

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تخصص: إدارة الأعمال

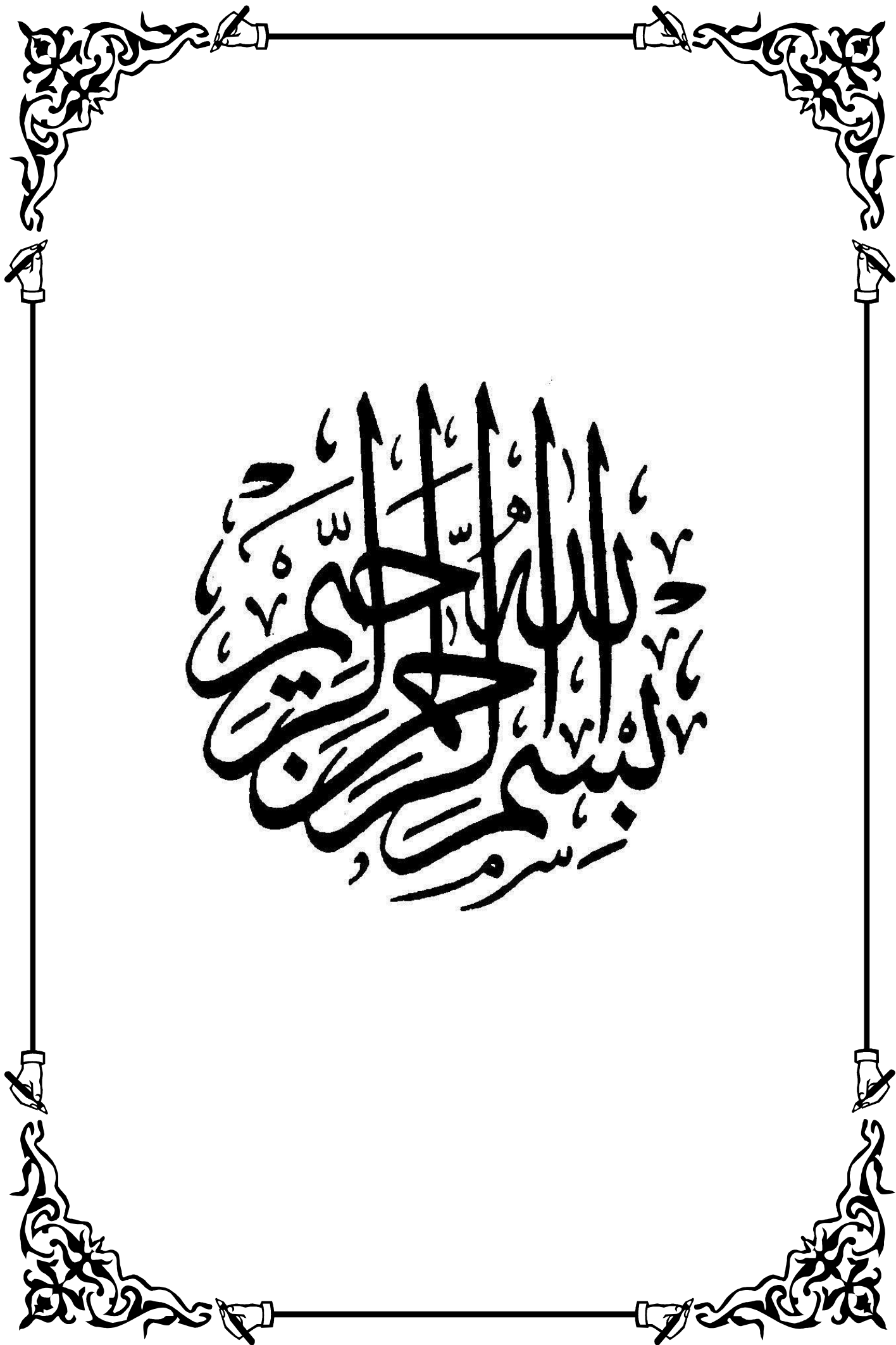
من إعداد الطالبة: بن معتوق وهيبة

أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حريزي فاروق	أستاذ محاضر - أ -	المسيلة	رئيسا
حوجو مصطفى	أستاذ محاضر - أ -	المسيلة	مشرفا ومقررا
شنبي سوريا	أستاذة محاضرة - ب -	المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الشكر والحمد لله عز وجل الذي بفضلته وفقت لإنجاز هذا
العمل وإتمامه

ثم الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "حوحو مصطفى"
الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لنا في هذا
البحث كما لا يفوتني أن أشكر كل موظفي إحصاءات الجزائر بالمسيلة
كما أشكر كل أساتذة المحكمين

ولأنسى جزيل الشكر إلى كل من الأساتذة (بعيطش شعبان، وعزوز منير)

على وقوفهم معي أثناء العمل على برنامج SPSS

إلى كل أساتذتي وأستاذاتي وأشرف على تعليمي

بقسم علوم التسيير.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربياني على طاعة الله عز وجل

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما الله

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل أقاربي وكافة عائلة "بن معتوق"

وإلى كل طلبة الماستر قسم علوم التسيير

إلى كل من ساهم معي وكان سندي في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من نسيهم قلبي وسكنو قلبي.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية المعرفة
10	المطلب الأول: عموميات حول المعرفة
10	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
12	الفرع الثاني: أهمية وأنواع المعرفة
14	الفرع الثالث: مصادر المعرفة
15	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
15	الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
16	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
18	الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها
19	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
19	الفرع الأول: تشخيص المعرفة.
19	الفرع الثاني: توليد المعرفة
20	الفرع الثالث: تخزين المعرفة
20	الفرع الرابع: تشارك المعرفة
20	الفرع الخامس: تطبيق المعرفة
21	الفرع السادس: تقييم المعرفة
22	المبحث الثاني: التميز التنظيمي
22	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي

22	الفرع الأول: عموميات حول التميز التنظيمي
24	الفرع الثاني: أهداف ودوافع التميز التنظيمي
25	الفرع الثالث: معوقات التميز التنظيمي
26	المطلب الثاني: عموميات حول إدارة التميز.
26	الفرع الأول: مفهوم إدارة التميز وخصائصها
27	الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إدارة التميز ومبادئها
28	الفرع الثالث: متطلبات التميز التنظيمي
29	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي
29	الفرع الأول: النموذج الأوربي للتميز التنظيمي
30	الفرع الثاني: النموذج الأمريكي للتميز "مالكوم بالدريج"
31	الفرع الثالث: النموذج الياباني Diming
33	الفرع الرابع: نموذج 4P لبناء التميز التنظيمي
34	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي
34	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي
36	الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعناصره
36	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمة
36	المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة
36	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته
37	الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي
38	المطلب الثالث: إدارة المعرفة كأداة لدعم إدارة الجودة الشاملة
38	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والمبادئ
40	الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة "مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة"	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبع
44	المطلب الأول: نشأة وتعريف مجمع إتصالات الجزائر-بالمسيلة-
44	الفرع الأول: تاريخ الإتصالات في الجزائر
44	الفرع الثاني: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر

46	الفرع الثالث: فروع وهياكل مجمع إتصالات الجزائر
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
48	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات
48	الفرع الأول: منهج الدراسة
48	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
49	الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات
50	الفرع الرابع: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
52	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة
52	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر
54	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي والأقدمية.
55	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.
55	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
64	المبحث الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
64	المطلب الأول: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
65	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
65	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
66	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
67	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة
67	الفرع الخامس: إختبار الفرضية الخامسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
01	الاستمارات الموزعة على مختلف وحدات اتصالات الجزائر	ج
02	يوضح على الدراسة	48
03	مقياس ليكارت الخماسي	49
04	الداخلي للنموذج	50
05	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	51
06	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	52
07	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	54
08	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	55
09	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	55
10	التحليل الوصفي بعد تولية المعرفة	56
11	التحليل الوصفي بعد تخزين المعرفة	57
12	التحليل الوصفي بعد تشارك المعرفة	58
13	التحليل الوصفي بعد تطبيق المعرفة	59
14	التحليل الوصفي بعد تقييم المعرفة	60
15	التحليل الوصفي بعد الابداع	61
16	التحليل الوصفي بعد التعلم التنظيمي	62
17	التحليل الوصفي بعد الجودة الشاملة	63
18	التحليل الوصفي بعد معامل الارتباط والتحديد واختبار F للفرضية الأولى	64
19	التحليل الوصفي بعد الانحدار البسيط لمتغير توليد المعرفة	64
20	التحليل الوصفي بعد معامل الارتباط والتحديد واختبار F للفرضية الثانية	65
21	التحليل الوصفي بعد الانحدار البسيط لمتغير تخزين المعرفة	65
22	التحليل الوصفي بعد معامل الارتباط والتحديد واختبار F للفرضية الثالثة	66
23	التحليل الوصفي بعد الانحدار البسيط لمتغير تطبيق المعرفة	66
24	التحليل الوصفي بعد معامل الارتباط والتحديد واختبار F للفرضية الرابعة	67
25	التحليل الوصفي بعد الانحدار البسيط لمتغير تقييم المعرفة	67
26	التحليل الوصفي بعد معامل الارتباط والتحديد واختبار F للفرضية الخامسة	68
27	التحليل الوصفي بعد الانحدار البسيط لمتغير تقييم المعرفة	68

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	هرم المعرفة	11
03	تصنيف المعرفة	14
04	الأسباب الداعمة للتميز	21
05	نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة	25
06	عناصر هيكل نموذج بالدريج	30
07	حلقة ديمغ	31
08	نموذج 4P لبناء التميز التنظيمي	32
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	34
10	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
11	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
12	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	53
13	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	54
14	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	55
15	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	55
16	ملخص اختبار الفرضيات	69

مقدمة

تواجه المنظمات الحديثة تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث تتميز بدرجة عالية من المنافسة، كما تشهد تطورات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية وخاصة التكنولوجية، وكذا التحول نحو إقتصاد المعرفة، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تبني توجه جديد للعمل يضمن الإستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية ويستجيب لتلك الظروف يعتمد على المعرفة وتطبيقها لهدف تحقيق الريادة والتميز، ومواجهة التطورات الحاصلة.

وتعد المعرفة المصدر الحقيقي لاستمرار منظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم المعاصرة كالعولمة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات المختلفة.

ونجد أنه نتيجة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في عالمنا اليوم، أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب إداري يهتم بمتابعة هذه التطورات، ومحاولة السيطرة عليها، من أجل تحديد المعارف للمنظمات، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات توليد المعارف للإستفادة منها في تحقيق التميز.

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

2) إشكالية الدراسة:

يعد تبني مفهوم إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التفوق، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحيوية الفاعلة، لذلك أصبح إلزاما على المؤسسات الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي قصد مواجهة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والإجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق التميز للمؤسسة.

وعليه من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- ✓ هل تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لتحقيق التميز في أدائها ؟
- ✓ كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

3) فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

وعليه تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

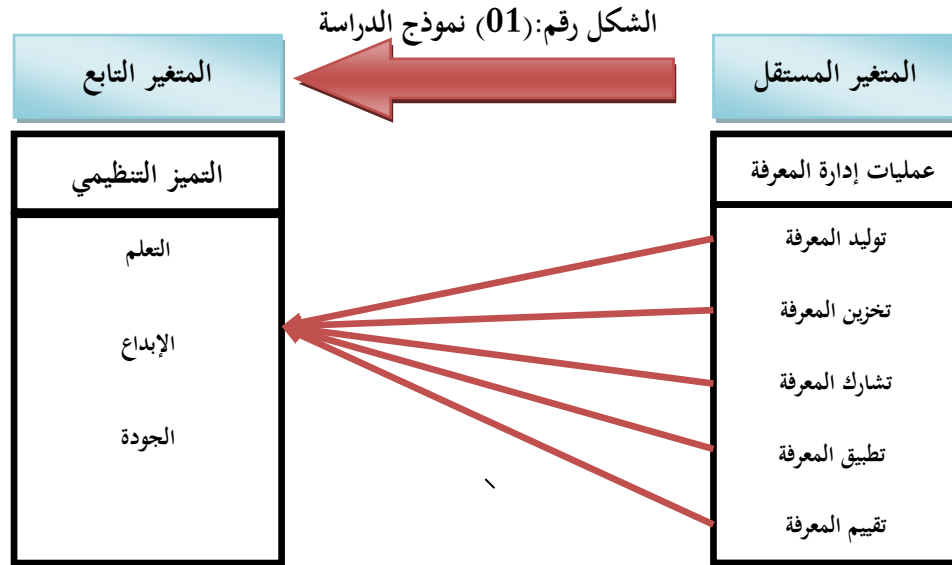
الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

4) نموذج الدراسة:

من أجل توضيح العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل أدناه:



النموذج الافتراضي للدراسة: من إعداد الطالبة

5) الدراسات السابقة:

سوزان صالح دوزة 2008	
عنوان الدراسة	العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في إدارة أعمال.
إشكالية الدراسة	ماهي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية ؟
الأدوات	تم الاعتماد على إستخدام استمارة الاستبيان واستهدفت (300) موظف بمركز وزارة التعليم العالي الأردنية.
نقاط التشابه	✓ تشابه الدراسة بالنسبة للمتغير التابع (إدارة المعرفة) ✓ إستخدام الاستبيان كأداة بحث وجمع البيانات.
نقاط الاختلاف	✓ تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على متطلبات إدارة المعرفة أما دراستنا فركزت على عملياتها. ✓ تختلف في كون هذه الدراسة أنها تطبيقية أما دراستنا فكانت دراسة ميدانية.
نتائج الدراسة	✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتوليد المعرفة. ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتخزين المعرفة. ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة.
الفائدة من الدراسة	✓ الاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبيان. ✓ توسيع المعرفة المتعلقة بإدارة المعرفة.
كامل بشير الوظيفي 2009	
عنوان الدراسة	أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع " بحث تطبيقي في جامعة كربلاء".
نوع الدراسة	مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، جامعة بابل المجلد 32 العدد 01.
إشكالية الدراسة	كيف تستطيع المنظمة المبحوثة (جامعة كربلاء) استثمار المعرفة وإدارتها بما يسهم في تنمية وتعزيز الإبداع؟
الأدوات	تم الاعتماد على إستخدام استمارة استبيان وأستهدفت (85) مدرس بالجامعة.
نقاط التشابه	✓ تشابه دراستنا مع أحد أبعاد المتغير الثاني (التميز التنظيمي)

✓ تم الاعتماد على أداة الاستبيان.	
✓ تختلف دراستنا في أنها ركزت على تأثير إدارة المعرفة على الإبداع. ✓ أما دراستنا فركزت على دور إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع.	نقاط الاختلاف
✓ وجود علاقة إرتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة. ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخنز المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة. ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة.	نتائج الدراسة
✓ الإستفادة من المعلومات السابقة. ✓ توسيع المعرفة المتعلقة المتعلقة بإدارة المعرفة.	الفائدة من الدراسة
أمال ياسين المجالي 2009	
مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة.	عنوان الدراسة
مجلة العلوم الإدارية المجلد 36 العدد 1.	نوع الدراسة
مامدى توافر وضائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟	إشكالية الدراسة
إستخدام إستمارة استبيان موزعة على أفراد عينة من (418) مفردة.	الأدوات
✓ تشابه مع دراستنا في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي). ✓ إستخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	نقاط التشابه
✓ تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أنها كانت من وجهة نظر العاملين ✓ أما دراستنا فكانت ميدانية.	نقاط الاختلاف
✓ أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وإن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة. ✓ أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، إستخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة في التميز التنظيمي.	نتائج الدراسة
✓ الإستفادة في إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	الفائدة من الدراسة

بن طاطة عتيقة 2017	
أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية-دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر.	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراء في التسيير.	نوع الدراسة
مامدى تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر؟	إشكالية الدراسة
إستخدام كل من: أسلوب المقابلات، البيانات، كما تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة من المديرين، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.	الأدوات
✓ تشابه دراستنا مع أحد متغيرات الدراسة(إدارة المعرفة).	نقاط التشابه
✓ تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أنه كانت دراسة مقارنة ✓ أما دراستنا فكانت دراسة ميدانية.	نقاط الاختلاف
✓ وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على تحقيق المزايا التنافسية. ✓ وجود تأثير معنوي) لخلق المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة (على تحقيق المزايا التنافسية، وعكست النتائج عدم وجود تأثير معنوي لتخزين المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية. ✓ يؤثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة بشكل معنوي على تحقيق المزايا التنافسية.	نتائج الدراسة
✓ الإستفادة من بناء أداة الإستبيان. ✓ توسيع المعرفة المتعلقة بإدارة المعرفة	الفائدة من الدراسة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ كانت دراستنا كمية وليست كيفية؛
- ✓ تم الاعتماد على أداة الاستبيان فقط دون اللجوء إلى إجراء المقابلة.

6) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، اللتان تمثلان من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقهما، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها



منها إدارة المعرفة ، مما زاد أهمية هذه الدراسة توضيح الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، بإعتباره أحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة لتحقيقه لمدى بقائها وإستمرارها بشكل عام.

7) أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي مع إبراز أهم نماذجهما وعملياتهما.
- ✓ معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة.
- ✓ إبراز دور عمليات إدارة المعرفة محل الدراسة لتحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ التوصل إلى نتائج تعكس الدور الذي بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من خلال المؤسسة محل الدراسة.

8) أسباب إختيار الموضوع:

أ) أسباب موضوعية:

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

ب) أسباب ذاتية:

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص؛
- الإهتمام والرغبة الشخصية في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة.

9) منهج الدراسة:

إنطلاقا من طبيعة الدراسة المراد الحصول عليها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات و الأطروحات التي تناولت موضوع البحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة أين تم جمع البيانات والمعلومات بإستخدام الاستبيان كأسلوب لجمع المعطيات، في حين تم معالجة هاته البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

10) حدود الدراسة:

الإطار المكاني: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة.

الإطار الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة ما بين شهر أفريل وماي 2019.



11) هيكل الدراسة:

حتى نتوصل إلى معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سنقوم بتقسيم البحث إلى فصلين ففي **الفصل الأول** سنتناول فيه الإطار النظري للدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تضمنت ماهية إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة وعموميات حول التميز التنظيمي أما **الفصل الثاني** فسوف نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة و التي تتضمن الجانب التطبيقي للبحث حيث سنقوم بإسقاط دور إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر على تحقيق تميزها التنظيمي.

12) صعوبات الدراسة:

- ✓ الحصول على إعارة الكتب من مكتبة الإقتصاد بالجامعة.
- ✓ توزيع إستمارة الاستبيان على فروع مؤسسة إتصالات الجزائر.
- ✓ صعوبة التمرن على طريقة إستعمال SPSS.

الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

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

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يندرج تحته ثلاثة مطالب من خلال ما يلي:

➤ المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

➤ المبحث الثاني: التميز التنظيمي.

➤ المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. لذا فإن تواجد المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة، باعتبارها كأسلوب إداري حديث وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي.

المطلب الأول: عموميات حول المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

أولاً: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب معرفة مراحل الوصول إلى المعرفة لذا نبدأ بتعريف البيانات والمعلومات وصولاً إلى المعرفة وكذلك الحكمة.

1- البيانات (Data): هي مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستغلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات¹.

2- المعلومات (Information): تعرف بأنها "هي البيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى إستفادة منها"².

3- المعرفة (Knowledge): هي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم إتخاذ القرار³. بالإضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة⁴.

4- الحكمة (Wisdom): تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتحقيق أفضل النتائج من إبداع وتميز⁵.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 06.

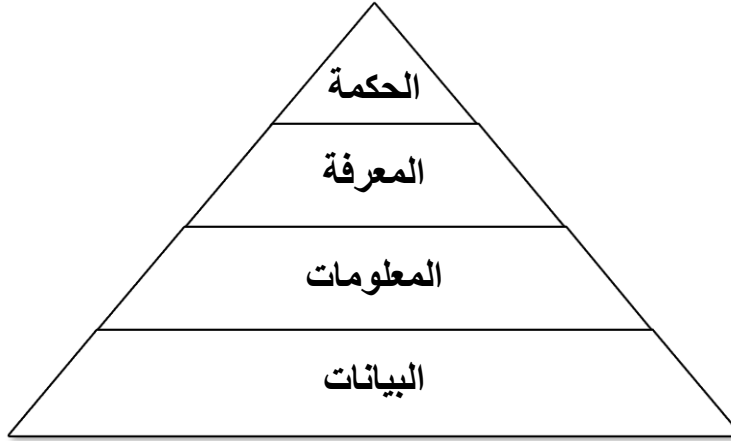
² سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 31.

³ أحمد الخطيب، نفس المرجع، ص 06.

⁴ عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 25.

⁵ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 24.

الشكل رقم (1-2): هرم المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري إدارة المعرفة- الطريق إلى التميز والريادة-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

ثانيا: خصائص المعرفة

توجد عدة خصائص للمعرفة تنوعت بتنوع وإختلاف الكتاب والدارسين ويمكن ايجازها حسب ما أشار لها

"هوسيل و بيل" Houssil an Bell "كما يلي:¹

1/ **المعرفة يمكن أن تولد:** أن بعض المنظمات تمتلك قدرات ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا مايمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في إستدامة الابتكار و عملية توليد المعرفة.

2/ **المعرفة يمكن أن تموت:** أي كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، حيث إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الاخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

3/ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** أن المنظمات التي تمتلك المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة إلى براءات إختراع أو اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4/ **المعرفة متجذرة في الافراد:** إن أغلب المعارف التي تمتلكها المؤسسات نجدها في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات و قدرات ذهنية و هي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها.

5/ **المعرفة يمكن أن تخزن:** إذا كانت المعرفة في السابق تخزن على الورق والأشرطة خلال العشرين الماضية أصبح الآن يتم تخزينه إلكترونيا على الموقع، حيث أصبح حاليا هناك ما يقارب 12 ألف موقع ويب جديد في الاسبوع يضاف على الانترنت.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2008، ص 29-33.

6/ المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة الضمنية والصريحة فهناك عدة تصنيفات أخرى للمعرفة كما هو

الحال في معرفة الادلة، مثل معرفة المهارة وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس.

7/ أنها لا تفنى بالاستعمال: إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.

بالإضافة إلى ما سبق كما أنها تتسم المعرفة بما يلي:¹

✓ المعرفة فعل إنساني؛

✓ المعرفة تنتج عن التفكير؛

✓ يتم إنشاء المعرفة في اللحظة الراهنة؛

✓ المعرفة تتوالدها الجماعات بطريقة مختلفة؛

✓ المعرفة تتولد تراكمياً.

الفرع الثاني: أهمية و أنواع المعرفة.

أولاً: أهمية المعرفة: تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:²

- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الإقتصادي؛
 - تساعد المعرفة على تحديد قدرات المنظمة وحاجتها المستقبلية؛
 - تشجع المعرفة على خلق ثقافة شاملة متحسنة في المنظمة عن طريق تحديد قدراتها؛
 - تمثل المعرفة أساساً للابتكار والميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمؤسسة؛
- كما تبرز أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية:³

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها للاعتماد على أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية ؛
- تتيح مجالاً للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- تسهم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة؛
- أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

¹ ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص18.

² عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي، دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الادارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص239.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005، ص13.

ثانيا: أنواع المعرفة

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة تختلف حسب تصنيف كل باحث لها ولكن يعد التصنيف أكثر شيوعا هو تصنيف (Beker) إذ صنف المعرفة إلى نوعين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي:

❖ **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد غير رسمية والتي يعبر عنها بالحدس والبديهية والاحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي¹. لذا تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف وأنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والقدرة على الحكم وهذا ما يصعب إيصالها للآخرين².

❖ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها في شكل وثائق وبيانات، رموز وأشكال تتيح للتكنولوجيا تحويلها وتناقلها بصفة رسمية³. كما أنها قابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسريها خارج المنظمة ونجدها في أشكال فكرية وكذلك مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها ومعايير تقييم العمل⁴.

● وهناك تصنيف آخر للمعرفة حسب Lundval الذي صنفها إلى أربعة أنواع كما يلي⁵:

- ✓ **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How):** وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.
- ✓ **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-what):** وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- ✓ **المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-why):** وهي المعرفة العلمية حول المبادئ والقوانين.
- ✓ **معرفة الأغراض (Know-who):** وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف ينجز الأداء.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص15.

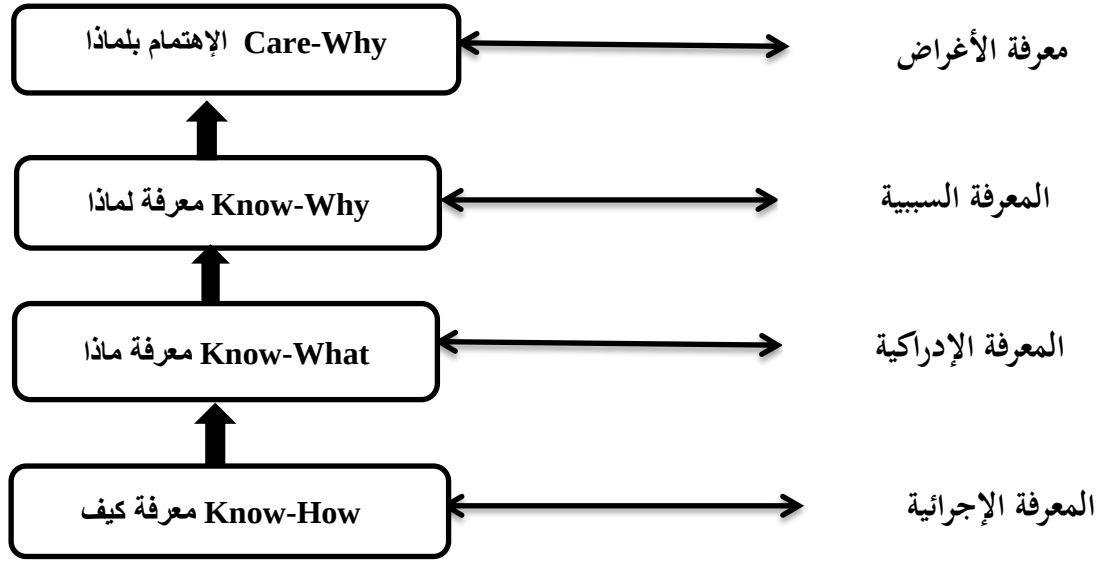
² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)؛ دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص58.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص42.

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص78.

⁵ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص18.

الشكل رقم (1-3) تصنيف المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات- دار الوراق للنشر والتوزيع ط2، 2008، ص46.

الفرع الثالث: مصادر المعرفة

تقسم مصادر المعرفة إلى نوعين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية كما يلي:¹

أ- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: استراتيجية المنظمة والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

ب - المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم، يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات، ووضعها في معنى لتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة سابقا.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص20.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد شهدت إهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني هذا المفهوم، والذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء، لذا تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة. وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي لنشأة وتطور إدارة المعرفة والتطرق لبعض العناصر لها.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وكذا التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل ومن خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم من جهة أخرى¹. حيث أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطور إدارة المعرفة، من بينهم "بيتر دراكر" Peter Drucker و "بول ستراسمان" Poll Strassman " فقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز "سنگ" Seng على المنظمة المتعلمة كبعد ثقافي في إدارة المعرفة ودرس كل من "ليونارد دروثي" Leonard Drothy " وغيره لأوجه الاعمال المختلفة لإدارة المعرفة². تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى "دون مارشارند" Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يوجهون أدياءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها. كما شهدت الثمانينات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل إكتساب أو إستحواذ المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة³.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة:

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة ولا يوجد تعريف متفق عليه، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهومها باختلاف إختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب إتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته لتغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها وعليه نذكر منها:

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص28.

² توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 16.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص32.

- إدارة المعرفة هي نظام توليد مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع وتوليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها، وإستخدامها وإعادة إستخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال¹.
- كما يرى Wiig أن إدارة المعرفة " هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة"².
- وعرفت أيضاً " بأنها هي الادارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادر وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"³.
- و من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى مفهوم شامل لإدارة المعرفة " على أنها عملية ديناميكية مستمرة تشمل عدة أنشطة وممارسات هادفة لتحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها وإستخدامها وحفظها وتسهيل عملية إسترجاعها، مما يؤثر إيجاباً على رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة"⁴.

الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة:

أولاً: أهمية إدارة المعرفة:

- إنطلاقاً من النظرة الشمولية للمعرفة في عالم اليوم، من البديهي أن يرتبط نجاح المنظمات بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة والتي تكمن فيما يلي:⁵
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ على تحسن أدائها التنظيمي المعتمد على خبرات ومعارف الأفراد ؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

¹. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص35.

² Karl M. Wiig Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington; Schema press;2002,p;10.

³ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص41.

⁴ بلسم سميح مكاي، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الاردنية، المجلد13، العدد01، سنة 2017، ص100.

⁵ راتب صويص، وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية، المجلد 07، العدد04، سنة 2011، ص516.

- ✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- ✓ تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها؛
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات؛
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات لتحقيقها كما يلي: ¹
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، لتحقيق الكفاءة والفعالية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
 - زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية وإتقان أكبر؛
 - ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - الإرتقاء بدرجة رضا الزبائن ، وذلك من خلال تقديم لهم منتجات وخدمات ذات جودة؛
 - إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إبتكار معرفة جديدة وإستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

كما أشار (Hollsappl & Singh) إلى الأهداف التالية: ²

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- تحول المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة؛

¹ عمر الشريف، قمرى حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإقتصادى الصناعى، العدد11، سنة 2016، ص 494.

² إبراهيم الخولف الملكاوى، مرجع سابق ، ص81.

■ تسهيل عملية تقاسم المعرفة،

■ تساعد على بناء ما يسمى بمخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع ما.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها:

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

يرى (Duek) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة تكمن في:¹

❖ **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد توفير محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات

إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

❖ **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها

وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

❖ **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة وكذا تأسيس

المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانياً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

يواجه تنفيذ برامج إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المنظمات أهمها ما يلي:²

■ ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها؛

■ ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة؛

■ ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل هذه: الثقافة التنظيمية غير الداعمة والبناء التنظيمي بما في ذلك

الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة وكذا عدم ملائمة البيئة التنظيمية؛

■ الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة، وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة

والرغبة في العمل في هذا المجال؛³

■ وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة؛

¹ محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص67.

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص144.

³ فاطمة علي بن غلبون، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2013، ص34.

- عدم توفر الكادر البشري المؤهل القيام بنظام إدارة المعرفة وهذا ما قد يعود لبرامج التدريب؛¹
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة والتي على أساسها يمكن بناء المعرفة الصريحة؛
- افتقار المنظمة لأفراد قادرين على توظيف المعرفة وتخزينها؛
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، الأمر الذي يعني حجز هذه المعلومات ويمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الدنيا.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

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

1/ عملية تشخيص المعرفة: إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة،² ولأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم وكذا تحديد لنا مكان تواجد هذه المعرفة في القواعد. والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد،³ وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.⁴

2/ توليد المعرفة: تعد كعملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.⁵ حيث أن توليد المعرفة وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك والبحث والتطوير وفي هذا المجال يؤكد على ثلاث نقاط جوهرية هي:⁶

- توليد المعرفة هو جهد بشري؛

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص416.

² جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص61.

³ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012، ص47.

⁴ أحسين عثمان، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد15، ص448.

⁵ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

⁶ حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص117.

- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة؛
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

3/ خزن المعرفة: تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة¹. كما تعد عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدهم².

4/ تشارك المعرفة: وتشمل عملية تشارك المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتوزيعها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام إجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها³. حيث يبين coakes أن عملية تشارك المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة (المناسبة) إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن شكل (مناسب)، وبتكلفة (مناسبة)، ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير، أو غير رسمية كالاجتماعات، وأن الجمع بينهما من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها⁴. وهناك عدة أساليب لنقل المعرفة منها:

- وكلاء المعرفة؛

- مجتمعات الداخلية عبر الوثائق؛

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

5/ تطبيق المعرفة: تعرف هذه العملية على أنها الاستفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وهذا يعني استعمال المعرفة المتاحة وإعادة إستعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 117.

² نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 04، 2011، ص 516.

³ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014، ص 124.

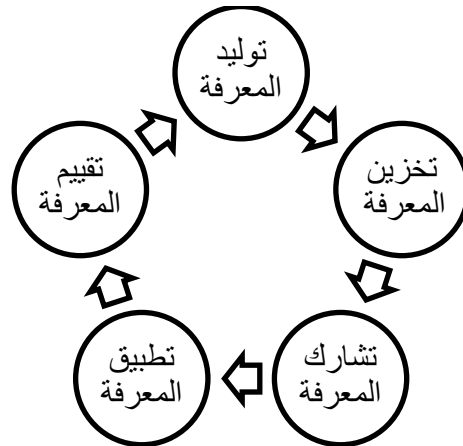
⁴ محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2014، ص 52.

في حل المشكلات وإتخاذ القرارات¹. وأن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة. وهي تعتبر غاية إدارة المعرفة وإستثمارها للمعرفة في تحديد الفجوة لكي تستطيع القيام بتنفيذه².

6/تقييم المعرفة: فالمعرفة التي يتم إستخدامها وتخزينها تحتاج بصورة مستمرة إلى التعديل وتقييم لعملية الإستخدام و التطبيق وذلك في حل المشكلات ومواجهة ماتتعرض له المنظمة من أحداث متغيرة خاصة تلك المنظمات التي توجد في بيئة التكنولوجيا كي لاتكون مصدرا للمشاكل وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بصورة تلقائية ومستمرة وبالتالي عليها تهيئة فرق العمل لأجل أن تكون ذاتية الإدارة.

وتقييم المعرفة لابد أن يعني بعدين أساسيين، يتمثل أول هذه الأبعاد بالمعرفة الصريحة حيث يأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة، ويكون تقييم هذا البعد الأول بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء وبعضها من خلال الأنظمة المحاسبية كبراءة الإختراع، أما البعد الثاني فيمثل بالمعرفة الضمنية التي تحول في المنظمة كخبرات وممارسات أفضل وهي كلها لا تنفصل عن الأفراد، وهذا النوع من المعرفة يعد الشكل الأول لإنشاء معرفة جديدة من قبل أي فريق عمل، وهذا البعد عادة لا يخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة. وعليه تهدف عملية تقييم ومراجعة القدرات المعرفية للمنظمة إلى حل مشكلة الأعمال بصورة عامة ومن ثم فلا بد من تحديد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وكذلك المعرفة التي تفتقر إليها³.

الشكل رقم(1-4): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص89.

¹ عمر شريف، قمري حياة، مرجع سابق، ص497.

² سوزان صالح دوزة، العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات وأثرها على تميز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص143.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص103.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي (Organizational Excellence) أحد مقومات النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي.

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

الفرع الأول: عموميات حول التميز التنظيمي

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي.

إن مصطلح التميز يشير إلى "الرفعة" لأنه ترجمة للفظ المستخدم دولياً بعدما نشأت مؤسسات علمية تحمل عبارة (Centers of Excellence) وقد ترجمت بالعربية إلى المراكز المتميزة¹. كما يعتبر وسيلة الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، لتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات².

• عرفه زايد (2003) بأنه "تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربطها علاقات مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"³.

• كما يعرف التميز بأنه "تلك الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفؤ لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة"⁴.

• وعرفه (Pinar&Girard) بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"⁵.

¹ جاردن وجون، ترجمة محمد محمود رضوان، التميز والموهبة والقيادة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص 25.

² حسن عبد الله باشيورة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص 297.

³ 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، ص 142.

⁴ محمد الصيرفي، التميز الإداري: للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 06.

⁵ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، منشورات ألفا للوثائق، ط 1، 2017، ص 203.

- أما علي السلمي عرفه على أنه " حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" ¹.

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي:

- يعد تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته فيما يلي: ²
- حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية؛
- حاجة المنظمة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة؛
- حاجة المنظمة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ثالثا: خصائص التميز المؤسسي.

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي: ³

- 1- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها مما يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- 4- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

¹ سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2015، ص31.

² أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص33.

³ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 205.

6-الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف ودوافع التميز التنظيمي.

أولاً: أهداف التميز التنظيمي.

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية:¹

- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي ؛
- ✓ إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة ؛
- ✓ ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر ؛
- ✓ توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز؛
- ✓ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة؛²
- ✓ متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة؛
- ✓ ربط إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.

ثانياً: دوافع التميز التنظيمي.

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وعليه يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:³

1-التغيير سريع وثابت: التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، نظراً أن الظروف

البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغييرات السريعة وذلك بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية باعتبارها من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها .

2-المنافسة بلا حدود: إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها تزايد حدة المنافسة بصورة عامة

في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة منها الانتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية وشدة الابداعات المتلاحقة مما أصبح حتماً على المنظمات ضرورة مواجهتها من خلال التميز في الأداء.

¹ عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018، ص 595.

² أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 23.

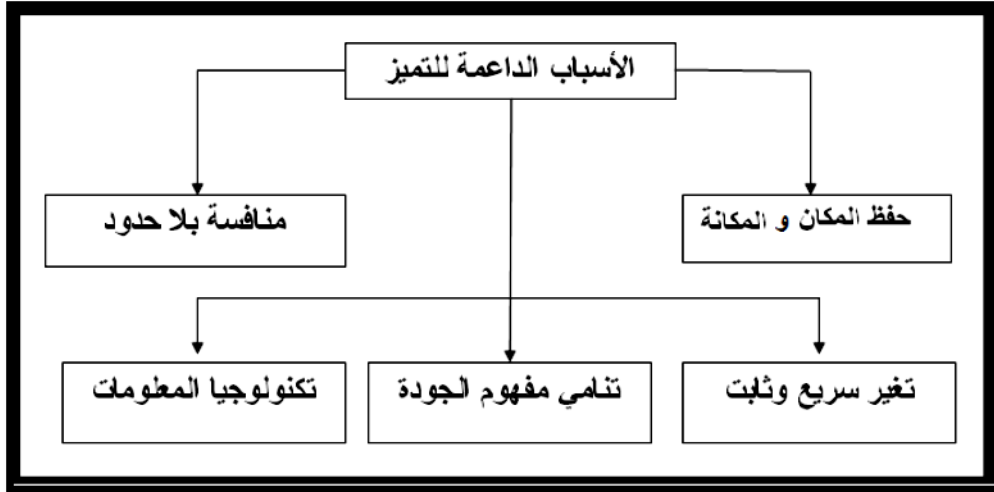
³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص 218.

3- **تكنولوجيا المعلومات:** التقدم التكنولوجي في المعلومات وافتراضات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة.

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

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

والشكل التالي رقم (1-5) يوضح الأسباب الداعمة للتميز.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص 219.

الفرع الثالث: مشكلات تطبيق التميز التنظيمي.

تواجه المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات منها ما يلي:¹

1- **عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.**

2 - **ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.**

¹ خليفة علي الشوقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018، ص 45.

3- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.

4- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

5- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.

6- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.

المطلب الثاني: عموميات حول إدارة التميز.

ظهر في الآونة الأخيرة إهتمام واسع للمنظمات ما يعرف بإدارة التميز سعياً منها للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة ونتائج العولمة وحدة التنافسية ما بين المنظمات، بإعتبارها كحتمية إقتضتها البيئة الراهنة، لما كذلك من أهمية ملحة لضمان البقاء والإستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها للتميز.

الفرع الأول: مفهوم إدارة التميز وخصائصها.

أولاً: مفهوم إدارة التميز.

تعتبر إدارة التميز فلسفة حديثة المفهوم تختلف بإختلاف كل باحث و يمكن تعريفها كما يلي:

❖ هي مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية¹.

❖ كما يعرفها (Barker et Seymour) بأنها "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع"².

❖ وقد عرفها زايد بأنها "ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق، ومختلف نتائج السوق الأخرى"³.

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار مفهوم إدارة التميز مفهوم متعدد الأبعاد من خلال ما يلي:⁴

- تسعى إدارة التميز من خلال الجمع بين الرؤية والنظرية والعملية إلى إعطاء تصور شامل ومتكامل.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص114.

² غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014، ص140.

³ المرجع نفسه، ص03.

⁴ لحسن عبد الله باشيورة، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2023، ص46.

- تعمل إدارة التميز على تنمية وتحديد وتوظيف المعرفة وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق ومنافع لمختلف أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي لإدارة التميز على أنها "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات"¹.
- ثانيا: خصائص إدارة التميز.

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:²

- ✓ أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة؛
 - ✓ أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة؛
 - ✓ أن تقوم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة المنظمة؛
 - ✓ أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف إستراتيجي للمنظمة؛
 - ✓ أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً؛
 - ✓ أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية، حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- الفرع الثاني: مبادئ أهداف وإدارة التميز.

أولاً: مبادئ إدارة التميز.

تتمثل أهم مبادئ إدارة التميز فيما يلي:³

1. نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
2. التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.
3. القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
4. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
5. تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

¹ حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد3، ص 353.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 10.

³ تغريد عبد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص 49.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
 8. المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.
- ثانياً: أهداف إدارة التميز.

- تهدف إدارة التميز إلى تحقيق مزايا كثيرة للمنظمة منها مايلي:¹
- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية؛
- تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية؛
- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال والانتقال من المحلية إلى العالمية؛
- تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر، بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين؛
- البحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة.

الفرع الثالث: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز.

- لتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية:²
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظراتها المستقبلية ؛
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح؛
- نظام معلومات متكامل وفعال؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج؛
- التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛
- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومتربطة؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه الأداء.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 116.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 31.

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي.

تعبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً بحيث يكون ملل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الإستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

الفرع الأول: النموذج الأوربي للتميز.

يعتبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج "التميز" الأكثر إستخداماً في العالم المعاصر ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988، وتتلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتير العمليات المختلفة بالمنظمة.

ويعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي إلترمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على مجموعة من الأسس"¹.

ويهدف النموذج الأوربي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة وعلى وجه الخصوص:²

- إستخدام النموذج كمرجعية لتمكين المنظمات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس.
- إستخدام النموذج كمرجعية لمساعدة المنظمة من أجل تحديد وفهم الطبيعة النظامية لأعمالها والروابط الرئيسة، وعلاقات السبب والأثر.
- إستخدام النموذج كمطلق للتقدم لنيل جائزة التميز.
- إستخدام النموذج كأداة لتحسين الأداء الراهن للمنظمة.

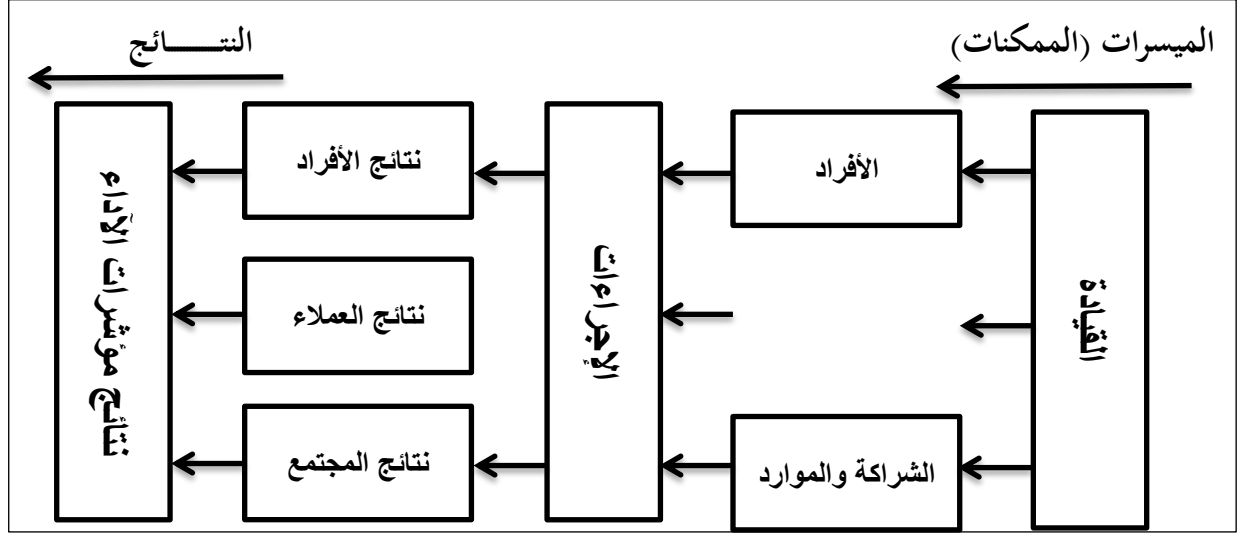
• مزايا النموذج.

- ✓ التركيز الرسمي على العناصر والمسؤوليات ذات الأولوية.
- ✓ سهولة إستخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الأهداف من قبل الإدارة.
- ✓ أداة لعرض إلترام الإدارة بالتحسين المستمر وأداة لبناء صورة قوية للمنظمة.
- ✓ إشراك وحفز الأفراد وباقي أصحاب المصلحة.

¹ الحسن عبد الله باشيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص68.

² نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، إستخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08، ص253.

الشكل رقم (1-6): نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



المصدر: لحسن عبد الله باشيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات

دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص79.

الفرع الثاني: النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج" للتميز.

تأسست منظمة مالكوم بالدريج **Baldrige** الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نضيراتها الأوروبية واليابانية خاصة. وذلك من أجل زيادة الوعي بوجود الأداء ولكفاءة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة¹. وأنه حسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من هذا النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالإستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظام القياس التي يحتويها النموذج، كذلك يستند إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي كما يلي:

- الإهتمام بالجودة إنطلاقاً من رغبات العملاء؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يمنع حدوث الخطأ؛
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛

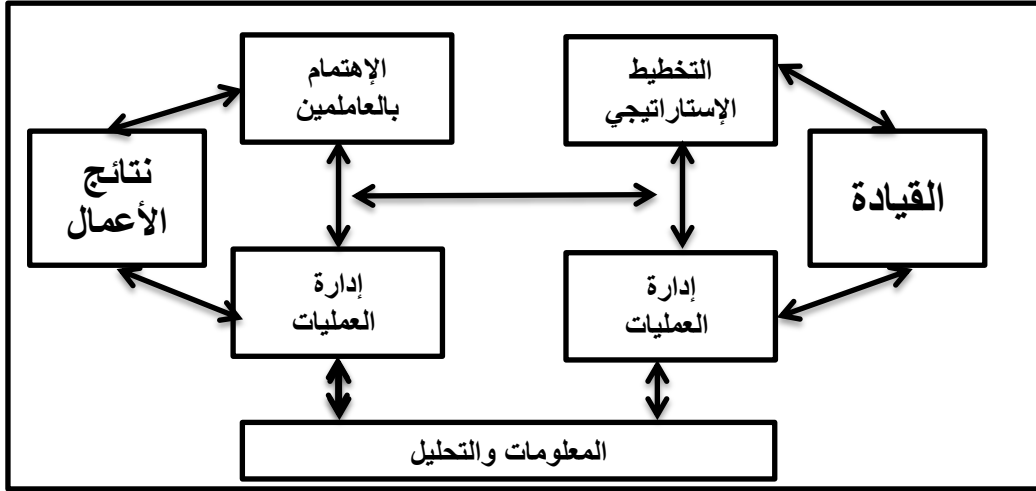
¹ قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" جامعة المدية، 2010، ص225.

- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال؛
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها؛
- أهمية الإستجابة السريعة لإحتياجات الزبائن والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمنظمة¹.

• أهم ملامح وسمات النموذج.

- ✓ التميز الموجه بالعمل؛
- ✓ التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- ✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
- ✓ الإدارة بهدف الإبداع والإبتكار.

الشكل رقم (1-7): عناصر هيكل نموذج بالدريج.



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 65.

الفرع الثالث: النموذج الياباني " Diming "

إرتبط إسم ويليام ديمينغ **Edwards Deming** بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة بإسمه لأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، وعليه من خلال هذا الصدد يلاحظ ما يلي:²

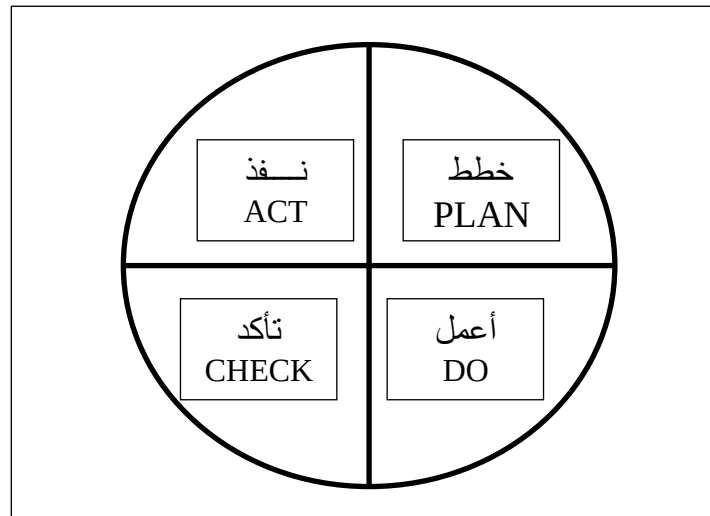
- تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2010 ص 324.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 116.

- كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط.
- تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها نيل الجائزة فيما يلي:
 - **السياسات:** وهي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
 - **التنظيم والتنمية:** يتضمن مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.
 - **المعلومات:** مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق إستقبال وتداول المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
 - **التحليل:** أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها.
 - **التنميط:** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - **تأثيرات الجودة:** النتائج المحققة للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة.
 - **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

الشكل رقم (1-8): حلقة ديمينغ.



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، الطبعة الاولى

دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 36.

الفرع الرابع: نموذج "4P" لبناء التميز التنظيمي.

كان الدافع من وراء إنشاءه هو توفير نهج متكامل من مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة الموضوعية والذاتية، والجماعية والتنظيمية، ومع الوعي المتزايد بدور الموارد البشرية في السياق التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن الأولوية لأي إستراتيجية جودة أو تميز يجب أن تكون بناء جودة الأفراد بإعتبارهم الركيزة الأساسية وحافز تركيز المؤسسات والعمليات والمنتجات، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة "4P" وتوضع على أساس فهم العلاقات المتبادلة والتفاعلات بين هذه مستويات الفرد والفريق والتنظيم. ولبناء التميز التنظيمي هناك أربعة عناصر يتكون منها هذا النموذج وهي:

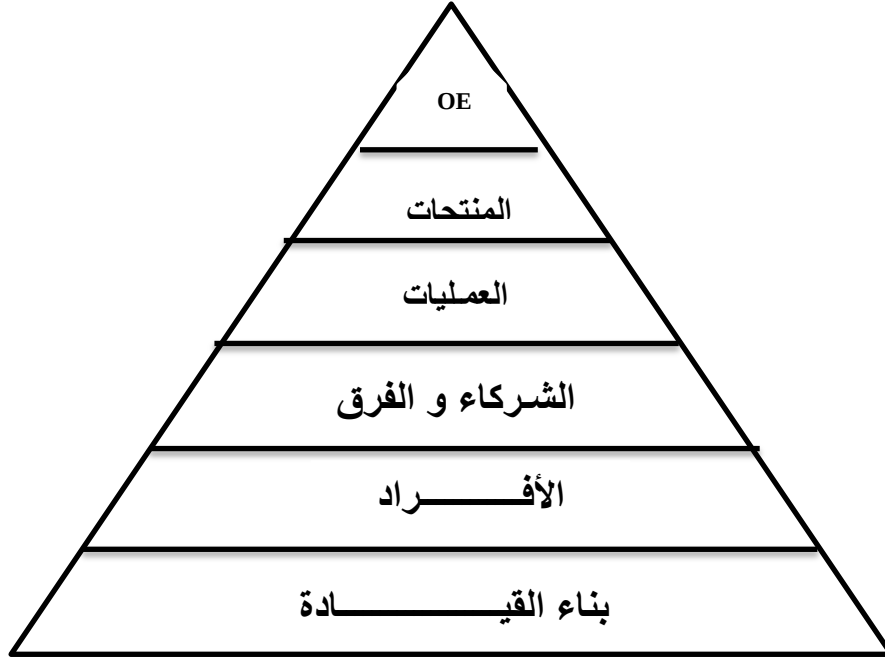
- (الأفراد people)
- (الشراكة والفريق patnershipteams)
- (العمليات processes)
- (المنتجات products)

وأساس هذا النموذج يتمثل في بناء القيادة التي تدعم العوامل السابقة ومعا يشكلون خمس عوامل لتحقيق النتيجة التي تسمى " التيز التنظيمي " ¹. وعليه يشير هذا النموذج أن تحقيق التميز التنظيمي يبدأ ببناء القيادة الفعالة والقادرة على بناء التوجه الإستراتيجي للمنظمة نحو التميز، ثم التركيز على كل ما يرتبط بالأفراد من اختيار وتعيين ونقل وتحفيز وترقية وغيرها، ثم بناء الشراكة مع فرق العمل وأصحاب المصالح خاصة من خارج المنظمة وغيرها، ثم تأتي بعد ذلك ممارسة العمليات في إطار التحسين المستمر وتحقيق الجودة وتخفيض التكاليف، ثم يكون الناتج النهائي في شكل تقديم المنتجات والخدمات التي تشجع حاجات العملاء تحقق طموحاتهم بطرق أفضل كثيرا من طرق المنافسين ².

¹ صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص31.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص136.

الشكل رقم (1-9) نموذج "4P" لبناء التميز التنظيمي OE



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 135.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

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

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

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

الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعناصره.

أولا: مفهوم الإبداع.

هناك عدة تعريف للإبداع تختلف من باحث لآخر تتمثل أهمها في ما يلي:

❖ عرفه Josph Schumpeter بأنه " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"¹.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص 148.

❖ كما عرفه Peter Druker على أنه " تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"¹.

ثانيا: عناصر الإبداع.

تتعدد عناصر الإبداع في جملة من المكونات تشكل في إتحادها الإبداع كظاهرة محسوسة يمكن ملاحظتها وقياسها، وتمثل أهمها في مايلي:².

1/ **الحساسية للمشكلات Sensitivity pnableou**: أي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل.

2/ **الطلاقة fluency**: هي القدرة على " إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها."

3/ **الأصالة Originalty**: " القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد و مختلف."

4/ **المرونة Flescibililty**: القدرة على " توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير

و تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود وتبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة".

5/ **القدرة على التحليل والربط**: يشير هذا العنصر على وجود خاصيتين مهمتين بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع وتتعلم هاتين الخاصيتين بالأفراد ويقصد بهما:

التحليل يعبر عن قدرة الفرد على الوصول إلى التفاصيل وتجزئة الكل إلى أجزاء ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملا.

¹ حزار لخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان، 2011، ص30

² لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص39.

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

6/ قبول المخاطرة: المخاطرة هي " فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تفسر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفاً، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليد أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفرد فاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها."

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمة.

إنجحت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي، حيث أكدت في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسيدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار، وهناك من يرى أن انعكاسات المعرفة المباشرة قد تظهر على المنتج¹.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، حيث يحدد Allee العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضاً إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق من قبل منافسيها. كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة، وأن الداع يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دوراً كبيراً فيها².

المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة.

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

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 48.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 224 - 226.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.

هناك تباين في تعريف التعلم التنظيمي Organizational Learning من قبل الباحثين والكتاب الذين نظروا بهذا المجال فيمكن تعريفه كما يلي:

- عرفه "Huber" على أنه توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن¹.

- وكذلك "Argyris" على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها إكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

- أما سينج Senge فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"².

ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي.

توجد ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:³

✓ **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا و رسمية في المنظمة، وهو عملية خلق وإكتساب المعارف من طرف الفرد.

✓ **المستوى الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. ويقوم على تطوير مهارات مجموعات الأفراد للبحث عن الصورة الكلية التي تتبع نتيجة لرؤية الأفراد.

✓ **المستوى التنظيمي:** و يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها وإكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي.

يرتبط مفهوم إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه توسيع وعميق المعرفة في إطار ملائم لمنظمات التعلم. يقول (Real et al 2006) أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص145.

² بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص25.

³ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص36.

بتحسين أدائها ونتائجها. ويؤكد ياسين (2007) على أن التعلم التنظيمي "هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة بناء المعرفة وإكتسابها من خلال تجارب العمل، أي أن التعلم والمعرفة مفهومان لا يفتقران، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم"¹. ويرى السلمي بأنه ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما إتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، من خلال سعيها إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة². ويلخص الباحثان (Bennet and Bennet) في دراسة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، أن القرارات الفردية أصبحت أكثر تحدياً خاصة في ظل إرتفاع درجات التعقيد وعدم التأكد بشأن المستقبل، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتيح للمنظمة قدرة فائقة ومتميزة للتغيير والتكيف والتأثير في بيئة المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت، وينتج عن تركيز الجماعات داخل المنظمة ومرونتها في العمل إلى مساعدة عمال المعرفة في التعلم والتغيير المستمر. ومن خلال الجمع بين نقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فإن المنظمات المتطورة والذكية سوف تتاح أمامها الفرصة لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصور وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها أمثل استغلال³.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة كمتطلب لدعم إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات، وذلك لتحقيق التميز والاستجابة لمتطلبات المتعاملين وتحقيق رضاهم.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والمبادئ.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة.

هناك عدة تعاريف لإدارة الجودة يمكن تعريفها حسب روادها كالتالي:

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012، ص 39.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 213.

³ محمود عطا المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 40.

عرفها PhliP Corsby: إن إدارة الجودة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري الأمثل في الأداء بإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية¹.

■ تعريف Edward Diming: على أنها إشراك والتزام الإدارة العليا والمواطن في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه².

■ كما تعرف الجودة الشاملة على أنها: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة ذات مستوى عالي من التميز، من خلال القدرة على الوفاء بالإحتياجات و رغبات الزبائن بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم"³.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عدة نذكر منها ما يلي⁴:

1/ **التركيز على العميل**: تنطلق من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث أن كسب رضا وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة بالعمل على تنمية قدراتهم وتلبية احتياجاتهم لضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات.

2/ **التحسين المستمر**: أي العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال.

3/ **التركيز على الموارد البشرية و الكفاءات الفردية**: من خلال تنمية وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على أوجه المعنوية، يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، بإعتبارها من العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في إحتراق الأسواق.

4/ **التعامل الجماعي بدل المنافسة**: أي التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم ويمكن تفعيله من خلال نظام المكافآت والحوافز.

5/ **المشاركة الكاملة**: يعتبر أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها باستخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية.

6/ **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق**: أن المؤسسة قراراتها تكون مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وبصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء التخمين.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة: بمنظمات الرعاية الإجتماعية، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية، الإسكندرية، ص 173.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 24.

³ عمر وصفي عقيبلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 18.

⁴ أحمد بن عيشاوي، نفس المرجع، ص 75.

7/ التغذية العكسية: تعتبر من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ووسيلة لتعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاحها من خلال إتخاذ القرارات الصائبة.

الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة .

مما لا شك فيه من خلال التتبع المستمر لأدبيات إدارة المعرفة تبين أن هناك علاقة واضحة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن العمل مع الفرد هو أداة معرفة، وأن عملية إدارة الجودة الشاملة تتعلق بالوثائق والمعلومات ورسومات التصميم بمساعدة الحاسوب، وكل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة، ومن ناحية أخرى تميز إدارة المعرفة القمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات¹. كما أن مفهومي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ينظر لهما على أنهما مفهومان متكاملان، حيث تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة في الإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحسين المنتجات والخدمات المتوفرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحقيق التميز والريادة في البيئات المتغيرة وسريعة التطور تتوقف على مدى تكامل مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمة².

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 217.

² عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص 108.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل النظري للدراسة نستخلص بأنه تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت إهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرية الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المنظمات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث. وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري إستخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم. وبصفة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملحوس على تحقيق التميز للمؤسسة فهي تساهم في عملية التعلم والإبداع وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والإبتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد

بعد ما تطرقنا لدراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة والتميز التنظيمي في الفصل الأول من هذا البحث، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة " إتصالات الجزائر بالمسيلة"، للتعرف على إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي. وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف بإتصالات الجزائر بالمسيلة، من حيث النشأة والتطور والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. ولإلمام بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهج الدراسة المتبع.

سنستطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي، وكذا تقديم منهج الدراسة المعتمد.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المجمع.

نتناول من خلال هذا المطلب نظرة شاملة لمؤسسة إتصالات الجزائر¹.

الفرع الأول: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، وإستغلال وتسيير.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹ قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1- الإطار القانوني للشركة.

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة؛

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية

اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر بـ: 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.

2- أهدافها و نشاطاتها.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفرع الثالث: فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

1- فروعها

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

إتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب": مختص في تكنولوجياية الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، لتكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات والمالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت **Intranet** ، أما الفرع الثالث يتعلق باتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

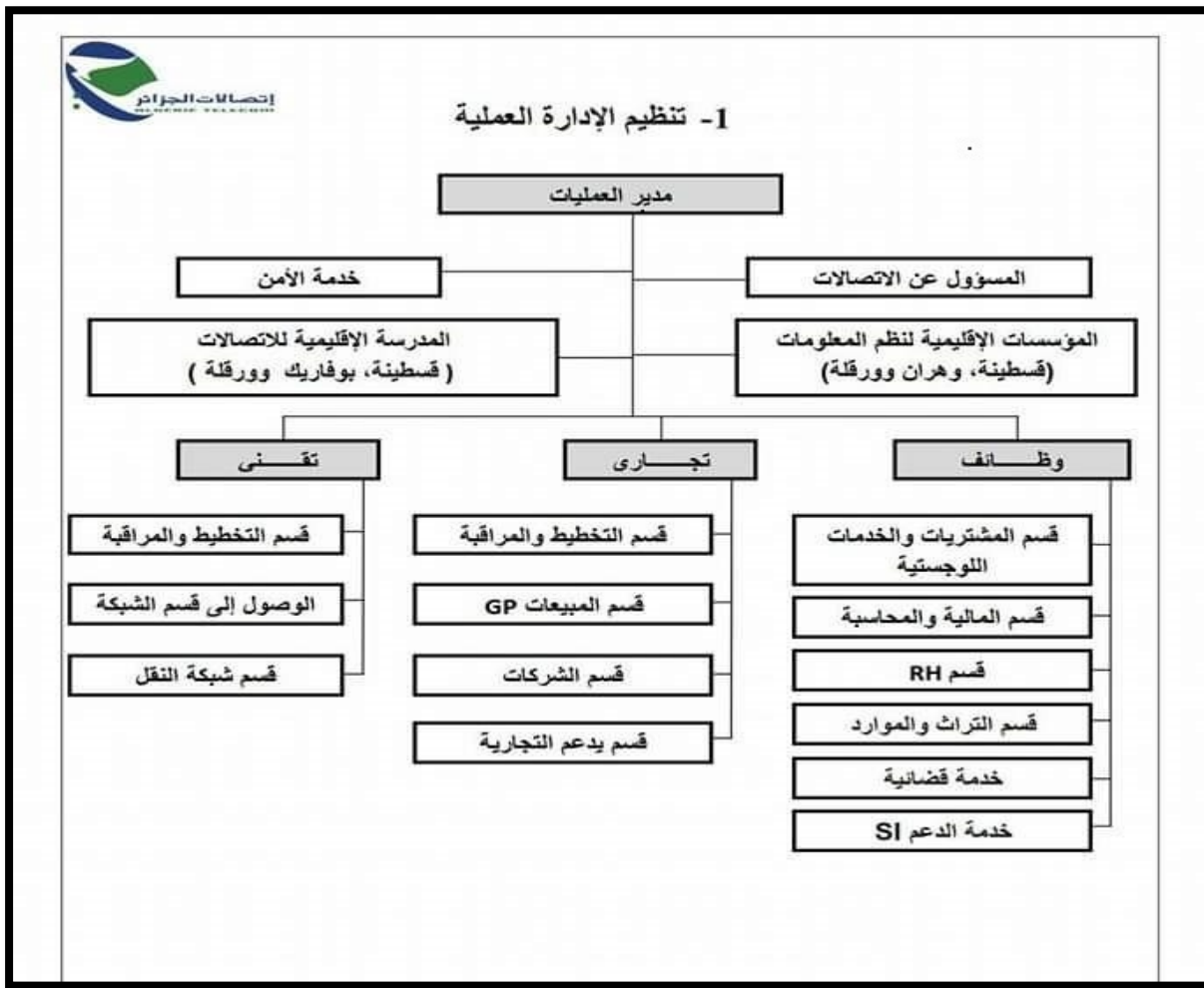
2- هيكل اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و13 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات.

لغرض تحقيق الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي إستخدمناها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

سيتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع التميز التنظيمي) وذلك بغية تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة والأثر الناجم عنها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث بلغ عدد الموظفين (300) مفردة، وبناءا على ذلك تم توزيع (80) استمارة استبيان بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة وفروعها (بوسعادة ومقرة)، حيث تم توزيع (20) إستبانة ببوسعادة وأسترجعت (17) إستبانة وتوزيع (30) إستبانة بمقرة وأسترجعت (27) إستبانة، أما بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة تم توزيع (30) إستبانة وأسترجعت كلها، في حين تم إلغاء (09) إستمارات لعدم الإجابة عليها بشكل كلي.

والجدول التالي يوضح الاستمارات الموزعة على مختلف وحدات إتصالات الجزائر بالمسيلة

الجدول رقم (2-1): الإستمارات الموزعة على مختلف وحدات إتصالات الجزائر.

الوحدة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
المسيلة	30	30
بوسعادة	20	17
مقرة	30	27

أما الجدول التالي فيلخص عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-2): يوضح عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
300	80	74	65	21%

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات

1- أداة الدراسة: تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على أداة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، وعليه قمنا بتصميم إستبيان موجه للموظفين، والملحق رقم (02) يوضح نموذج الإستبيان وقد تم إعداد الإستبيان وفق المراحل التالية:

1-1: مراحل إعداد إستبيان الدراسة

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فرضياتها؛
- تحديد أبعاد كل من المتغير الأول (إدارة المعرفة) والثاني (التميز التنظيمي)؛
- إعداد إستبيان أولي تم عرضه على الأستاذ المشرف؛
- عرض الإستبانة على (06) من المحكمين؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لإستعمال الإستبانة في صورتها النهائية المكونة من (32) بند.

2- محتوى الإستبيان: يحتوي الإستبيان على جزأين:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس؛ العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).

الجزء الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق (المتغير المستقل) المتمثل في إدارة المعرفة والمكون من 05 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: توليد المعرفة من الفقرة (01-04)؛
- البعد الثاني: تخزين المعرفة من الفقرة (05-08)؛
- البعد الثالث: تشارك المعرفة من الفقرة (09-10)؛
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة من الفقرة (13-16)؛

- البعد الخامس: تقييم المعرفة من الفقرة (17-20).

المحور الثاني: يتعلق (المتغير التابع) والمتمثل في التميز المؤسسي والمكون من 03 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الإبداع من الفقرة (21-24)؛
- البعد الثاني: التعلم التنظيمي من الفقرة (25-28)؛
- البعد الثالث: الجودة الشاملة من الفقرة (29-32).

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الإعتماد على سلم لكارث الخماسي (Likrt) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5=1-4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/8,0) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1,80-1	2,6 -1,80	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة (الملحق 1) ولقد تعدد وجهات النظر للمحكمين وتركزت على تقليص لبعض العبارة الطويلة وزيادة بعض العبارات، وبناءا على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم تقديم استمارة الاستبيان في صورته النهائية في (الملحق 2).

2- دراسة الإتساق الداخلي للنموذج

للبحث عن قوة درجة الارتباط بين بنود كل بعد قمنا باستخدام ألفا كرونباخ الذي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (2-4): الإتساق الداخلي

المتغير	اسم البعد	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	4	0,743
	تخزين المعرفة	4	0,614
	تشارك المعرفة	4	0,678
	تطبيق المعرفة	4	0,731
	تقييم المعرفة	4	0,802
التميز التنظيمي	الإبداع	4	0,869
	التعلم التنظيمي	4	0,730
	الجودة الشاملة	4	0,853

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد الإستبيان كانت قيمته بين أعلى قيمة 0,869 وأدنى قيمة 0,614 ومن هنا نستنتج أن قيم ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تفوق قيمة الحد الأدنى 0.6 وهذا ما يدل على وجود ثبات عال أي أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع الفقرات وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

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

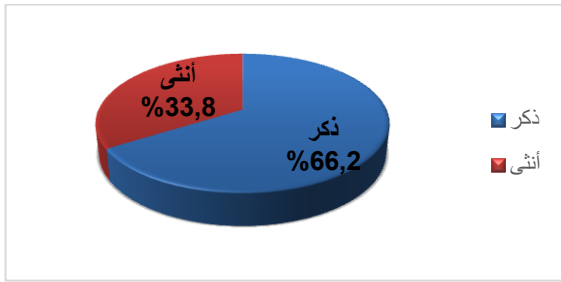
المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال أربعة متغيرات تصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة وهذا ما سوف نتناوله موضح في الجداول كما يلي:

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (2-05) والشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	66,2%
أنثى	22	33,8%
المجموع	65	100%

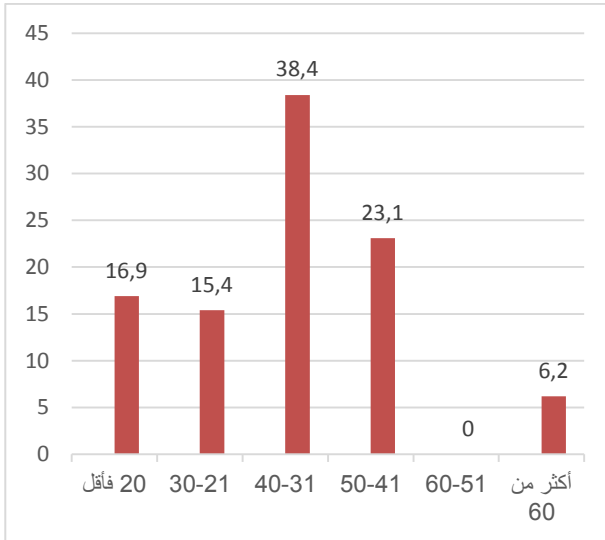
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد تكرارات حجم أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (65) فرداً، أن عدد تكرار الذكور بلغ (34) فرد أي بنسبة (66,2%) أما الإناث فكان تكرار عددهن (22) بنسبة قدرت (33,8%).

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لـ 06 شرائح عمرية، كانت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار منها كالآتي:

جدول رقم (2-6) والشكل (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



العمر	التكرار	النسبة
20 فأقل	11	16,9%
30-21	10	15,4%
40-31	25	38,4%
50-41	15	23,1%
60-51	-	-
أكثر من 60	04	6,2%
المجموع	65	100%

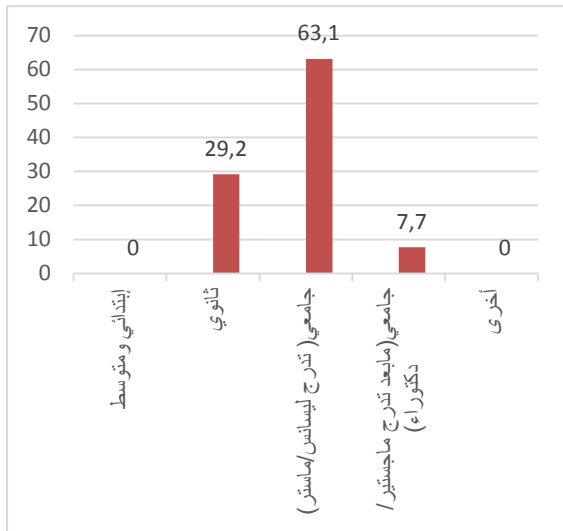
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 40-31 سنة بلغ عددهم (25) يشكلون ما نسبته 38,4% وهم الأغلبية، في حين تمثل النسبة 23,1% الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50-41 سنة وبلغ عددهم (15) بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-21 سنة وبلغ عددهم (10) شكلوا ما نسبته 15,4% ونسبة 16,9% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم 20 فأقل بلغ عددهم (11) فردا أما عدد الأفراد الأكثر من 60 فقد بلغ عددهم (04) بنسبة 6,2% وبالنسبة للأفراد ما بين 60-51 فلا يوجد في عينة الدراسة، وعليه تعتبر الغالبية من فئة الشباب الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات يعول عليها في إحداث توليد معارف متجددة لمواكبة التغيرات ومعنى ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على نسبة جيدة من العمال الذين يضمنون استمرارية العمل داخل المؤسسة وبالتالي فهم مصدر لتحقيق التميز عن باقي المؤسسات الأخرى.

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

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-7) والشكل رقم (04) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



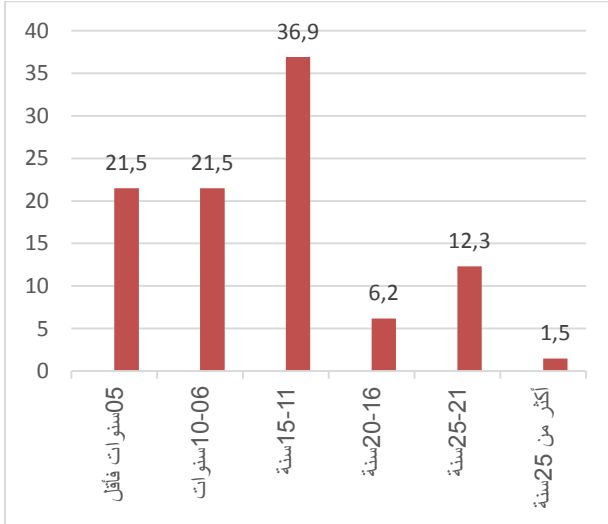
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي ومتوسط	-	-
ثانوي	19	%29,2
جامعي (تدرج ليسانس/ماستر)	41	%63,1
جامعي (مابعد تدرج ماجستير/دكتوراء)	5	%7,7
أخرى	-	-
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين ذوي المستوى الجامعي (تدرج ليسانس/ماستر)، حيث بلغ عددهم (41) يشكلون النسبة الاعلى في عينة الدراسة حيث بلغت %63,1، وهذا سيخدم البحث من ناحية توفر موظفين مؤهلين لتمكين المؤسسة من تطبيق برنامج إدارة المعرفة دون تعقيدات كثيرة والذي يمكننا أيضا من خلاله الحصول على أفكار جديدة، في حين بلغت نسبة المستوى الجامعي مابعد التدرج %7,7 وهي قليلة نوعا ما مقارنة بباقي المستويات وهذا ليس في صالح المؤسسة، لان توليد المعرفة يتطلب وجود كفاءات عالية التي تعتبر في حد ذاتها مصدر للميزة. أما المستوى الإبتدائي والمتوسط فكانت معدومة أي لا يوجد مستوى أقل من الثانوي في المؤسسة، في حين بلغ عدد المستوى الثانوي (19) بنسبة قدرت %29,2.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة:

جدول رقم (2-8) والشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



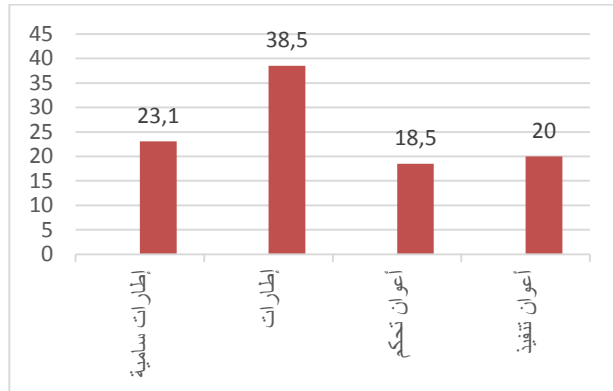
الأقدمية داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
05 سنوات فأقل	14	21,5%
10-06 سنوات	14	21,5%
15-11 سنة	24	36,9%
20-16 سنة	04	6,2%
25-21 سنة	08	12,3%
أكثر من 25 سنة	01	1,5%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 06 و10 سنوات وكذلك من 11 إلى 15 سنة تشكل أغلب المستجوبين بنسبة 57% هذا ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحديد موظفيها للحصول على معارف جديدة، حيث يعتبر الأفراد حديثي التوظيف كمصدر جديد لتعظيم معارف المؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول رقم (2-9) والشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



الوظيفة	التكرار	النسبة
إطارات سامية	15	23,1%
إطارات	25	38,5%
أعوان تحكم	12	18,5%
أعوان تنفيذ	13	20%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

بما أن أغلب المستجوبين هم عبارة عن اطارات واطارات سامية بنسبة قادت 61% يعني أن المؤسسة تتوفر على كفاءات عالية تسهم في تشغيل نظام إدارة المعرفة، والمؤسسة محل الدراسة يوجد لديها ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

سيتم تقييم الأبعاد من خلال جدول مقياس ليكرت الخماسي السابق الجدل رقم (2-3).

الفرع الأول: محور إدارة المعرفة.

الجدول رقم (2-10): التحليل الوصفي لبعد توليد المعرفة.

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
البعد الأول لتوليد المعرفة	01	تتعمد المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة.	3,7692	0,65596	02	موافق
	02	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين.	3,9077	0,979840	01	موافق
	03	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة.	3,4154	0,899520	04	موافق
	04	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة	3,5846	0,950200	03	موافق
الدرجة الكلية للبعد الأول			3,6769	0,698380	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد توليد المعرفة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,41-3,90) وبانحراف معياري (0,89-0,97) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3,67 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب توليد المعرفة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثانية التي تنص على أن "تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,90 وهذا يعكس أن المؤسسة تعتمد على خبرات موظفيها في توليد المعرفة لاكتسابهم الخبرات في مجال عملهم نظرا لتمكنهم وإحاطتهم بالمهام بالأعمال الموكلة إليهم، بينما العبارة الأولى التي تنص على أن "تتعمد المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,76 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3,58 تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة"، جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,41 والتي تنص على أن "تقوم

المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة "وهذا يعني أن الموظفين لا يرون أن شراء المعارف الخارجية أمر ضروري وذلك لوفرة العمال ذوو الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم (2-11): التحليل الوصفي لبعء تخزين المعرفة

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
البعء الثاني تخزين المعرفة	01	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.	3,4154	0,88198	04	موافق
	02	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام.	3,7538	0,70779	03	موافق
	03	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.	3,8462	0,53709	02	موافق
	04	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.	4,0000	0,55902	01	موافق
الدرجة الكلية للبعء الثاني			3,7077	0,59222	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

بين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد تخزين المعرفة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,41-4,00) وبانحراف معياري (0,53-0,88) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء قيمة 3,70 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب تخزين للمعرفة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن " تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة " في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4,00، بينما العبارة الثالثة التي تنص على أن " تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة " تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,84 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,75 " تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام"، جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,41 والتي تنص على أن " تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة ".

الجدول رقم (2-12): التحليل الوصفي لبعد تشارك المعرفة

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
البعد الثالث تشارك المعرفة	01	تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.	3,7538	1,06111	03	موافق
	02	تخصص المؤسسة العلاوات والحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة	3,7692	0,89738	02	موافق
	03	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات والمطويات	3,7385	1,00432	04	موافق
	04	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي، وسائل التواصل الاجتماعي...)	3,9524	0,88770	01	موافق
		الدرجة الكلية للبعد	3,8538	0,76405	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد تشارك المعرفة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,73-3,95) وبانحراف معياري (0,88-1,06) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3,85 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب تشارك للمعرفة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن "توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي، وسائل التواصل الاجتماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,95 بينما العبارة الثانية التي تنص على أن "تخصص المؤسسة العلاوات والحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,76 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,75 "تشجع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات، فرق العمل"، جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,73 والتي تنص على أن "تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات و المطويات".

الجدول رقم (2-13): التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإستجابة
البعد الرابع تطبيق المعرفة	01	يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة	3,8769	0,94386	02	موافق
	02	تساهم المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار	4,0462	0,81836	01	موافق
	03	تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية	3,8308	0,92819	03	موافق
	04	تحرص المؤسسة على تطبيق ماتعلمه العامل من التدريب أو التكوين	3,7231	0,89281	04	موافق
		الدرجة الكلية للبعد	3,8000	0,74372	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد تطبيق المعرفة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,72-4,04) وبانحراف معياري (0,81-0,94) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3,80 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب تطبيق المعرفة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثانية التي تنص على أن "تساهم المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار." في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4,04 بينما العبارة الأولى التي تنص على أن "يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,87 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,83 "تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية"، جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,72 والتي تنص على أن "تحرص المؤسسة على تطبيق ماتعلمه العامل من التدريب أو التكوين".

الجدول رقم (2-14): التحليل الوصفي لبعء تقييم المعرفة

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
البعء الخامس تقييم المعرفة	01	تستخدم المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج.	3,7692	0,84353	02	موافق
	02	تعقد المؤسسة إجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها.	3,7692	0,78600	01	موافق
	03	تستخدم المؤسسة تقارير دورية لتقييم أداء العاملين.	3,6000	1,02774	04	موافق
	04	يتوفر الوقت الكافي للمؤسسة لتقييم النتائج المقدمة.	3,7077	0,99566	03	موافق
	الدرجة الكلية للبعء		3,7385	0,78615	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد تقييم المعرفة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,60-3,76) وبانحراف معياري (0,78-1,02) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء قيمة 3,73 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب تقييم للمعرفة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثانية التي تنص على أن "تعقد المؤسسة إجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها." في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,76، بينما العبارة الأولى التي تنص على أن "تستخدم المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,76 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3,70 "يتوفر الوقت الكافي للمؤسسة لتقييم النتائج المقدمة"، جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,60 والتي تنص على أن "تستخدم المؤسسة تقارير دورية لتقييم أداء العاملين".

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور التميز التنظيمي.

الجدول رقم (2-15): التحليل الوصفي لبعد الإبداع

المحور الثاني	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
البعد الأول الإبداع	01	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية	3,5846	1,05907	03	موافق
	02	يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل	3,7692	0,99639	01	موافق
	03	يوجد وقت كافٍ أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها	3,4615	1,09083	04	موافق
	04	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مساهمة للتطور الحاصل	3,6000	0,91515	02	موافق
		الدرجة الكلية للبعد	3,5923	0,79497	—	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد الإبداع حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,46-3,76) وانحراف معياري (0,91-1,09) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3,59 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن الإبداع في المؤسسة محل الدراسة يوجد بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثانية التي تنص على أن "يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل." في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,76 بينما العبارة الرابعة التي تنص على أن "تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مساهمة للتطور الحاصل" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,6 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,58. يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,46 والتي تنص على أن "يوجد وقت كافٍ أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها."

الجدول رقم (2-16): التحليل الوصفي لبعء التعلم التنظيمي

المحور الثاني	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
البعء الثاني التعلم التنظيمي	01	تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد	3,4923	1,20056	04	موافق
	02	توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل	3,7385	0,85288	03	موافق
	03	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين	3,9538	0,54287	02	موافق
	04	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم المستمر	4,0308	0,78996	01	موافق
		الدرجة الكلية للبعء	3,7615	0.84367	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعء التعلم التنظيمي حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3,49-4,03) وانحراف معياري (0,54-1,20) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء قيمة 3,76 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب تعلم تنظيمي بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن "تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم المستمر." في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4,03 ، بينما العبارة الثالثة التي تنص على أن "تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,95 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,73 "توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل"، جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,49 والتي تنص على أن "تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد.

الجدول رقم (2-17): التحليل الوصفي لبعده الجودة الشاملة

المحور الثاني	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
البعده الثالث الجودة الشاملة	01	تعمل إدارة المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه.	4,0923	0,89657	02	موافق
	02	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.	4,0615	0,78813	03	موافق
	03	يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.	4,0462	0,64785	04	موافق
	04	تعمل المؤسسة بتقليل كلفة الجودة للخدمات.	4,1385	0,65852	01	موافق
		الدرجة الكلية للبعده	4,1154	0,64813	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعده الجودة الشاملة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (4,04-4,13) وبانحراف معياري (0,64-0,89) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعده قيمة 4,11 أي يتجه نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تكتسب جودة شاملة بدرجة مقبولة، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن "تعمل المؤسسة بتقليل كلفة الجودة للخدمات." في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4,13، بينما العبارة الأولى التي تنص على أن "تعمل إدارة المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,09 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4,06 "تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية"، جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 4,04 والتي تنص على أن "يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة".

المبحث الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار وجود متغيرات الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة وكذلك اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر".

H_{1-0} : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

H_{1-1} : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-18): معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
توليد المعرفة	0.000	30.719	0.328	0.573	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط مساو ل0.573 فهو جيد، ومعامل التحديد يقدر ب32.8% وهذا جيد وتعني نسبة تباين في التميز التنظيمي والمفسرة لتوليد المعرفة، هذا يعني وجود 32.8% من قيم التباين الموجودة في التميز التنظيمي ناتج من التباين في توليد المعرفة.

وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنويا في الجدول بقيمة 0.000 هذا يدل أن التباين في التميز التنظيمي يعزى إلى التباين في توليد المعرفة.

الجدول رقم (2-19): الانحدار البسيط لبعث توليد المعرفة

مستوى الدلالة	t	Bêta	Ecart standard	B	
0,000	5,967		0,335	2,000	الثابت
0,000	5,542	0,573	0,090	0,497	بعث توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي 0.497 كمعامل انحدار بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبمعامل ثابت 2,000.

نلاحظ أن sig دال معنويا وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر .

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر ".
 H_{2-0} : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

H_{2-1} : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-20): معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	14.483	0.187	0.432	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط مساو ل 0.573 فهو جيد، ومعامل التحديد يقدر 18.7% وهذا جيد وتعني نسبة تباين في التميز التنظيمي والمفسرة لتخزين المعرفة، هذا يعني وجود 18.7% من قيم التباين الموجودة في التميز التنظيمي ناتج من التباين في تخزين المعرفة.

وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنويا في الجدول بقيمة 0.000 هذا يدل أن التباين في التميز التنظيمي يعزى إلى التباين في تخزين المعرفة.

الجدول رقم (2-21): الانحدار البسيط لبعد تخزين المعرفة

مستوى الدلالة	t	Bêta	Ecart standard	B	
0,000	5,013		0,436	2,187	الثابت
0,000	3,805	0,432	0,116	0,442	بعد تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي 0,442 كمعامل انحدار بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,01 ومعامل ثابت 2,187.

نلاحظ أن sig دال معنويا وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر".

H_{3-0} : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

H_{3-1} : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-22): معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	34.483	0.354	0.595	تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط مساو ل 0.595 فهو جيد، ومعامل التحديد يقدر 35.4% وهذا جيد وتعني نسبة تباين في التميز التنظيمي والمفسرة لتشارك المعرفة، هذا يعني وجود 35.4% من قيم التباين الموجودة في التميز التنظيمي ناتج من التباين في تشارك المعرفة.

وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنويا في الجدول بقيمة 0.000 هذا يدل أن التباين في التميز التنظيمي يعزى إلى التباين في تشارك المعرفة.

الجدول رقم (2-23): الانحدار البسيط لبعد تشارك المعرفة

مستوى الدلالة	t	Bêta	Ecart standard	B	
0,000	6,370	-	0,315	2,009	الثابت
0,000	5,872	0,595	0,080	0,472	بعد تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي 0,472 كمعامل انحدار بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,01 وبمعامل ثابت 2,009.

نلاحظ أن sig دال معنويا وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر".

H_{4-0} : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

H_{4-1} : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-24): معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	33.158	0.345	0.587	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط مساو ل 0.587 فهو جيد، ومعامل التحديد يقدر 34.5% وهذا جيد وتعني نسبة تباين في التميز التنظيمي والمفسرة لتطبيق المعرفة، هذا يعني وجود 34.5% من قيم التباين الموجودة في التميز التنظيمي ناتج من التباين في تطبيق المعرفة.

وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنويا في الجدول بقيمة 0.000 هذا يدل أن التباين في التميز التنظيمي يعزى إلى التباين في تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (2-25): الانحدار البسيط لبعث تطبيق المعرفة.

مستوى الدلالة	T	Bêta	Ecart standard	B	
0,000	6,247	-	0,322	2,009	الثابت
0,000	5,758	0,587	0,083	0,478	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال جدول الانحدار البسيط يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي 0,478 كمعامل انحدار بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,01 وبمعامل ثابت 2,009.

نلاحظ أن sig دال معنويا وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرع الخامس: الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على أنه: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر ".
H₅₋₀: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

H₅₋₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-26): معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
تقييم المعرفة	0.000	59.443	0.485	0.697	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط مساو ل 0.697 فهو جيد، ومعامل التحديد يقدر 48.5% وهذا جيد وتعني نسبة تباين في التميز التنظيمي والمفسرة لتقييم المعرفة، هذا يعني وجود 48.5% من قيم التباين الموجودة في التميز التنظيمي ناتج من التباين في تقييم المعرفة.

وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنويا في الجدول بقيمة 0.000 هذا يدل أن التباين في التميز التنظيمي يعزى إلى التباين في تقييم المعرفة.

الجدول رقم (2-27): الانحدار البسيط لبعث تقييم المعرفة

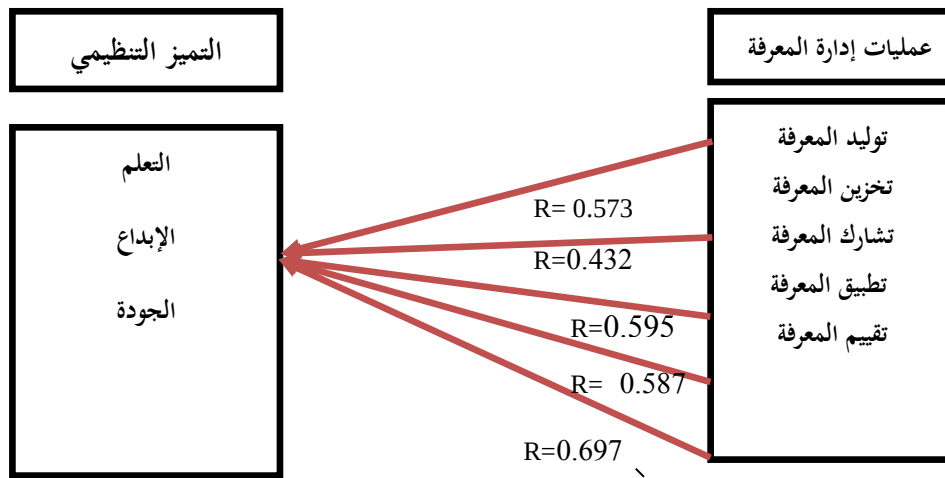
مستوى الدلالة	t	Bêta	Ecart standard	B	
0,000	6,840		0,266	1,819	الثابت
0,000	7,710	0,697	0,070	0,537	بعد تقييم المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي 0,537 كمعامل انحدار بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,01 ومعامل ثابت 1,819.

نلاحظ أن sig دال معنويا وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

الشكل رقم: (2-6) ملخص اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التطرق إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي ، وقد تم التطرق في المبحث الثاني إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة. أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

خاتمة

أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة التي تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لآي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح والتوصل إلى عنصر التميز من خلال التركيز على الجودة الإبداع، المعرفة .

وقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل للنتائج التالية:

- إدارة المعرفة هي عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ومعالجتها وتخزينها في قواعد المعرفة مما يسهم ذلك في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.
- تعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي وجوهري في بناء ونجاح المنظمات.
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين تميز المنظمة من خلال تحقيق الإبداع وتطوير المنتجات والخدمات إضافة إلى تحسين العمليات.
- أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة من خلال الالتزام بتطبيقها والإهتمام بها.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وخزن وتشارك وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال إجراء دراستنا الميدانية للبحث بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة توصلنا إلى مايلي:
- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة.
 - تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة.
- ومنه توصلنا إلى الفرضية بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.
 - تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام.
- ومنه توصلنا إلى الفرضية بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات والمطويات.

- تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.
- ومنه توصلنا إلى الفرضية بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة إتصالات الجزائر.
- تحرص المؤسسة على تطبيق ماتعلمه العامل من التدريب أو التكوين.
- تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي، وبناء على النقائص التي لمسناها في دراستنا إرتأينا تقديم الإقتراحات التالية:

- أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى عمال الإتصالات على كافة المستويات الإدارية.
- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب.
- تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادراتهم المعرفية.
- فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات والشراكات من شأنه أن يساهم في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.
- محاولة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الاراء والافكار ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

رابعا: آفاق الدراسة

على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع وما تم التوصل إليه من نتائج فإننا نقترح على الطلبة والباحثين التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب مهمة أخرى وهي:

- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- تأثير ادارة المعرفة على الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل إدارة معرفة المؤسسة.
- دراسة المعرفة الضمنية ودورها في تقوية الرصيد المعرفي للمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
4. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
5. جاردن وجون، ترجمة محمد محمود رضوان، التميز والموهبة والقيادة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
6. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
7. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
10. سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
11. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
12. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005.
14. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي، دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
15. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
16. عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

17. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2010.
18. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
19. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)؛ دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
21. لحسن عبد الله باشيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
22. لحسن عبد الله باشيورة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
23. لحسن عبد الله باشيورة، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2023.
24. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013.
25. محمد الصيرفي، التميز الإداري: للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
26. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، منشورات ألفا للوثائق، ط1، 2017.
27. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة: بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية.
28. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008.
29. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2008.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

ثانيا: المذكرات.

1. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
2. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009.
4. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2014.
5. حزار لخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان، 2011.
6. حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
7. خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018.
8. سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2015.
9. سوزان صالح دوزة، العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات وأثرها على تميز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
10. صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
11. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012.
12. عبد محمود عطا المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
13. غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014.

14. فاطمة علي بن غلبون، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2013.
15. لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
16. الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012.
17. محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2014.
18. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

ثالثا: المجالات

1. أحسين عثمان، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15.
2. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وضائف 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.
3. بلسم سميح مكاي، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الاردنية، المجلد 13، العدد 01، سنة 2017.
4. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008.
5. حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد 3.
6. راتب صويص، وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية، المجلد 07، العدد 04، سنة 2011.
7. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018.
8. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018.

9. عمر الشريف، قمري حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإقتصادي الصناعي، العدد11، سنة 2016.
 10. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014.
 11. نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، إستخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08.
 12. نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد04، 2011.
- رابعاً: الملتقيات
1. قطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" جامعة المدية، 2010.
- المراجع باللغة الاجنبية:

1. Karl M.Wiig Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington; Schema press;2002,p;10.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الأستاذ المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر (أ.)	ادارة أعمال	جامعة المسيلة
فراحتية العيد	أستاذ محاضر (أ.)	ادارة أعمال	جامعة المسيلة
بركاتي الحسين	أستاذ محاضر (أ.)	ادارة أعمال	جامعة المسيلة
قادري محمد	أستاذ محاضر (أ.)	علوم التسيير	المركز الجامعي غليزان
هاملي عبد القادر	أستاذ محاضر (ب.)	ادارة الموارد البشرية	المركز الجامعي غليزان
بتغة صونيا	أستاذة محاضرة (ب)	ادارة أعمال	جامعة المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال.

السنة: ثانية ماستر.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إستمارة إستبتيان

السادة الأفاضل؛.....

السلام وعليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

في إطار إنجاز تربص نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، والمكملة لموضوع الدراسة تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي " أتقدم إليكم أنا الطالبة: بن معتوق وهيبة راجية منكم الإجابة على كل أسئلة الإستبيان بدقة وموضوعية للوصول إلى نتائج جد دقيقة، وذلك رغبة مني في معرفة مدى مطابقة موضوع البحث وربطه بالواقع - لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة - مع إحاطتكم علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة : ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبة:

د. حوحو مصطفى

✓ بن معتوق وهيبة.

السنة الجامعية: 2019/2018.

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

☐ 20 فأقل ☐ 30-21 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-51
☐ أكثر من 60

3- المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ومتوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي (تدرج ليسانس / ماستر)
☐ جامعي (مابعد تدرج ماجستير / دكتوراه) ☐ أخرى

4- الأقدمية داخل المؤسسة:

☐ 05 سنوات فأقل ☐ 10 - 06 سنوات ☐ 11 - 15 سنة
☐ 16 - 20 سنة ☐ 21 - 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة

5- التصنيف الوظيفي:

☐ إطارات سامية ☐ إطارات ☐ أعوان تحكم ☐ أعوان تنفيذ

❖ الجزء الثاني: أسئلة الإستهبان

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة.

رقم العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولاً: توليد المعرفة.					
01					تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة.
02					تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين.
03					تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة.
04					تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة.
ثانياً: تخزين المعرفة.					
05					تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.
06					تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام.
07					تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة .
08					تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.
ثالثاً: تشارك المعرفة.					
09					تشجع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات، فرق العمل.
10					تخصص المؤسسة العلاوات والحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة.
11					تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات والمطويات.
12					توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، النوادي، وسائل التواصل الاجتماعي...) .
رابعاً: تطبيق المعرفة.					
13					يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.
14					تساهم المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار.
15					تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.
16					تحرص المؤسسة على تطبيق ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين.
خامساً: تقييم المعرفة.					
17					تستخدم المؤسسة طريقة ضبط الجودة لعملية تقييم النتائج.
18					تعقد المؤسسة إجتماعات دورية للعاملين لمعرفة ومناقشة الأوضاع والمشاكل التي تواجهها.
19					تستخدم المؤسسة تقارير دورية لتقييم أداء العاملين.
20					يتوفر الوقت الكافي للمؤسسة لتقييم النتائج المقدمة.
المحور الثاني: التميز التنظيمي.					
أولاً: الإبداع					
21					يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية.
22					يقدم الأفراد الأفكار الإبداعية في المؤسسة عن طريق الحوار والتفاعل.
23					يوجد وقت كافٍ أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها.
24					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها المقدمة مسابرة للتطور الحاصل.
ثانياً: التعلم التنظيمي.					
25					تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز قدرات الأفراد.
26					توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل.
27					تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين.
28					تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم المستمر.
ثالثاً: الجودة الشاملة.					
29					تعمل إدارة المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه.
30					يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.
31					تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.
32					تعمل المؤسسة بتقليل كلفة الجودة للخدمات.

الملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ولبولوج هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع والتي إرتبطت مباشرة بجودة الخدمات وإدارة المعرفة

وتمت دراسة الحالة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمسيلة وقد اعتمدنا المنهج الوصفي حيث تم تصميم إستبانة لجميع البيانات الدراسة تم توزيع 80 إستبانة على عينة عمال إتصالات الجزائر بالمسيلة وفروعها وإستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss والتي تساعدنا على تحليل الإستبيانات الموزعة . وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التميز التنظيمي، الإبداع، التعلم التنظيمي.

Abstract:

The main objective of this study is to know the role of knowledge management in achieving the organizational excellence of the Algerian Telecom entreprise in M'sila. To achieve this objective, we discussed in the theoretical part a number of concepts related to the subject which were directly related to the quality of services and knowledge management

This study was conducted at the Algerian telecom Corporation in Algeria. We adopted the descriptive approach. A questionnaire was designed for all the data. The study was distributed **80** questionnaires on the sample of Algerian Telecom workers in Msila and its branches. We used the statistical analysis program spss which helps us to analyze the distributed questionnaires.

Finally, the results of the study showed that there is an impact of knowledge management processes on the achievement of the organizational excellence of the Algerian Telecom Corporation in M'sila.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Excellence, Creativity, Organizational Learning.