale de la competitivite industrielle, ministere de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, 2012, PP: 2-4.

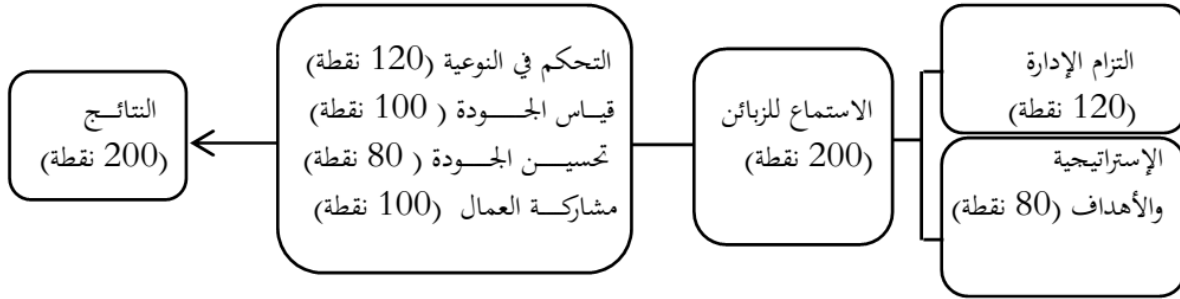
²- شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق للمنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أفريل 2014، ص 111.

- الاستفادة من فرصة إخضاع نظام الجودة في المنظمة إلى التقويم من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان؛
- تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة؛
- تدعيم صورة المنظمة من خلال جائزة الجودة وإقناعها لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها؛
- الاعتراف بمجهودات المنظمة المبذولة لتحفيزها على مواصلة جهودها في سبيل الارتقاء بالجودة.

ثالثا: معايير التميز التنظيمي وفق النموذج الجزائري

ركز النموذج الجزائري على عدة معايير لبلوغ التميز، كالالتزام الإدارة ووضع الإستراتيجية للجودة، الاستماع للعملاء وتحسين الجودة، ومشاركة العاملين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة¹

الشكل رقم (18): معايير التميز التنظيمي وفق النموذج الجزائري.



المصدر: قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- يتم التقييم وفق النموذج الجزائري على أساس سلم تتقبط من 1000 نقطة، توزع بأوزان متفاوتة بين معايير التقييم الثمانية، كما هو موضح في مايلي:²
- **التزام الإدارة:** خصص له 120 نقطة، يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.
 - **إستراتيجية وأهداف الجودة:** خصص له 80 نقطة، ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

¹ - بن ترويح، عيسى معزوزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الواد، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018، ص 81.

² - أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2017، ص ص 224-225.

- **الاستماع للزبائن:** خصص له 200 نقطة، ويظهر هذا المعيار الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين؛
 - أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة؛
 - أساليب المنظمة في دراسة وتحليل المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن.
 - **ضمان الجودة:** خصص له 120 نقطة، ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.
 - **قياس الجودة:** خصص له 100 نقطة، يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.
 - **تحسين الجودة:** خصص له 80 نقطة، يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.
 - **مشاركة العمال:** خصص له 100 نقطة، يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك.
 - **النتائج:** خصص له 200 نقطة، ويتم التركيز على النتائج التالية:
 - نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن؛
 - نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال؛
 - نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية و المردودية، الحصص السوقية؛
 - نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية؛
 - نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات... الخ.
- كخلاصة** لما سبق يعتبر الاعتماد على نماذج التميز التنظيمي أحد المرجعيات الأساسية لتطوير منظمات العمال وتحسين أنشطة أعمالها على المدى الطويل، لذا يتطلب ذلك ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من مزايا هذه النماذج، فالمنظمات التي تتمكن من التطبيق الفعال لنماذج التميز التنظيمي يمكن أن تحق نتائج متميزة في عصر أصبح فيه التميز سبيل النجاح والنمو والاستمرار في عالم أعمال حافل بالتحديات التنافسية المتنوعة، والقائم على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل.

خاتمة الفصل

يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، وبوجود إدارة تتميز بالتفوق والمهارات تمكنها من انجاز نتائج غير مسبوقه تتميز بها عن باقي المنظمات، هذه الأخيرة يمكن لها أن تحقق التميز إذا ما رغبت وعملت على ذلك، حيث يمكنها من الاستقلالية في العمل والريادة في الإنتاج والتوجه نحو الفعل الدقيق والاهتمام بكفاءة النتائج.

المنظمات المتميزة لها القدرة على قبول الأعمال الصعبة لاغتنام الفرص في بيئة أعمالها وتحمل المصاعب والأزمات، وهي التي تنطوي على المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة والإبداع والابتكار والكفاءة والفعالية والتحسين المستمر، وسعي المنظمات نحو تبني هذا المفهوم جاء نتيجة لاستجابتها إلى معدلات التغيير السريعة، والمنافسة غير المحدودة، ورغبتها في حفظ المكان والمكانة التنظيمية إضافة إلى تنامي للشعور بالجودة لديها وقدرتها على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، فالتميز التنظيمي يعمل على رفع الأداء على مستوى الفرد وفرق العمل والمنظمة ككل. ويمكن الحكم على تميز المنظمات من خلال أبعاد التميز التي تشمل القيادة والمرؤوسين والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعمليات.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز ونظيره الأمريكي والياباني من أبرز النماذج التي تناولت معايير الحكم عن تميز المنظمات، ومن أهم سبل تحقيق التميز التنظيمي إدارة المعرفة التي تأثر بشكل كبير على أبعاده المختلفة من خلال عمليات أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها واستخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الفصل الثالث:

دور إدارة المعرفة في
تحقيق التميز التنظيمي

تمهيد

في عصر العولمة أصبحت المنظمات مطالبة بالتفوق والتميز باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات والارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، حيث يعتبر التميز مستوى الأداء الوحيد المقبول لبقاء المنظمات واستمرارها في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، حيث أصبح للتميز التنظيمي موضع بالغ الإهتمام للنقاش، لأن المنظمات المعاصرة تعتمد على المورد البشري الذي يتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، حيث أن وصول المؤسسة إلى التميز في الأداء يتطلب الابتعاد عن النمطية والروتين في جانب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فعالية وحيوية تكون كمدخل للتميز التنظيمي، وكذا التوجه نحو إقتصاد المعرفة، حيث تحول الإهتمام نحو الموارد اللامادية، وتزايد الإهتمام بها من خلال إدارة المعرفة، ومن خلال هذا الفصل سيتم التفصيل في أهم الاتجاهات الحديثة للتميز التنظيمي، وكذلك أبعاده ومعوقاته، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ الاتجاهات الحديثة الداعمة للتميز التنظيمي؛
- ❖ مستويات وأبعاد التميز التنظيمي ومعوقاته؛
- ❖ علاقة التميز التنظيمي بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة الداعمة للتميز التنظيمي

انطلق التميز التنظيمي من خلال مجموعة من النظريات والاتجاهات الإدارية الحديثة، التي أسهمت مجتمعة بشكل كبير في تشكيل الإطار النظري له، وكذا في إثرائه وتكوين قاعدة فكرية له، ومن بين أهم هذه الاتجاهات الحديثة نجد أهمها إعادة هندسة الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الداء المتوازن وهو ما سيتم التطرق له بالشرح والتفصيل في المباحث التالية.

المطلب الأول: إعادة هندسة الأعمال

إن الديناميكية وسرعة وحدة التغيير في بيئة الأعمال، دفع معظم المؤسسات العالمية والتي تحتل مركز الصدارة في مجالات أعمالها إلى تغيير توجهاتها الإستراتيجية الحالية وتبني توجهات جديدة بشأن مجالات أعمالها الرئيسية، وذلك لمواجهة هذه التغيرات، حيث أن إعادة هندسة عمليات الأعمال هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المنظمة، تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيله في برامج التطوير الأخرى، بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالموصفات التي تلبي حاجاته ورغباته وبمستوى جودة عال، إذ تسهم إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات الحاصلة في التقانة وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم وأوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية فضلا عن تحديد مدى قدرة المنتج على أدائه للغرض الذي صنع من أجله.

لهذا فإن إعادة الهندسة تعرف بإبداع وتميز العملية أي هناك الكثير من المنافع التي تنتج من عملية إعادة الهندسة وذلك على المدى الطويل لتعتبر خطوة في طريق الوصول الي التميز.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال ومبادئها

بعض المنظمات ما زالت تعمل بأسلوب تقليدي، حيث أن الكثير من المنظمات عندما يدخل تعديلات أو تحسينات معينة يجريها جزئياً مثلاً كخفض التكاليف إعادة التنظيم أو الهيكلية... أو ربما تهمل جانب الفعالية وترتكز على جانب الكفاءة فقط، إذ تختلف المنظمات في الدرجات التي تحققها في كل من الكفاءة والفعالية، ذلك أنهما الجناحان اللذان لا يمكن أن تحلق بدونهما نحو الآفاق التي تريد بلوغها فالبعض يحققها بدرجة عالية والبعض الآخر يحققها بدرجة منخفضة، كما أن البعض الآخر لا يبلغ غايته¹، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث للتعرف على مفهوم إعادة الهندسة وما هي أساسياتها ومبادئها.

¹ - علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 153.

1- مفهوم إعادة هندسة الأعمال

قبل أن نتحدث عن الهندرة وتعريفها فقد يكون من المناسب أن نوضح بإيجاز ما المقصود بلفظ الهندرة ذاته.

فالهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (**هندسة**) و(**إدارة**) وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي Business أو إعادة هندسة Reengineering والذي يعني (**إعادة هندسة الأعمال**) أو إعادة هندسة نظم الأعمال. تعريف الهندرة:

« ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام 1990 على يد **الباحث مايكل هامر** في مقاله التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة، إذ يعرفها: "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"¹

« أما **وارن بينيس وزميله ميشيل ميش** فيعطيان تعريفاً أشمل من التعريف الأول وهو:² " إن إعادة الهندسة هي إعادة اكتشاف المؤسسة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة. إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي تعني أيضاً تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة؛ كما تعرف على أنها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء، مثل التكلفة، والجودة والخدمة"³

« أما **الباحث Paul & Cespedes** فيعرفانها "بأنها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً"³

« ويعرفها Parker بأنها "استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن"⁴

¹ - Michael hammer, James champy, **Le Reengineering**, dunod ,paris, 1993 P: 41

² -Norbert Thom, **Management du changement elements de base pour "change management"**, differencie et integre,Gestion, 2000, Mai/Juin 1999, P: 19

³ - سيد محمد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص 85.

³ - Paul, A. & Cespedes, S, "Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change", **The Bankers Magazine**, May-June, 1995, P: 36.

⁴ - Parker, J., "An ABC Guide to Business Process Reengineering", **Industrial Engineering**, 1993, P: 29.

« بالإضافة إلى أنها تعرف بأنها" التلخص الكامل من التنظيم التقليدي للمؤسسة واستبداله بتنظيم جديد مبني بشكل أساسي حول العمليات " ¹.

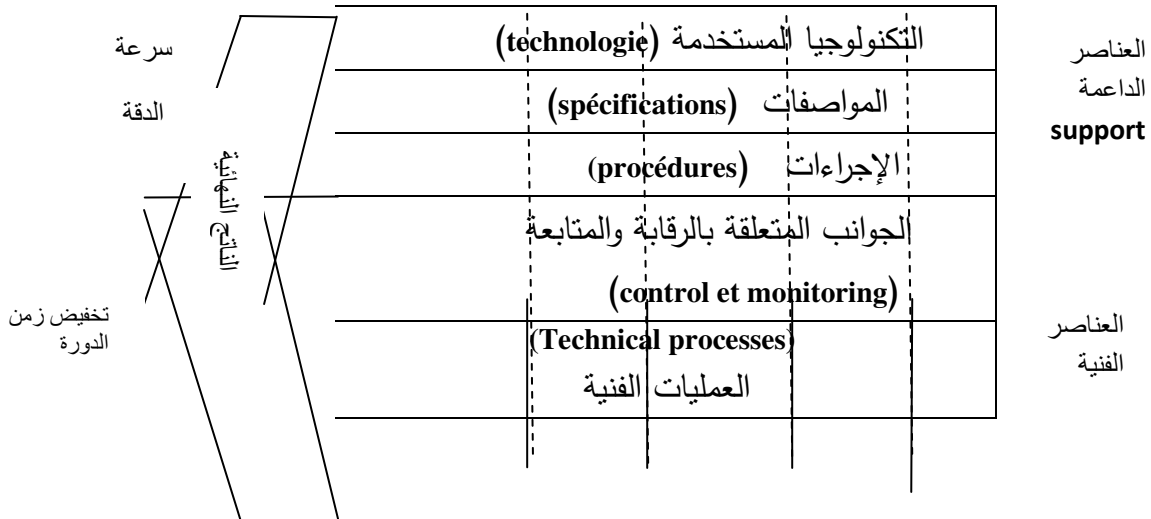
من التعريفات السابقة نستنتج أن إعادة هندسة الأعمال مدخل شامل تعتمد منظمات الأعمال لإحداث تغيير جذري لمواكبة التحديات القائمة، من خلال إعادة تصميم عمليات الأعمال الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، مما يمكن المنظمات من تطبيقه بنجاح لإحداث تحسينات فائقة في مقاييس وطرق أداء الأعمال.

تتمثل النتيجة النهائية لمعظم برامج إعادة البناء في تحقيق المثالية بشأن كل من تدفق العمل work flow والإنتاجية productivity وتتوقف النواتج النهائية لهذا البرنامج على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة هندستها لذا لا يمكن القول أن هناك نوعين من العمليات المستهدف تطويرها وتحسينها.

1- العمليات المتعلقة بمجال أعمال معين (business process) وتشمل العمليات الرئيسية داخل نطاق وحدة أعمال معينة ويتم التعبير عن النواتج النهائية لمثل هذه العمليات في شكل تزايد الربحية وتخفيض التكاليف حصة أكبر من السوق... الخ

2- العمليات الفنية (technical process): تتعلق الجوانب الفنية داخل منظمات الأعمال وتتمثل النواتج النهائية من التطوير في شكل تخفيض التكلفة، تخفيض زمن الدورة، السرعة، تقليل الفاقد أو العيوب أو الأخطاء، وفي ظل هذين النوعين يعتمد نجاح إعادة الهندسة إلى حد كبير على درجة التناسق والتناغم في التغيير والتطوير لكلا النوعين من العمليات: العمليات على مجال الأعمال والعمليات على المستوى الفني حيث يسهم الثاني في نواتج أداء المستوى الأول والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): إعادة هندسة العمليات الفنية.



مصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 136-137.

¹ - Ahmed hamadouche, "Methodes et outils d'analyse strategique", edition chihab ,Alger, 1997, P:111.

منه يمكن القول أن الهندرة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية، إذا يمكن اعتبار إعادة الهندسة بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات¹.

2- مبادئ إعادة هندسة الأعمال

إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات في عمليات المنظمة وتطبيق هذه الأخيرة على المنظمات ذات الوضع المتدهور والتي تبنى مستواها وكثرت شكاوي العملاء منها ومنظمات التي لم تصل إلى حد متدهور ولكن أداءها يوجي ببلوغ حالة من التدهور في المستقبل القريب، فالمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح وذلك ليس بدافع الخوف من السقوط ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها لذلك لا بد من تحقيق الكفاءة والفعالية التي تتوجه بها نحو الأفاق التي تريد بلوغها لأن الهندرة هي الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء وتجمع بين عدة وظائف ومهام في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتتجلى مبادئ إعادة الهندرة فيما يلي:¹

- **المبدأ الأول: نظم حول المخرجات وليس المهام:** حيث أن هناك الكثير من المهام التي يؤديها مجموعة من الأفراد يجب أن تدمج في وظيفة واحدة، يمكن أن تؤدي هذه الوظيفة بواسطة فرد واحد أو فريق، ويجب أن تحتوي الوظيفة الجديدة التي تم تواجدها على كل الخطوات التي تؤدي إلى الحصول على المخرجات المحددة، إن التنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

- **المبدأ الثاني: جعل الذين يستخدمون المخرجات يقومون بالعملية:** وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب للعمليات هم المسؤولين عن أداء العاملين وهذا ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم فمثلا يمكن للعاملين القيام بعمليات الشراء بأنفسهم دون أن يطلبوا من إدارة المشتريات القيام بذلك ويمكن للمستهلكين أن يقوموا بعمليات الإصلاح بأنفسهم ويمكن للموردين أن يديروا المخزون.

- **المبدأ الثالث: دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات:** وهذا يعني أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات يجب أن يكونوا أيضا مسؤولين عن تشغيل المعلومات، وهذا يقلل الحاجة إلى مجموعة أخرى تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات ويقلل الأخطاء عن طريق تخفيض عدد نقاط الاتصال الخارجي بالمعلومات، فمثلا حسابات الدفع والتي تتطلب إصدار الأوامر واستلام الفواتير وإصدار الطلبات يمكن القضاء عليها عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للمعلومات.

¹- سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 305.

¹- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 114-115.

- **المبدأ الرابع: معاملة الموارد الموزعة لا مركزيا كما لو كانت مركزية:** إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يجعل من الممكن إتمام الإشراف والتخطيط للموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصال الالكترونية تمكن من ربط كثير من الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة مع الاستجابة للعملاء.

- **المبدأ الخامس: دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم:** إن دمج نتائج العمليات فقط هي المسؤول عن إعادة العمل والتكاليف العالية وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا فلا بد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها، والهندسة المتزامنة خير دليل ومثال على ذلك، حيث يتم خلال مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها وتوافقها مع القدرات التنظيمية المتاحة ومتطلبات العملاء أيضا.

- **المبدأ السادس: جعل نقطة اتخاذ القرار حيث يتم أداء العمل:** إن عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون جزء من العمل وهذا ممكن مع وجود الكثير من العاملين ذوي المعرفة والمتعلمين بالإضافة إلى توفر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم دعم القرار.

- **المبدأ السابع: الحصول على المعلومات من مصدرها:** يجب أن يتم جمع المعلومات والحصول عليها فور حدوثها عن طريق نظم الوقت الحقيقي.

كانت هذه أهم المبادئ التي يقوم على أساسها مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء، لذلك لتطبيق هذه المبادئ يتطلب القيام بعدة خطوات أهمها تخفيض خطوات الإنتاج، عدد الموردين، إعداد عمال الإنتاج، وعدد طبقات التنظيم، وكذلك أيضا تنظيم العمليات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج والاستثمار في المعدات الأتوماتيكية، وتحسين تدفق العمليات.

ثانيا: مراحل إعادة هندسة الأعمال

إن تنفيذ أي برنامج من برامج التغيير مثل إعادة الهندسة يتطلب أن تبدأ الإدارة قبل تطبيقه بالإعداد المناسب لأذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة والاعتماد على تدريبهم وفق منهجية معينة من أجل تحقيق أهداف في غاية الأهمية كتقليص تكاليف التمويل والتشغيل وكذلك التحفيز في فترة تقديم المنتجات¹ وهذا ما يدل على أهمية هذا المدخل والنجاح في تطبيقه.

فيما سبق أكدنا على أن المنظمات التي تتوي إعادة هندسة عملياتها، عليها أن تتوقف عن التفكير التقليدي ومواكبة تغيرات اليوم، وهذا يتوقف على درجة الحاجة للهندرة ورغبة واقتناع الإدارة بها والإعداد والتدريب لها وهذا ما سنتحدث عنه في هذا المطلب وعليه المراحل هي:²

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 132.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 149-153.

- المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية

تتطلب هذه المرحلة ضرورة فهم توقعات العملاء سواء كانوا عملاء داخل منظمات الأعمال (العاملين) أو خارجها وكذلك تحديد الموقع الحالي الذي تحتله العملية من حيث مدى الوفاء بمتطلبات العملاء وفي ضوء هذا المفهوم يتم وضع أهداف محددة لكل المجهودات المتعلقة بإعادة الهندسة العملية ثم إبلاغها لكامل الأطراف المشاركة في البرنامج ويتم الاستعانة خلال هذه المرحلة ببحوث رضاء العميل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وترجمتها لاحقا إلى أهداف مطلوب تحقيقها بغرض تحسين الأداء في المؤسسة.

- المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعملية الحالية: تركز إعادة الهندسة على ضرورة بذل مزيد من الجهود نحو تحقيق فهم أفضل وأكثر تفصيلا للعملية الحالية، وقبل اقتراح أي حلول للمشاكل القائمة، تعد خرائط ولوحات التدفق من أهم الأدوات التي تعتمد عليها لإظهار العملية الحالية وقياس نتائجها من حيث التكلفة والجودة والزمن وإثاء هذه المرحلة يتم تحقيق الربط والتكامل بين المهارات والخبرات المكتسبة من برامج الجودة الشاملة والمجهودات المبذولة لإعادة هندسة العمليات داخل المؤسسة.

- المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي)

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة كونها من أهم قضايا محاولة إعادة الهندسة، وتتمثل هذه القضية في وجود استفسار دائم من جانب المديرين بشأن حجم التغيير المطلوب إحداثه في العملية وفي كل الحالات يتطلب الأمر من أصحاب العملية الحالية، أي أكثر الأفراد تأثرا بالتغيير المحتمل ضرورة بناء فرق عمل من مجالات وظيفية مختلفة، بغض التوصل إلى الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف التالية: استبعاد الخطوات غير الضرورية رفع مستوى الجودة وتحقيق السرعة المطلوبة في خطوات العملية والتوصل إلى خطوات متعددة وكاملة لأداء العملية.

يتوقف عنصر النجاح في هذه المرحلة على العمل الجماعي والذي يوفر مزيدا من الاتصالات عبر المجالات الوظيفية المختلفة وبصفة عامة مهما كان نوع التغيير فمن الضروري مشاركة أصحاب العملية في خطوتي تحليل وإعادة هندسة العملية.

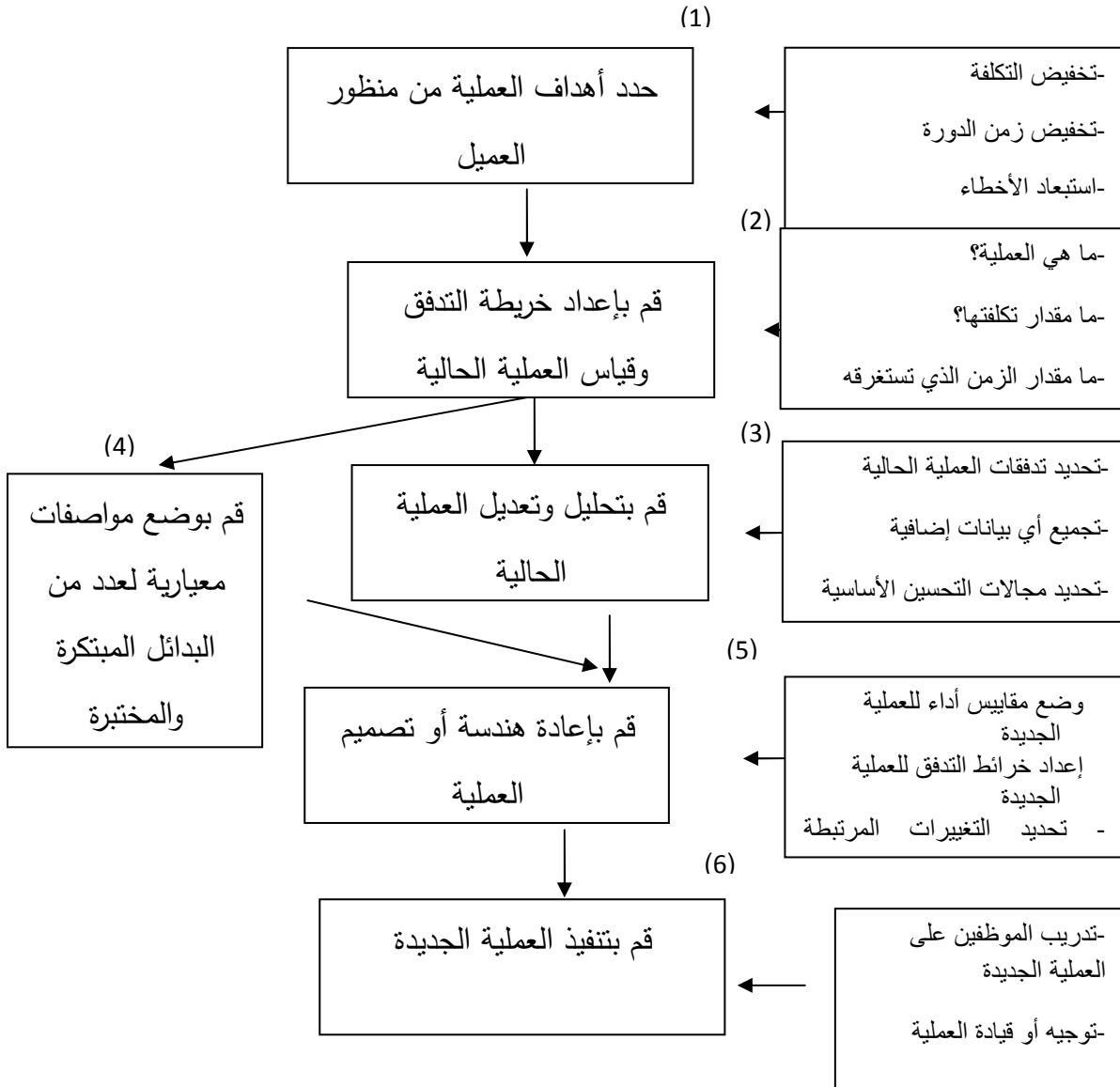
- المرحلة الرابعة: معايرة العمليات بالمقارنة مع أفضل المؤسسات (التحليل الخارجي): على الرغم من أن المرحلة السابقة والخاصة بالتحليل الداخلي للعملية قد تسفر على إحداث تطورات جوهرية، إلا أن توفير عنصر الابتكار في إعادة الهندسة يستلزم القيام بمعايرة العملية، أي مقارنتها مع عمليات ذات مستوى أفضل benchmarking لإيجاد مداخل مختلفة جوهريا لإدارة العملية وهذا ما يسمى بالقياس إلى النمط الأحسن وهو أسلوب للتحسين يعتمد على البحث عن أفضل مستويات الأداء خارج منظمات الأعمال واتخاذها أساسا لمقارنة وتعديل أساليب الأداء الداخلي.

- المرحلة الخامسة: إعادة تصميم أو بناء العملية: يتم في ظل هذه المرحلة تحقيق التكامل بين المجهودات المبذولة في المراحل السابقة بغرض التوصل إلى عملية جديدة بعد إعادة هندسة العملية

الحالية مع الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبتكاري والتكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تصميم أفضل لعملياتها.

- المرحلة السادسة: تنفيذ العملية الجديدة: يتوقف مدى سهولة أو صعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الخمس السابقة، أما النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة، فيتوقف على هذه المرحلة والتي تتطلب إجراء اعتبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجديد وكذلك المتابعة المستمرة للنتائج المحققة وأخيرا إعادة تدريب العاملين بشكل مكثف وبشكل عام يمكن القول أن تنفيذ المراحل الستة السابقة يستغرق فترات زمنية ويترتب على إعادة الهندسة إعادة تدريب لبعض الموظفين على وظائف اخرى داخل المؤسسة.

شكل رقم (20): المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 148

ثالثاً: نتائج إعادة الهندسة

إن إعادة الهندسة الناجحة تؤدي إلى تحقيق أهداف في غاية الأهمية ومنها تقليص تكاليف التمويل ب 25% وتقليص تكاليف التشغيل ب 20% إلى 30% وأحياناً تصل إلى 40% وكذلك التحفيز في فترة تقديم المنتجات وهذا ما يدل على أهمية هذا المدخل والنجاح في تطبيقه بالإضافة إلى أن أهميته تتجلى من خلال النتائج أو التغييرات التي يسفر عنها، حيث تعتبر هذه النتائج كمؤشرات تدل على نجاح مدخل الهندرة ومن أهم النتائج².

◀ دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة؛

◀ اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة، فهو لم يعد مجرد منفذ كآلة ولكنه مشارك مسؤول؛

◀ تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط والتدفق الطبيعي للعمليات، بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل؛

◀ تعدد خصائص العمليات، حيث يصبح الإنتاج والخدمات متعدد المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء؛

◀ تقليل المركزية وانجاز العمل في مكانه، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثلاً قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها السريعة بدلاً من مخاطبة إدارة المشتريات)؛

◀ خفض مستويات الرقابة والمراقبة وإتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة؛

◀ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة، حيث أن تعدد الجهات يؤدي إلى تضارب المعلومات الواردة والحاجة إلى مطابقتها؛

◀ إتباع أسلوب "مدير العملية" حيث يعمل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة المشتركة التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل؛

◀ تتحول الأقسام الوظيفية أو الإدارات إلى فرق عمل تؤدي عملاً متكاملًا؛

◀ توسيع صلاحيات الموظف وكانت مستقلة في وظيفته ومن ثم تحقيق إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية؛

◀ تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم والنمو والعقل وتوسيع المدارك.

◀ تحول الاهتمام من الأنشطة إلى النتائج وتركيز معايير تقييم الأداء على الإنجازات وليس فقط مجرد المجهودات المطلوبة لأداء العمل؛

² - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 305

◀ تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدره حيث أن فرص الموظف في الترقى إلى مناصب أعلى تزيد مع زيادة قدرته وقابليته للتفوق والإنجاز؛

◀ تحول ولاء الموظف نحو العميل وليس لرئيسه ويتحول اهتمام الموظف من رضى رئيسه إلى رضى المدير؛

◀ يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين ومعلمين؛

◀ تغيير التنظيم من الهرمي إلى المسطحات ومن المستويات الراسية المتعددة المعقدة إلى المستويات الأفقية؛

◀ تحول المسؤولين من مراقبين الي قياديين والفرق كبير بين المراقب والقائد؛

◀ الاهتمام بالإبداع والتطوير وليس فقط إتباع الإجراءات الروتينية.

كانت هذه إذن أهم النتائج المترتبة عن إعادة الهندسة والتي تعتبر في نفس الوقت كمؤشر في نجاح هذا المدخل ومنه يمكن تقسيم هذه النتائج إلى أربعة جوانب رئيسية¹

- **الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات:** حيث تتمثل النتائج هنا في إتمام عمليات متكاملة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء تضيق الفارق الزمني لخطوات العمل، خفض التكاليف، تقييم الأخطاء، استخدام معايير دقيقة لقياس الأداء.

- **الجوانب التنظيمية المتعلقة بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع:** حيث تتمثل النتائج هنا في: اختصار خطوات العمل نتيجة دمج الوظائف، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين وزيادة استغلال مجهودات الأفراد، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية اتخاذ القرار، التعرف مباشرة على رغبات العملاء، سرعة التنسيق، تغيير دور المسؤولين نحو القيادة والتوجيه.

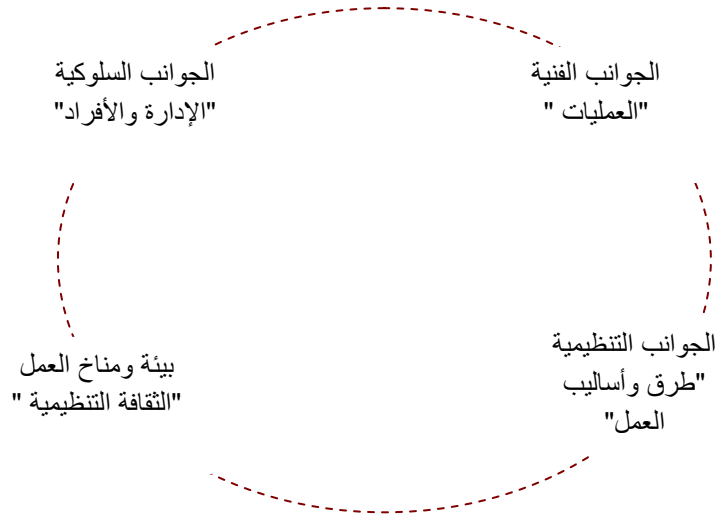
- **الجوانب السلوكية: والمتعلقة بمجموع العاملين:** وتتمثل النتائج في رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات، إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه، وزيادة تعاون الأفراد، وشعور الأفراد بالأهمية، وتنوع المهارات وقدرتهم على أداء أعمال متنوعة، توسيع قدرات العاملين، الإقبال على المساهمة، إحساس العاملين بتبادل المنافع مع المؤسسة، زيادة التنافس لبلوغ الأهداف، تحسين الأداء الجماعي والتعاون، استمرار تطوير الأفراد (التعليم، التنمية...)

- **بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية:** حيث تتمثل النتائج في تشجيع الإبداع وتحسين الأداء، تعميق روح الالتزام والمسؤولية والرقابة الذاتية، مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين، نشر روح التحدي والرغبة في التفوق، ترسيخ قيم واتجاهات ايجابية للعمل، تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

إن إعادة الهندسة هي أسلوب إداري حديث يعمل على مساعدة المؤسسات لمواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمؤسسات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية

¹ فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طيبة، القاهرة، 2004، ص 190.

الإدارية، والنظر إلى العملاء من برج عاجي مكس بالأوراق والمعاملات والإجراءات المطولة التي أكل عليها الدهر وشرب ومعاملة العنصر البشري كآلة والشكل يوضح ذلك:
شكل رقم (21): النتائج المترتبة على إعادة الهندسة.



المصدر: علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 182.

مختصرة لما سبق إن عملية إعادة الهندسة مهمة ويتجلى ذلك في أنها الطريقة الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء، بحيث تجمع بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ذلك تساهم في تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات وتركز جهودها إلى خلق القيمة للعميل، ولضمان ميزة تنافسية دائمة لا بد من تطوير المنتجات والخدمات في الأسواق واقتناص الفرص قبل المنافسين.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

أدى عجز الأنظمة التقليدية عن قياس وتقييم الأداء المالي وغير مالي للمؤسسات الاقتصادية، إلى الحاجة للبحث عن أنظمة جديدة تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وتمكن المؤسسات من تقييم أدائها المالي وغير مالي بصورة أدق، ولعل أهم هذه الأدوات الحديثة التي تجمع بين هذه الخصائص هي بطاقة الأداء المتوازن، التي تعتمد على عدد محدد من المؤشرات المالية وغير مالية والتي تمكن من تتبع أداء منظمات الأعمال على المستويين الطويل الأجل والقصير.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قام مجموعة من الأكاديميين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في منظمات الأعمال وكل من الهيكل التنظيمي، وإستراتيجية منظمات الأعمال

المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" التي تشبه لوحة التحكم في السيارة، حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعات مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.¹

تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة تقويم الأداء المتوازن Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وهي إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة؛ وهناك العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

◀ في 1996 قدم Kaplan Robert و Norton Daived تعريف أشمل "بطاقة الأداء المتوازن نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤاها الإستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مؤشرات ومقاييس الأداء والتي تساهم في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجيا، وبالتالي توصيل الإستراتيجية العامة بتلك الأعمال والمساعدة على خلق التوافق بين الأداء الفردي والمؤسسي لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"²

◀ بطاقة قياس الأداء المتوازن هي: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛³

◀ بطاقة الأداء المتوازن هي: مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة، هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ودوافع الأداء التي من خلالها منظمات الأعمال ستنتج رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛⁴

¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، يومي: 6 - 8 نوفمبر 2001، القاهرة، مصر، ص ص 295 - 296.

² Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, (January-February) 1996, PP: 75-85.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 57.

⁴ Poul Niven, **Balanced Scorecard step by step**, Wiley and sons, New Jersey, 2002, P: 12.

« عرفت بطاقة الأداء المتوازن علي أنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة.¹ »

« كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أداة للإدارة تقدم لكبار المسؤولين التنفيذيين مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيف يمكن للمؤسسة أن تسير نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية".² »

من خلال التعريفات السابقة قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كأداة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت تدريجيا إلى نظام للتسيير يسمح تطبيق الإستراتيجية، وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، وتوجيه سلوكهم وتساعد على القيادة في المؤسسة، وفي بطاقة الأداء المتوازن لا نركز على الأهداف المالية فقط بل سيضاف إليها التركيز على الأهداف غير المالية التي يجب على منظمات الأعمال الوصول إليها وتحقيقها ومن ثم يتم الوصول إلى الأهداف المالية بكفاءة وفعالية.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال الدراسات والأبحاث التي أجريت حول بطاقة الأداء المتوازن وجد أن هذه الأداة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات حيث أنها تسعى إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لتقييم الأداء وهذا تجنباً للتركيز على بعد على حساب الآخر فتمثل هذه الأهمية في المنافع والفوائد التي تستفيد منها منظمات الأعمال ومن استخدامها ولعل من أهمها³:

- تعالج بطاقة الأداء المتوازن النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية والمتمثل في ربط إستراتيجية منظمات الأعمال البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القصيرة المدى؛

- بطاقة الأداء المتوازن تمكن منظمات الأعمال من نشر إستراتيجيتها في كل منظمات الأعمال بواسطة الأهداف والمقاييس المعمول بها، وهذا يقلل الخلط بين المديرين في المستويات الأعلى والأدنى ويؤدي إلى استبعاد الأعمال غير المتوافقة مع إستراتيجية المؤسسة؛

- من خلال بطاقة الأداء المتوازن يتم تقليص حجم المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار على مستوى وظائفه وهذا من خلال تحديد المقاييس المستخدمة ضمن كل منظور من المنظورات الأربعة والتي تكون الإدارة العليا فيها قد حددت المعلومات الضرورية ضمن هذه المنظورات؛

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة العليا على الأخذ بعين الاعتبار كافة المقاييس التشغيلية التي لها أهمية في نفس الوقت وهذا ما يمكن منظمات الأعمال أن تحدد موضع التحسين ضمن مجال على

¹ -Kaplan Robert david Norton, **the balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard business review ,vo 170, no1, January/ February, 1992, P: 71.

² -Ralph F, Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers**, John Wiley & Sons, Inc, 2007, P:166.

³ - الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 21.

حساب مجال آخر، كما تعتبر النظام الإداري الذي يمكنه من التشجيع على التحسين في العديد من المجالات الحرجة والمتعلقة بتطوير منظمات الأعمال ومنتجاتها والتي تشملها المنظورات الأربعة للبطاقة؛ - بطاقة الأداء المتوازن تمنح منظمات الأعمال القدرة على تركيز جهود التغيير من خلال التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية للتغيير ومقاييسها وما يتطلبه هذا التغيير من مجهودات مادية ومعنوية لضمان النجاح في التنفيذ وتجنب التبذير والتبديد؛

- تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي، فبدون ربط الموظفين بالإستراتيجية، يمكن للأقسام والأفراد الوصول إلى أدائهم الأمثل، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل؛

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة وواضحة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال بالمؤسسة وعن كيفية القيام بها؛

- ساعد بطاقة الأداء المتوازن منظمات الأعمال على تحقيق التكامل بين عناصر منظوراتها الأربعة والتي تؤدي في النهاية إلى الرفع من قيمة المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأنظمة والمهارات اللازمة للعمال وهنا يتحقق منظور التعلم والنمو، وهذه الأنظمة والمهارات تساعد على القيام بوظائفهم والتي من بينها بناء القدرات الإستراتيجية وكيفية تطبيقها والذي يشكل منظور العمليات الداخلية، وهو ما يعطي منظمات الأعمال ميزة خاصة في عمليات تجذب من خلالها العملاء وبالتالي الحصول على قيمة خاصة لها ضمن السوق وبالتالي حققت أهداف منظور العملاء، ومن خلال هذه القيمة السوقية سوف يؤدي حتما إلى الرفع من قيمتها المحاسبية وبالتالي الرفع من قيمة المساهمين وهنا يتجسد المنظور المالي؛

- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المديرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية؛

- أهم قيمة وفائدة لهذا المفهوم هو جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق آليات وضع الأهداف وارتباطها بالإستراتيجيات، وجعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية واعتماد مبدأ السبب والنتيجة في ذلك.

ثانياً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المنظمة

عرف Porter الإستراتيجية بأنها: تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التمييز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة. كما أن الطريقة التقليدية للتزود بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لغرض التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة الأعمال، ولذلك قام كل Kaplan ، Norton من تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة

الإستراتيجية Strategic Management، بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية¹. أشار (كابلان ونورتون) أن هناك أربعة من الأنشطة الأساسية التي يجب أن تنفذ بدقة وجدية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- تقديم إستراتيجية واضحة، واختيار التدابير اللازمة لها، فلا بد من وضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المنظمة. وبعد ذلك، يجب اتخاذ تدابير واختيارات تتماشى مع الإستراتيجية؛
- 2- التدابير الداخلية لسجل الأداء المتوازن يجب أن تتبع من الأعمال العمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا العملاء، بما في ذلك العوامل التي تؤثر في دورة الزمن، والجودة، ومهارات الموظفين، والإنتاجية، كما أن كل مؤشر قياس أداء محدد ينبغي تحسينه لضمان أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة؛
- 3- أن تنفيذ منهج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى إستراتيجية، هذه الإستراتيجية لا بد أن تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة.

يقاس نجاح المنظمات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، وبرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالاثنين معا، ولكل مبرارته وطرائقه².

تصنف مقاييس الأداء الإستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي:

- **المقاييس المالية:** تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينهما ومنها (السيولة والرفع المالي، ومعدلات النشاط، الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم).
- **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية)
- **مقاييس أصحاب المصالح:** تشمل جهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
- **مقاييس القيمة المضافة:** هي مجموعة من المقاييس التي طورها Hover سنة 1987، تركزت على قياس النمو، الكفاءة، واستغلال الأصول.

برغم أهمية المقاييس المذكورة سابقاً فإن مما يلاحظ عليها ما يأتي:

¹- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع

الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص 16.

²- السعد، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 14، 2007، ص ص 2-3.

- أ- إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح أو النسب المالية؛
- ب- صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي؛
- ج- قد لا يحقق استخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة الأفضل لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس العملياتية كما هو مبين في الجدول رقم (06) الآتي:

الجدول رقم (06): مقاييس أداء المنظمات.

المقاييس المالية	مقاييس الإنتاجية	مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس القيمة المضافة	
		أصحاب المصالح	القياسات	خصائص الأفراد	القيمة المضافة
نسب السيولة	الإنتاجية الكلية = المخرجات/ عوامل الإنتاج	الزبائن	نمو المبيعات	النمو	العائد على القيمة المضافة
نسب الرفع المالي	الإنتاجية متعددة العوامل = المخرجات / عامل محدد	الموردون	معدل النمو في التكاليف	الكفاءة	
معدلات النشاط		الممولون	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	استغلال الأصول	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الإستثمار
نسب الربحية		الموظفون	عدد الترقيات من الداخل/ معدل دوران قوة العمل		

المصدر: صبيح قاسم هاشم، على رزاق جواد العابدي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 46.

ثالثاً: بطاقة الأهداف المتوازنة كنظام إدارة ومعوقاتها

يؤكد (BSC) على أن المؤشرات المالية وغير المالية يجب أن تكون جزءاً من النظام المعلوماتي المتاح للعاملين بكافة مستوياتهم.¹

- ❖ تمكن العاملين في الصف الأمامي للمؤسسة أن يفهموا النتائج المالية لقراراتهم وأعمالهم، كما تمكن المدراء التنفيذيين من أن يفهموا المؤثرات الرئيسية في تحقيق النجاح المالي طويل المدى.
- ❖ إن أهداف (BSC) أكثر من مجرد مجموعة مؤشرات أداء مالي وغير مالي، وإنما هي مشتقة من عملية تقييم شاملة من الأعلى إلى الأسفل وعلى أساس الرؤيا والإستراتيجية.
- ❖ تترجم (BSC) رؤيا وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومؤشرات محددة وملموسة.
- ❖ تمثل هذه المؤشرات توازناً ما بين:

➤ المؤشرات الخارجية لحملة الأسهم والعملاء (Outcome Measures).

➤ المؤشرات الداخلية بالنسبة للعمليات الإنتاجية والإبداع والتعلم والنمو (Performance Drivers).

❖ الـ (BSC) الجيد هو الذي يتضمن مزيجاً مناسباً من النتائج النهائية (Lagging Indicators) والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي (Leading Indicators).

❖ تحقق (BSC) التوازن بين المؤشرات والأهداف الموضوعية التي يمكن قياسها بسهولة وبين الأهداف والمؤشرات الذاتية.

❖ لأن (BSC) هي أكثر من مجرد أداة قياس تكتيكية أو تشغيلية، تقوم المؤسسات الرائدة باستعمالها كنظام إدارة إستراتيجي على المدى الطويل.

- نستنتج أن بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) تستمد أهميتها من:

- خلق فهم مشترك للإستراتيجية؛
- خلق نموذج موحد للإستراتيجية يسمح للعاملين برؤية دورهم في نجاح المؤسسة، وبدون إبعاد العاملين من التركيز على مصالح دوائريهم على حساب تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- التركيز على محاولات التغيير (إذا حددت الأهداف الصحيحة والمقاييس، ترتفع احتمالات التطبيق الناجح، وعدا عن ذلك، قد تذهب الاستثمارات هباء).
- التركيز على الاستثمار لأجل المستقبل لأنه:
- إلى جانب الاهتمام بالاستثمارات التقليدية في المعدات والأبحاث؛
- فهو يركز على الاستثمار في البنية التحتية (الأفراد، الأنظمة، الإجراءات).

¹ - Mufleh Akel, **the Balanced Scorecard**, Arab bank plc, Amman -Jordan, July, 2002 , <http://www.muflehakel.com/UN%20ABLE%20TO%20DO/The%20Balanced%20S>.

1- المحاور الأربعة لنموذج Kaplan & Norton:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن منظمات الأعمال من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية منظمات الأعمال واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد، يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وذلك من منظور المساهمين العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم النمو.¹

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي، حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

أ- الجانب المالي: يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية منظمات الأعمال في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها، وتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتوقعة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية ونقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة.²

ب- جانب الزبون: يهتم هذا الجانب بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن، وما القيمة التي ترضى الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، ويقوم هذا الجانب بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات تطوير منظمات الأعمال وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس، مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

ج- جانب العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء؛
- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية والإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة؛

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص 26.

² صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جبار، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 48.

- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

د- جانب النمو والتعلم: يحدد هذا المنظور البنية التي يجب على منظمات الأعمال بنائها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل، إذ أن ظروف المنافسة تحتم على المؤسسات اعتماد التحسين المستمر بهدف تحسين قيمة الزبون وحملة الأسهم.

يشمل النمو والتعلم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميز، ولتقليل هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلم.¹

كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز،....) بالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.²

تجدر الإشارة إلى أن استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحدة بين منظمات الأعمال؛ ويعزى ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهنا يمكن التفرقة بين ثلاث وجهات نظر فيما خص بطاقة الأداء المتوازن:³

- BSC1: ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على أنها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج استراتيجي؛

- BSC 2: هذا الصنف يصف الخطة الإستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة؛

- BSC3: هنا ننظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشرات.

2- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

جاء تطبيق نظام بطاقة الأداء في منظمات الأعمال لأجل تغطية العجز الموجود في أنظمة تقييم الأداء والرقابة عليه التقليدية، إذ أنها تعد أداة مساعدة لتحديد مؤشرات ومقاييس الأداء وكذا ترجمة

¹ - حمزة رملي، قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 7، 2017، ص 305.

² مقدم وهيبية، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 7.

³-Petra Petr, Wagner Jaroslav, Menšík Michal, Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012, P: 70.

الإستراتيجية إلى أفعال يتم تنفيذها من خلالها، إلا أنه وبالرغم من العديد من الميزات التي تضيفها هذه الأداة عن الأدوات والأنظمة التي سبقتها إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والمشاكل من أهمها:¹

- أن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب إيجاد رؤية شاملة وواضحة يتم ترجمتها إلى إستراتيجية معينة، حيث أن هذه الرؤية قد لا تكون واضحة لجميع الموظفين على مستوى كل الإدارات في السلم التنظيمي، وقد تكون هناك اختلاف بينهم حولها وعدم الاقتناع بها؛
- إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل فريق عمل يفتقر إلى الخبرة عن كيفية استخدامها وعن إيجابيات وسلبيات النموذج؛
- صعوبة تحديد وضبط الأهداف الرئيسية التي يتم انطلاقاً منها تحديد الأهداف الفرعية الموجهة للأداء، فعدم ضبط الهدف الرئيسي يؤدي إلى صعوبة تحديد الهدف الفرعي وبالتالي صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات لهذه الأهداف؛
- وجود جملة من القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؛
- بعض المتغيرات للأداء لا يوجد مقاييس لها وإن وجدت يصعب تحديدها، إذ أن هذه مقاييس هذه المتغيرات ضروري لتنفيذ الإستراتيجيات وبالتالي يكون هناك خلل في توجيه الأداء؛
- باعتبار أن المؤشرات الغير مالية لا تبين بدقة وبشكل كمي مساهمتها في تقييم الأداء سوف يؤدي حتماً إلى إهمالها والتركيز على المؤشرات التي تبين بشكل دقيق قيمة الأداء وبالتالي سوف لن يتم الموازنة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في قياس وتقييم الأداء؛
- الرغبة في إعداد بطاقة أداء متوازنة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية لكن بالتجربة تجد منظمات الأعمال نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء الم توازن تسمح بتفادي الشكل الذي ينتج عن هذه الرغبة.

خلاصة لما سبق أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات لمواجهة عجز الأنظمة التقليدية عن مواكبة التطورات والتغير السريعة لبيئة أعمال المنظمات، وذلك نظراً لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة إستراتيجية منظمات الأعمال إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال المحاور الأربعة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما أنها تمكن المدراء والتنفيذيين من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بجوانب أخرى، مثل: العملاء والأنظمة الداخلية

¹ - نعيمة بحيوي، دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة: ملبنة الأوراس للحليب ومشقاته، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد بجامعة المسيلة أيام 10-11 نوفمبر، 2009، ص 276.

والنمو والتعليم في المؤسسة، وعليه فبطاقة الأداء تعمل على تحقيق التوازن بين هذه المحاور، بهدف الرقي بالمنظمة والوصول بها إلى مرحلة التميز عن مثيلاتها، عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها استخدام الجانب المالي فقط.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

تهدف العديد من منظمات الأعمال لتحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية، نتيجة مواجهة هذه المنظمات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد)، لذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة، التي وجدت اهتمام من قبل هذه المنظمات، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف منظمات الأعمال وكسب رضا الزبون (المستفيد).

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة ووصف أساسياتها ومبادئها الرئيسية، إلا أنه لا يوجد تعريف عالمي موحداً مقبول حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعريفات قد ظهرت وبرزت وفرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول في تناولها

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

- الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.¹

- الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

- الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقييم رضاه عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الأردن، 2007، ص 27.

← عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها."¹

← كما تعرف على أنها: "من خلال التركيز على التحسين المستمر، تمكن إدارة الجودة الشاملة منظمات الأعمال من ضمان الجودة من الحصول على الموارد إلى التسليم النهائي للمنتج."²

← يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام إدارة الجودة (QMS) أو ثقافة مؤسسية تتطور باستمرار وتتألف من مجموعة من القيم، تركز على رضا العملاء، واستخدام موارد أقل (الإستدامة)"³

← عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في منظمات الأعمال وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل"⁴.

مما سبق يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية يهدف من خلالها تحقيق التميز في جودة أداء منظمات الأعمال ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في إبراز النقاط التالية:⁵

- **زيادة الربحية:** وذلك من خلال القيام بالأشياء الصحيحة ومن أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء وعدم إعادة الأعمال.

- **حصر شكاوي العملاء وتقليصها:** وذلك بإرضاء وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بأعلى جودة وأقل تكلفة فمثلا: في الشركات الأوروبية عام 1984 كانت نسبة الشكاوي تقدر 14% وانخفضت إلى 9,0% عام 1988.

- **تقوية المركز التنافسي:** من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل والسعر الجيد وفي الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى كسب رضاه وثقته وبالتالي تحقيق التميز على المنافسين.

- **زيادة الفعالية التنظيمية:** تعزز إدارة الجودة الشاملة قدر أكبر من العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات، واشتراكات أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.

¹ - عناية محمد خضير، 'واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها'، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

² - Jawad Abbas, **Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility**, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2019, P: 03.

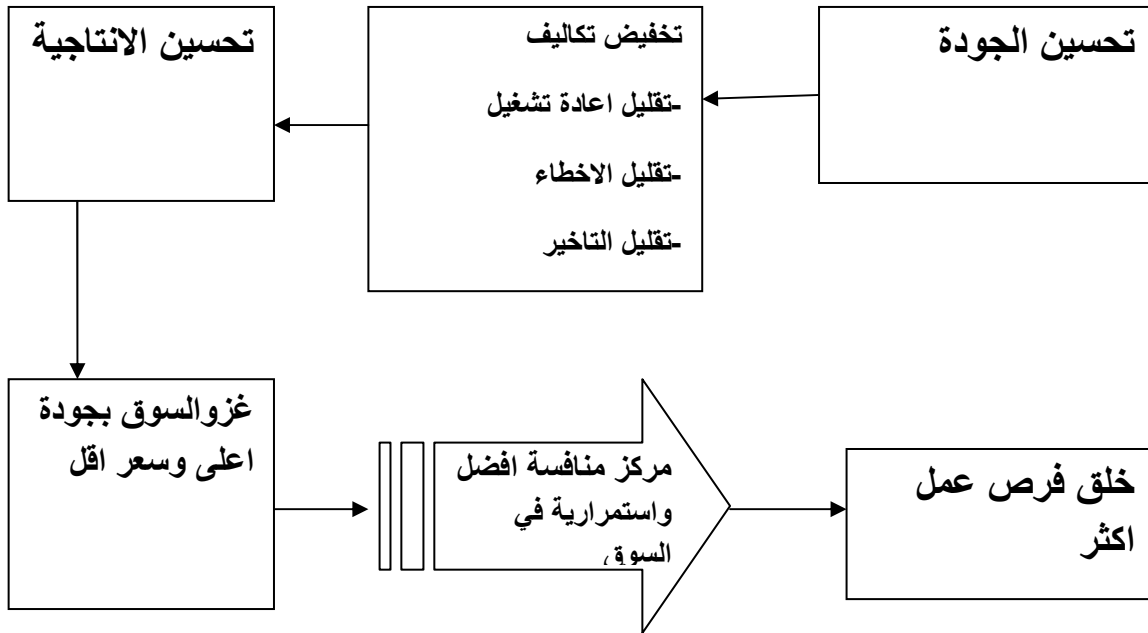
³ - Souraj Salah, Abdur Rahim, **An Integrated Company-Wide Management System, Combining Lean Six Sigma with Process Improvement**, Springer Nature Switzerland AG, 2019, P: 09.

⁴ - احمد بن عيشاوي، معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04، ص 10.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- **البقاء والاستمرار:** وذلك بالمحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين المستمر وكذا التعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية.
 - إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:¹
 - أ- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
 - ب- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل؛
 - ج- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد؛
 - د- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها؛²
 - هـ- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها؛
 - و- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر؛
 - ي- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
- يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل (22): أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقة، العدد 2008/06، ص179.

¹ - عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2006، ص 54.

² - بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، ورقة، العدد 2008/06، ص 178.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لابد من عرض الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بكفاءة وفاعلية، هذه الخصائص والسمات يطلق عليها مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

تركز مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، وهي على النحو الآتي:¹

أ- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة؛

ب- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن يستمر دائماً في المنظمة، والعمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي تؤدي بها الأعمال من خلال تصميم عمليات إنتاج السلع التي تؤدي إلى مطابقتها للجودة، ومن خلال توظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية والأساليب الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات؛

ج- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل؛

د- إشراك جميع الممولين في جهود التحسين الجودة، وذلك من خلال تعاون المنظمة مع هؤلاء الممولين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة؛

هـ- بناء ودعم ثقافة في المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية؛

و- إشراك كل فرد في المنظمة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يختص به، وإشراك الأفراد بالتعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات؛

ي- تركيز الجهود على تلبية حاجات المستهلك، وذلك يتطلب أن المنظمة يجب أن تعمل على تحديد احتياجات زبائنهم من السلع والخدمات؛

في الواقع لا يوجد شيء جديد فعلاً في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز على الزبائن والعمل على إرضائهم وتحقيق احتياجاتهم، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المنظمة والتركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات فيها، وليس التركيز فقط على العملية الإنتاجية، وكثيراً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة - وتستعمل -

¹ - عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، دار الوراق، عمان، 2004، ص 87.

منذ عقود وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية لتكون إطار عمل مشجع ثم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

ثانياً: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة وضرورية، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة والتي تتلخص في:

- دعم وتأييد الإدارة العليا: إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام واقتناع الإدارة العليا للمنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق بشكل مستمر، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق الأخرى بمنأى عن قناعة أفراد الإدارة العليا وموازرتها للنظام الجديد، كما أن اقتناع الإدارة العليا يضمن التزامها بتهيئة البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير وتنظيم إدارة الجودة الشاملة.¹
- تبني الأنماط القيادية المناسبة: إن النمط الذي يعتبر ملائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، يكمن في النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، ويولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم.
- التركيز على العميل: العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من المتطلبات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو محور كل مجهودات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي تمكنها من تقويم مستوى رضا عملائها.
- توثيق العلاقة مع الموردين: ثقافة إدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل الموردين باعتبارهم يقومون بتلبية احتياجات المنظمة بالمدخلات الملائمة، فالمنظمة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعمل على بناء علاقة وطيدة طويلة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة وهذا تحت شعار " المورد شريك طويل الأجل وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة " ومن مظاهر التعاون المتبادلة نجد ما يلي:²

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 33.

_ تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس رضا العميل الخارجي وشكواه ليعمل على تزويد المنظمة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه.

_ اشترك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على تزويد ما يساعد على تنفيذها.

_ تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكل المنظمة.

باعتبار الموردين هم شركاء في المنظمة ينجحون بنجاحها، يجب معرفة مدى كفاءاتهم في تلبية احتياجات المنظمة من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل مع المنظمة ومدى مساندتهم لها.

- **تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** استنادا إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على فكرة أن العميل يدير المنظمة، ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة داخل المنظمة، فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سيساهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوفير كافة المعلومات المرتبطة به، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، والانتهاه بتقرير مدى رضاه وإشباعه، كما سيساهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمرتبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء واستغلالها وإشباعها بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.¹

- **الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة:** لاشك أن المورد البشري الفعال هو خير ضمان لتحقيق استمرارية ونجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، برامج التدريب، أسلوب التحسين المستمر وبناء فرق العمل، انتهاء بالمشاركة والتعاون في كشف المشاكل وتقديم الحلول لتحسين الأداء بشكل مستمر استنادا إلى أهمية المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة يرى "ديمينغ" أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيرا من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، فهو يرى انه لا بد من التوقف على عملية ترتيب العاملين حسب الأداء أو القسم أو الإدارة التي يعملون بها وضرورة التوقف على تطبيق نظام الجدارة والمكافأة الذي يستند إلى الأداء الفردي لأنه يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستبداله بنظام يقوم على فكرة الفريق الواحد التدريب المستمر المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر مكافأة الفريق المبدع من العاملين وتقدير الجهود البارزة والتميزة.²

¹- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص 50.

²- علي السلمي، مرجع سابق، ص 26.

- **التدريب والتعليم المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على عملية التدريب والتعليم المستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المنظمة من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم شاملة لكافة المستويات، مما يضمن أن تكون مهارات العاملين مسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، إلا أنه يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمرًا. يحصل منه كافة العاملين على المعارف اللازمة وعلى الكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الفعلي.

- **وضع معايير لقياس الأداء:** إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتج والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع منظمة أخرى رائدة في نفس مجال نشاطها والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج بهدف التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والجودة.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي: ⁽¹⁾

1- مرحلة التوعية بالجودة:

تشمل هذه المرحلة، عملية التوعية بضرورة وجود نظام للجودة الشاملة بالمؤسسة، هذه التوعية تتعلق أساساً بالأفراد العاملين من جهة، ورؤسائهم من جهة أخرى وأهم العناصر المستخدمة في هذه المرحلة نجد:

أ- **أسلوب تقويم الجدوى الاقتصادية:** أي كيفية حساب الجدوى، لبرنامج التوعية بالجودة الشاملة، كتكاليف التوعية العائد على الاستثمار، وغيرها.

ب- **نظم التكاليف:** أي القيام بدراسة هادفة، وموضوعية لتكاليف منظمات الأعمال المختلفة، سواء الثابتة أو المتغيرة، قبل وبعد عملية التوعية، من أجل تحسين الأثر الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

ج- **المخصصات الاستثمارية:** إذ توجب توفير ورصد أجزاء من الميزانية، تتعلق أساساً بالتوعية للجودة الشاملة، ولا يفترض أن تكون ذات قيمة كبيرة.

2- مرحلة التدريب المؤسسي واستخدام الأدوات:

في هذه المرحلة يتم تطبيق مختلف برامج التدريب الخاصة بالتحسين في المنتجات والعمليات، وأهم أسسها نجدها:

أ- **التغذية المرتدة:** أي العمل على تعليم الأفراد داخل مختلف المستويات الأدنى، لطرق التشخيص، وحل كل المسائل المطروحة، مما يجعل الخبرات والمعارف تنتقل بين الأفراد.

ب- **خطوط الإنتاج:** أي دراسة العمليات المترابطة، وتحليلها من أجل التقدم في عملية التحسين.

¹ - محمد على الليثي، لطفي لويز سفين، اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 796.

ج- **التكامل بين المنتجات والعمليات:** أي إيجاد ذلك التوافق بين مختلف المنتجات والعمليات الإنتاجية، من تجميع وتركيب وغيرها. من أنشطة المؤسسة، ومن ثم العمل على جعل كل الأفراد العاملين، على علم بهذا التوافق.

3- مرحلة التكامل المؤسسي لنظام الجودة الشاملة:

تتعلق هذه المرحلة بمختلف الجوانب التنظيمية، بحيث يكون الهدف هنا إيجاد توافق بين مختلف هذه الجوانب، لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم هذه الجوانب:

أ- **الهيكل التنظيمي:** إذ توجب الاعتماد على هيكل تنظيمي، يضمن الديناميكية المطلوبة، للتحسين والرقي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم مواصفات هذا الهيكل نجد:

- هيكل يضمن وجود لامركزية في اتخاذ القرارات.
- هيكل يسهل عملية التغيير التنظيمي.
- هيكل يتماشى مع التكنولوجيا، ويتأثر إيجابيا بها.

ب- **المهارات والقدرات:** والتي من خلال خلقها في الفرد يكون جديرا بتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وكذلك تنميتها في حال وجودها عند الفرد مسبقا. ونجد من هذه المهارات مايلي:

- قدرة الفرد على تحويل معارفه، للأفراد الآخرين.
- القدرة على التطوير والابتكار.
- المهارات السلوكية والاجتماعية.

ج- **النظم:** والتي من أهمها: تسيير المعارف، تسيير التدريب، تسيير العمليات وتصميم نموذج الأعمال.

د- **الطابع:** ويقصد به إيجاد مختلف السمات التي تجعل منظمات الأعمال منفردة، وتحمل طابعا خاصا بها، كالروح المعنوية، الاتجاهات السلوكية، الإدراك، وغيرها...

4- مرحلة التركيز على الجودة:

وهنا يتم تطبيق برنامج الجودة الشاملة، ومختلف ركائزها، في أرض الواقع، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة مراقبة البيئة وتغييراتها، والتي نذكر منها:

- التغيير في السوق كدخول وخروج المنافسين، أسعار المواد الأولية.
- التغيير التقني: أي مختلف تقنيات الأنشطة والعمليات.
- التغيير في معايير تقييم الأداء.
- التغيير في استراتيجيات المنافسين.

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع فإن ما تمتاز به مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو البساطة، ويرجع السبب الرئيسي في فشل هذه

المنظمات في عملية تطبيقها، كما أن سر نجاح البعض الآخر لا يرجع إلى اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها وفي مشاركة والتزام كل فرد فيها بهذا البرنامج وبأهدافه. ويمكن القول بأن من بين الأسباب التي قد تقف أمام سوء تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة تعلم خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعمه، ثم تكريس الجهود لتطبيقه.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، وأن تحسين الجودة هي عملية وليست أسلوب.
- 3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، بل من الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كل أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم اتجاهه.
- 4- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فتقوم بعض المنظمات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- 5- تركيز المنظمة في تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجيتها وموظفيها، وهذا ما يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.
- 6- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغيير تام في ثقافة وطرق العمل داخل المنظمة.
- 7- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة أكثر خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المنظمة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وأن نجاح أو فشل المنظمة في رحلة تحسين الجودة يعتمد إلى أي مدى يكون هناك تفهم والتزام ومشاركة من قبل المدراء في المنظمة من كل المستويات، كما يعتمد النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

كملخص لما سبق هناك دوافع عديدة دفعت منظمات الأعمال إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال: عولمة الأسواق أي التي أنتجت منافسة شديدة إلى جانب التطورات التقنية وكذا تنوع أنواق المستهلكين وزيادة وعيهم، حيث يأخذ هذا النظام بمبدأ المشاركة الجماعية والتركيز الكبير على الزبائن لأنه لا وجود للمؤسسة بدونهم، وهناك مجموعة من العناصر تحدد مستوى الجودة نذكر منها: ذوق المستهلك، توقعاته، المنافسة، تصميم المنتج، خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة، نظام

¹ - عبد العزيز أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المعلومات تحضير العمال، أما الهدف من نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة فهو النمو وتحقيق الزيادة في السوق ولا يكون هذا إلا بإتباع مجموعة من القواعد الصارمة حتى تتوصل منظمات الأعمال لتحقيق لهذا الهدف.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف منظمات الأعمال في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع ووظائف والعمليات وإمكانيات منظمات الأعمال لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل)، وبهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسياً.

المبحث الثاني: مستويات وأبعاد التميز التنظيمي ومعوقاته

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من المستويات والأبعاد، والتي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حال الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، حيث إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، أو في مستوى دون الآخر، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة.

المطلب الأول: مستويات التميز التنظيمي

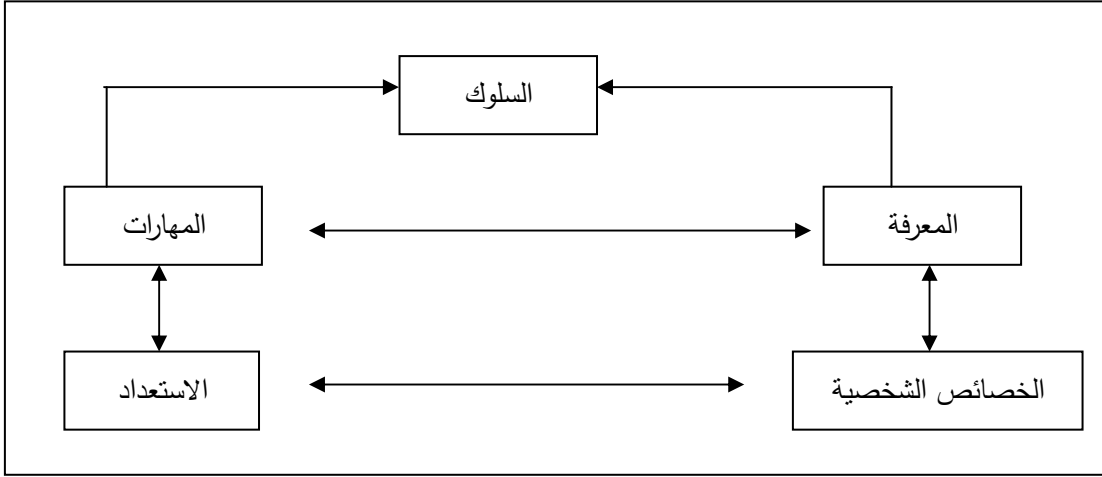
يتحقق التميز عند ثلاثة مستويات مختلفة (الفرد- فرق العمل- المنظمة) كما يمس عدة مجالات أو أبعاد في المنظمة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب، للتميز التنظيمي ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

أولاً: التميز على مستوى الفرد (التميز الفردي)

وضع كل من (Lucia و Lepsinger) نموذجاً للتميز على مستوى الفرد يحدد الخصائص الشخصية والسلوكية والمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المنظمة بما يسهم في تحقيق أهدافها¹. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي..

¹ - مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 155.

الشكل رقم (23): محددات التميز على مستوى الفرد.



المصدر: مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 115.

يوضح الشكل رقم (23) مجموعة المحددات المتكاملة مع بعضها البعض والمطلوب توافرها في الفرد حتى يصل إلى ذروة الأداء الشخصي وبالتالي تحقيق التميز على المستوى الفردي، بمعنى النجاح في الحياة الشخصية والوظيفية، والمساهمة الإبداعية أو الجديدة المضافة إلى العمل، ومنه الرضا عن النفس وعن العمل، والارتقاء في العمل ليصبح الفرد رئيساً نظراً لتفوقه في الأداء.

ثانياً: التميز على مستوى فرق العمل

يشتمل التميز الفرقي على الفرق المتفاعلة والمكلفة بإنجاز مهام محددة وتحقيق أداء عالي فيها عن طريق تحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع.

ثالثاً: التميز على مستوى المنظمة ككل (التميز التنظيمي)

يشمل هذا المستوى من التميز المنظمة بأكملها حيث أن المنظمة تكون متميزة في تحقيق أهدافها وإبداعاتها وتميز بفارق واضح عن المنافسين¹.

وعليه يتحقق التميز في المنظمة عند ثلاثة مستويات مختلفة، فهو يكون على مستوى الفرد ويطلق عليه بالتميز الفردي، ويكون على مستوى فرق العمل أو ما يسمى بالتميز الفرقي، وعلى مستوى المنظمة ككل ويطلق عليه بالتميز التنظيمي.

¹ - فايز جمعة النجار ومحمد عبد السلام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم التركيز عليها من طرف أغلب الباحثين، والتي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حال الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، حيث إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة، من خلال عناصر القيادة والمروسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية وكذا الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في مايلي:

أولاً: تميز القيادة

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة¹، حيث أن للقيادة تأثير مباشر على التميز من خلال المهارات القيادية ونظام الحوافز، وتشجيع المروسين على التوجه نحو التميز؛

هناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات، والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة بدون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الابتكارية.

إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم الإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف، تزداد فرصتهم للتميز².

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

- 1- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين، أي أن يضع القائد نفسه كزبون له حاجات ورغبات متغيرة؛
- 2- تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات، بدلاً من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية، ويحول دون تحقيق التميز التنظيمي؛
- 3- مشاركة المروسين بدلاً من الرقابة عليهم، والثقة بأدائهم، والعمل على خلق بيئة ملائمة من التميز، مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم؛

¹ - Frances Hesselbein, Rob Johnston, **On Mission and Leadership**, A leader to Leader Guide, USA, 2002, P: 15.

² - ابو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4- أن يكون القائد بمثابة الأنموذج والقوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين؛

5- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم؛

6- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها؛

7- النظر إلى التحسين المستمر كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي؛

8- الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام، والمنظمة بشكل خاص؛

9- الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة؛

10- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية (الخضراء).

يشير تميز القيادة إلى درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي التي تساعده على مواجهه العمليات المضطربة والأزمات المتعددة والذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد، إي يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات قبل وقوعها إذ إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل ولعل الدور الذي قام به (جاك ولش) عندما حدد التميز كأحد القيم الأساس لشركة (جنرال إلكتريك GE) قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقه في تاريخ تلك الشركة.¹

تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفقتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية، هذه الأدوار تكون كالاتي:²

1- تحديد الرؤية المستقبلية: الدور الأساس للقائد الإداري هو تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة؛

2- ترسيخ قيم التميز: أن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد الا الفشل في المستقبل؛

3- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في التأكيد على التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين؛

4- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة بالأرباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز؛

¹- علي حسون، سنان فاضل، إنعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، 2016، ص 34.

²- علي عبود، ضرغام حسن، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 307.

- 5- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل حملة الأسهم والزبائن والعاملين والمنافسين والموردين وبقية الأطراف الأخرى وكل طرف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع أهداف الأطراف الأخرى والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة؛
- 6- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

ثانيا: تميز المرؤوسين

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف المرؤوسين والمؤسسة معنا، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمرؤوسيهي تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي¹؛

إذ أن كل منظمة تتألف من أفراد تسعى إلى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء ومن ثم الحصول على خدمات جيدة مع ضمان إنهم سيستمررون في الحفاظ على التزامهم للمنظمة، إن ما ذكر يعد مهما وأساسيا للمنظمة لتحقيق أهدافها وهذا الأمر حقيقي بغض النظر عن نوع المنظمة، فالحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج وضروري لنجاح كل منظمة وتحقيق التميز في أداؤها.² في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو "نجوما"، نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- 1- استقطاب وتوظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي؛
- 2- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل، والوصول إلى الأداء المتميز في أنفسهم، وعلاقاتهم في العمل ومع المجتمع ككل، وهذا على المدى القصير والطويل؛
- 3- توجيه المرؤوسين وتتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسيين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح له، وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات والسلوكيات؛

¹ - Robert VECCHIO, **Organizational Behavior**, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P.43.

² -Robbins, and Coulter, **management**, 6th ed, Prentice- Hall Inc., New Jersey, 1999, P: 06.

³ - Cristina Mele, Maria Colurcio, **The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, N 05, 2006, P: 474.

- 4- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداءهم ومحاولة تمييزها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تمييزها والاستثمار فيها؛
- 5- تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم؛
- 6- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية؛
- 7- تشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- 8- غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها، وبدون الالتزام فإن جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، لن تحقق التميز إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته، منظمته، والمجتمع بشكل عام؛
- 9- تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطاءهم فرص المبادرة لتحقيق التميز التنظيمي؛
- 10- تمكين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول إلى القوة الفائقة وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: تميز الهيكل التنظيمي

- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة، وأنشطتها عمودياً وأفقياً وهو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة، إذ يظهر الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسية للمنظمة كما يلي:
- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة؛
 - العلاقات الرئاسية الرسمية لخط السلطة، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف لكل مسؤول في المنظمة؛
 - كيفية تجميع الأفراد في الإدارات والأقسام وبالتالي تجميع تلك الإدارات لتشكيل المنظمة؛
 - كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن اتصالات وتنسيق فعالين بين تلك الوحدات بما يضمن تكامل الجهود لكافة أجزاء المنظمة بالاتجاهين العمودي والأفقي.¹
- إن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.²

¹- الشماخ خليل محمود، خضر كاظم، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2014، ص 163.

²- أوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

كما أن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

في حين أن نجاح جهود التميز في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة أو إعادة هندسة، إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي الأمر، والذي يعتبر عائقا أمام جميع سبل التميز. حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع المرؤوسين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا.¹

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

اتساقا مع ما سبق نرى أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب، فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي.

رابعا: تميز الإستراتيجية

هو سعي المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة وفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع ينحسر فيه الفواصل المكانية والزمنية إذ يصبح التوجه

¹ - نفس المرجع: ص 79

الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق أدائها المتميز على المدى الزمني طويل الأمد وقصير على حد سواء¹.

درجة تميّز الخطوات التي تتّخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المؤسسة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية².

إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة، يقول بورتر (إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة، حيث تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. ويمكن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الإستراتيجية، كما تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:³

- 1- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية؛
- 2- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي؛
- 3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة الأجل لمواجهة التناقض الحاصل في الموارد الطبيعية؛
- 4- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
- 5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛

¹- Thompson, Strickland, **Strategies management**, Irwin, McGraw- Hill, Boston, 1998, P: 40.

²- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص: 169.

³- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار البازوري، الأردن، 2005، ص 25.

6- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

استنادا إلى ما سبق فالإستراتيجية تربط بين كافة الأنشطة المرتبطة بالمنظمة، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية، للمفاضلة بين الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي.

خامسا: تميز الثقافة التنظيمية

تأثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به،

بالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي¹.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا وحاسما في تميز المؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط التالية:²

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، وبالتالي فهي تضمن تصويب المؤوسين نحو السلوك المتميز؛

2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك المؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرا مهما يبين شخصية المؤوسين في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف؛

3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي؛

4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم؛

¹ - بل كبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005، ص 285.

² - ابو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 80.

5- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العملاء، المنظمات الأخرى... الخ)؛

6- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

مما سبق تعتمد الثقافة التنظيمية المتميزة على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين، وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة والذي يختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تتعكس ثقافة المنظمة من خلال التعرف على مستوى تأثيرها على سلوك مرؤوسيه، ورؤيتهم للأحداث، والمواقف، وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة. **خلاصة** لما سبق يمكن القول أن المنظمات التي تسعى لضمان مكانة في سوق شديد المنافسة، عليها اعتماد التميز التنظيمي حيث يشمل كافة جوانب المؤسسة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها والعاملين فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق التميز التنظيمي ومعوقاته

تعددت وتتنوع المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز، حيث أن تحقيق تميز الأداء يواجهه تحديات متعددة فينبغي أن يمر بمراحل، حيث إن رحلة المنظمة للتميز تبدأ بالمرحلة الأولية، ثم مرحلة اختيار وتطبيق نموذج التميز المناسب، وأخيراً مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو التالي:¹

- 1- التعهد بالتميز والالتزام به؛
- 2- تحديد الأهداف المهمة ومن ثم متابعة تحقيقها؛
- 3- بناء ثقافة بالمنظمة من خلال تحويل القيم السابقة في النقطة (أ-ب) إلى أفعال لدى العاملين؛
- 4- خلق وصناعة قادة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- 5- التركيز على رضا العاملين؛
- 6- بناء شعور لدى العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المنظمة؛
- 7- انحياز السلوك نحو أهداف وقيم المنظمة؛
- 8- تحقيق الاتصال في جميع مستويات المنظمة؛

¹- Studer, Quint, **Hardwiring Excellence**, Gulf Breeze: Fire Starter Publishing, 2003, P: 45.

9- التعرف على الانجازات والمكافأة.

حيث تعددت وتتوعدت المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز، حيث أن تحقيق تميز الأداء يواجهه تحديات متعددة فينبغي أن يمر بالمراحل التالية:¹

أ- البدء في الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية معرفة جيدة للجميع والتي تنشر على كافة المستويات.

ب- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.

ج- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقييم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء .

د- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.

هـ- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقييم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع

إن رحلة المنظمة للتميز تبدأ بالمراحل الأولية، ثم مرحلة اختيار وتطبيق نموذج التميز المناسب، وأخيراً مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو التالي:²

أولاً: المراحل الأولية

هي المراحل التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، وحددت كما يلي:

- تحديد طرق إجراءات العمل: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الإيزو لتحسين إجراءات العمل.

- البناء على أفضل الممارسات بعد تحسين إجراءات عمليات العمل. يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها. ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقييم الذاتي.

- تطوير مستوى الأداء: وبعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء المستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي تحقيق الأداء المتميز.

¹- بن بدر سليمان بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²- أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ثانياً: مرحلة تطبيق نموذج التميز

هي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، والتي حددها نموذج التميز الكندي بعشرة خطوات على النحو التالي:

- 1- نشر مفاهيم التميز: من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل.
- 2- فهم نموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون النموذج.
- 3- نشر الرسالة: ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز.
- 4- استخدام نموذج التميز للتقويم: يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
- 5- وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين الوضع المنظمة على طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء.
- 6- تنفيذ خطة التحسين والتطوير: التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.
- 7- مراقبة خطة التحسين والتطوير: وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.
- 8- إعادة جراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز: وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة وقياس تقدم المنظمة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.
- 9- المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق.
- 10- التركيز على التحسين والتطوير المستمر: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل نموذج التميز جزء من ثقافة المنظمة وطريقة إدارة أعمالها.

ثالثاً: مرحلة استدامة التميز

- هي خطوات الاستمرار لتحقيق التميز في المنظمة عبر إتباع الخطوات التالية:¹
- 1- الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.
 - 2- قيادة وإدارة التغيير: من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم التميز المتحقق.
 - 3- فهم منهج النظم: التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.

¹ - نفس المرجع السابق ص 58.

- 4- توضيح قوة وفرص التحسين: وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.
5- إدخال تقنيات التحسين: من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.

رابعاً: معوقات التميز التنظيمي

كثير من المنظمات تعاني من مشاكل ومعوقات، تقلل من قدرتها ورغبتها في رفع مستوى أدائها الي مستوى تطلعاتها للتميز، بعض هذه المعوقات مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، ويسهل التعامل معه والبعض الآخر نابع من البيئة الخارجية، وخارج سيطرة المنظمة، ويصعب التعامل معه، وعلى المنظمة العمل على تجاوز هذه المعوقات لتحقيق الاستمرار في النمو والتحسين.

أوضح السلمي أهم المعوقات التي تواجه المنظمات من بلوغ التميز في النقاط التالية:¹

- 1- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين سلوك وأهداف العاملين؛
 - 2- التناقض الواضح بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين؛
 - 3- ضعف الوعي بالمقدرات المحورية، ومصادر القوى التنافسية للمنظمات وغياب الرؤية الإدارية الواضحة في كيفية استثمار وتفصيل تلك القدرات في التفوق على المنافسين وادارة التميز في خدمة العملاء؛
 - 4- توزيع المسؤوليات وتشنتها بين مستويات الإدارة والأفراد، مما يضعف المحاسبة؛
 - 5- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها؛
 - 6- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين؛
 - 7- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية؛
 - 8- اعتاد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات؛
 - 9- الانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- يرى (الفياض) أن معوقات التميز التنظيمي تكمن في مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي:²
- أ- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
 - ب- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
 - ج- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛

¹ عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الكتبه المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 308.

² الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص33.

د- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز التنظيمي فيما يلي:¹

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛
- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛
- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء؛
- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إتكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزئياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛
- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة؛
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز؛
- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات؛
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية؛
- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.

¹ - أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 72.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي.

إدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة التي تسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح والتميز في الأسواق، والتوصل إلى عنصر تفوق من خلال التركيز على تميز كل من القيادة، والمرووسين، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وكذا الثقافة التنظيمية وهو ما يمكنها من تحقيق أبعاد التميز التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما يمكنها من الاستمرار والنمو.

من أهم البدائل التي تطرح أمام المنظمات إستراتيجية التميز، التي تتأتى من خلال أبعاد التميز، حيث إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة، من خلال عناصر القيادة والمرووسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية وكذا الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بوظائف وأنشطة المنظمة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر وبشكل كبير على تميزها في الأبعاد المختلفة (قيادة، المرووسين. الإستراتيجية الهيكل، الثقافة التنظيمية) من خلال عملياتها الرامية إلى تطوير وتوليد المعرفة التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمات في الأبعاد السابقة.

أولا: أثر إدارة المعرفة على تميز القيادة

يتطلب التميز في المنظمات قيادة فعالة، فالقيادة بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة، كما أن هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

إن تعزيز إدارة المعرفة يتم من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة، وإن التميز يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في إيجاد المعرفة والتي تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.¹

¹ - أمال ياسين المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

من أهم المحددات لتحقيق التميز التنظيمي وجود قيادة ذات رؤيا في المنظمات المعنية، وأن تركز هذه المنظمات دوماً على المستقبل. وتفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية

تعد إستراتيجية إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وتنبثق عنها من ناحية وتعبّر عن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من ناحية أخرى، حيث أن إستراتيجية المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال، ويرى آخرون أن إستراتيجية إدارة المعرفة أعلى من أن تكون إستراتيجية وظيفية، أي أنها إستراتيجية للأعمال قائمة على المعرفة، حيث التحول نحوها يجعل المعرفة والبعد المعرفي هو الأساس في أداء المنظمة لأعمالها وتحقيقها للميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة على أساس تبني إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة لتكون موجهة للاستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية العمليات وإستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية، وتعمل هذه الرؤية على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة، وليس على المستوى الوظيفي الفني حيث الأساس فيه تحويل المعرفة إلى قواعد المعرفة من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام، فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها، وتحليل أعمال المعرفة وتخطيطها. ويتضح أن هذه الرؤية أكثر شمولاً من سابقتها ويفضل الأخذ بها.¹

بالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يعد السبيل الأهم للوصول إلى مرحلة التميز في عالم اليوم، فتوجه المنظمة إلى أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها في كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف تلك التي تمتلكها بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 303.

الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة، وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات و الخطط الخاصة بإدارة المعرفة. و في هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها:¹

- الهيكل الأفقي المتسع (infinitely flat organization)، حيث يكون نطاق الإشراف كبيرة جداً، و في هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، و يكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل؛

- الهيكل الشبكي (network)، وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات و نقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة؛

- الهياكل المعكوسة (inverted organizations)، وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته؛ وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيلها.

ترى مجموعة من المهتمين بالتنظيم بأن هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وأهمها:²

1- الهيكل الراسي (Structure| Hierarchical): ويشير إلى الناس الذين يجب أن يتفاعل معهم الفرد، وعلاقات التبعية التقليدية، وهذه تؤثر في مسار / تدفق المعلومات، وفي مشاركة وبناء المعرفة ومن خلال اللامركزية أو جعل الهيكل التنظيمي مسطحاً، تسند مسؤوليات أكبر للفرد، ويزداد عدد الأفراد الذين يتبعون الرئيس واحد، ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية.

¹- Lang, J. C., **Managerial concerns in knowledge management**, The Journal of Knowledge Management, Vol 05, N.01, 2001, PP: 50-52.

²- حسين محمود حريم، شاعر جار الله، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006، ص 146.

- 2- يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز إدارة المعرفة من خلال جماعات/ تجمعات الممارسة (Communities of Practice): وهي جماعات عضوية منظمة ذاتيا من أفراد موزعين جغرافيا أو تنظيميا يتصل بعضهم ببعض بانتظام لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، وجماعة الممارسة توفر للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد أكثر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية.
- 3- يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل متخصصة Specialized Structures وأدوار مخصصة لإدارة المعرفة، أي إنشاء وحدة/ جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة.

رابعاً: أثر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية

يتطلب نجاح أي منظمة حديثة التكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب، ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء التعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات، إذ إن ضعف توفر الثقافة التنظيمية البناءة التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدي إلى إنعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤسسية الذي بدوره ينعكس سلباً على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي ومن ثم زيادة نسبة ترك العمل، وتتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الابداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك.

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة (Mc Donough and Dyer) الأمريكيتين في سنة 2001، بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي:¹

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

¹- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 303.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.¹

في نفس السياق ينبغي الإشارة إلى أن عملية المشاركة في المعرفة تعد من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، حيث أن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك لأسباب منها:²

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة؛
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة؛
- عدم فهم إدارة المعرفة و تطبيقاتها و فوائدها؛
- نقص في تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية؛
- عدم تبني الإدارة العليا لبرامج و ثقافة المشاركة المعرفية؛
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.³

تأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.⁴

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة، مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على اللوائح التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

² دحماني زهيرة، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تدبير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2018، ص 131.

³ سامي عبد الله وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، ص 115.

⁴ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة، مجلة النجاح للأبحاث، نابلس، فلسطين، مجلد 25، العدد 01، 2011، ص 127.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

كما يتم تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:¹

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي تجب إدارتها؛
 - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب يشترك فيها ومن الذي يستطيع خزنها؛
 - إيجاد بيئة التفاعل الإجتماعي، تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
 - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في المنظمة.
- يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى (De Brun 2005) أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.²

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتميز المرؤوسين

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على المرؤوسين في المنظمة بطريقتين مختلفتين، فالأولى تستطيع من خلالها إدارة المعرفة أن توصل عملية التعلم لديهم بصورة بيئية أي بواسطة المرؤوسين بعضهم بعض ويتم ذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، أما الثانية فهي الطريقة التي تمارس بها الإدارة الخاصة بالمعرفة تأثيرها على المرؤوسين في المنظمة وجعلهم يتسمون بالمرونة إضافة إلى أنها تدعم الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة المشاكل المختلفة التي تواجه مختلف النشاطات داخل المنظمة.³

¹- دحماني زهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

²- عبيد وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوطنية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 33.

³- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 79.

تؤثر إدارة المعرفة على المرؤوسين في المنظمة بطرق مختلفة، فهي تسهل عملية تعليمهم سواء من بعضهم البعض أو من خلال المصادر الخارجية حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بان تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تجعل المرؤوسين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم وهذا يعني مساعدتهم في بناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.¹ ويمكن توضيح ما سبق من خلال الآتي:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على تعلم المرؤوسين

حيث تمتلك إدارة المعرفة القدرة على مساعدة العاملين على التعلم ومن ثم الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، ويكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وكذلك من خلال دمج المعرفة أي من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، ويكون كذلك عن طريق جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة لأنها تساعد على اكتساب المعرفة لدى المرؤوسين،² وعليه فإن وضع المعرفة أمام الجميع يتيح للمعرفة الضمنية أن تصبح صريحة، وبالتالي يتمكن الأفراد الآخريين من الاستفادة منها، فعملية اكتساب المعرفة قد تمت بنجاح من خلال اكتساب وتعلم المرؤوسين لخلاصة من المعارف التي تمكنهم من تجاوز الأخطاء السابقة في عمليات الإنتاج.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على مؤاتمة (تأقلم) المرؤوسين

إدارة المعرفة حينما تعمل على تحفيز المرؤوسين في المنظمة على الاستمرار في عملية التعلم بينهم ومن خلال بعضهم البعض يجعل من المرؤوس يميل إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاج إليها بغية تحقيق التأقلم وذلك في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك، وتعمل الاشتراك بالمناقشات الحرة وجلسات الحوار على الإعداد الجيد للمرؤوسين من أجل الاستجابة لمختلف التغيرات التي تطرأ على المنظمة في بيئتها، وبالتالي فإدارة المعرفة تعمل من خلال هذا الطرح على تجهيز المرؤوسين على التأقلم مع مختلف الأوضاع التي تطفو إلى السطح.³

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة المنظمة وتشجع المرؤوسين على التعلم، فهم بالتالي سيستخدمون المعلومات التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة يومياً، وبالتأكيد عندما يكونون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً فإنهم لن يتفاجؤوا من حدوثها،

¹ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 277.

³ - خضر اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

فالأفكار الجديدة والمشاركة في المناقشات الحرة تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية متغيرات قد تحدث ويكونون أكثر قبولاً لها.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على المرؤوسين بصورة مباشرة وذلك بغية تحقيق فوائد عدة أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل خصوصاً لدى المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة،

- التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع مختلف المتغيرات.

ومن خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر المرؤوسين بالرضا نظراً لتدعيم المعرفة لديه وزيادة قدراته ومهاراته، كما أن الإدارة المعرفة القدرة على جعل المرؤوس يتصدى لمختلف المشاكل التي تقف في طريقه كونه قد واجهه قسطاً من المشاكل من قبل مما يؤهله لمعالجتها بصورة فعالة مما تولد لديهم القدرة من أداء عملهم بصورة فعالة.¹

لإدارة المعرفة فوائد عديدة تؤثر مباشرة على رضا المرؤوسين ومن ضمنها أن يصبح بمقدورهم التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة، وإعداد التهيئة الأفضل لهم للتعامل مع التغيرات، وبالتالي تمكنهم من زيادة مهاراتهم، وتدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع أمثالهم في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعدهم على التصدي للمشاكل التي تواجههم وتجعلهم قادرين وبفعالية أكثر على أداء أعمالهم، حيث يصبحون متحفزين ومدفوعين دائماً للأداء الأفضل وجميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء.

فيما يتعلق بالعاملين دائماً فقد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة مكنت من تحديد المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها في العامل والتي من خلالها يستطيع النجاح في عصر المعرفة وهذه المهارات تتجسد في التالي:²

- التفكير الناقد والبناء: ويتجسد ذلك في القدرة على تعريف المشكلات واستخدام مختلف الأدوات في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج وتطوير الحلول الملائمة للتغيرات المستمرة؛
- الإبداع: حيث ينبغي أن تساعد مهارات الأفراد في الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات وبالتالي إنتاج منتجات أخرى جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال ونقل المعلومات لأجل ضمان استمرار واستقرار التنظيم؛

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 278.

² - محمد السعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية، مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 08، جامعة الجزائر، 2003، ص 27.

- التعاون: حيث يلعب العمل الجماعي دورا مهما في حل أعقد المشكلات وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن مهارات العمل الجماعي لأجل الاستمرار وهذا العمل الجماعي يتعزز من خلال تكنولوجيا المعلومات وتحديدًا من خلال الشبكات التي سهلت من نقل المعلومات والأفكار بين العاملين داخل المنظمة؛
- فهم التداخلات الثقافية: لقد أصبح لزاما في عصر المعرفة ضرورة أن يتخطى العاملون بالمنظمة حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي أيضا، ومعرفة مختلف التداخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات حتى يمكن لهم أداء عملهم بشكل ناجح في مجتمع تختلط فيه وتمتج الثقافات؛
- الاتصال: فالعاملون والمشتغلون بالمعرفة يحتاجون للبحث عن أفضل طريقة للاتصال لأجل توصيل الرسالة بكفاءة عالية؛
- التعامل الحسن مع الحاسوب: لذا يجب على العاملين في المنظمة ضرورة تخطي الجهل باستخدام الكمبيوتر ومختلف الأدوات الأخرى القائمة عليه لإنجاز المهام وتحقيق النجاح؛
- المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: فالعاملون في المنظمة يجب عليهم الاعتماد على النفس أكثر الأجل اكتساب المهارات المطلوبة، وقد سهلت الشبكات المختلفة من هذه المهمة لأنها توفر فرصا هامة لتنمية وتطوير الكفاءات لأنها تسمح دائما بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.
- يؤدي التشارك المعرفي إلى تعظيم قدرة المنظمة على خلق الفرص وتحقيق الميزة التنافسية، كما يمكنها من تعزيز الإبداع.¹

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتميز العمليات

- تؤثر إدارة المعرفة بصورة واضحة وفعالة على تطوير وتحسين مختلف العمليات والفعاليات داخل المنظمة خصوصا تلك الأنشطة الرئيسية كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، وكذا الأنشطة الأخرى المساندة للنشاطات السابقة كالعلاقات العامة، الصيانة والخدمات، والبحث والتطوير وغيرها، وتأثيرات إدارة المعرفة المختلفة يمكن النظر إليها عبر ثلاث أبعاد رئيسية وهذه الأبعاد تتجسد في:
- الاستعداد للعمل: وهي تمثيل العمليات المناسبة واتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بتسيير المنظمة؛
 - الفعالية: ويتعلق هذا البعد بتنفيذ العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة؛
 - الإبداعية: ويقوم هذا البعد من خلال تنفيذ مختلف الأعمال بطريقة جديدة تركز على الإبداع ومن خلال هذا البعد دائما يمكن تحسين الفعالية والاستعداد للعمل.

¹ - سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2012، ص 158.

لابد لكل إدارة الموازنة بين إدارة الأفراد وإدارة العمليات، فالموضوع ليس مسألة تخصص فني وإنما نتائج متعلقة بالاستثمار، وبالأرباح والخسائر، وبالتالي فالمطلوب الفعالية في تنفيذ الأعمال الصواب وليس مجرد الكفاءة التي تعني تنفيذ الأعمال بطريقة صواب، وتساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات من خلال المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين حيث تمكن من تبادل المعرفة وجعلها متاحة لدى الجميع، واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهما.¹ ويمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على تميز العمليات من خلال الآتي:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات

تعمل إدارة المعرفة على تقديم المساعدة للمنظمة حيث تزيد من فعاليتها في عالم الأعمال كونها تساعد في اختيار وتنفيذ العمليات التي تتناسب مع طبيعة الأعمال التي تقوم بها كونها تهيأ للمرؤوسين الإطار المناسب لاختيار أهم المعلومات المساعدة في مراقبة الأحداث الخارجية. من خلال استخدام القاعدة المعرفية من قبل قادة المنظمة مما يساعد على استقرار الخطط المرسومة بدلاً من تغييرها في كل مرة، وبالتالي فتنطبق إدارة المعرفة على نحو أمثل يقلل من الوقوع في نفس الأخطاء.² تساعد إدارة المعرفة المنظمة على اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، فهي تمكن الأفراد من اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

على صعيد تأثير إدارة المعرفة في كفاءة العمليات فإنها تسعى لجعل المنظمة منتجة أكثر وبكفاءة عالية وذلك من خلال:³

- تحفيز العاملين على عملية المشاركة والانخراط في المعرفة والانفتاح بصورة أكثر في الاستفادة من عملية المشاركة هذه في مواجهة مختلف التحديات التي يفرضها السوق؛
- تجنب دخول أطراف أخرى دخيلة تهدف الحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- التقليل من الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى مختلف الأنماط من المعرفة ذات القيمة.

تمكن إدارة المعرفة بصورة فعالة المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤة من خلال تحفيز الأفراد على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر لمواجهة تحديات السوق، وتجنب الدخلاء للذين يسعون

¹ - خضر مصباح إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² - عيد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 279.

³ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم، وكذلك تقليل الكلف المرتبطة بالاستنتاجات والوصول إلى المعرفة القيمة.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

يمكن للمنظمات الرفع من وتيرة الاعتماد على عملية المشاركة في المعرفة من خلال أفراد المنظمة واستغلالها في إنتاج وابتكار حلول إبداعية جديدة لمختلف المشاكل التي قد تواجهها، وكذلك من أجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية؛ فإدارة المعرفة في هذا المقام تعتبر منشطاً لعملية العصف الدماغي من أجل اكتشاف المخاطر والتهديدات التي قد يحملها المستقبل.¹

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة أفرادها في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل وتطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز عمليات العصف الذهني (Brain Storming) وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خلاصة لما سبق يمكن القول أن المنظمات التي تسعى لضمان مكانة في سوق شديد المنافسة، عليها اعتماد التميز التنظيمي حيث يشمل كافة جوانب المؤسسة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها والعاملين فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي.

¹ - خضر مصباح اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 122.

خاتمة الفصل

لا بد من التغيير للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانيات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق، لمواجهة بيئة الأعمال المتجددة والسريعة التغير، والوصول إلى أعلى درجات التميز، حيث أضحت لزاماً على منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وأن تتبنى الممارسات الإدارية الحديثة سعياً منها نحو تدعيم ثقافة التميز، خصوصاً في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل من التميز حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة. المنظمات الحديثة مطالبة بتجديد مبالغ هامة لمواجهة تكاليف التميز التي تعتبر مرتفعة، وحتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وتكريساً لمعنى التميز التنظيمي ظهرت مجموعة من النماذج التي حاولت حصر أهم المعايير التي تساعد في الحكم على تميز المنظمات والتي في مقدمتها كل من النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والنموذج الياباني، ويعد تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي، فهي تؤثر وبشكل كبير على تميزها في أبعاده المختلفة.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية حول أثر إدارة

المعرفة على أبعاد التميز

التنظيمي في مؤسسة

كوندور - برج بوعرييج -

مقدمة

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي، وتبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي نظرياً، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع التميز التنظيمي، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة مختارة وهي مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ منهجية الدراسة الميدانية؛
- ❖ تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية؛
- ❖ عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني، وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بهذه المؤسسة وإبراز مكانتها في الاقتصاد الجزائري، وعرض كيفية تنظيمها والهيئات التي تشرف على تسييرها من خلال المطالب التالية:

- ❖ نشأة وتطور مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية؛
- ❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية؛
- ❖ تشكيلة منتجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة كوندور

أجريت الدراسة الميدانية في أحد أكبر وأهم الشركات الجزائرية في الصناعة الالكترونية والصناعات الكهرومنزلية، وهي مؤسسة مجمع كوندور بولاية برج بوعريريج.

أولا: تعريف المؤسسة

يتمثل ميدان الدراسة في مجمع كوندور والذي يعتبر مؤسسة ذات أسهم، تأسست المؤسسة في 9 فيفري 2002، وبدأت نشاطها فعليا في فيفري 2003 وسجلت علامتها التجارية في 30 أفريل 2003 لدى (INAPI) تحت اسم (Antar Trad Condor)¹، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر بـ (112559م²)، حيث تقدر المساحة المغطاة منها بـ (63822 م²) أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ (480737 م²)، كما أن رأسمال المؤسسة الذي أسست به يقدر بـ 000.000.245.000 دج، وينشط مجمع كوندور في عدة مجالات الكترونية متنوعة ومختلفة، فالمؤسسة تعتبر رائدة على المستوى الوطني في بعضها مثل إنتاج التلفزيون والمستقبلات الهوائية، وكذا وحدة الإعلام الآلي والهواتف، إضافة إلى المكيفات والثلاجات والمنتجات البيضاء والتي تتضمن كل ماله علاقة بالمطبخ، أما في ما يخص إنتاج اللوحات الشمسية فيعتبر هذا الفرع جديد بالنسبة للمؤسسة، هذا إضافة إلى بعض النشاطات الأخرى كإنتاج البولسترين الذي يدخل في حيز مواد البناء وكذا إنتاج المضخات البلاستيكية والتي تعتبر المؤسسة رائدة فيهما على مستوى الولاية.

تصدر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية Condor والرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال الأنديز، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، وهذا المجمع في الأصل هو جزء من مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة،

¹ - تم إعداده بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

والذي ترجع ملكيته للأب الحاج محمد الطاهر بن حمادي وأولاده الأربعة من أصل خمسة: إسماعيل، عبد الرحمان، عبد الحميد وحسين.

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كوندور

بعد أن تأسست مؤسسة كوندور مر نشاطها بعدة مراحل وهي:¹

1- مرحلة الشراء للبيع

انحصر في البداية نشاط المؤسسة على وظيفة التسويق، فقد كانت المؤسسة تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائرية، إلا أن منتجاتها لاقت راجا كبيرا فانتقلت المؤسسة إلى مرحلة جديدة هي مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا، وهذا رغبة من المؤسسة في تغطية هذا الطلب المتزايد.

2- مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا

في هذه المرحلة بدأت تقوم المؤسسة بتركيب بعض الأجزاء المكونة للمنتج، وقد هدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية اكتساب عدة مزايا:

- التعرف أكثر على مكونات مختلف الأجزاء المكونة للمنتج؛
- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج؛
- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة؛
- إيجاد مناصب شغل جديدة وقارة وبالتالي الحصول على الإعانات الحكومية.

3- مرحلة شراء المنتج مفكك كليا

بعد التحكم في تقنيات التركيب بعض الأجزاء المكونة للمنتج، بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة وهي تركيب جميع الأجزاء المكونة للمنتج ومعرفة طرق تركيبها، خلال هذه المرحلة هدفت المؤسسة من خلالها إلى معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا وبالتالي تخفيض التكلفة قدر الإمكان.

4- مرحلة الإنتاج.

بعد أن تمكنت المؤسسة من التعرف على مختلف الأجزاء المكونة للمنتج، وبعد التحكم في مختلف تقنيات تركيب المنتجات، بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة، والتي تعد الأهم في تاريخ أي مؤسسة صناعية وهي مرحلة إنتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها، حيث قامت بشراء تراخيص من مؤسسة صينية للصناعات الالكترونية (Hisense).

ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:²

¹ - وثائق مقدمة من المؤسسة.

² - وثائق مقدمة من المؤسسة.

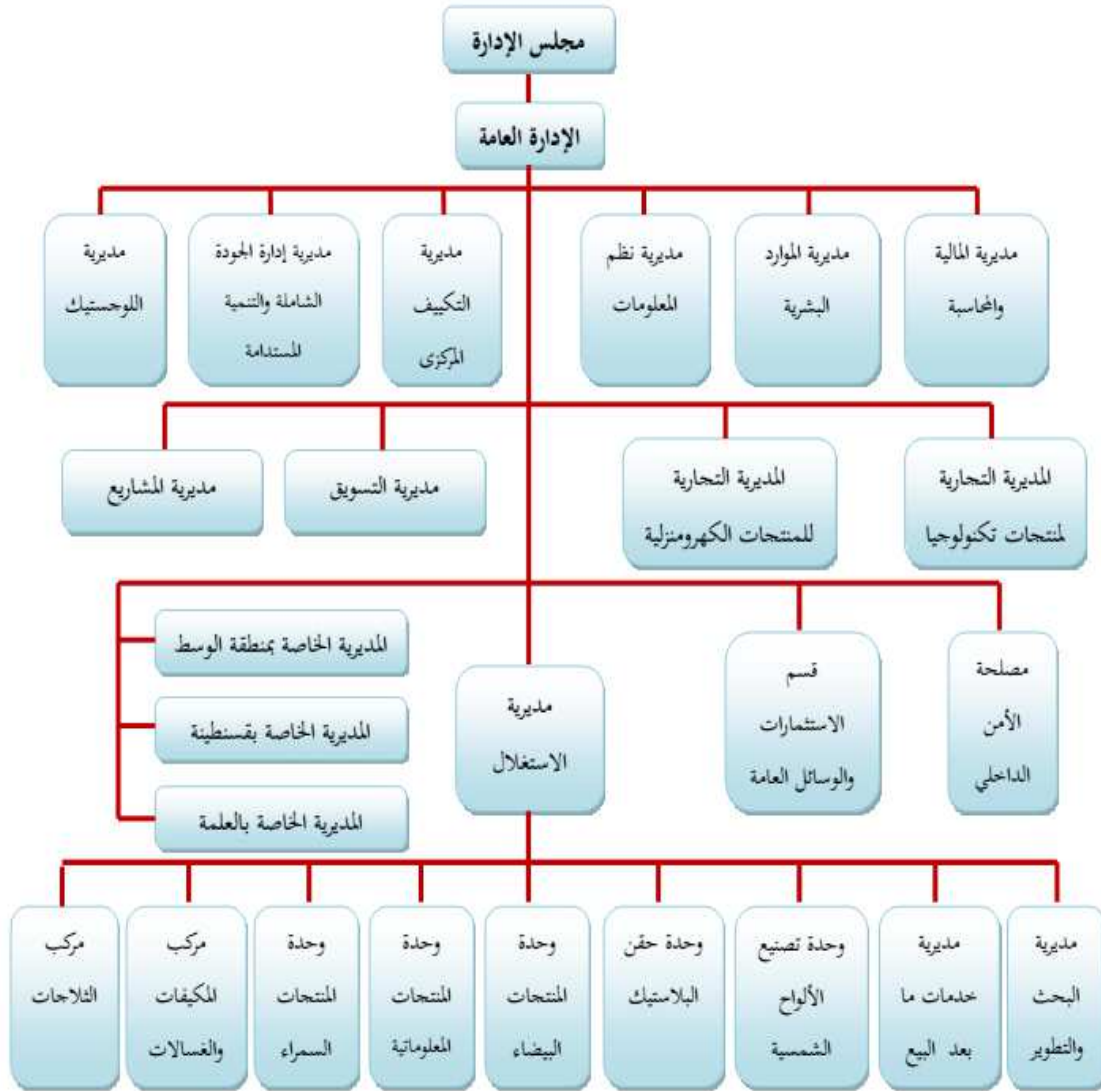
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من مختلف الاحتياجات الفردية (أجهزة إلكترونية)؛
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة محليا وخارجا وخاصة بدول المغرب العربي وإفريقيا؛
- الحرص على ضمان الجودة في تقديم المنتجات وفق معايير الجودة العالمية، فالمؤسسة حاصلة على الإيزو (ISO 9000) الخاص بالمنتجات، (ISO 14000) الخاص بالبيئة، (ISO18000) الخاص بنظام السلامة والصحة المهنية؛
- الحرص على تحسين هياكل المؤسسة من خلال عصرنه وسائل الإنتاج وكذا اقتناء وسائل إنتاج حديثة، وهذا من أجل مواجهة التنافسية العالمية الحادة؛
- الاستفادة من توظيف إطارات ذات كفاءة عالية، من أجل تعزيز تنافسية المؤسسة؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات داخل وخارج الوطن وخاصة في الدول التي تتمتع منتجاتها بتقنية عالية كاليابان وكوريا الجنوبية والصين؛
- العمل من أجل امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة وبخاصة بمنطقة برج بوعريبيج والمناطق المجاورة لها؛
- دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا؛
- دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح 200 صالة عرض على مستوى التراب الوطني أفاق سنة 2020؛
- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجها للتصدير؛
- العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم، من أجل منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة، فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل المنظمة، وكذا تحديد المسؤوليات الإشرافية، وهذا من أجل ضمان تحقيق اتصال داخلي فعال وكذا مشاركة العاملين في قرارات المنظمة. وقد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات وهذا من أجل التماشي مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة في خطوط الإنتاج

أولاً: شكل للهيكل التنظيمي: بحسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة:¹

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي لكوندور



المصدر: إعداد الباحث بالرجوع الي وثائق المؤسسة.

ثانياً: المديریات

من خلال الشكل رقم (24) نجد بأن الهيكل التنظيمي يتضمن مجموعة من المديریات والهيئات

أهمها:²

1- مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة الهيئة الأعلى التي تعمل على تسيير وتنفيذ القرارات حسب ما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة، ومن مهامها كذلك تمثيل المؤسسة أمام الهيئات والتوقيع عنها والتصرف والتعاقد بأمر المؤسسة.

¹ - الملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي

² - وثائق مقدمة من المؤسسة

2- الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام وتقتصر مهمته في الإشراف على إدارة الشركة، بالإضافة إلى نائب المدير العام والذي يعمل على الإشراف على وحدات الإنتاج وكذا استخلاف المدير العام في حالة غيابه، والأمانة العامة وتتنحصر مهامها في تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المنظمة والمتعاملين معها مثل الموردين ، هذا بالإضافة إلى مساعد المدير العام فهو يقوم بمساعدة المدير العام في مهامه بإعطاء استشارات في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المنظمة.

تندرج تحت الإدارة العامة مجموعة من المديريات تمثلت في: مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية نظم المعلومات، مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ومديرية الإمداد.. الخ.

3- مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهمة هذه المديرية في القيام بإجراءات المحاسبة العامة والمتابعة الجبائية وشبه الجبائية النشاطات المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها ومتابعة حسابات الخزينة وإعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

4- مديرية الموارد البشرية: تقوم مديرية الموارد البشرية بعدة مهام يمكن حصرها في:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم؛

- توظيف العمال حسب احتياجات الشركة؛

- تطبيق مخطط التكوين للعمال؛

- معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال؛

- تنسيق مهام الوسائل العامة تطبيق البيع بالتقسيط للعمال؛

- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

5- مديرية نظم المعلومات: من مهام هذه المديرية الإشراف على العتاد من حواسيب وملحقاتها وكذا مختلف أجهزة الإنتاج الإلكترونية صيانتها، وصيانة ومتابعة البرمجيات والشبكات لتكون دائما جاهزة وفي الخدمة، كما تقوم هذه المديرية بإبتكار برمجيات خاصة بالمؤسسة، وتطويرها لتتماشى مع الاحتياجات والمستجدات، بالإضافة إلى إشرافها على المواقع الالكترونية للمؤسسة في الشبكة وحمايتها من الاختراق.

6- مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة: تحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة من خلال:

- إعداد الوثائق الخاصة بتحرير المستندات التي تخص كل مصلحة تابعة الشركة، وهذا من أجل المساعدة في إرساء نظام الجودة الشاملة؛

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض الآراء والتوجيهات؛

- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم إلى أبعد الحدود، لأنهم يمثلون بقاء الشركة؛
- تحسيس العمال بقيمة الحصول على نظام الجودة الشاملة وما يعود عليهم من فوائد في تنظيم العمل والحفاظ على أمنهم؛
- القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح؛
- تنظيم اجتماعين في السنة من أجل تقييم نظام الجودة الشاملة للخروج بقرارات استراتيجية.
- 7- مديرية الإمداد:** تتكفل هذه المديرية بالتحكم في عمليات النقل البضائع بوسائل الشركة أو عن طريق الإيجار، بالإضافة إلى ضمان نقل عمال الشركة، وصيانة كل وسائل النقل التابعة للشركة، والعمل على تسيير قطع الغيار المستهلكة من طرف الشركة.
- 8- مديرية التسويق:** ينحصر نشاط هذه المديرية في المهام التي من شأنها أن تدعم العملية التسويقية التالية:
 - المشاركة في المعارض المحلية والوطنية وكذا الدولية، وتسجيل آراء ورغبات الزبائن واقتراحاتهم حول المنتجات وتقديمها للإدارة من أجل إعداد الدراسة؛
 - القيام بدراسة السوق وتوجيه الاستبيان للزبائن من أجل معرفة رضاهم ومعدل تكرار شرائهم لمنتجات الشركة؛
 - تنظيم المسابقات والهدايا وتسييرها وتسليم الهدايا الممنوحة من طرف الشركة للفائزين؛
 - تدعيم الفرق الرياضية سواء المحلية أو الوطنية؛
 - رعاية بعض التظاهرات الثقافية أو الخيرية؛
 - القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد والمجلات والأماكن المخصصة للإشهار؛
 - إنشاء موقع على شبكة الإنترنت وتحديثه بالمنتجات الجديدة وتصفحه من أجل قراءة البريد الإلكتروني الموجه للشركة.
- 9- المديرية التجارية:** تنقسم إلى مديرية خاصة بالمنتجات التكنولوجية وأخرى للمنتجات الكهرومنزلية، وتقوم المديرية على الاستماع للزبائن والعمل على إرضائهم، والعمل على تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن السابقين وجلب زبائن جدد، وإعلام مدراء مختلف المديرية بالتغييرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات، وتحديد مواعيد طلبات الزبائن وتسجيلها وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد، هذا بالإضافة إلى القيام بدراسة السوق من حيث السعر والجودة.
- 10- مديرية الإنتاج:** تحوي هذه المديرية على وحدة خدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى وحدات الإنتاج السبعة وهي: وحدة تصنيع الألواح الشمسية، ووحدة حقن البلاستيك، بالإضافة إلى وحدة المنتجات البيضاء، ووحدة المنتجات المعلوماتية، ووحدة المنتجات السمراء، ومركب المكيفات والغسالات، وأخيرا مركب الثلجات.

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية

بدأت مؤسسة (condor) نشاطها في سنة 2003 ممثلة بوحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، ثم قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في سنة 2005 وذلك بإقامة وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، كما قامت المؤسسة في سنة 2010 بإقامة وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة ثم بعد ذلك وفي سنة 2013 أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية، كما قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك والبولسترين الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع.¹

أولاً: تشكيلة منتجات مؤسسة (condor)

من خلال تتبع مسار نشاط مؤسسة (condor) نلاحظ إنها اتبعت إستراتيجية التنوع، حيث نوعت نشاطها من إنتاج منتجين اثنين في البداية إلى إنتاج أكثر من خمسة عشر منتجاً في سنة 2014، الجدول الموالي يلخص أهم منتجات مؤسسة (condor).

الجدول رقم (07): تشكيلة منتجات مؤسسة (condor).

المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، آلات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البولسترين	3000 طن
الألواح الشمسية	75 ميغا واط

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة condor، مصلحة البيع.

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة (condor)

على غرار كل المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بشدة المنافسة ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية، سطرت وحددت مؤسسة (Condor) أهداف إستراتيجية تستجيب لتطلعات عملائها

¹ - المديرية التجارية لمؤسسة (condor)، مصلحة البيع

ومورديها على حد سواء وقد بنيت المؤسسة إستراتيجيتها على ركيزتين أساسيتين هما العمل على احتلال مركز الريادة في السوق المحلية و السعي إلى تحقيق الجودة والفعالية وتوسيع تشكيلة منتجاتها.¹ تتمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في:

- 1- تدعيم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (show rooms) بهدف مواجهة المنافسة؛
- 2- ترسيخ ثقافة العمل لدى كل أفراد المؤسسة؛
- 3- تطوير ورفع حجم الصادرات من مختلف منتجاتها؛
- 4- وضع (إقامة قوي ببيعية بهدف الوصول إلى أحسن تغطية للسوق؛
- 5- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق؛
- 6- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة؛
- 7- الحصول على شهادات (iso14001 , iso26000)؛
- 8- إيجاد سلاسل إنتاج جديدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدودها، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستبانة وتوزيعها وجمع البيانات، حيث تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- ❖ مجتمع الدراسة وأسباب اختياره، وواقعه
- ❖ تحديد أداة وعينة الدراسة؛
- ❖ إطار الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأسباب اختياره، وواقعه

سيتم من خلال هذا المطلب شرح وتوضيح مجتمع الدراسة وبيان أسباب اختياره وواقعه

أولاً: تقديم مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات، الذين يشغلون وظائف إدارية وتقنية في المديريات والوحدات الإنتاجية، مقسمة إلى 3 مديريات و 8 وحدات إنتاجية، والبالغ عددهم 286 إطار، وتعود أسباب اختيارنا لمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية كونها مؤسسة رائدة في مجال الأجهزة الإلكترونية

¹ - مديرية الجودة لمؤسسة (condor) ، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

والكهرومنزلية، إضافة إلى توفير مناصب الشغل والمساهمة في القضاء على البطالة، وبالتالي تعد دعامة تنموية إستراتيجية، إلى جانب أنها مؤسسة تهتم بزبائناتها، وبالتالي تحتم عليها التميز لتقديم خدمات مميزة. كما أنها مؤسسة تنشط في مجال له علاقة وطيدة بتميز القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الإستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية وبالتالي يمكن استقصاء أبعاد التميز التنظيمي عبرها.

ثانيا: واقع مجتمع الدراسة

بعد حصرنا لمجتمع دراستنا بمؤسسة كوندور ، وهذا ما يعكس حجم اليد العاملة، وذلك من خلال استخدام أسلوب المعاينة التطبيقية قصد تحديد مكونات مجتمع الدراسة، ثم توزيع الاستبيانات داخل مكاتب المؤسسة، وعليه انتقلنا إلى مقر المؤسسة بعد تقديم طلب الترخيص وقبوله¹.

تعمدنا التريث في توزيع الإستبانة لغرض التعرف على المؤسسة من الداخل، حيث تم الانتقال الشخصي إلى مقرها الكائن في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج وإلى المكتب المرتبط بمجال البحث (مصلحة المستخدمين) لإجراء هذه الدراسة.

من اجل ذلك حاول الباحث الدخول في حوارات مع مسئولين وإطارات مختلفين، رؤساء مصالح، إطارات، عمال تنفيذيين، رؤساء أقسام، وذلك إدراكا منا انه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي بطبيعة الحال تساعدنا على انجاز دراستنا الميدانية.

من خلال هذا كله وقف الباحث على جملة من الحقائق المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة وتتمثل أهم هذه الحقائق في:

- تهتم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين بشكل دوري ومستمر، ولذلك تخصص ميزانية خاصة بالتكوين؛

- لوحظ كذلك أن عمليات التكوين ذات طابع تقني، أي التكوين على البرامج والآلات الحديثة حيث قد تتم إما على مستوى المؤسسة من خلال نقل الخبرة والمعرفة من قبل العمال ذوي الأقدمية إلى العمال الأقل خبرة أو العمال الجدد، وقد تكون على شكل دورات خارج المؤسسة.

وقد عمد الباحث إلى إعطاء صورة عن مؤسسة كوندور، حتى يتمكن من ضبط حدود الدراسة وتكييف موضوع البحث بناء على هذا الواقع.

¹ - الملحق رقم (11) يوضح إتفاقية الترخيص

المطلب الثاني: تحديد أداة وعينة الدراسة

سيتم من جلال هذا المطلب توضيح وشرح كيفية تحديد أداة الدراسة والعينة كما يلي:

أولاً: تحديد عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات الذين يشغلون وظائف إدارية وتقنية مختلفة في المديريات والوحدات الإنتاجية، والبالغ عددهم 286 إطار، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة المعاينة، وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة، وكذلك الإمكانات المحدودة لدى الباحث والتي تجعل عملية استجواب جميع عمال المؤسسة من الأمور الصعبة، خاصة أن عملية تقديم الإستبانة تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستجوبة لإقناعهم بأهمية الدراسة ولتوضيح بعض الأمور والإجابة على بعض التساؤلات، وكذلك الالتزام بالهيكل السلمي من خلال التوجه أولاً إلى رئيسة قسم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، لتقوم بتوجيهنا وإرشادنا إلى الأفراد المعنيين.

ثانياً: تحديد أداة الدراسة

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في الإستبانة، حيث تم توزيع 286 إستبانة، استرجعت منها 245 إستبانة صالحة للدراسة، وتم إلغاء الاستبانات الأخرى، نظراً لعدم صلاحيتها، وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها من طرف المستجوبين.

الجدول رقم (08): الإستبانات الموزعة والمسترجعة.

عدد أفراد العينة	عدد الإستبانات الموزعة	النسبة %	عدد الإستبانات المسترجعة	النسبة %	عدد الإستبانات غير الصالحة	النسبة %
286	286	100	245	85.66	15	5.24
الإستبانات الصالحة للدراسة			245	100		

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: إطار الدراسة الميدانية

ويشتمل هذا الإطار على:

أولاً: الإطار البشري

للإجابة على الإستبانة الموجهة للمؤسسة، تم توزيعها على مختلف مستويات الإدارة من إطارات ورؤساء أقسام وعاملين تنفيذيين، فالمؤسسة لها خبرة طويلة في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية

والكهرومنزلية، هذا كله له دلالة كبيرة على وجود خبرات وكفاءات تكونت من خلال التراكمات والتجارب التي عايشتها.

عليه يتمثل المجال البشري للدراسة في للمجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من الإطارات الذين يشغلون وظائف إدارية وتقنية مختلفة في المديريات و الوحدات الإنتاجية، والتي عددها 11 منقسمة إلى 3 مديريات و 8 وحدات إنتاجية، وعدد إطاراتها مجتمعة 286 إطار.

ثانيا: الإطار المكاني

انحصرت الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور المتخصصة في مجال الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية والألواح الشمسية التي تنشط بالمنطقة الصناعية "برج بوعريريج، باعتبارها رائدة في مجال الصناعات الإلكترونية.

ثالثا: الإطار الزمني

إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث جمع المعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تمت الدراسة من جويلية 2019، إلى غاية أكتوبر 2019، حيث كانت هذه المدة كافية للتعرف على الوحدات والمديريات المعنية بالدراسة في المؤسسة وجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

رابعا: الإطار الموضوعي

أجريت الدراسة بالمؤسسة بهدف التعرف على العناصر التالية:

- تبني وتطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة المشار إليها في الجانب النظري؛
- التميز التنظيمي وأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية)؛

- أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية اعتمدنا عدة أدوات وأساليب إحصائية،

❖ إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات؛

❖ نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها؛

❖ مراحل تطوير أداة القياس.

المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية يلي:

أولاً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

لقد تطلب القيام بالدراسة مجموعة إجراءات ضرورية هي:

- قام الباحث بأخذ توصية نائب العميد للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية إلى مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية -برج بوعريريج-؛
- قام الباحث بالاتصال بالمؤسسة وأخذ الموافقة على قبول التريص؛
- قام الباحث بطرح أسئلة شفوية، ترتبط بموضوع البحث ومرتبطة بجوانب القيادة والمرؤوسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وكلها معلومات تساعد على دعم الإستبانة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تعتبر الإستبانة بالمقابلة الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية، إضافة إلى الملاحظة.

1- الإستبانة (انظر الملحق 01)

الإستبانة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف¹، أو هي مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف انجاز أهداف دراسة معينة، فهي وسيلة تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الاستقصاء المختلفة من خلال طرح الأسئلة نفسها على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة²، وتم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم معامل الارتباط برسناً بالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.3، 2008، ص. 282
² محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمان العودة، مقدمة في الإحصاء مع تطبيقات (SPSS)، الوراق للنشر والتوزيع، ط.1، 2007، ص. 139

حيث تمثل أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة لها أهداف معلنة وموجهة معدة خصيصا لتغطية محاور البحث وللإجابة على فرضيته الرئيسية وعلى الفرضيات الجزئية وقد تطلب بناء الإستبانة عدة مراحل هي:

• مرحلة الإعداد: بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة والتي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث وتم اختيارها بمساعدة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين وتم وضع 38 سؤال.

• مرحلة التجريب: تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وتمكنت من خلال النصائح المقدمة من قبلهم من:

- تجنب الإكثار من أدوات الربط لتجنب الوقوع في أسئلة مركبة؛

- ضرورة تقسيم وتصنيف الأسئلة بما يتناسب ومحاور البحث؛

- تجنب تكرار بعض الأسئلة وإعادة صياغتها؛

- توضيح معاني بعض المصطلحات وشرحها أثناء المقابلة.

كمرحلة أخيرة وبعد مناقشة كل الملاحظات مع الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، تم الوصول إلى الشكل النهائي للإستبانة والتي تحتوي على 38 سؤال، وبالتالي أصبحت جاهزة لان توزع على عينة الدراسة وذلك نظرا إلى تجانس أفراد المجتمع، الإمكانيات المادية، البعد الزمني.

2- المقابلة: هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بظاهرة أو موضوع الدراسة والاعتماد على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة، وحيث تعتبر المقابلة من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداما، وأكثرها فعالية ويمكن تحديد الخصائص التالية: للمقابلة فيما يلي:

◀ المحادثة اللفظية هي وسيلة التفاعل الاجتماعي؛

◀ توفير البيانات يهدف إلى البحث العلمي وليس إلى المعرفة الذاتية أو الشخصية؛

◀ موقف المواجهة بين الباحث والمستجوبين.

وترتبط جودة المقابلة بعمل الشخص المقابل ويرتبط ذلك بعدة عوامل أهمها:

◀ يجب على المقابل تشجيع المستجوبين وخلق الجو الملائم لنجاح المقابلة بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر؛

◀ تدريب المستجوبين من خلال التوجيهات والتعليمات لفهم الأسئلة جيدا وهذا ما يساعد على التحكم في المقابلة وتوجيهها؛

◀ يجب على المقابل فهم الأجوبة جيدا حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقا.

على هذا الأساس فهي تحتاج إلى نوع خاص من المقابلين من حيث المستوى العلمي والثقافي والقدرة الكبيرة على الإقناع والتجاوب مع الآخرين.

3- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين وإدراكاتهم حول التميز التنظيمي وأبعاد إدارة المعرفة.

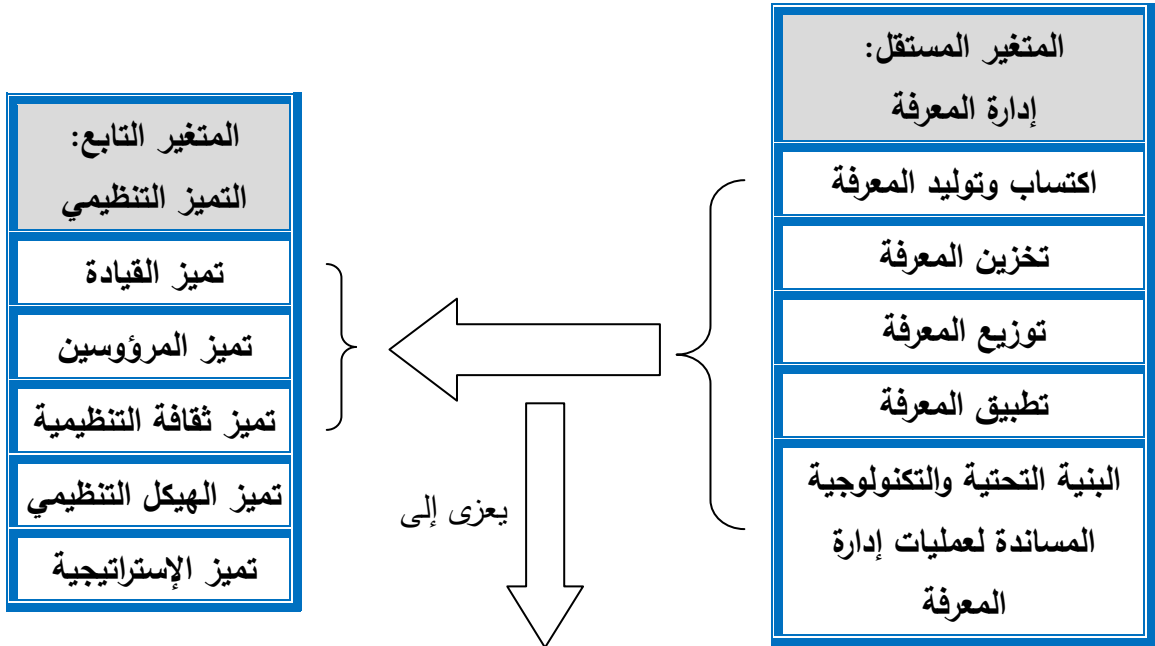
المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

نتناول في هذا المطلب توضيح نموذج الدراسة وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج ومكوناتها الجزئية بالإضافة إلى توضيح كيفية قياس هذه المتغيرات.

أولاً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة القريبة من الموضوع والدراسات النظرية التي تعرضت لإدارة المعرفة ولعملياتها، وكذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، حيث عمدت دراستنا إلى الإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، بحيث تمثل إدارة المعرفة وعملياتها كمتغير مستقل للدراسة، والتميز التنظيمي ومختلف أبعاده كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (25): نموذج الدراسة



خصائص شخصية ووظيفية: الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يمكن ترجمة بين متغيرات الدراسة في العلاقة التالية:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + \epsilon$$

حيث أن:

Y: التميز التنظيمي

a: الثابت

X₁: إكتساب وتوليد المعرفة

X₂: تخزين المعرفة

X₃: توزيع المعرفة

X₄: تطبيق المعرفة

X₅: البنية التحتية والتكنولوجية المساندة

ε: معامل تقدير الخطأ

b_i: درجة التأثير

أما الثابتان **a** و **b** فيحسبان بطريقة المربعات الصغرى Least Squares Method، وذلك كما يلي:

$$b = \frac{\sum XY - n \bar{X} \bar{Y}}{\sum X^2 - n \bar{X}^2}$$

$$a = \bar{Y} - b \bar{X}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n}$$

- ويطلق علي **a** ثابت الانحدار، وقيمه تعني قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً. وهي تمثل نقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور الرأسي (الذي يمثل المتغير التابع).

- ويطلق علي **b** ميل خط الانحدار، وقيمه تعني قيمة التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بواقع الوحدة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

من اجل التعمق في الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في المؤسسة محل الدراسة.

فرضية الدراسة: أثر إدارة المعرفة بمختلف عملياتها (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة) في أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية) في المؤسسة الاقتصادية.

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة

يتم تناول المتغير المستقل بالدراسة الذي هو إدارة المعرفة من خلال العمليات المشكلة لها، وهي عبارة عن سلسلة من العمليات انطلاقاً من اكتساب وتوليد المعرفة ثم تخزينها وتطبيقها كما تم الأخذ بعين الاعتبار البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، التي تعتبر ضرورية لنجاح مختلف العمليات.

- أ. **اكتساب وتوليد المعرفة:** في هذا المحور نحاول معرفة مصدر المعرفة داخل المؤسسة، هل هي نتاج لأبحاث ودراسات داخل المؤسسة وبالتالي هي ملكية خاصة للمؤسسة أم هي نتاج مصدر خارجي.
- ب. **تخزين المعرفة:** في هذا المحور نسعى إلى معرفة ما إذا كان للمؤسسة أساليب وطرق لحفظ المعرفة أو أنها تفتقر لذلك، وهل هذه المعرفة محفوظة في سرية عن المنافسين أو أنها مكشوفة.
- ج. **توزيع المعرفة:** نحاول من خلال هذا المحور معرفة مدى انتشار المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة للأفراد الذين هم بحاجة إليها لتأدية مهامهم، وهل المعرفة تصل بالحجم الكافي وفي الوقت المناسب.
- د. **تطبيق المعرفة:** في هذا المحور نحاول معرفة إذا كانت المعرفة تصل للعمال ويتم استغلالها أولاً، وهل يؤثر ذلك على أدائهم داخل المؤسسة.
- هـ. **البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة:** تم إضافة هذا المحور على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات هي المساعد على نجاح عمليات إدارة المعرفة.

2- المتغير التابع: التميز التنظيمي.

- في الجزء الثاني من الإستبانة نسعى إلى معرفة أي من المحاور في المؤسسة محل الدراسة تعتمد في التميز التنظيمي، وكيف تساهم إدارة المعرفة في ذلك؟ وما هو دورها؟ وأي من عمليات إدارة المعرفة لها بالغ الأثر في أبعاد التميز التنظيمي؟ وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى خمسة محاور:
- أ- **تميز القيادة:** نحاول من خلال هذا البعد معرفة التغييرات التي تحدثها القيادة على مستوى الإدارة وهيكلها التنظيمية، وكذلك لمساعدة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة من خلال وضع برامج كفاءة، ومعرفة الإجراءات التي تتخذها القيادة للمساعدة على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
 - ب- **تميز المرؤوسين:** يتم تحقيق أهداف المرؤوسين والمؤسسة معنا، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمرؤوسيهيها تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي.
 - ج- **تميز الهيكل التنظيمي:** يركز على أن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

د- تميز الإستراتيجية: يعتمد هذا المحور على درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المؤسسة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

هـ- تميز الثقافة التنظيمية: يركز هذا المحور كيف تأثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.

ثالثا: كيفية قياس المتغيرات

تعد الإستبانة الموضحة في الملحق (1) أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ إحتوت على 38 عبارة موزعة على جزأين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع وهو التميز التنظيمي.

الجزء الأول: إدارة المعرفة قسم إلى خمسة محاور وهي: اكتساب وتوليد المعرفة ويتم قياسه من خلال 4 عبارات، تخزين المعرفة يتم قياسها من خلال 4 عبارات، توزيع المعرفة ويتم قياسها من خلال 3 عبارات، تطبيق المعرفة ويتم قياسها من خلال 3 عبارات، بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ويتم قياسها من خلال 4 عبارات.

الجزء الثاني: أبعاد التميز التنظيمي وترجم هذا الجزء إلى خمسة محاور وهي: تميز القيادة ويتم قياسه من خلال 4 عبارات، تميز المرؤوسين الذي يتم قياسه من خلال 4 عبارات، تميز الهيكل التنظيمي ويتم قياسه من خلال 4 عبارات، تميز الإستراتيجية ويتم قياسه من خلال 4 عبارات، تميز الثقافة التنظيمية ويتم قياسه من خلال 4 عبارات.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة القياس

تم من خلال المراحل التالية:

أولا: تصميم الإستبانة

بعد أن تم تحديد إشكالية الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات كان لابد من القيام بدراسة نظرية خاصة بالمتغيرين (إدارة المعرفة والتميز التنظيمي)، وذلك من أجل الفهم الجيد لها وفهم مكونات المشكلة لكل منها، كما تم البحث في كيفية قياس كل من عمليات إدارة المعرفة وكذا محاور التميز التنظيمي، ثم تم تصميم الإستبانة بناء على هذه الدراسة كما يلي:

1- المقدمة: من خلالها يتم تشجيع العاملين في المؤسسة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم يتم التعامل معها بسرية وهي لغرض البحث العلمي فقط.

2- الجزء الأول: عمليات إدارة المعرفة وهي أربعة عمليات متمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة.

3- الجزء الثاني: محاور التميز التنظيمي وتتضمن خمسة محاور تتمثل في: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية ، والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم (09): عدد ونسب فقرات كل محور.

اسم المحور	البعد	أرقام العبارة	عدد الفقرات	النسبة
إدارة المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة	01، 02، 03، 04	04	10.52%
	تخزين المعرفة	05، 06، 07، 08	04	10.52%
	توزيع المعرفة	09، 10، 11	03	7.89%
	تطبيق المعرفة	12، 13، 14	03	7.89%
	البنية التحتية والتكنولوجية	15، 16، 17، 18	04	10.52%
التميز التنظيمي	تميز القيادة	19، 20، 21، 22	04	10.52%
	تميز المرؤوسين	23، 24، 25، 26	04	10.52%
	تميز الثقافة التنظيمية	27، 28، 29، 30	04	10.52%
	تميز الهيكل التنظيمي	31، 32، 33، 34	04	10.52%
	تميز الإستراتيجية	35، 36، 37، 38	04	10.52%
	الإستبانة	01-----38	38	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الإستبانة

ثانيا: اختيار مقياس الإستبانة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي¹، والسبب في ذلك انه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي (03)، والمحسوب بالطريقة التالية:

¹ وفقا لسلم ليكرت الخماسي إذا كان المتوسط الحسابي (من 01 إلى 01.79) فإن مستوى إجابات أفراد العينة يقابل الخيار غير موافق بشدة، وإذا كان (من 1.80 إلى 2.59) فهو يقابل الخيار غير موافق، و(من 2.6 إلى 3.39) يقابل الخيار محايد، و(من 3.40 إلى 4.19) يقابل الخيار موافق، و(من 4.20 إلى 05) فهو يقابل الخيار موافق بشدة.

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس = $3=5/1+2+3+4+5$

حساب المدى لقيم المقياس الخماسي: المدى = $4=1-5$

تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس أي: $0.8=5/4$ ، وهو طول الفئة.

حيث يعبر الأفراد المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات

وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم (10): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة
2.40 إلى 5.0	2.40 إلى 3.40	2.60 إلى 3.40	1.80 إلى 2.60	1.0 إلى 1.80

المصدر: محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS 26، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2005، ص 27.

بعدما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

ثالثاً: إجراءات توزيع الإستبانة وجمع البيانات

بعد إكمال تحضير الإستبانة وتجهيزها في شكلها النهائي (ملحق رقم 02)، والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد المؤسسة، وقمنا باستلامها بعد فترة زمنية وذلك بعد تقديمنا لشرح مفصل لأبعاد الإستبانة، وشرحها وتبسيطها وعندما لا يفهمها المستجوب، يتم إعادة الشرح ورفع الالتباس، حيث أن هناك 26 إطار لم يرجعوا الإستبانة الخاصة بهم نهائياً، كما تم استبعاد 15 إستبانة تحصلنا عليها غير صالحة للدراسة، حيث تحصلنا على 245 إستبانة صالحة من أصل 286 لإجراء الدراسة.

1- اختبار الصدق

يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، أي الأسئلة والعبارات التي تحتويها الإستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الإستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص¹.

كما تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من إطارات المؤسسة محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة أو لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى ضوء ذلك تم تعديل بعض العبارات بالإضافة إلى حذف أخرى.

2- اختبار الثبات: باستعمال ألفا كرونباخ

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس، قمنا بتوزيع الإستبانة على عينة مكونة من

¹ الملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

286 فردا من المؤسسة محل الدراسة وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الكمبيوتر ببرنامج SPSS وباستعمال ألفا كرونباخ تبين أن:

أ- اختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "إدارة المعرفة"

تم الحصول على نتيجة 0.804 أي 80.4% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة، كما هي النتائج¹ موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): اختبار الثبات لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	
عدد المفردات	18
ألفا كرونباخ	0.804

المصدر: معلومات مستخرجة من SPSS 26.

ب- اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "التميز التنظيمي"

مقياس الثبات للمتغير التابع هو 0.941 أي 94.1% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة كما هي النتائج² موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): اختبار الثبات للتميز التنظيمي

التميز التنظيمي	
عدد المفردات	20
ألفا كرونباخ	0.941

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج SPSS 26.

ج- اختبار ثبات الدراسة

مقياس الثبات للدراسة هو 0.911 أي 91.1% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة كما هي النتائج³ موضحة في الجدول التالي:

¹ الملحق رقم (04) يوضح نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة.

² الملحق رقم (04) يوضح نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي.

³ الملحق رقم (04) يوضح نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (13): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة في الإستبانة	إسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
18 - 01	المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	0.804
33 - 19	المتغير التابع (التميز التنظيمي)	0.941
33 - 01	معامل الثبات الكلي للاستبيان	0.911

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 26.

المبحث الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS 26، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للتأكد من تحققها أو عدم تحققها، يتم ذلك من خلال المطالب التالية:

- ❖ أساليب المعالجة الإحصائية؛
- ❖ عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية؛
- ❖ اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية باختلاف هدفها الجزئي، من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها والهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها ثم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS 26) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

أولا: الثبات (Cronbach alpha): باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (إدارة المعرفة والتميز التنظيمي)، وبذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة التي يقصدها الباحث وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج الدراسة، حيث يقاس وفق المعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right)$$

حيث:

- a يمثل ألفا كرونباخ.
- n يمثل عدد الأسئلة.

- V_t يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

- V_i يمثل التباين لأسئلة المحور .

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{100 \times \text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

ثالثا: المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Deviations standards): والتي يتم حسابها لتحديد إستجابات الأفراد نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

رابعا: معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-simirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة.

خامسا: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons correlation matrix): لمعرفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

يتم تحديد نوع العلاقة من خلال إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك علي أن العلاقة طردية، وإذا كانت الإشارة سالبة دل ذلك علي أن العلاقة عكسية.

عند تفسير قيمة معامل الارتباط الخطي المحسوب من بيانات العينة، فلا توجد قواعد ثابتة وإنما تخضع لعملية التقريب والتي تعتمد في الأساس علي مجال الدراسة، وقد جرت العادة أن يتم الحكم علي معامل الارتباط بطريقة تقترب من ما ذكر في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع)	قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين
لا توجد علاقة	$ 0.00 \leq r < 0.25 $
ضعيفة	$ 0.25 \leq r < 0.50 $
متوسطة	$ 0.50 \leq r < 0.75 $
قوية	$ 0.75 \leq r < 0.90 $
قوية جدا	$ 0.90 \leq r < 1.00 $

سادسا: معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل،

$$R^2 = \frac{\text{Explained variation in } Y}{\text{Total variation in } Y} = \frac{\sum(\hat{Y}_t - \bar{Y})^2}{\sum(Y_t - \bar{Y})^2}$$

يحسب معامل التحديد (R^2) من خلال:

سادسا: تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الإستبانات الموزعة على أفراد مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS 26 فتحصلنا على النتائج التي نعرضها فيما يلي:

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا الجزء وصفا إحصائيا لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

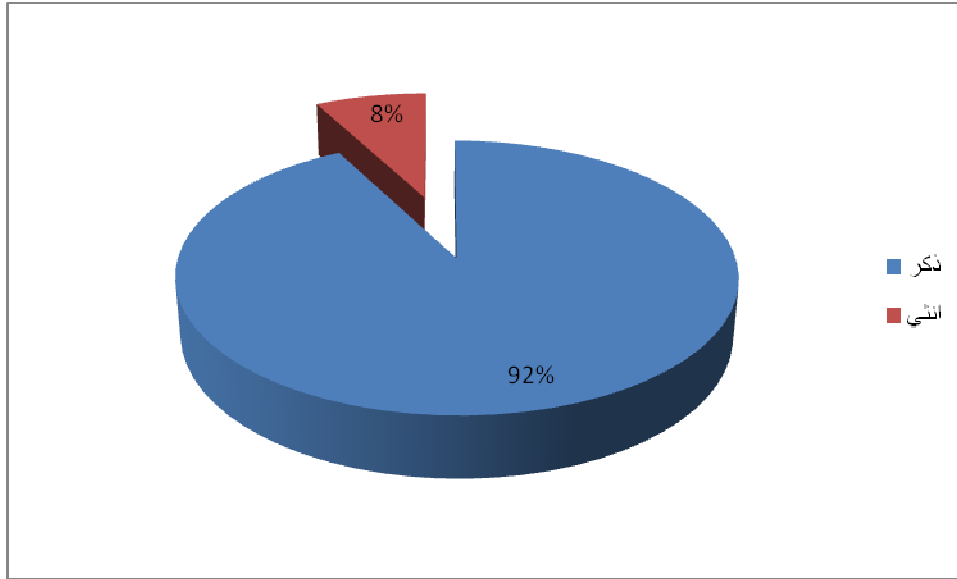
النسبة (%)	التكرار	الجنس
92	226	ذكر
8	19	أنثى
100	245	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن ما نسبته (92%) من عينة الدراسة يمثل ذكور، بينما باقي العينة أي ما نسبته (8%) يمثل الإناث، وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق كبير بين الجنسين في تولي المناصب الإدارية في المؤسسة، وهذا راجع إلى:

- الطبيعة التقنية للمناصب في الوحدات والمديريات، وهو ما لا يتوافق مع طموحات وتركيبية الإناث؛
 - نظام العمل بالمناوبة، والذي يشمل 3 مداومات خلال 24 ساعة، إي العمل بنظام (3X8) وهو ما يفرض العمل ليلا، وهذا لا يتناسب مع الإناث؛
 - تواجد الوحدات والمديريات، في المنطقة الصناعية البعيدة نسبيا عن المدينة ومقرات السكن.
- ويمكن توضيح النسبتين السابقتين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول السابق رقم (14).

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر وفقاً للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

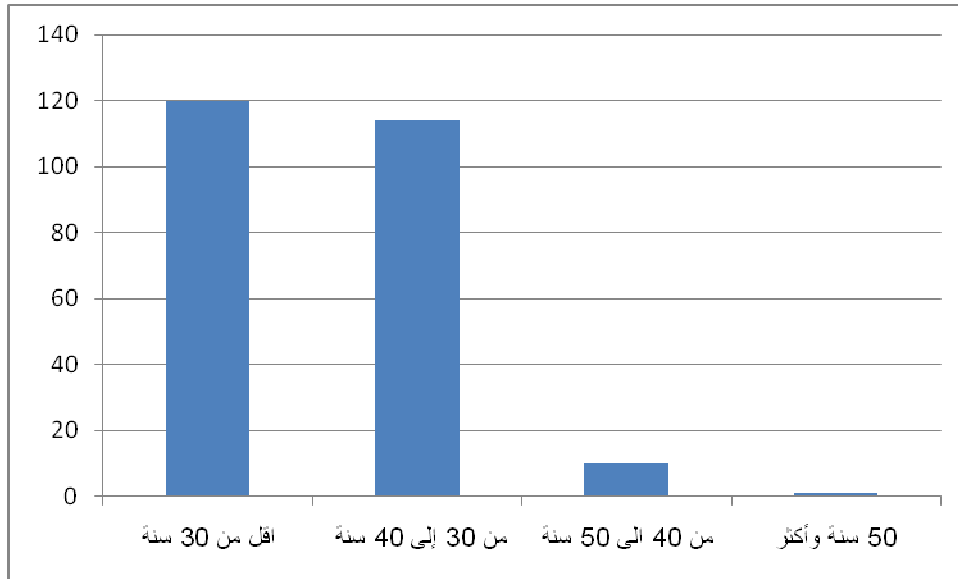
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	120	48.98
من 30 إلى أقل من 40 سنة	114	46.53
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	4.08
من 50 سنة فأكثر	1	0.40
المجموع	245	100

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل نسبة (48.98%) وهذا راجع إلى تشجيع المؤسسة للفئة الشبابية لتولي مناصب إدارية، ويلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل ما نسبته (46.53%) وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من أو اسط الفئة العمرية، أما الفئتين العمريتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و (من 50 سنة فأكثر) تمثلان ما نسبته (4.08%) (0.40%) على التوالي، وهو راجع إلى حاجة المؤسسة إلى أفراد على إطلاع بالتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة وهذا يتوفر عند الأجيال الشابة.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (27): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (15).

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل وفقاً للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

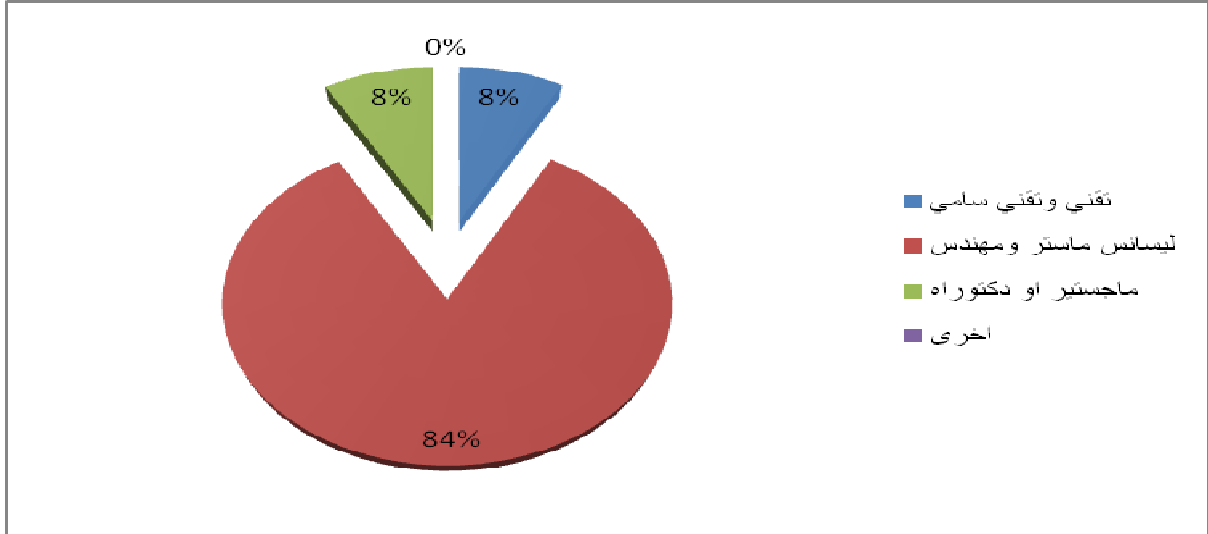
النسبة (%)	التكرارات	المؤهل
7.75	19	تقني أو تقني سامي
83.27	204	ليسانس، ماستر أو مهندس
8.16	20	ماجستير أو دكتوراه
0	0	أخرى
100	245	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (16) أن ما نسبته (83.27%) من حجم عينة الدراسة يمثل حملة الشهادات الجامعية، وهذا راجع إلى نوع نشاط المؤسسة، تليها نسبة الحاصلين على دراسات عليا والتي بلغت (20%)، تليها نسبة الحاصلين على مؤهل تقني أو تقني سامي والتي بلغت (19%)، يعتبر أغلبية أفراد العينة من الحاملين للشهادات الجامعية، فيما هناك غياب كامل لغير الحاصلين على شهادة، وهذا راجع إلى تركيبة مجتمع الدراسة المكون من الإطارات، وكذلك حرص المؤسسة على استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وهذا نابع من سياسة كوندور في توظيف كوادر قادرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة في مجال نشاطها.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (16).

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

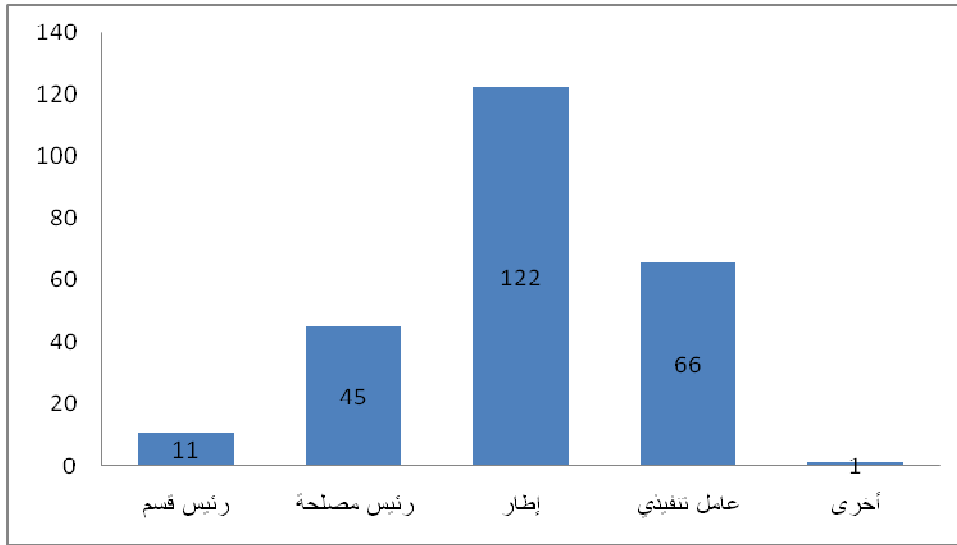
الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
رئيس قسم	11	4.49
رئيس مصلحة	45	18.36
إطار	122	49.80
عامل تنفيذي	66	26.93
أخرى	1	0.40
المجموع	245	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (17) أن ما نسبته (49.80%) من حجم عينة الدراسة يمثل الإطار، وهي الفئات الأكثر ملائمة لأهداف الدراسة، كما أن قراراتهم تعتبر الأكثر تأثيرا على عمليات المؤسسة، في حين يمثل العمال التنفيذيون ما نسبته (26.93%)، أما رؤساء المصالح فيمثلون ما نسبته (18.36%)، فيما رؤساء الأقسام وفئات أخرى تمثل نسبة (4.49%) و(0.40%) على التوالي.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (17).

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة وفقاً للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

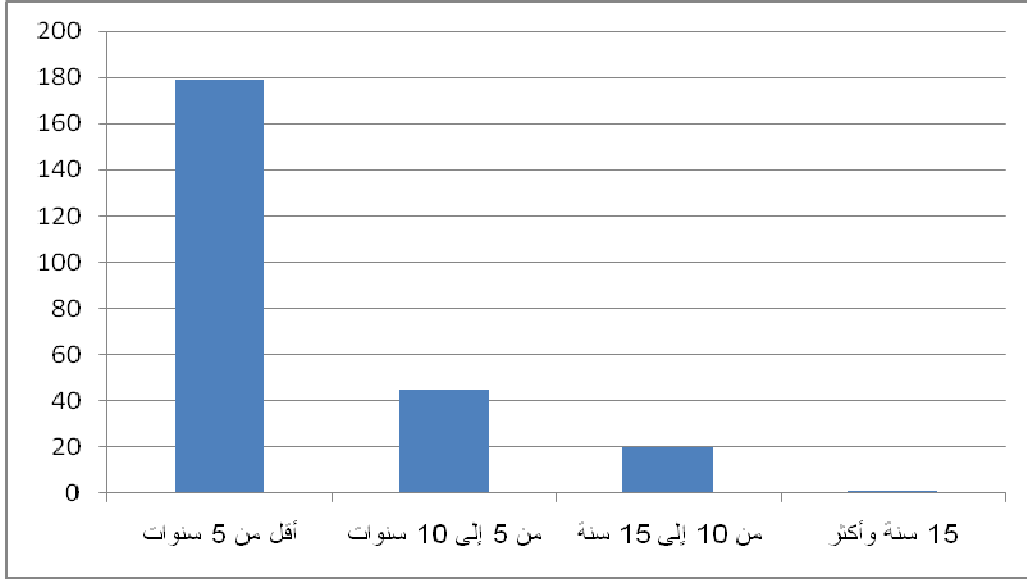
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
73.06	179	أقل من 5 سنوات
18.36	45	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
08.16	20	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.40	1	من 15 سنة وأكثر
100	245	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (18) أن ما نسبته (73.06%) من حجم عينة الدراسة يمثل الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى النجاح الكبير الذي حققته المؤسسة خلال السنوات الماضية، وتحويل جزء كبير من المداخل لتوسيع الاستثمارات وزيادة عدد الموظفين، في حين يمثل الأفراد ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات ما نسبته (18.36%)، في حين يمثل الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 15 سنة ما نسبته (8.16%)، ويتضح أيضاً من النتائج السابقة أن الأفراد الذين تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 15 سنة يمثلون ما نسبته (0.40%)، وهذا لا يعتبر في صالح المؤسسة كونها بحاجة إلى كوادر ذوي خبرة تعزز قدرتها على التميز التنظيمي وتطبيقها لأغراض التحسين والتطوير وتميز منتجاتها في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (18).

ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتم في هذا الجزء تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم تناولها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

1- تحليل متغيرات الدراسة

أ- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

يتمثل الجزء الأول من الإستبانة في عمليات إدارة المعرفة، والذي يشتمل على اكتساب، تخزين، نشر، تطبيق المعرفة والبنية التكنولوجية السائدة في المؤسسة.

❖ حيث كانت نتائج¹ تحليل محور اكتساب وتوليد المعرفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

1 الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19): يوضح اكتساب وتوليد المعرفة في مؤسسة كوندور.

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اكتساب وتوليد المعرفة
2	قوي	03	0.87	4.30	تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا حديثة للحصول على المعرفة.
4	قوي		1.04	4.02	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.
3	قوي		0.80	4.04	لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.
1	قوي		0.63	4.32	تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.
-	قوي		0.55	4.17	اكتساب وتوليد المعرفة

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)
 ❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول اكتساب وتوليد المعرفة يقدر ب (4.17) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن الاهتمام باكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة قوي، حيث نجد عبارات مفادها " تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها" و"تستخدم مؤسستكم الأنترنات للحصول على المعرفة " بمتوسط اكبر من المتوسط الفرضي بحيث تقدر ب (4.02) و(4.30) على التوالي، هذا دلالة على أن المؤسسة تستعمل الأنترنات للحصول على المعرفة باعتبارها وسيلة سهلة الاستخدام وبتكلفة أقل كما أنها تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وكذلك للدلالة على أن المؤسسة تهتم باستقطاب اليد العاملة الماهرة والخبيرة، كذلك عبارات " لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم "، و"تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم " وهي أيضا بمتوسط أعلى من المتوسط الفرضي بحيث تقدر على التوالي ب (4.04) و(4.32)، وهي التي أثرت بقوة في ورود النتيجة القوية، وهذه النتيجة تؤكد متابعة المؤسسة للمعرف الجديدة في مجال المعرفة وكذلك تعطي فرصة للعمال لتوسيع معرفهم عن طريق مواصلة دراستهم وتدعم ذلك.

❖ حيث كانت نتائج¹ تحليل محور تخزين المعرفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

1 الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (20): يوضح تخزين المعرفة في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخزين المعرفة
2	قوي	03	0.65	4.16	تعتمد المؤسسة على خبرات وكفاءات العاملين في تخزين معرفتها.
4	قوي		0.74	4.05	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية.
1	قوي		0.58	4.41	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.
3	قوي		0.64	4.13	المعرفة التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال أبحاثها الخاصة محمية بالصيغ القانونية المختلفة.
-	قوي		0.40	4.19	تخزين المعرفة

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لان التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)
❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تخزين المعرفة يقدر ب (4.19) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن المؤسسة تعتمد في عملية تخزين معارفها على جميع الوسائل المتاحة لديها سواء بشرية، أو الأرشيف الورقي وكذلك الحواسيب والبرمجيات كونها تمتلك قاعدة معلومات هامة خاصة والتي تحتوي على نسب هامة من المعلومات التي تترجم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها بصفة مباشرة عند الحاجة.

ف نجد أن العبارات التي ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي هي العبارات 3 و 1 في الجدول على التوالي (4.41) و (4.16).

حيث أن للعبارة التي مفادها "تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة" سجلت أعلى متوسط، وهذا مرده إلى اعتماد المؤسسة بشكل كامل على الحواسيب وأنظمة الكمبيوتر لتسيير جميع أعمالها.

أما العبارة التي مفادها "تعتمد المؤسسة على خبرات وكفاءات العاملين في تخزين معرفتها" تأتي في المرتبة الثانية من حيث المتوسط والتي تدل على إن المؤسسة تعتمد على العاملين لديها والخبرات التي لديهم لتخزين المعارف، كما تعتمد الحماية القانونية لمعارفها، وذلك راجع لتوفر تشريعات وقوانين لحماية براءات الاختراع والملكية الفكرية وذلك نظرا للتجربة والخبرة التي تكتسبها المؤسسة.

❖ حيث كانت نتائج¹ تحليل محور توزيع المعرفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع المعرفة في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع المعرفة
1	قوي	03	0.93	4.21	يستطيع الأفراد العاملون داخل المؤسسة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.
2	قوي		0.78	4.12	تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.
3	قوي		0.75	4.00	المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.
-	قوي		0.71	4.11	توزيع المعرفة

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لان التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول توزيع المعرفة يقدر ب(4.11) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن المؤسسة لا تواجه مصاعب في عملية توزيع المعرفة، أما على مستوى العبارات نجد أن العبارة الأولى بمتوسط (4.21) وهو أعلى متوسط الفرضي، وكذلك نفس الأمر بالنسبة للعبارة "تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين" و"المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة للجميع"، على العموم يمكن القول أن توزيع المعرفة في المؤسسة يتم بشكل جيد، كما أن المؤسسة تمتلك الإمكانيات لإيصال المعرفة للعاملين، والمؤسسة تتيح لجميع العاملين المعرفة المتوفرة لديها للاستفادة منها.

❖ حيث كانت نتائج¹ تحليل محور تطبيق المعرفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (22): يوضح تطبيق المعرفة في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
2	قوي	3	0.67	4.18	يتم تطبيق المعرفة التي تحصلون عليها في الميدان.
3	قوي		0.78	3.97	المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ومن خلالها يجدون حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.
1	قوي		0.81	4.21	تسهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.
-	قوي		0.54	4.12	تطبيق المعرفة

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تطبيق المعرفة يقدر ب (4.12) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة محل الدراسة يمكنهم تطبيق معارفهم التي يحصلون عليها سواء عن طريق حضور الدورات التكوينية والتي تخصص لها المؤسسة جزء معتبر من مداخلها أو من خلال الجلسات الدورية والأسئلة المباشرة.

حيث نجد أن عبارة " تسهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المؤسسة" هي التي سجلت أعلى متوسط (4.21)، وهذا يعني أن المعرفة التي يتلقاها العمال سواء عن طرق الدورات التدريبية أو بطريقة مباشرة يتم تطبيقها في ميدان العمل وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بصورة فعالة.

❖ حيث كانت نتائج¹ تحليل محور البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (23): يوضح البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
1	قوي	3	0.84	4.49	تستخدم المؤسسة الأنترنات والبريد الالكتروني في إيصال المعرفة للعاملين.
2	قوي		0.64	4.48	تمتلك المؤسسة الوسائل والإمكانيات التكنولوجية الكافية في مجالات العمل.
3	قوي		0.76	4.30	تساهم البرمجيات والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة بشكل كافي.
4	قوي		0.66	4.26	تهتم المؤسسة بمتابعة آخر النشرات والإصدارات والمجلات في مجال عملكم.
-	قوي		0.50	4.21	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة يقدر بـ (4.21) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على بنية تحتية وتكنولوجية هامة متمثلة في وجود شبكة اتصالات داخلية متطورة، كما تتوفر على إمكانيات في مجال التطوير ومتابعة الإصدارات الحديثة وذلك لأن المؤسسة تعمل في مجال التكنولوجيا الحديثة متمثلة في الهواتف الذكية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية، الذي يعتبر من أكبر القطاعات سرعة في التطور ودخول التقنيات الحديثة مجال الاستخدام بشكل مستمر ودائم، أما ما يخص العبارة "تساهم البرمجيات والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة بشكل كافي" والتي حازت على متوسط حسابي (4.30)، وهذا راجع إلى أن البرمجيات والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة ليست متاحة للجميع ويتم الدخول لها عن طريق تصاريح للأشخاص المكلفين بالعمل عليها.

ب- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

يتمثل الجزء الثاني من الإستبانة في أبعاد التميز التنظيمي، ممثلة في تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل لتنظيمي، وتميز الإستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية، وكانت نتائج تحليل هذا الجزء كما يلي:

❖ نتائج¹ تحليل محور تميز القيادة كما هو موضح في الجدول الآتي:
الجدول رقم (24): يوضح تميز القيادة في مؤسسة كوندور.

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز القيادة
4	قوي	03	0.70	3.06	تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.
2	قوي		0.69	3.20	تسعى القيادة في المؤسسة للتغيير المستمر للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أفضل.
3	قوي		0.61	3.11	تخلق القيادة في المؤسسة الدافعية لدى العمال للتميز في العمل.
1	قوي		0.66	3.36	تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين
-	قوي		0.41	3.18	تميز القيادة

❖ المتوسط الفرضي يقدر بـ(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تميز القيادة يقدر بـ (3.18) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ويعني هذا أنه يوجد قيادة متميزة في المؤسسة المبحوثة، أما العبارات التي لها متوسط أكثر من المتوسط الفرضي هي " تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين" حيث كان لهذه العبارة دور كبير في جعل المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لتفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.

من خلال الجدول نجد العبارة التي مفادها " تسعى القيادة في المؤسسة للتغيير المستمر للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أفضل" سجلت متوسطا قدره (3.20) وهذا عائد إلى التغيير المستمرة التي تشهدها المؤسسة منذ نشأتها، سواء على مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو حجم الاستثمارات، أو من خلال سياسة الاستقطاب والتوظيف للإطارات الشابة، والذي يهدف إلى مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا، وكذلك تغير البيئة الخارجية لمجال عمل المؤسسة، كما أن العبارتين " تخلق القيادة في المؤسسة الدافعية لدى العمال للتميز في العمل"، و" تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات"، حصلت على

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

متوسط حسابي على التوالي (3.11) و(4.06) وهذا مرده إلى أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين لتقديم أداء أفضل سواء من خلال التحفيز المادي أو المعنوي، كما تقوم بما هو مطلوب لمساعدة العاملين في فهم آليات عملها وهذا مرده إلى أن إدارة المؤسسة تتصف بالمركزية في اتخاذ القرارات، كما أن للمؤسسة قيادات شابة ولها الكفاءة اللازمة، وأيضاً لديها رؤية واضحة ومن خلالها يتم وضع الخطط والأهداف.

❖ نتائج¹ تحليل محور تميز المرؤوسين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): يوضح تميز المرؤوسين في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز المرؤوسين
4	قوي	03	0.87	3.01	يؤدي المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة.
1	متوسط		0.73	3.47	معارف وقدرات الموظفين يتم تطويرها باستمرار.
2	قوي		0.84	3.27	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات الموظفين لتحقيق الإبداع والتميز.
3	قوي		0.93	3.04	لدى المرؤوسين القدرة على العمل في فرق ومواكبة التغيرات في طرق العمل.
-	قوي		0.70	3.20	تميز المرؤوسين

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تميز المرؤوسين يقدر ب (3.20) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن هناك أداء جيد للمرؤوسين على جميع المستويات، سواء التنفيذية أو القيادية، لذلك فهو ذو متوسط قوي في المؤسسة المبحوثة. حيث نجد أن العبارات أكبر من المتوسط الفرضي، " معارف وقدرات الموظفين يتم تطويرها باستمرار " حققت أعلى متوسط (3.47)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقول بتدريب وتحسين مستوى العاملين لديها، من خلال دورات تدريب داخلية أخرى خارجية، تلتها من ناحية التأثير العبارة التي مفادها " تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات الموظفين لتحقيق الإبداع والتميز " حيث حققت متوسط (3.27)، فيما نجد أن عبارة "لدى المرؤوسين القدرة على العمل في فرق ومواكبة التغيرات في طرق العمل"، حققت متوسط حسابي قدره (3.04)، أما العبارة " يؤدي المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة " حققت أقل متوسط

¹ الملحق رقم (5) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

حسابي قدره (3.01) هذه العبارة تدل على أن المؤسسة لم تدخل أساليب وطرق وتقنيات في شرح وتبسيط طرق الخدمات الحديثة المقدمة والتقنيات الحديثة المتوفرة للعاملين والمرؤوسين. نتائج¹ تحليل محور تميز الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): يوضح تميز الهيكل التنظيمي في مؤسسة كوندور

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الهيكل التنظيمي
4	قوي	03	0.90	3.58	توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة.
2	قوي		1.07	3.93	يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للمؤسسة وخريطة تنظيمية لكل قسم.
3	قوي		0.71	3.91	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيير المستمر الذي تحتاجه المؤسسة.
1	قوي		0.80	4.08	هناك درجة عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
-	قوي		0.71	3.88	تميز الهيكل التنظيمي

❖ المتوسط الفرضي يقدر ب(03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تميز الهيكل التنظيمي يقدر ب (3.88) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن تميز الهيكل التنظيمي في مستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة.

أما على مستوى العبارات فنجد العبارة التي مفادها "هناك درجة عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات" حققت أعلى متوسط (4.08) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا مرده إلى أن المؤسسة تقوم بإتباع سياسات تقوم على مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وهذا بهدف زيادة وتحسين أداء العاملين من خلال شعورهم أنهم جزء من المؤسسة والية اتخاذ القرار فيها، أما باقي العبارات فكان متوسطها الحسابي على التوالي: "يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للمؤسسة وخريطة تنظيمية لكل قسم"، والعبارة "يستوعب الهيكل التنظيمي التغيير المستمر الذي تحتاجه المؤسسة"، والعبارة "توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة"، (3.93)، (3.91)، (3.58)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي مرن نوعا ما، حيث خضع إلى العديد من التعديلات وفق حاجة

¹ الملحق رقم (5) يوضح نتائج حساب محاور الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

المؤسسة وذلك منذ نشأتها وحتى اليوم، وكذلك وضوح الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم السلطة وسيرها في كل قسم.

❖ نتائج¹ تحليل محور تميز الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): يوضح تميز الإستراتيجية في مؤسسة كوندور.

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الإستراتيجية
4	قوي	03	0.89	3.01	تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
2	قوي		0.94	3.91	يتم تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة ومراقبتها باستمرار لضمان تطوير أداء المؤسسة.
1	قوي		0.95	4.14	يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءً على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
3	قوي		0.71	3.61	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.
-	قوي		0.67	3.99	تميز الإستراتيجية

❖ المتوسط الفرضي يقدر بـ(03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تميز القيادة يقدر بـ (3.99) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ويعني هذا أنه يوجد تميز الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة، أما العبارات التي لها متوسط أكثر من المتوسط الفرضي هي "يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءً على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية" حيث كان لهذه العبارة دور كبير في جعل المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لوضع خطط واستراتيجيات من خلال تحليل بيئتها الداخلية وبناءً على النقاط والعوامل التي تتفوق فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار التغير السريع في البيئة الخارجية والمخاطر والتهديدات.

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستراتيجيات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

من خلال الجدول نجد العبارة التي مفادها "يتم تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة ومراقبتها باستمرار لضمان تطوير أداء المؤسسة" سجلت متوسط قدره (3.91) وهذا عائد إلى استخدام أساليب قيادية حديثة لمراقبة تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، مثل لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن، كما أن العبارتين " تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه"، و" تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها"، حصلت على متوسط حسابي على التوالي (3.61) و(3.01) وهذا مرده إلى أن المؤسسة لديها خطط إستراتيجية لسنوات قادمة، تعمل قيادات شابة على تنفيذها ومراقبة نتائجها، وذلك بالإعتماد على أحدث الأساليب الإدارية، باستخدام أحدث التكنولوجيات المتوفرة في منتجاتها وخدمة عملائها.

❖ نتائج¹ تحليل محور تميز الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): يوضح تميز الثقافة التنظيمية في مؤسسة كوندور.

الرتبة	القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الثقافة التنظيمية
3	قوي	03	0.80	3.08	تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها المرؤوسون.
4	قوي		0.89	3.01	تمنح ثقافة المؤسسة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.
1	قوي		0.94	3.91	توازن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للمرؤوسين.
2	قوي		0.95	3.14	يتوفر مستوى عال من الثقة بين الموظفين في بيئة العمل داخل المؤسسة.
-	قوي		0.70	3.28	تميز الثقافة التنظيمية

❖ المتوسط الفرضي يقدر بـ(03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)

❖ مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تميز القيادة يقدر بـ (3.28) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ويعني هذا أنه يوجد تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة، أما العبارات التي لها متوسط أكثر من المتوسط الفرضي هي "توازن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للمرؤوسين" حيث كان لهذه العبارة دور كبير في جعل المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لجعل قيم المؤسسة

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

والقيادة تتوافق مع ثقافة المجتمع والمرؤوسين، وذلك من خلال شعارات المؤسسة المستمدة من الثقافة الجزائرية، وكذلك تصرفات القيادة والتي تصبح مثالا يحتذى به، ودائما تؤخذ في عين الاعتبار القيم والعادات والتقاليد والبيئة التي جاء منها المرؤوسين.

من خلال الجدول نجد العبارة التي مفادها " يتوفر مستوى عال من الثقة بين الموظفين في بيئة العمل داخل المؤسسة " سجلت متوسطا قدره (3.14) وهذا عائد إلى توفير المؤسسة بيئة عمل جيدة، وكذلك قيادة شابة تتناسب مع مجمل الموظفين الذي لا تزيد أعمارهم عن 40 سنة، وهو ما يخلق ثقة بينهم بناء على تقارب الثقافة، والمجموعات في العمل، كما أن العبارتين " تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها المرؤوسون"، و" تمنح ثقافة المؤسسة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل"، حصلت على متوسط حسابي على التوالي (3.08) و(3.01) وهذا مرده إلى قيام المسؤولين في المؤسسة بإجراءات دورية لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة دائمة، وكذلك نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة، كما تشجع المرؤوسين على إتخاذ القرارات في حالة مواجهة عراقيل وصعوبات دون الرجوع للقيادة.

2- العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز القيادة

بعد التحليل كانت النتائج¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز القيادة.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
5	دال	0.00	0.05	0.71	اكتساب وتوليد المعرفة
1	دال	0.00		0.89	تخزين المعرفة
4	دال	0.00		0.79	توزيع المعرفة
3	دال	0.00		0.80	تطبيق المعرفة
2	دال	0.00		0.87	البنية التحتية والتكنولوجية المساعدة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.81	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بعدما قمنا بتحديد مستوى إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها قوي، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى تميز القيادة، وقد تبين أن

¹ الملحق رقم (06) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة عن طريق كل عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق تميز القيادة.

نلاحظ من الجدول (29) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز القيادة في مجمله قوي ويقدر بـ (0.81) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة وتميز القيادة، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين تميز القيادة وتخزين المعرفة (0.89)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز القيادة والبنية التحتية والتكنولوجية بـ (0.87)، وتقدر قيمة الارتباط بين تميز القيادة وتطبيق المعرفة بـ (0.80)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز القيادة وتوزيع المعرفة بـ (0.79)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز القيادة واكتساب وتوليد المعرفة بـ (0.71)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما وفر ذلك لها قدرة عالية على تميز القيادة.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة وتميز القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

3- العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين

بعد التحليل كانت النتائج¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
3	دال	0.00	0.05	0.62	اكتساب وتوليد المعرفة
1	دال	0.00		0.80	تخزين المعرفة
2	دال	0.00		0.75	توزيع المعرفة
4	دال	0.01		0.60	تطبيق المعرفة
5	دال	0.00		0.55	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

¹ الملحق رقم (06) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

بعدما قمنا بتحديد مستوى إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها قوي، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى تميز المرؤوسين، وقد تبين أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة عن طريق كل عملياتها، ومستوى مقدر المؤسسة محل الدراسة على تميز المرؤوسين.

نلاحظ من الجدول (30) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين في مجمله قوي ويقدر بـ (0.66) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز المرؤوسين وتخزين المعرفة بـ (0.80)، وتقدر قيمة الارتباط بين تميز المرؤوسين وتوزيع المعرفة بـ (0.75)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز المرؤوسين واكتساب وتوليد المعرفة بـ (0.62)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز المرؤوسين وتطبيق المعرفة بـ (0.60)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين تميز المرؤوسين وبين البنية التحتية والتكنولوجية (0.55)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على توفير الظروف المناسبة للتميز وتحسين الأداء مما يساهم في تميز المرؤوسين. مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

4- العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي

بعد التحليل كانت النتائج¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ الملحق رقم (06) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
4	دال	0.00	0.05	0.64	اكتساب وتوليد المعرفة
2	دال	0.00		0.78	تخزين المعرفة
3	دال	0.00		0.65	توزيع المعرفة
5	دال	0.01		0.56	تطبيق المعرفة
1	دال	0.00		0.80	البنية التحتية والتكنولوجية المساعدة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بعدما قمنا بتحديد مستوى إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها قوي، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى تميز الهيكل التنظيمي، وقد تبين أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة عن طريق كل عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسة محل الدراسة على تميز الهيكل التنظيمي.

نلاحظ من الجدول (31) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي في مجمله قوي ويقدر بـ (0.64) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، أي كل محور من محاور إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين تميز الهيكل التنظيمي وبين اكتساب وتوليد المعرفة بـ (0.64)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الهيكل التنظيمي وتوزيع المعرفة بـ (0.65)، وتقدر قيمة الارتباط بين تميز الهيكل التنظيمي وتطبيق المعرفة بـ (0.56)، أما قيمة معامل الارتباط بين تميز الهيكل التنظيمي وتخزين المعرفة تقدر بـ (0.78)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الهيكل التنظيمي والبنية التحتية والتكنولوجية المساعدة لإدارة المعرفة بـ (0.80)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت المؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تميز هيكلها التنظيمي.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5- العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية

بعد التحليل كانت النتائج¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
3	دال	0.00	0.05	0.55	اكتساب وتوليد المعرفة
2	دال	0.00		0.66	تخزين المعرفة
4	دال	0.00		0.54	توزيع المعرفة
5	دال	0.01		0.48	تطبيق المعرفة
1	دال	0.00		0.74	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.59	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بعدما قمنا بتحديد مستوى إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها قوي، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى تميز الإستراتيجية، وقد تبين أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة عن طريق كل عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق تميز الإستراتيجية.

نلاحظ من الجدول (32) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية في مجمله متوسط ويقدر بـ (0.59) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، أي كل محور من محاور إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الإستراتيجية والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة بـ (0.74)، أما قيمة معامل الارتباط بين تميز الإستراتيجية وتخزين المعرفة تقدر بـ (0.66)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين تميز الإستراتيجية وبين اكتساب وتوليد المعرفة بـ (0.55)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الإستراتيجية وتوزيع المعرفة بـ (0.54)، وتقدر قيمة الارتباط بين تميز الإستراتيجية وتطبيق المعرفة بـ (0.48)، وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

¹ الملحق رقم (06) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تحقيق تميز الإستراتيجية.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

6- العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية

بعد التحليل كانت النتائج¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(33): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
3	دال	0.00	0.05	0.62	اكتساب وتوليد المعرفة
2	دال	0.00		0.75	تخزين المعرفة
4	دال	0.00		0.60	توزيع المعرفة
5	دال	0.01		0.55	تطبيق المعرفة
1	دال	0.00		0.80	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بعدما قمنا بتحديد مستوى إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها قوي، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى تميز الثقافة التنظيمية، وقد تبين أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة عن طريق كل عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسة محل الدراسة على تميز الثقافة التنظيمية.

نلاحظ من الجدول (33) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية في مجمله قوي ويقدر بـ (0.66) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، أي كل محور من محاور إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الثقافة التنظيمية والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة بـ(0.80)، أما قيمة معامل الارتباط بين تميز الثقافة التنظيمية وتخزين المعرفة

¹ الملحق رقم (06) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

تقدر بـ(0.75)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين تميز الثقافة التنظيمية وبين اكتساب وتوليد المعرفة بـ(0.62)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين تميز الثقافة التنظيمية وتوزيع المعرفة بـ (0.60)، وتقدر قيمة الارتباط بين تميز الثقافة التنظيمية وتطبيق المعرفة بـ (0.55)، و كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تميز الثقافة التنظيمية فيها.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنقوم بمناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية الأولى

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضية الفرعية والأولى وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogrov-simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وللتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً.

قد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الإستبانات وجمعها، وكانت النتائج¹ كما يلي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.200	0.062	إدارة المعرفة	المحور الأول
0.200	0.086	التميز التنظيمي	المحور الثاني
0.200	0.090	الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

¹ الملحق رقم (07) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي (sig>0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression) (linear) $(Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + \epsilon)$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%). يمكن توضيح نتائج¹ اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	تميز القيادة	1.035	-0.467	0.863	0.744	11.189	125.186	0.000
	تميز المرؤوسين	0.845	0.130	0.755	0.570	7.550	56.996	0.000
	تميز الهيكل التنظيمي	1.059	-0.540	0.845	0.714	10.835	107.288	0.000
	تميز الإستراتيجية	0.878	0.075	0.738	0.545	7.175	51.475	0.000
	تميز الثقافة التنظيمية	0.956	-0.205	0.821	0.674	9.914	88.718	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

بالاعتماد على الجدول رقم (35) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

¹ الملحق رقم (08) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

أ- الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على تميز القيادة".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (35) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تميز القيادة بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.467)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.863)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق تميز القيادة في المؤسسة من خلال مساعدة القيادة على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في إيجاد المعرفة والتي تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.744) مما يعني أن نسبة (74.4%) من التغيرات في تميز القيادة تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تميز القيادة".

ب- الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على تميز المرؤوسين".

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تميز المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز المرؤوسين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.130)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.755)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة

المعرفة تحقق تميز المرؤوسين في المؤسسة من خلال جعل المؤسسة التميز هو المفتاح الرئيس لعمليات تطوير وتحسين المنظمة نحو الأفضل، فالمورد البشري يعتبر هو مصدر الإبداع والتميز، ويحضى بالنصيب الأكبر من الاهتمام من طرف القيادة، وكذلك لما تلعبه إدارة المعرفة من دور في توفير المعلومات اللازمة للقيادة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وكذلك نقل المعلومات التي يحتاجها المرؤوسين، سواء في شكلها الضمني أو الصريح، بالنظر إلى الدور الجوهرى والمحوري الذي يلعبه في نشاط المنظمة، وكذلك مساعدة المرؤوسين على التعلم ومن ثم الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، ويكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وكذلك من خلال دمج المعرفة أي من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.570) مما يعني أن نسبة (57.0%) من التغييرات في تميز المرؤوسين تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تميز المرؤوسين".

ج- الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على تميز الهيكل التنظيمي".

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.540)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.845)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق تميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة من خلال الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، حيث يساهم في تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.714) مما يعني أن نسبة (71.4%) من التغييرات في تميز الهيكل التنظيمي تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي".

د- الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على تميز الإستراتيجية".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (35) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.075)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.738)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق تميز الإستراتيجية في المؤسسة من خلال جعل المعرفة والبعد المعرفي هو الأساس في أداء المنظمة لأعمالها وتحقيقها للميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة على أساس تبني إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة لتكون موجهة للاستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية العمليات وإستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.545) مما يعني أن نسبة (54.4%) من التغييرات في تميز الإستراتيجية تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الإستراتيجية".

و- الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على تميز الثقافة التنظيمية".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (35) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.205)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.821)، وهذه المعاملات - معامل

الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال إيجاد ثقافة تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب، ولتحقيق ذلك لابد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.674) مما يعني أن نسبة (67.4%) من التغيرات في تميز الثقافة التنظيمية تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الثقافة التنظيمية".

3- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة) على التميز التنظيمي" بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت النتائج¹ كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	48.920	6.975	0.800	0.894	1.694	0.545	التميز التنظيمي	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (36) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.694)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.894)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط-

¹ الملحق رقم (09) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.80) مما يعني أن نسبة (80.0%) من التغيرات في التميز التنظيمي تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي".

وبالتالي، من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار نتائج الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية

تم الاعتماد في عملية اختبار الفرضية الرئيسية على معامل تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليلنا أي بمستوى ثقة (95%)، وقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة"، حيث قسمت إلى خمسة فرضيات فرعية، وفي ما يلي عرض لنتائج¹ الاختبار من خلال الجدول التالي:

¹ الملحق رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

الجدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المحور	المتغير المدروس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى المعنوية (Sig)
موضوع الدراسة يعزى إلى	الجنس	بين المجموعات	6.221	108	.058	.693	0.976
		داخل المجموعات	11.306	136	.083		
		المجموع	17.527	244			
	العمر	بين المجموعات	112.97	108	1.046	2.165	0.622
		داخل المجموعات	65.700	136	0.483		
		المجموع	178.67	244			
	المؤهل	بين المجموعات	61.861	108	0.573	2.156	0.875
		داخل المجموعات	36.139	136	0.266		
		المجموع	98.000	244			
	الوظيفة	بين المجموعات	163.33	35	1.512	2.226	0.332
		داخل المجموعات	92.400	9	0.679		
		المجموع	255.73	44			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	184.42	108	1.708	3.025	0.146	
	داخل المجموعات	76.772	136	0.565			
	المجموع	261.20	244				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

1- الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس". وحسب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدول رقم (37) فإن مستوى الدلالة (sig) للاستبيان ككل أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي ($\text{sig}>0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى وترفض الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس".

2- الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير العمر". وحسب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدول رقم (37) فإن مستوى الدلالة (sig) للاستبيان ككل أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي ($\text{sig}>0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية وترفض الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير العمر".

3- الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير المؤهل". وحسب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدول رقم (37) فإن مستوى الدلالة (sig) للاستبيان ككل أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي ($\text{sig}>0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة وترفض الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير المؤهل".

4- الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير الوظيفة". وحسب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدول رقم (37) فإن مستوى الدلالة (sig) للاستبيان ككل أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي ($\text{sig}>0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة وترفض الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير الوظيفة".

5- الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير سنوات الخبرة". وحسب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدول رقم (37) فإن مستوى الدلالة (sig) للاستبيان ككل أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي ($\text{sig}>0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة وترفض الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في متغير سنوات الخبرة".

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في المتغير الشخصي وإلى المتغير الوظيفي" فرضية صحيحة

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التعرض لأهم محطات التعريف بها كمؤسسة وطنية، ودراسة طبيعة نشاطها ومحيطها، والتعرف على هيكلها التنظيمي، وذلك لمعرفة وضعيتها الحالية بفضل الوثائق والمعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات المؤسسة وموقعها الإلكتروني على الأنترنت.

كما هدفت دراسة الحالة إلى الكشف عن تصورات أفراد مؤسسة تتشط في مجال يتصف بالتغير السريع والهائل، مما يستوجب تقديم خدمات مميزة، ولتحقيق ذلك وجب توفر التميز في جميع مناحي ووظائف المؤسسة أي التميز التنظيمي، أما الأداة فهي إستبانة من نوع ليكرت مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول عبارة عن معلومات عن الجنس، والعمر، والمؤهل، وكذلك الوظيفة وسنوات الخبرة، أما الجزء الثاني يتكون من 18 فقرة موزعة على خمسة محاور خاصة بإدارة المعرفة، والجزء الثاني والأخير عبارة عن 20 فقرة موزعة على خمسة أبعاد خاصة بالتميز التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة علاقة قوية بين إدارة المعرفة وكل أبعاد التميز التنظيمي من تميز القيادة وتميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية وتميز الهيكل التنظيمي وكذلك تميز الثقافة التنظيمية، وانتهت الدراسة بملاحظات ختامية واقتراحات.

الختامة

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع به والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات وخاصة معرفية منها، حيث تسمح لها بالتميز.

فإدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة التي تسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح والتميز في الأسواق، والتوصل إلى عنصر تفوق من خلال التركيز على تميز كل من القيادة، والمرؤوسين، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وكذا الثقافة التنظيمية وهو ما يمكنها من تحقيق أبعاد التميز التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما يمكنها من الاستمرار والنمو.

لذلك لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق، لمواجهة بيئة الأعمال المتجددة والسريعة التغير، والوصول إلى أعلى درجات التميز، حيث أضحي لزاماً على منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وأن تتبنى الممارسات الإدارية الحديثة سعياً منها نحو تدعيم ثقافة التميز، خصوصاً في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل من التميز حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تم استخلاص النتائج والاقتراحات التالية:

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات

يتم إختبار الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم وتعزيز التميز التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز القيادة"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز

الخاتمة

القيادة"، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم وتعزيز تميز القيادة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين"، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم وتعزيز تميز المرؤوسين.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي"، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم تميز الهيكل التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية"، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم وتعزيز تميز الإستراتيجية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية"، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية"، حيث تبين من الدراسة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى دعم وتعزيز تميز الثقافة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على الابتكار تعزى إلى الإختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل، والوظيفة، والخبرة)"، **فرضية صحيحة**، حيث تبين من الدراسة أن الإختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية لا يوجد أثر حول إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الجنس"، **فرضية صحيحة**.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير العمر"، **فرضية صحيحة**.

الخاتمة

- ج- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في المؤهل"، **فرضية صحيحة.**
- د- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الوظيفة"، **فرضية صحيحة.**
- هـ- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي تعزى إلى الإختلاف في متغير الخبرة"، **فرضية صحيحة.**

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- أن جوهر إدارة المعرفة عملياتها الرامية إلى تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتوزيعها و تخزينها ومشاركة الأفراد فيها وتطبيقها؛
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تهيئة بيئة المؤسسة، حيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة؛
- تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوءها صنع واتخاذ القرارات لإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصالح في المؤسسة؛
- يعمل التميز التنظيمي على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي ككل؛
- لدى المنظمات المتميزة القدرة على التأقلم مع الظروف الصعبة وتحمل الأزمات، وذلك لاعتمادها على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- إذا ما توفرت مدخلات التميز وإذا تم القيام بالعمل الإداري على أكمل وجه، فإن مخرجات منظومة التميز تتحقق من خلال منتجات ذات جودة عالية، ومبدعة وذات تكنولوجيا حديثة، وبالتالي خلق منافع لأصحاب المصالح؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، فتوجه المؤسسة نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيفها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز التنظيمي.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تم التوصل إلى عدة نتائج نورد أهمها:

الخاتمة

- إتضح للباحث أن مستوى إدارة المعرفة من خلال إختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لإمتلاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر، تطبيق وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة؛
- المؤسسة محل الدراسة تمتلك هيكل تنظيمي مرن، مما يساعدها في مزاولة نشاطاتها حيث تسعى إلى تحقيق التميز فيما تقدمه لزبائنها، كما أنها تسعى إلى إكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة، كما تحاول تقديم أفضل الخدمات لضمان الولاء الدائم من زبائنها؛
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر عمليات إدارة المعرفة مرتفعة والمتراوححة بين (3.20) و (4.49) أي بما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى تطبيق مؤسسة كوندور برج بوعريريج لعمليات إدارة المعرفة؛
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد التميز التنظيمي مرتفعة ومتراوححة بين (3.11) و (4.14) بما يقابل درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي، من خلال إتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد علي تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة واستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، وأدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل علي رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين؛
- أهم نتيجة تم التوصل إليها أن لإدارة المعرفة الدور البارز في التميز التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريريج محل الدراسة، فالمؤسسة تسعى لتوفير المناخ الايجابي للعمال لتطبيق معارفهم وخبراتهم وتدفعهم لتتميتها لأجل الحصول على التميز بمختلف أبعاده، ويبقى عليها الاستمرار في عمليات التحسين حتى تتمكن من الرفع مستوى التميز لديها في كل أبعاده، سواء القيادة أو المرؤوسين أو الإستراتيجية أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: المقترحات

- إعطاء الإهتمام الواجب من قبل إدارة المؤسسة لإدارة المعرفة من أجل تطوير المؤسسة، وتحسين أدائها ككل؛
- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء المهام المنوطة بهم في هذا الجانب؛
- إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لشرح أهمية إدارة المعرفة وعملياتها وتحفيزهم على إكتسابها بإعتبارها رأس مال فكري للمؤسسة، ويجب إن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء في المجال؛
- الإهتمام بذوي الخبرة والإختصاص وتحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة، تخزين وتطبيق في المؤسسة بطرق سهلة؛

الخاتمة

- يجب على المسؤولين في المؤسسة متابعة الدورات التدريبية لمعرفة مدى تحقيقها للبرامج والأهداف المسطرة، من خلال مراقبة مدى تحسن أداء الأفراد لأعمالهم؛
- يجب على المؤسسة إقامة دورات تدريبية من أجل رفع مستوى العمال، وكذا تزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم؛
- يجب تعميم وتشجيع استعمال الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في إكتساب ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة بين أفراد المؤسسة كالحواسيب والدوريات واللقاءات وغيرها؛
- إنشاء قسم إداري خاص لإدارة المعرفة يكون ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يعنى بمهام توليد المعرفة وتخزينها ونشرها واستثمارها بما يخدم أهداف المؤسسة؛
- زيادة برامج التدريب والتعليم المستمر لما لها دور من زيادة الرصيد المعرفي لدى مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك الرفع من قدراتهم ومهاراتهم، وتشجيعهم على التوجه نحو التميز؛
- العمل على زرع ثقافة التميز لدى الإدارات والإداريين، وتوجيه اهتمامهم نحو الإبداع والإبتكار، باعتبار أن التميز يرتكز أساسا على هذا الجانب، دون إغفال استخدام وتطوير التكنولوجيا الحديثة؛
- على المؤسسة دراسة وتحليل نماذج وجوائز التميز للاستفادة منها لغرض تحسين أدائها وقيادته نحو التميز، وخاصة نموذج التميز الجزائري.

رابعاً: أفاق الدراسة

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على جزء من أبعاد الموضوع وفقاً لمحددات الدراسة، ويمكن إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تضيء مختلف زوايا البحث نذكر منها:

- أثر إدارة المعرفة على استراتيجيات التميز التنظيمي؛
 - أثر إدارة المعرفة على نماذج التميز التنظيمي؛
 - دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي؛
 - دور نماذج التميز التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية؛
 - أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.
- وفي الختام يبقى المجال مفتوحاً للدارسين لتبني ودراسة كل ما يتعلق بإدارة المعرفة والتميز التنظيمي لتتمين دور هذين العنصرين في تطوير المؤسسات.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المعاجم والقواميس.

- 01- ابراهيم عامر، قندلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 02- خليف، شعبان. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. إنجليزي - عربي، العربي للنشر، القاهرة، 1991.
- 03- معجم المعاني، متوفر على الموقع: /
تميز/<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> تاريخ الاطلاع: 17-02-2019.

ثانياً: قائمة الكتب باللغة العربية.

- 04- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 05- ابراهيم يحي عبد الحميد، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2001.
- 06- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 07- أحمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 08- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 09- السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 10- الشماع خليل محمود، خضر كاظم، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2014.
- 11- الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 12- المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 13- المرسي نبيل، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- 14- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- توفيق عبد الرحمن، التميز الإداري والفعالية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الرابعة، مصر، 2015.
- 16- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003
- 17- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيمها مداخلها وعملياتها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 19- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004.
- 20- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 22- حسين محمود حريم، تصميم الهيكل التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006.
- 23- خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 24- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 25- ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 26- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 27- روعي البعلبكي ومنير البعلبكي، قاموس المورد المزدوج، دار العلم، لبنان، الطبعة الحادية عشر، 2007.
- 28- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 29- زكي حسين. المالكي، جميل لازم. المعلومات والمجتمع، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30- سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.

قائمة المراجع

- 31- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 32- سيد محمد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009.
- 33- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
- 34- صالح على الهلالات، إدارة التميز - الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال-، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
- 35- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، مصر، 2006.
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 37- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، سوريا، 2013.
- 38- عبد الستار العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 39- عبد السلام أبو قحف، سياسات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 40- عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، دار الوراق، عمان، 2004.
- 41- عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 24- عبد الله عبد الغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الأسس، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1997.
- 43- عبد الناصر محمد علي محمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 44- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 45- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 46- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- 47- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 48- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 49- علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 50- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
- 51- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، السعودية، 1998.
- 52- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 53- علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر الإسلامية، مصر، 2000.
- 54- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر، 2013.
- 55- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
- 56- غنيم أحمد محمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 57- فايز جمعة النجار، نظام المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
- 58- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2004.
- 59- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1996.
- 60- لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 61- متولي، ناريمان إسماعيل. اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. 1995.
- 62- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، القاهرة، 2005.

قائمة المراجع

- 63- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 64- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 65- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 66- محمد على الليثي، لطفى لويز سفين، اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 67- محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 68- مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 69- مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2008.
- 70- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الأردن، 2007.
- 71- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 72- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 73- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 74- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- 75- يونس، طارق الشريف، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 12، القاهرة، 2012.

ثالثا: قائمة الأطروحات والرسائل الجامعية.

- 76- أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 77- أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2017.
- 78- ال مزروع، بدر سليمان، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

قائمة المراجع

- 79- ألاء بنت عبد الرحمن، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.
- 80- الرضي عبد الكريم الرضي، قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال - هيئة الطيران المدني السوداني- ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه إدارة الجودة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 81- الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
- 82- الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 83- بدر بن سليمان عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010.
- 84- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2012.
- 85- صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 86- عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 87- عبد المعطى محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، 2014.
- 88- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
- 89- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

- 90- فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة -بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2012.
- 91- نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 92- هيثم على ابراهيم حجازي، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة عمان، الأردن، 2007.

رابعاً: قائمة المجالات والمقالات.

- 93- احمد بن عيشاوي، معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 94- السعد، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 14، 2007.
- 95- أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 01، 2009.
- 96- بن تريح، عيسى معروزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الواد، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018.
- 97- بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، ورقة، العدد 06، 2008.
- 98- بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، 2001.
- 99- حسون، سنان فاضل، إنعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، 2016.
- 100- حسين محمود حريم، شاكر جار الله، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006.

قائمة المراجع

- 101- حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 7، 2017.
- 102- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
- 103- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2012.
- 104- شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق للمنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أبريل 2014.
- 105- صالح عبدالله عيسان ووجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة البصائر العلمية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، العدد الأول، 2008.
- 106- صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جباد، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
- 107- عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء، ماهيته والية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج 33، العدد 2- ديسمبر، 2013.
- 108- علي رحّال وإلهام يحيوي، الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، جامعة باجي مختار، الجزائر، مارس 2001،
- 109- علي عبود، ضرغام حسن، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الكوفة، العراق، 2018.
- 110- قاسم محمد مظلوم العنزري، إستخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الآداب جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011.
- 111- لحسن عبد الله، نزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية "دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد 2، العدد 3، 2009.
- 112- محمد السعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا والتطور الإقتصادي في البلدان النامية والعربية، مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 08، جامعة الجزائر، 2003.
- 113- محمد العربي الخطابي، الثقافة لغة وفكرة وتنظيم، مجلة العلوم والتنمية، العدد 162، المنشأة العاملة للنشر، تونس، 1990.

قائمة المراجع

114- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005.

خامسا: قائمة الملتقيات العلمية.

115- بلغوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، أيام 13 و 14 ديسمبر، جامعة الجلفة، 2011.

116- بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.

117- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

118- رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003.

119- عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2006.

120- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 2002.

121- علي عبد الله وبوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

122- فايز جمعة النجار ومحمد عبد السلام الحياي، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي

قائمة المراجع

الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أيام 21 و 22 ماي 2013.

123- مجيد منصور وحسن العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعة الغذائية في شمال الضفة الغربية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، أيام 21 و 22 ماي 2013.

124- مرسل، محي الدين كوكو بخيت، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على واقع ومستقبل الاعمال الإدارية في المكتبات الأكاديمية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم): مهنة المكتبات والمعلومات: الواقع والتوجهات المستقبلية، دار المنظومة، جامعة طيبة، السعودية، 2013.

125- مقدم وهيبية، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور، يومي 08 و 09 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.

126- نعيمة يحيوي، دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة: ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، المنعقد بجامعة المسيلة أيام 11-10 نوفمبر، 2009.

127- هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، يومي: 6-8 نوفمبر ، القاهرة، مصر، 2001.

سادسا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

128- Ahmed hamadouche, "Methodes et outils d'analyse strategique", edition chihab ,Alger, 1997.

129- Chantal Bussenault et Martine Préte: **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, paris, Juillet 1991.

130- Cristina Mele, Maria Colurcio, **The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, N 05, 2006, P: 474.

- 131- Cumming & worley, **organization development and change**, Edition ,South western publishing 1997.
- 132- Davenport Tand Glaserj, **Just-in-time delivery comes to knowledge management**, Harvard Business: Review, 2002.
- 133- Dick Grot, **The Performance Appraisal Question And Answer Book: Survival Guide For Managers**, AMACOM, new York, 2010.
- 134- Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009.
- 135- Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 2008.
- 136- Etinne Colignon, Michel Wissler, **Qualite Et Competitivite, Des Entreprises** , Ed Economica, 2em Ed , Paris, 1983.
- 137- Farid mohammad, Faisal al Bourini, **Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University**, arab economic and business journal II, 2016.
- 138- Frances Hesselbein, Rob Johnston, **On Mission and Leadership**, A leader to Leader Guide, USA, 2002.
- 139- Garo D.Reisyan, **Neuro-Organizational Culture**, Springer International Publishing Switzerland, 2016.
- 140- Gérard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008.
- 141- Gilgeous.V, **Operations and Management of Change**, Pitman, London, 1997.
- 142- Jawad Abbas, **Impact of total quality management on corporate green performancethrough the mediating role of corporate social responsibility**, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2019, P: 03.
- 143- John S.Oakland, **Total Organization Excellence, Achieving world, class performance**, Oxford, Butterworth, Heinemann, 2001.
- 144- Kaplan Robert david Norton, **the balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard business review ,vo 170, no1, January/ February, 1992.
- 145- Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, (January– February) 1996.
- 146- Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Second Edition, Massachusetts Institute of Technology, United States of America, 2011.
- 147- Klaus North and Gita Kumta, **knowledge management, value creation through organizational learning**, Springer International Publishing Switzerland, 2014.

- 148- Krishna Nath Pandey, **paradigms of knowledge management, with systems modeling case studies**, series editor, volume 60, springer india 2016.
- 149- Lang, J. C., **Managerial concerns in knowledge management**, The Journal of Knowledge Management, Vol 05, N.01, 2001.
- 150- Leonard-Barton, D. **Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- 151- Mcgregor,B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994.
- 152- Michael hammer, James champy, **Le Reengineering**, dunod ,paris, 1993.
- 153- Michel Weill, **Le Management, La Pensée, Les Concepts, Les Faits**, Armand Colin, Paris, 1994.
- 154- M-Thévenet, J-L-Vachette, **culture et comportement**, Vuibert , Paris1992.
- 155- Mufleh Akel, **the Balanced Scorecard**, Arab bank plc, Amman - Jordon, July, 2002 ,
<http://www.muflehakel.com/UN%20ABLE%20TO%20DO/The%20Balanced%20S>.
- 156- Norbert Thom, **Management du changement elements de base pour "change management"**, differencie et integre,Gestion, 2000, Mai/Juin 1999.
- 157- Parker, J., “An ABC Guide to Business Process Reengineering”, **Industrial Engineering**, 1993.
- 158- Patrick Lyonnet, **Les Outils De La Qualite Totale, Technique Et Documentation**, 2 Em Ed , PARIS , 1991.
- 159- Paul, A. & Cespedes, S., (1995), “Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change”, **The Bankers Magazine**, May-June, P: 36.
- 160- Petera Petr, **Wagner Jaroslav, Menšík Michal, Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study**, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012.
- 161- Philbin, A ,Mikush, S, **AFramework For Organizational Development : the why, what and how of OD**, Mary Reynolds Babcock Foundation, 2002.
- 162- Porter, Tanner, **Assessig,Business, Excellence**, Butter Worth & Hennemann, 2004.
- 163- Poul Niven, **Balanced Scorecrad step by step**, Wiley and sons, New Jersy, 2002.
- 164- Ralph F, Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers**, john wily & sons,Inc, 2007.

- 165- Renaud De Maricourt, **les Samourais Du Management**, vuibert, Paris, 1993.
- 166- Robbins Stephen, **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall, 2000.
- 167- Robert VECCHIO, **Organizational Behavior**, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991.
- 168- Robey .d, **User Attitude And Management System Use**, Academy Of Management Journal”_Vol 22, No 3, 1979.
- 169- Seyed Hamed Hashemy et all. **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergencyGuilan's University Hospitals**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, **ScienceDirect**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 2016.
- 170- Souraj Salah, Abdur Rahim, **An Integrated Company-Wide Management System, Combining Lean Six Sigma with Process Improvement**, Springer Nature Switzerland AG, 2019.
- 171- Studer, Quint, **Hardwiring Excellence**, Gulf Breeze: Fire Starter Publishing, 2003.
- 172- Thompson, Strickland, **Strategies management**, Irwin, McGraw-Hill, Boston, 1998.
- 173- Uriarte, Filemon. **Introduction to Knowledge Managrment**. Japan:National Academy of Science and Technology ,2008.
- 174- Fabiano Larentis et all, **Inter-Organizational Culture**, Springer Nature Switzerland AG, 2019.
- 175-John s oakland, **Total Organizational Excellence: Achieving World Class Performance**, Butterworth-Heinemann, oxford, uk, 2001.
- 176-Klaus North, Gita Kumta, **Knowledge Managemen, Value Creation Through Organizational Learning**, Springer International Publishing, Switzerland, 2014.
- 177- le prix algerien de la qualite ,décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02, direction generale de la competitivite industrielle, ministere de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, 2012.
- 178- Robbins, and Coulter, **management**, 6th ed, Prentice- Hall Inc., New Jersey, 1999.

سابعاً: قائمة مواقع الكترونية.

179- المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، متوفر على الرابط:

[/https://www.efqm.org/index.php/efqm-model](https://www.efqm.org/index.php/efqm-model)، تاريخ الإطلاع: 05/04/2019.

الملاحق

الملحق رقم (02): الإمتبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدى - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إمتبيان لقياس: أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة
كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية - برج بوعريرج -

لكم كل الاحترام والتقدير.

صمم هذا الامتبيان الذي بين ايديكم كأداة للبحث العلمي لدراسة ميدانية، وذلك في إطار متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها الامتبيان.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الامتبيان، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وإثراء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة.

لكم خالص الشكر والعرفان.

المشرف:

أ. د. عثمانى أحسين

من إعداد الطالب:

عمران الزين

السنة الجامعية: 2018-2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية.

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر أهمية:

- 1 - الجنس: ذكر ()، أنثى ().
- 2 - الوظيفة: رئيس قسم ()، رئيس مصلحة ()، إطار ()، عامل تنفيذي ()، أخرى ().
- 3 - العمر: أقل من 30 سنة ()، من 30 إلى أقل من 40 سنة ()، من 40 إلى أقل من 50 سنة ()، من 50 سنة فأكثر ().
- 4 - المؤهل: تقني وتقني سامي ()، ليسانس، ماستر ومهندس ()، ماجستير أو دكتوراه ()، أخرى ().
- 5 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ()، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()، من 10 إلى أقل من 15 سنوات ()، من 15 سنوات فما فوق ().

الجزء الثاني: إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	الاختيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة.				
01	تستعمل مؤسستكم الأنترنات للحصول على المعارف الجديدة.				
02	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.				
03	لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.				
04	تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.				
	ثانياً: تخزين المعرفة.				
05	تعتمد المؤسسة على خبرات وكفاءات الموظفين في تخزين معرفتها.				
06	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية.				
07	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الحاسبات وقواعد البيانات.				

					المعرفة التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال أبحاثها الخاصة محمية بالصيغ القانونية المختلفة (براءة الاختراع).	08
ثالثا: توزيع المعرفة.						
					يستطيع الأفراد الموظفين داخل المؤسسة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.	09
					تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد الموظفين.	10
					المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها.	11
رابعا: تطبيق المعرفة.						
					يتم تطبيق المعرفة التي تحصلون عليها في ميدان العمل.	12
					المعرفة التي تصل للعاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ومن خلالها يجدون حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.	13
					تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	14
خامسا: البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.						
					تستخدم المؤسسة الأنترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للعاملين.	15
					تمتلك المؤسسة الوسائل والإمكانيات التكنولوجية الكافية في مجالات العمل.	16
					تساهم البرمجيات والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة بشكل كافي.	17
					تهتم المؤسسة بمتابعة آخر النشرات، الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.	18

الجزء الثالث: التميز التنظيمي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
أولا: تميز القيادة.						
					تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	19
					تسعى القيادة في المؤسسة للتغيير المستمر للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أفضل.	20
					تخلق القيادة في المؤسسة الدافعية لدى العمال للتميز في العمل.	21

				تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين.	22
ثانيا: تميز المرؤوسين.					
				يؤدي المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة.	23
				معارف وقدرات الموظفين يتم تطويرها باستمرار.	24
				تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات الموظفين لتحقيق الإبداع والتميز.	25
				لدى المرؤوسين القدرة على العمل في فرق ومواكبة التغيرات في طرق العمل.	26
ثالثا: تميز الهيكل التنظيمي.					
				توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة.	27
				يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للمؤسسة وخريطة تنظيمية لكل قسم.	28
				يستوعب الهيكل التنظيمي التغيير المستمر الذي تحتاجه المؤسسة.	29
				هناك درجة عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	30
رابعا: تميز الإستراتيجية.					
				تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.	31
				يتم تطبيق الاستراتيجيات الموضوعية ومراقبتها باستمرار لضمان تطوير أداء المؤسسة.	32
				يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناء على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	33
				تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	34
خامسا: تميز الثقافة التنظيمية.					
				تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها المرؤوسون.	35
				تمنح ثقافة المؤسسة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	36
				توازن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للمرؤوسين.	37
				يتوفر مستوى عال من الثقة بين الموظفين في بيئة العمل داخل المؤسسة.	38

نشكركم على حسن تعاونك

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

إسم الأستاذ (ة)	الدرجة	الجامعة
أ. د. بسمة عولمي	أستاذ التعليم العالي	العربي التبسي - تبسة -
أ. د. جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	العربي التبسي - تبسة -
د. شوقي جدي	أستاذ محاضر - أ-	العربي التبسي - تبسة -
د. عمار براهيمية	أستاذ محاضر - أ-	العربي التبسي - تبسة -
د. طلوش فارس	أستاذ محاضر - أ-	العربي بن مهدي - ام البواقي -
د. مانع سبرينة	أستاذ محاضر - أ-	عباس الغرور - خنشلة -

الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

- ألفا كرونباخ إدارة المعرفة.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,804	18

- ألفا كرونباخ التميز التنظيمي.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,941	20

- ألفا كرونباخ الإستبيان ككل.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	245	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	245	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,911	38

ملحق رقم (05): نتائج محاور الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

- إكتساب وتوليد المعرفة

		Statistics			
		تستعمل مؤسستكم الانترنات للحصول على المعرفة	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها	لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم	تعطي المؤسسة للموظفين فرصة اكمال الدراسة لتوسيع معارفهم
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,3082	4,0205	4,0411	4,3219
Std. Deviation		,87545	1,04696	,80410	,63175

Statistics

اكتساب وتوليد المعرفة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		4,1729
Std. Deviation		,55520

- تخزين المعرفة.

		Statistics			
		تعتمد المؤسسة علي خبرات و كفاءات العاملين في تخزين معرفة	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها علي الإرشيف و المستندات الورقية	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها علي الحاسبات و انظمة الكمبيوتر	المعرفة التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال ابحاثها محمية بالصيغ القانونية المختلفة
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,1644	4,0548	4,4110	4,1301
Std. Deviation		,65419	,74074	,58335	,64609

Statistics

تخزين المعرفة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		4,1901
Std. Deviation		,40716

- توزيع المعرفة.

Statistics

		تمتلك المؤسسة قدر	المعرفة الموجودة في
		كافي من القدرات	مؤسستكم متاحة لجميع
		لايصال المعرفة للأفراد	العاملين للاستفادة منها
		يستطيع الأفراد العاملون	العاملين للاستفادة منها
		داخل المؤسسة تبادل	العاملين للاستفادة منها
		المعرفة بسهولة كبيرة	العاملين للاستفادة منها
N	Valid	245	245
	Missing	0	0
Mean		4,2123	4,0068
Std. Deviation		,93373	,75655

Statistics

توزيع المعرفة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		4,1142
Std. Deviation		,71163

- تطبيق المعرفة.

Statistics

		المعرفة التي تصل	تساهم المعرفة التي
		للعاملين مناسبة و تلبي	تصلون عليها في
		احتياجاتهم و يجدون	تحقق أهداف المؤسسة.
		حلول للمشكلات التي	تحقق أهداف المؤسسة.
		تواجههم	تحقق أهداف المؤسسة.
		يتم تطبيق المعرفة التي	تحقق أهداف المؤسسة.
		تحصلون عليها في	تحقق أهداف المؤسسة.
		الميدان	تحقق أهداف المؤسسة.
N	Valid	245	245
	Missing	0	0
Mean		4,1849	3,9795
Std. Deviation		,67470	,81544

Statistics

تطبيق المعرفة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		4,1256
Std. Deviation		,54547

- البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.

		Statistics			
		تستخدم المؤسسة الأنترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للعاملين.	تمتلك المؤسسة الوسائل والإمكانات التكنولوجية الكافية في مجالات العمل.	تساهم البرمجيات والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة بشكل كافي.	تهتم المؤسسة بمتابعة أخر النشرات، الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,4932	4,4863	4,3082	4,2603
Std. Deviation		,84074	,64580	,76623	,66493

Statistics

البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		4,8219
Std. Deviation		,50766

- تميز القيادة.

		Statistics			
		تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	تسعى القيادة في المؤسسة للتغيير المستمر للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أفضل.	تخلق القيادة في المؤسسة الدافعية لدى العمال للتميز في العمل.	تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين.
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,0685	3,2055	3,1164	3,3630
Std. Deviation		,70130	,69399	,61600	,66312

Statistics

تميز القيادة

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		3,1884
Std. Deviation		,41581

- تميز المرؤوسين.

		Statistics			
		يؤدي المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة.	معارف وقدرات الموظفين يتم تطويرها باستمرار.	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات الموظفين لتحقيق الإبداع والتميز.	لدى المرؤوسين القدرة على العمل في فرق ومواكبة التغيرات في طرق العمل.
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,0137	3,4726	3,2740	3,0479
Std. Deviation		,87876	,73527	,84299	,93464

Statistics

تميز المرؤوسين

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		3,2021
Std. Deviation		,70302

- تميز الهيكل التنظيمي.

		Statistics			
		يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للمؤسسة وخريطة تنظيمية لكل قسم.	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيير المستمر الذي تحتاجه المؤسسة.	هناك درجة عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5890	3,9384	3,9178	4,0890
Std. Deviation		,90722	1,07782	,71926	,80448

Statistics

تميز الهيكل التنظيمي

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		3,8836
Std. Deviation		,71025

- تميز الإستراتيجية.

		Statistics			
		تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.	يتم تطبيق الاستراتيجيات الموضوعية ومراقبتها باستمرار لضمان تطوير أداء المؤسسة.	يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناء على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,0137	3,9178	4,1438	3,6178
Std. Deviation		,89432	,94327	,95405	,71926

Statistics

تميز الإستراتيجية

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		3,9983
Std. Deviation		,67370

- تميز الثقافة التنظيمية.

		Statistics			
		تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها المرؤوسون.	تمنح ثقافة المؤسسة الموظفين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	توازن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للمرؤوسين.	يتوفر مستوى عال من الثقة بين الموظفين في بيئة العمل داخل المؤسسة.
N	Valid	245	245	245	245
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,0890	3,0137	3,9178	3,1438
Std. Deviation		,80448	,89432	,94327	,95405

Statistics

تميز الثقافة التنظيمية

N	Valid	245
	Missing	0
Mean		3,2811
Std. Deviation		,70651

الملحق رقم (06): نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

– الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز القيادة

Correlations

		تميز القيادة	اكتساب وتوليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
تميز القيادة	Pearson Correlation	1	,718**	,897**	,793**	,809**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
اكتساب وتوليد المعرفة	Pearson Correlation	,718**	1	,600**	,332*	,407**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,026	,006	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,897**	,600**	1	,723**	,605**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,793**	,332*	,723**	1	,679**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,809**	,407**	,605**	,679**	1	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة	Pearson Correlation	,875**	,620**	,724**	,583**	,699**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

– الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين.

Correlations

		تميز المرؤوسين	اكتساب وتوليد المعرفة	البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
تميز المرؤوسين	Pearson Correlation	1	,620**	,805**	,759**	,601**	,550**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
اكتساب وتوليد المعرفة	Pearson Correlation	,620**	1	,620**	,600**	,332*	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,026	,006
	N	245	245	245	245	245	245
البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة	Pearson Correlation	,805**	,620**	1	,724**	,583**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,759**	,600**	,724**	1	,723**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,601**	,332*	,583**	,723**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,550**	,407**	,699**	,605**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي.

Correlations

		تميز الهيكل التنظيمي	اكتساب وتوليد المعرفة	البنية التحتية التكنولوجية المساندة لادارة المعرفة	خزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
تميز الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	,642**	,803**	,789**	,655**	,563**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
اكتساب وتوليد المعرفة	Pearson Correlation	,642**	1	,620**	,600**	,332*	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,026	,006
	N	245	245	245	245	245	245
البنية التحتية التكنولوجية المساندة لادارة المعرفة	Pearson Correlation	,803**	,620**	1	,724**	,583**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,789**	,600**	,724**	1	,723**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,655**	,332*	,583**	,723**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,563**	,407**	,699**	,605**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

– الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية.

Correlations

		تميز الإستراتيجية	اكتساب وتوليد المعرفة	البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
تميز الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	,554**	,746**	,664**	,546**	,486**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001
	N	245	245	245	245	245	245
اكتساب وتوليد المعرفة	Pearson Correlation	,554**	1	,620**	,600**	,332*	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,026	,006
	N	245	245	245	245	245	245
البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة	Pearson Correlation	,746**	,620**	1	,724**	,583**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,664**	,600**	,724**	1	,723**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,546**	,332*	,583**	,723**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,486**	,407**	,699**	,605**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

– الارتباط بين إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية.

Correlations

		تميز الثقافة التنظيمية	اكتساب وتوليد المعرفة	البنية التحتية التكنولوجية المساعدة لإدارة المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
تميز الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,620**	,805**	,759**	,601**	,550**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
اكتساب وتوليد المعرفة	Pearson Correlation	,620**	1	,620**	,600**	,332*	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,026	,006
	N	245	245	245	245	245	245
البنية التحتية التكنولوجية المساعدة لإدارة المعرفة	Pearson Correlation	,805**	,620**	1	,724**	,583**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,759**	,600**	,724**	1	,723**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,601**	,332*	,583**	,723**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,550**	,407**	,699**	,605**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة المعرفة	التميز التنظيمي	الإستبيان ككل
N		245	245	245
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9910	3,8686	3,9298
	Std. Deviation	,46202	,61625	,45437
Most Extreme Differences	Absolute	,46202	,61625	,45437
	Positive	,062	,085	,090
	Negative	-,094	-,102	-,078
Test Statistic		,062	,085	,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

الملحق رقم (08): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تميز القيادة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
				R Square	F Change	df1		df2
1	,863 ^a	,744	,38779	,744	125,186	1	243	,000

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,826	1	18,826	125,186	,000 ^b
	Residual	6,466	243	,150		
	Total	25,292	244			

a. Dependent Variable: تميز القيادة

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,467	,329		-1,419	,163
	المعرفة ادارة	1,035	,092	,863	11,189	,000

a. Dependent Variable: تميز القيادة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تميز المرؤوسين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
	R	Square			F Change	df1	df2		
1	,755 ^a	,570	,560	,47447	,570	56,996	1	243	,000

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,831	1	12,831	56,996	,000 ^b
	Residual	9,680	243	,225		
	Total	22,511	244			

a. Dependent Variable: تميز المرؤوسين

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,130	,403		,322	,749
	المعرفة ادارة	,854	,113	,755	7,550	,000

a. Dependent Variable: تميز المرؤوسين

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تميز الهيكل التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					F Change	df1	df2		
1	,845 ^a	,714	,707	,42867	,714	107,288	1	243	,000

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,715	1	19,715	107,288	,000 ^b
	Residual	7,902	243	,184		
	Total	27,616	244			

a. Dependent Variable: تميز الهيكل التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,540	,364		-1,483	,145
	المعرفة ادارة	1,059	,102	,845	10,358	,000

a. Dependent Variable: تميز الهيكل التنظيمي

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: تميز الإستراتيجية
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	,738 ^a	,545	,534	,51338	,545	51,475	1	243	,000

- a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,567	1	13,567	51,475	,000 ^b
	Residual	11,333	243	,264		
	Total	24,900	244			

- a. Dependent Variable: تميز الإستراتيجية
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,057	,436		,131	,896
	المعرفة ادارة	,878	,122	,738	7,175	,000

- a. Dependent Variable: تميز الإستراتيجية

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تميز الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,821 ^a	,674	,666	,42585	,674	88,718	1	243	,000

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,089	1	16,089	88,718	,000 ^b
	Residual	7,798	243	,181		
	Total	23,887	244			

a. Dependent Variable: تميز الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,205	,361		-,567	,574
	المعرفة ادارة	,956	,102	,821	9,419	,000

a. Dependent Variable: تميز الثقافة التنظيمية

الملحق رقم (09): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,894 ^a	,800	,795	,30971	,800	171,920	1	243	,000

- a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,458	1	16,491	48,920	,000 ^b
	Residual	77,205	243	,096		
	Total	92,663	244			

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي
b. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,694	,263		5,400	,000
	المعرفة إدارة	,545	,074	,408	6,975	,000

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

الملحق رقم (10): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

ANOVA

الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,221	108	,058	,693	,976
Within Groups	11,306	136	,083		
Total	17,527	244			

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ANOVA

السن

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	112,978	108	1,046	2,165	,622
Within Groups	65,700	136	,483		
Total	178,678	244			

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ANOVA

المؤهل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61,861	108	,573	2,156	,875
Within Groups	36,139	136	,266		
Total	98,000	244			

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

ANOVA

الوظيفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	163,339	108	1,512	2,226	,332
Within Groups	92,400	136	,679		
Total	255,739	244			

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

ANOVA

الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	184,428	108	1,708	3,025	,146
Within Groups	76,772	136	,565		
Total	261,200	244			

الملحق رقم (11): قبول التريص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
رقم: 2019/344
أم البواقي في 2019/06/19

إلى السيد مدير(ة) / مؤسسة كوندور
للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية
برج بوعربريج

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه ل م د

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه ل م د للطالب(ة): عمران الزين ب:

"أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة الحالة: مؤسسة كوندور
للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية - برج بوعربريج-".

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات.

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة

بموضوع بحثه(ها) وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم وتفضيكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات العليا
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة أم البواقي
نيابة الدراسات العليا
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية
د. رياض عيشوش



CONDOR ACADEMY
Asma CHEBIRI
Responsible Contrôle,
Suivi & Evaluation

Avis Favourable
Le 01/07/2019

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد علي الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الإختلاف في متغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التميز التنظيمي.

Abstract

This study aims to identify the impact of knowledge management on the dimensions of organizational excellence in the entreprise Condor, and to achieve the objectives of the study the questionnaire was used as a main tool in the collection of data analyzed based on statistical package (SPSS), the study reached a set of results Statistically significant impact of knowledge management on organizational excellence in the enterprise under study, with no statistically significant differences between the responses of the respondents on the subject of the study due to the difference in personal and professional variables. Its recommendations on this subject.

Key words: knowledge, knowledge management, organizational excellence.