



جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية ، التسيير و علوم تجارية

فرع علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية،

وورقلة)

من إعداد المترشح : راقع حسن

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22 فيفري 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د رفاع شريفة
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د قريشي محمد الصغير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مناصرية رشيد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د. يوسف أسماء
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. شتيح عبد القادر
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. حنيش فتحي

السنة الجامعية 2020-2021



جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية ، التسيير و علوم تجارية

فرع علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية،

وورقلة)

من إعداد المترشح : راقع حسن

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22 فيفري 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د رفاع شريفة
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د قريشي محمد الصغير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مناصرية رشيد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د. يوسف أسماء
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. شتيح عبد القادر
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. حنيش فتحي

السنة الجامعية 2020-2021

شكر وتقدير

بداية أشكر المولى عزوجل على عطائه الواسع، وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع، الذي أرجوا أن يكون بذرة صالحة في أرض العلم الواسعة. كما أشكر الأستاذ الدكتور قريشي مهدي الصغير لقبوله للإشراف على مذكرتي ومساعدته الدائمة لي، وسعيه الدؤوب لإرشادي وتعليمي رغم انشغالاته ومسؤولياته .

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير الذين كانوا مرجعا لي في كثير من الأمور العلمية المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة. كما أشكر كل الأساتذة الذين أحاطوني بالرعاية والاهتمام وقدموا لي العون والاطمئنان في جميع المراحل الدراسية.

وشكر عام إلى كل الذين ساعدوني ولو بابتسامة، وإلى كل العمال والإداريين في المؤسسة الذين قبلوا ملي الاستمارة، وكل زملائي في الدراسة وخاصة طلبة الدكتوراه بجامعة ورقلة .

الطالب : رافع حسن

اهداء

إلى النور الذي يشع في القلب والعقل
ومنبع ضوء الليل والنهار
إلى من سرقا حبي وحناني
وسببا علمي وانشغالي
إلى شمسي وقمري.. أبي وأمي.. أهدي عملي..
إلى زوجتي العزيزة التي كانت ولا زالت لي سندا وعونا...
إلى إخوتي، وأخواتي وإلى أشقائي من الحياة، أصدقائي وزملائي.
وإلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل
أو ساعدني لأصعد درجة
أو شجعني لحمل شعلة العلم وسلاح الزمن
إلى كل هؤلاء أهدي عملي.

حسن

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر متطلبات وعمليات ادارة المعرفة على الاداء المتميز وفق النموذج الاوروي للتميز EFQM لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بفروعها في كل من ولاية الجلفة، غرداية وورقلة، وذلك بافتراض أن عمليات إدارة المعرفة متغير وسيط يتوسط العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي كمتغير تابع، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرت ب 200 موظفا موزعين عشوائيا على الفروع الثلاثة للمؤسسة، وبعد تجميع البيانات وتفريغها قمنا بتحليلها باستعمال برنامج SPSS النسخة 23 منه والتي تحوي خاصية AMOS ، أين تم استخراج نموذج الوساطة وتحليله.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: توافر كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة بمستوى عال، ووجود إدراك متوسط لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من طرف العاملين، وجود علاقة ارتباط موجبة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز، وقد تم التوصل إلى أن هناك وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

الكلمات المفتاحية: متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المتميز، النموذج الأوروبي للتميز EFQM

Abstract :

This study aimed to know the effect of knowledge management requirements and processes on the Outstanding Performance according to the European model of excellence EFQM among the employees of the Algerian Telecom Corporation represented by its branches in the states of Djelfa, Ghardaia and Ouargla, assuming that knowledge management processes are an intermediate variable that mediates the relationship between the knowledge management requirements as an independent variable and Outstanding Performance according to the European model as a dependent variable, and the questionnaire was used as a tool of collecting data from a random sample estimated at 200 employees randomly distributed over the three branches of the institution, and after collecting and unpacking the data we analyzed it using the SPSS program, version 23 of it, which contains the AMOS feature, in which we extract the mediation form and analyze it.

The study reached a set of results, which are: the availability of all of the requirements of knowledge management and its processes in the organization at a high level, the presence of a moderate awareness of the standards of the European Model of Excellence on the part of employees, the existence of a positive correlation between the requirements and processes of knowledge management and outstanding performance according to the European Model of Excellence, as well as that There is a statistically significant effect between the requirements of knowledge management and outstanding performance, and it has been concluded that there is a partial mediation of knowledge management processes between the requirements of knowledge management and outstanding performance according to the European Model of Excellence EFQM.

Keywords: knowledge management requirements, knowledge management processes, outstanding performance, the European Excellence Model EFQM

قائمة المحتويات	
IV	شكر وتقدير
V	إهداء
VI	ملخص الدراسة باللغة العربية
VII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الرموز والاختصارات
XVI	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة وأتماطها ومصادرها
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها
38	المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المؤسسي المتميز
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
44	المطلب الثاني: مدخل إلى التميز في الأداء
46	المطلب الثالث: نماذج التميز في الأداء والجوائز المترتبة عنها
62	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز للمؤسسة
63	المطلب الأول: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
64	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على المنظمة والأداء التنظيمي العام
71	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: عرض الدراسات التطبيقية

74	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
91	المطلب الثاني: عرض دراسات إدارة المعرفة والأداء المتميز في البيئة الجزائرية
105	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
105	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
108	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية
110	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الطريقة والأدوات	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
113	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
123	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات
125	المبحث الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية وبناء وتطوير أداة الدراسة
125	المطلب الأول: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة
126	المطلب الثاني: طرق قياس الاتجاهات
127	المطلب الثالث: بناء و تطوير أداة الدراسة
136	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها	
138	تمهيد
139	المبحث الأول: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
139	المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
141	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الدراسة واختبار فرضيات المستوى
149	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق
164	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الارتباط والأثر والوساطة
170	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
170	المطلب الأول : مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
173	المطلب الثاني : نتائج متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات
176	خلاصة الفصل
177	الخاتمة

قائمة المحتويات

182	قائمة المراجع
194	الملاحق
216	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة	1.1
37	خلاصة عمليات واليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة	2.1
41	معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح.	3.1
59	معايير جائزة الملك عبد العزيز	4.1
85	ملخص الدراسات السابقة	1.2
99	ملخص الدراسات السابقة الجزائرية	2.2
126	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	1.3
127	طول خلايا مقياس ليكارت	2.3
127	أوزان اتجاه البعد ككل	3.3
129	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول	4.3
130	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني	5.3
131	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثالث	6.3
133	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدراسة ككل	7.3
135	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل Cronbach Alpha	8.3
139	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1.4
139	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.4
140	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.4
141	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4.4
142	المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة المعرفة	5.4
144	المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول بعد عمليات ادارة المعرفة	6.4
146	المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول محور الأداء المتميز	7.4
151	اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب الجنس	8.4
151	اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب سنوات الخبرة	9.4

قائمة الجداول

153	اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب المستوى التعليمي	10.4
154	اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب المستوى الجنس	11.4
155	اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب سنوات الخبرة	12.4
156	اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب المستوى التعليمي	13.4
158	اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز حسب الجنس	14.4
159	اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز حسب سنوات الخبرة	15.4
161	اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز المستوى التعليمي	16.4
164	ارتباط متطلبات إدارة المعرفة مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	17.4
165	ارتباط متطلبات إدارة المعرفة مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	18.4
166	تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	19.4
167	تحليل الانحدار البسيط لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	20.4
168	تحليل الانحدار البسيط لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	21.4

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الهرم المعرفي كما صوره إبراهيم الظاهر	1.1
6	هرم المعرفة كما صوره (Liebowits) و (Beckman)	1.2
12	مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة	3.1
19	أ نموذج ليونارد بارتون L.Barton	4.1
20	أ نموذج Duffy.	5.1
21	أ نموذج نموذج سلسلة القيمة المعرفية	6.1
22	نموذج Olfman & Jennex	7.1
23	نموذج ماركاردت	8.1
31	عمليات إدارة المعرفة	9.1
42	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	10.1
44	يوضح مصادر الأداء	11.1
51	العلاقات و العناصر الرئيسية النموذج مالكوم بالدريج	12.1
57	الإطار العام للجائزة الاوروبية للتميز	13.1
62	معايير التقييم في النموذج الجزائري	14.1
65	المستويات التي تؤثر بها ادارة المعرفة على المؤسسة	15.1
67	تأثير ادارة المعرفة على العاملين	16.1
68	تأثير ادارة المعرفة على العمليات	17.1
69	تأثير ادارة المعرفة على المنتجات	18.1
70	تأثير ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي العام	19.1
115	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية المركزية-	1.3
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ولاية الجلفة-	2.3

قائمة الأشكال البيانية

120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة	3.3
122	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية	4.3
124	أنموذج الدراسة	5.3
169	نموذج العلاقات القائمة بين المتغيرات ببرنامج ال Amos	1.4

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	Explication	الشرح
KM	Knowledge Management	إدارة المعرفة
KMS	Knowledge Management System	نظام إدارة المعرفة
EFQM	European Foundation for Quality Management	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
PE	Performance Excellence	الأداء المتميز (اختصار لجائزة مالكوم بالدريج للأداء المتميز)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
AMOS	Analysis of Moment Structures	تحليل المعدلات البنائية

قائمة الملاحق

الصفحة	الاسم	الرقم
195	أداة الدراسة (الاستبانة)	01
202	قائمة محكمي الاستبيان	02
202	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	03
203	ثبات أداة الدراسة	04
204	الصدق البنائي	05
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	06
207	اختبار الفروقات	07
209	تحليل الانحدار	08
211	اختبار الوساطة وفق نموذج Baron and Kenny	09
215	نموذج الوساطة ببرنامج Amos	10

مقدمة

توطئة :

يشهد العالم اليوم تطورا هائلا وسريعا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما أدى إلى ثورة في إنتاج وتبادل المعلومات والمعارف ، حيث أصبحت المعرفة العملة السائدة في مجتمع العولمة والمعلومات ، ومن هنا بدأت المنظمات والمؤسسات تُعنى بإنتاج واكتساب المعرفة بصفة دائمة و متجددة بغرض تحسين أدائها وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية ومن ثم المحافظة على مكانتها في السوق وضمان البقاء والنمو ومواكبة التغيرات السريعة التي تفرضها عليها بيئة الأعمال.

لذلك فيعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والأكاديميين خاصة مع بداية التسعينيات عندما أطلق الباحث "Nonaka Ikujiro" بحثه الموسوم ب: ((الشركات الخلاقة للمعرفة))، يليه بعد ذلك الباحث الأمريكي المعروف في مجال الإدارة "Peter Drucker" الذي كان أول من أطلق مصطلح "عمّال المعرفة"، لتتوالى بعدها الأبحاث والإسهامات ولم تكد سنوات التسعينيات تنتهي حتى تبلور وظهر للعلن مصطلح "إدارة المعرفة" (Knowledge Management).

ومن المنطقي أن يرتبط مصطلح إدارة المعرفة بالأداء المتميز، لأن الهدف الرئيس للمعرفة التي تسعى المؤسسة لإكتسابها وتخزينها وتطبيقها هو إنعكاسها على أداء المورد البشري أولا ثم على أداء المؤسسة ككل، لذا فقد كان الباحثون في حقل المعرفة دائما ما يربطونها بالأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية، ف "المعرفة قوة" كما يقول العالم "Edward Freignebaum"، وهذه القوة تظهر من خلال تنافسية المؤسسة ومكانتها في السوق وهذا من دون شك لا يتأتى إلا من خلال أداء متميز تتفوق به على المنافسين.

ونظرا لأهمية موضوعي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز في مجال إدارة الأعمال، فقد دأب الباحثون والأكاديميون على تناول هذه المفاهيم كمتغيرات في أبحاثهم وذلك لتحديد العلاقات الكائنة بينها لتفسير وفهم كيفية تأثير بعضها على بعض، ليسهل فيما بعد عليهم التحكم فيها وتوجيهها بما يخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

كما قامت الحكومات والاقتصاديات الرائدة في العالم بإنشاء جوائز عالمية للأداء المتميز لتشجيع المؤسسات على تحسين أدائها والاحذ بمعايير تجعلها متميزة على جميع الأصعدة وفي كل عملياتها الإنتاجية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر جائزة مالكوم بالدريج للأداء المتميز سنة 1987، والنموذج الأوربي للتميز EFQM سنة 1991.

ومن خلال ما سبق، فإنه يمكن لإدارة المعرفة أن تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز في الأداء وفق معايير التميز العالمية، ويكون ذلك بتوفير متطلباتها وتفعيل عملياتها، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح الإشكالية التالية:

أولاً) إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم متطلبات و عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها تساهم في الإجابة عن الإشكالية وهي:

1- ما واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة ، وما هي أهم الإجراءات والآليات المستعملة لذلك؟

2- ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة ، وما هي أهم الإجراءات والآليات المستعملة لذلك؟

3- ما مستوى تطبيق النموذج الأوربي للتميز EFQM في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة ، وهل هناك إجراءات تقوم بها المؤسسة لهذا الغرض ؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العاملين لمتطلبات و عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي ؟

5 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تُعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي ؟

6- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من متطلبات و عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة ؟

7- هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز؟

8- هل تتوسط عمليات إدارة المعرفة التأثير الإيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز؟

تتمثل دراسة الباحث في محاولة الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، وهذا في مختلف المحاور الواردة في البحث، بدءاً بإدراج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالاً للتساؤلات السابقة.

ثانيا) فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

-هناك علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك مستوى عال لتوافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في : الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.
- 2- هناك مستوى عال لممارسة عمليات إدارة المعرفة من طرف العاملين المتمثلة في : اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.
- 3- هناك مستوى جيد لتطبيق معايير التميز الخاصة بالنموذج الاوربي المتمثلة في : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك و تطبيق متطلبات و عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تُعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي
- 6- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من متطلبات و عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.
- 7- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز.
- 8- تتوسط عمليات إدارة المعرفة التأثير الإيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز.

ثالثا) أهداف الدراسة :

تأتي هذه الدراسة كامتداد لدراسات سابقة حول إدارة المعرفة والأداء المتميز، وهي تهدف إلى تسليط الضوء على المتطلبات والعمليات الخاصة بإدارة المعرفة من خلال معرفة أثرهما على الأداء المتميز وفق نموذج من اختيار الباحث وهو النموذج الأوربي، وتقوم على فرضية إمكانية توسط عمليات ادارة المعرفة للعلاقة التأثيرية بين المتطلبات والأداء، وزيادة القوة التأثيرية وتوجيهها، بالإضافة الى اهداف اخرى يمكن أن نجلها فيما يلي :

1. معرفة مستوى تطبيق وتوفر كل من متطلبات وعمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة.
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الاداء المتميز لدى عينة الدراسة.
3. تحديد أثر متطلبات و عمليات ادارة المعرفة على الاداء المتميز وفق النموذج الأوربي في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع : الجلفة، غرداية وورقلة
4. التعرف إلى مدى وعي أفراد عينة الدراسة بكل من متطلبات وعمليات ادارة المعرفة وهل لذلك علاقة بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
5. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق أداء متميز من خلال الاهتمام بالمعرفة وتوفير متطلباتها وتفعيل عملياتها.

رابعا) مبررات اختيار الموضوع :

يتناول الموضوع تقاطع متغيرين يتعلقان بإدارة المعرفة في المؤسسة وهما متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة مع الأداء المتميز، وهو من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال كون أن المؤسسات تهتم بنتائج أداؤها وتولي أهمية بالغة للمعرفة التي تحقق لها التميز، ولقد كان لهذا الاختيار عدة أسباب نذكر منها:

_ أسباب موضوعية:

1. مدى أهمية إدارة المعرفة في تعزيز وتحسين الأداء وقيادة المؤسسة نحو التميز .
2. قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، وعدم وجود ربط بينها وبين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة على حد علم الباحث.

_ أسباب ذاتية:

1. إهتمام الباحث بالمواضيع المتعلقة بالمعرفة والأداء المؤسسي.
2. فناعة الباحث بأهمية التميز للمؤسسة وأنه أصبح حتمية تفرضها البيئة المتغيرة للأعمال، وأن الاهتمام بالمعرفة إكتسابا وتطبيقا هو السبيل الأمثل لتحقيق هذا التميز خاصة في عصر المعرفة.
3. الحصول على تقييم لمستوى الباحث حول استيعابه وتحكمه في المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

خامسا) أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات المعالجة فيها وطريقة الجمع بين هذه المتغيرات، ففي حقل إدارة الأعمال يكتسي موضوع إدارة المعرفة أهمية بالغة، كما تسعى كل شركات الأعمال إلى تحقيق أداء متميز يجعلها رائدة في مجالها ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، وركزت الدراسات السابقة على أن توفير متطلبات إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها يعتبر السبيل الأمثل لتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي فتناول متغيرات متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المؤسسي المتميز بالتحليل ومعرفة العلاقات التآثرية بينها ومقدار هذا الأثر يؤهلنا للتحكم في الأداء من خلال التحكم في هذه المتغيرات ولو نسبيا على الأقل في المؤسسة المأخوذة منها عينة الدراسة، كما يمكننا تعميمها على المؤسسات المشابهة العاملة في نفس المجال.

سادسا) المنهج المتبع :

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يستخدم أسلوب المسح الاجتماعي بطريقة المعاينة الإحصائية، فالمنهج الوصفي يهدف لوصف إدارة المعرفة والأداء المتميز في المؤسسة وذلك عن طريق إجراء مسح مختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع والإطلاع على الدراسات والبحوث الخاصة بموضوع الدراسة لوضع أساس نظري وتطبيقي يساعد على الفهم الجيد للعلاقة بين المتغيرات وتحديد العلاقة بينها.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على التحليل من خلال اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج بالتحليل والنقد للخروج بتوصيات وحلول من شأنها أن تفيد المؤسسة لرفع مستوى أدائها من خلال تطبيق أساليب إدارة المعرفة وتطويرها، وقد تم ذلك باختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة وجمع البيانات منها أولا باستعمال المقابلة مع إطارات المؤسسة ومعرفة استراتيجياتهم وسياساتهم المعتمدة في هذا المجال، وثانيا باستخدام الاستمارة لمعرفة آراء افراد عينة الدراسة حول متغيراتها، ومن ثم إجراء وصف وتحليل للبيانات باستخدام الطرق الإحصائية.

سابعا) حدود الدراسة :

للبحث حدود نوجزها فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت البحوث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة ومدى تأثير عناصرها على الأداء المؤسسي المتميز وفق النموذج الأوربي داخل المؤسسة.

2. الحدود المكانية :

تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر متمثلة في فروعها الجهوية لكل من ولاية الجلفة، غرداية وورقلة.

3. الحدود الزمانية :

بدأ الباحث جمع الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وبناء الجانب النظري فور الحصول على العنوان وذلك خلال الموسم الجامعي 2017-2018 ، أما الدراسة الميدانية فكانت من جوان إلى غاية أكتوبر 2020.

ثامنا) صعوبات الدراسة :

أثناء إجراء البحث صادفت الباحث عدة صعوبات أهمها :

- تزامن الدراسة الميدانية مع تفشي جائحة كوفيد-19 ، مما جعل التنقل إلى المؤسسات وإجراء المقابلات صعب نوعا ما.

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية في الفروع المختارة للمؤسسة قيد الدراسة وذلك لقلة العاملين خاصة الإداريين منهم لأن المؤسسة كانت تطبق إجراءات وقائية للحد من تفشي الوباء وذلك بالعمل بالحد الأدنى للعمال والمسيرين.

تاسعا) هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تحتوي على النتائج المتوصل إليها من الجانبين النظري والتطبيقي وتقديم توصيات بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون افقا للبحث، وقد تم تقسيم هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD .

وقد شملت الدراسة على :

- الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة
- الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة (الدراسات السابقة)

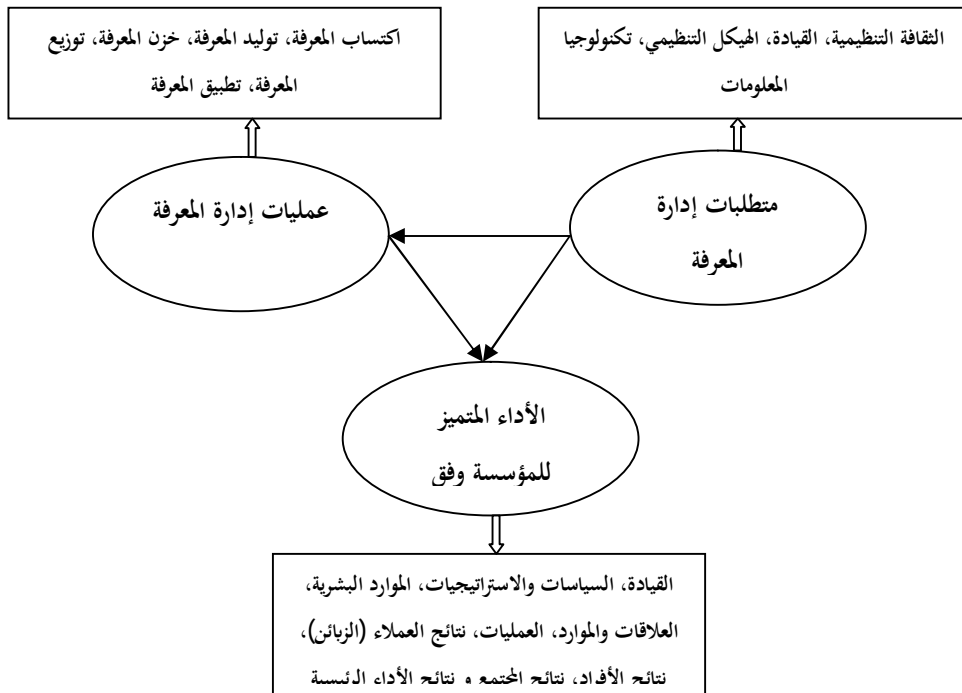
• الفصل الثالث : الطريقة والأدوات.

• الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

عاشرا) أمودج الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع و تحليلها قام الباحث ببناء نموذج للعلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة (الأصح منهجيا أن نقول المتغيرات المتنبئة "Pridictors Variables" ومتغيرات متنبأ بها "Pridicted Variables" لأن المتغيرات التابعة والمستقلة تكون في البحوث التجريبية) فيما بعضها البعض ، أي وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في: (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وعمليات إدارة المعرفة متمثلة في : (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ، كما يقوم النموذج على وجود علاقة ايجابية بين متطلبات وعمليات ادارة المعرفة كمتغيرات مستقلة و الداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوري كمتغير تابع متمثلا في أبعاده : (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية)، كما يفترض النموذج وجود أثر غير مباشر لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز حيث تتوسط عمليات إدارة المعرفة هذه العلاقة، ويمكننا تلخيص الامودج في الشكل الاتي:

الشكل رقم 1: أمودج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة وفرضيات البحث

إحدى عشر) التعريفات الإجرائية :

تعتبر مفاهيم كل من المعرفة وإدارة المعرفة ومتطلباتها وعملياتها والأداء المؤسسي المتميز من المفاهيم الغير منضبطة نسبيا، وذلك لاختلاف المشارب الاكاديمية للباحثين الذين تناولوها، وحسب الطرح المنهجي فإن لكل موضوع ثلاثة مستويات: التعريف اللغوي، التعريف الاصطلاحي و التعريف الاجرائي، وهذا الاخير (أي التعريف الاجرائي) هو ما يمكن الباحث بتوضيح ماذا يقصد بالمفهوم في دراسته وفي حدود مجال بحثه، ولهذا فإن التعريفات الاجرائية لبحثنا هذا كانت كالآتي:

✓ إدارة المعرفة :

يقصد بها الباحث جملة من العمليات والإجراءات تهدف إلى توليد وتخزين وتوزيع المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة بالكم والكيف المناسبين، وبصورة دائمة ومرنة وذلك باستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

✓ متطلبات ادارة المعرفة :

هي جملة الوسائل والأدوات المادية والغير مادية التي تساهم في تطبيق ادارة المعرفة وهي في بحثنا هذا: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة وتكنولوجيا المعلومات .

✓ عمليات ادارة المعرفة :

هي مجموعة من النشاطات التي تساهم في استغلال المؤسسة للمعرفة المتوفرة لديها، وهي في بحثنا هذا ممثلة في هذه الابعاد: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

✓ الاداء المؤسسي المتميز :

الاداء المؤسسي المتميز هو أداء الأعمال بطريقة مبدعة ومبتكرة في كل العمليات وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر للوصول إلى إرضاء جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة (Stakeholders).

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة

والأداء المتميز للمؤسسة

تمهيد :

في ظل المناخ التنافسي الحاد الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية في جميع القطاعات، أصبح لزاما عليها السعي دائما نحو التميز في أدائها العام في جميع مراحل العملية الإنتاجية وذلك لخلق قيمة مضافة تتناسب مع تطلعات العملاء بكفاءة وفاعلية وهذا التميز في الأداء لا يتأتى إلا من خلال إكتساب المعرفة بشكل دوري ومتجدد وتدريب العاملين عليها وتحديث التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة، ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يتناول إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث نسبيا من خلال عدة مداخل ومدارس مختلفة، كما يسلط الضوء على متطلبات إدارة المعرفة من قيادة وثقافة تنظيمية وتكنولوجيا وغيرها، وأيضا العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من توليد وخرن نشر وتطبيق للمعرفة.

كما سنقوم من خلال هذا الفصل بالتعريف بالأداء المؤسسي بصفة عامة ومعرفة أبعاده ومقاييسه ومحدداته، ومن ضمن الأداء العام سنخصص بالدراسة الأداء المتميز من خلال مختلف نماذج التميز العالمية والعربية والجزائرية، كما نعرض على ذكر أهم جوائز التميز التي تمنح للمؤسسات لتشجيعها على التطور والنمو ولترسيخ ثقافة التميز ومعاييرها لدى المؤسسات الاقتصادية.

أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز من خلال الأدبيات النظرية التي تناولت هذه العلاقة، وقد تم تقسيم الفصل وفق ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الثاني : مدخل إلى الأداء المؤسسي المتميز

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز للمؤسسة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة نسبياً والتي لم تلقى إجماعاً من قبل الإداريين والأكاديميين حول تعريفها بدقة، نظراً لتعدد وجهات النظر حول المصطلح باختلاف المقاربات والمداخل، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم التعريفات لمصطلح إدارة المعرفة ومعرفة خصائصها وأهميتها، كما سيتم تناول عملياتها المختلفة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة وأنماطها ومصادرها

مصطلح إدارة المعرفة يتكون من جزئين كما هو واضح، الجزء الأول : "إدارة"، والجزء الثاني : "معرفة"، لذا فإنه من الضروري تعريف المعرفة وضبط مفهومها جيداً لتتوصل إلى المفهوم ككل، وقد اختلفت آراء الباحثين أيضاً حول مفهوم المعرفة وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

معنى المعرفة لغوياً: هي الإدراك البسيط أو الجزئي، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذلك يقال عرفت الله دون علمته.

لهذا السبب فقد اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله تعالى: ((مَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ)) (سورة المائدة: الآية 83) أي علموا من الحق.

وقد ذكر (الزيادات، 2014) أن العلاقة الدلالية ضاعت بين العلم والمعرفة في اللغة الإنجليزية، حيث تناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقاً لأسس ثلاثة وهي أولاً: على أساس المصطلح، فهي مشتقة من الفعل (To know)، وثانياً: على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما، وثالثاً: على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين الأول معرفة الأشياء Knowledge of things وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق Knowledge of facts¹.

المعنى الإجرائي للمعرفة: كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لإتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية Tacit أو واضحة (صريحة) Explicit. وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة-كيف). وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة، القاعدة الإجرائية و الموجه (المرشد) (Heurisc).

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014: ص17

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها: "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها"، إضافة إلى أن: "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف"¹.

وقصد دراكر (Drucker) بالمعرفة: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدودة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"².

ولقد عرفها نوناكا (Nonaka) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وبما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية"³.

من خلال سرد التعاريف السابقة، ونظرا لاختلاف الرؤى وتعدد المداخل التي تناولت مفهوم المعرفة فإنه يمكننا أن نقترح التعريف التالي للمعرفة: "المعرفة هي مجموع المهارات والخبرات والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم والتدريب أو بالممارسة العملية للنشاطات المختلفة، والتي تؤدي وترجم إلى أداء فعلي، وهي تنقسم إلى قسمين معرفة ضمنية ومعرفة صريحة".

الفرع الثاني: الفرق بين المعرفة والمفاهيم المشابهة

هناك مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تتقارب مع المعرفة وتتقاطع معها في بعض الأحيان، مثل البيانات، المعلومات، الذكاء والحكمة لذا وجب الإشارة إليها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع مصطلح المعرفة.

- **البيانات (Data):** هي أرقام أو نصوص أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة أو متفرقة لم يجز تفسيرها، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.

- **المعلومات (Informations):** مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012: ص25

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005: ص26.

³ Nonaka Konno, "The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation", California Management Review, Spring, 1998: p102.

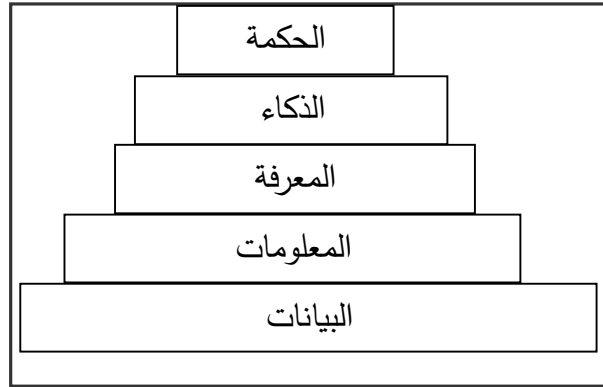
- الذكاء (Intelligence): عبارة عن قدرات ذهنية إستنتاجية وإستدلالية تكتسب من خلال المعرفة و الخبرة، فخصائص الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط و القياس، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة¹.

- الحكمة (Wisdom): السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

وأخيرا يمكن القول أن البيانات هي مجموعة من الحقائق غير المنظمة، أما المعلومات فهي البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى، وتقف الحكمة في قمة الهرم وهي تمثل المعرفة مضافا إليها الخبرات.

إن المصطلحات سابقة الذكر تمثل لنا ما يسمى بالهرم المعرفي الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): الهرم المعرفي كما صوره إبراهيم الظاهر



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد الأردن، 2009: ص 10

وقام كل من (Liebowits) و (Beckman) بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة، الموضح في الشكل (2.1)، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى)، يلي ذلك المعلومات، وهي البيانات المشربة بسياق و معنى، والتي يمكن استخدامها وشكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها، وتصنيفها، ومعالجتها، وتأطيرها. أما المعرفة (المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشتمل على هياكل المعلومات، و المبادئ و الخبرات، و اتخاذ القرار، و حل المشكلة.

وتمكن المعرفة الأفراد من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات. وعند هذا المستوى الثالث، يتمكن الأفراد من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات للعمل، يلي ذلك مستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007: ص 27.

وأخيرا تأتي القدرة التي تعني القدرة و الخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء¹.

الشكل رقم (2.1): هرم المعرفة كما صورته (Liebowits) و (Beckman)



Source: Marquard, Michael J., **Building the Learning Organization**, U.S.A., Davis-Black Publishing Company, 2002: p23.

الفرع الثالث : أنماط ومصادر المعرفة

سنتناول من خلال هذا الفرع أهم تصنيفات المعرفة الشائعة في الأوساط الأكاديمية والتي تناولها الباحثون بالشرح والتحليل، ثم نذكر أهم مصادر المعرفة التي تستعملها المؤسسة.

أولا : أنماط المعرفة

عرف تصنيف المعرفة الكثير من الاختلافات بين الباحثين والأكاديميين، وذلك راجع لاتساع مفهوم المعرفة وللمدارس الفكرية التي تناولتها، وأيضا إلى إختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد مشاربهم العلمية، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فهناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها الباحثون والمهتمون بحقل المعرفة، ومن أبرز التصنيفات المهمة للمعرفة مايلي:

1.1 - تصنيف Nonaka: حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، حيث أكد "نونাকা" أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداما²:

أ - المعرفة الضمنية (الكامنة) Tacit: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها محتزنة داخل عقل صاحب المعرفة

¹ مُجدّ عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص. ص 48-49

² نادية خريف، وهيبه داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008 ص35.

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده)، كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية¹.

وهي (أي المعرفة الضمنية) المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات².

ومن التعاريف الأخرى للمعرفة الضمنية هو أنها المعرفة التي يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها³.

ويرى آخرون أنها مخزون المؤسسة للخبرة، المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، الفطنة، الفهم والتعلم⁴.

ب- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية.

وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك⁵.

وهناك من يعرفها على أنها المعرفة القابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميم، والنماذج الصناعية⁶.. الخ.

ويعرفها فريق آخر بأنها المعرفة المصنفة المنقولة بطرق رسمية ونظامية كالأجراءات، القواعد، والتعليمات⁷.

2.1- تصنيف Zack: يقدم ميشيل زاك تصنيفا آخر للمعرفة في ثلاث أنواع هي:

أ - المعرفة الجوهرية Core Knowledge: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا لدى المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد⁸.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004: ص 5.

² Nonaka I. and Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995:p37.

³ Lyles, M.A. and Schwenk C.R., *Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures*, Journal & Management Studies, 29, 1992, pp155-174,

⁴ Madhavan R. and R.Grover, *From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge : New Product Development as Knowledge Management*, Journal of Marketing, Vol.(62), No.(4), October 1998.

⁵ عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، doc . nadi2 . sa / udu . ksu . publication , ص 6-7.

⁶ Nonaka I. and Takeuchi H, opcit.

⁷ Lyles, M.A. and Schwenk C.R., *Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures*, Journal & Management Studies, 29, 1992, pp 155-174,

⁸ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005: ص 45 -بصرف-، نقلا عن:

- Micheal H Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, CRM, vol 41, no 03, spring 1999: pp 123-145.

ب - المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية المحافظة على التنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، والنطاق، وجودة المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في الطريقة التي تستغل بهل هذه المعرفة لكسب ميزة تنافسية ، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية معينة من خلال المعرفة المتقدمة.

ج - المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

3.1- تصنيف Marguardt: يصنف ماركاردت المعرفة في خمسة أنواع:

أ- معرفة ماذا: Know - What : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

ب - معرفة كيف: Know - How : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.

ج - معرفة لماذا: Know - why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

د - معرفة أين: Know - Where : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

هـ - معرفة متى: Know - When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة¹.

ثانياً : مصادر المعرفة

عرف "Saffady" مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، و أكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة، والتي تنقسم إلى مصدرين رئيسيين حسب رأي "Marquardt" هما²:

1.2- 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 التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانيت، وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها

¹ نادية خريف، وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره : ص34.

² المرجع نفسه، ص 35

إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات المذكورة انفا. ويشير "Vail" إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو محابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء¹.

2.2- المصادر الداخلية :

حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة، وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم ومدكراتهم. وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله و شرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة².

المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة

بعد أن عرضنا مختلف التعاريف لمفهوم المعرفة ومعرفة خصائصها وأنواعها ومصادرها المختلفة، سنقوم في هذا المطلب بتناول مصطلح إدارة المعرفة، حيث أن إضافة كلمة "إدارة" إلى كلمة "معرفة" يغير بصفة كبيرة المفهوم وينقل دلالته من مصطلح عام إلى مفهوم أكثر خصوصية يتعلق بالإدارة ويطبّق داخل المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، إلا أن نظرية المعرفة ترجمت بشكل فعلي إبان الثورة الصناعية في القرن الحادي والعشرين.

أما اليوم أصبحت العنصر الأساسي الذي يؤثر في المنظمات وفي قدرتها على البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية الحديثة، وأصبحت ضرورة لا بد منها في بيئة الأعمال شديدة التعقيد والتغير³.

¹ حمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 45

² Marquard, Michael J., **Building the Learning Organization**, U.S.A., Davis-Black Publishing Company, 2002:P47

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي- (المداخل-العمليات-الاستراتيجيات-دراسة حالة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013: ص58.

كما أن مفهوم وأهمية إدارة المعرفة نوقش في العديد من الدراسات الاستراتيجية مثل : E.g Strategic Management Journal, Winter 1996 Special Issue ، وأشار Thus Quinn إلى القيمة العالية للمنتجات المعتمدة بالمقام الأول على القاعدة المعرفية مثل تصميم المنتج، ومعرفة الكيفية التكنولوجية، وفهم المستهلك، والابتكارات، وكل ذلك يصبح أمراً ممكناً من خلال إدارة المعرفة¹.

وبالارتكاز على الطرح السابق فإنه من الصعب جداً أن نجد تعريفاً واحداً شاملاً لمفهوم إدارة المعرفة، فهناك عدة تعريفات تختلف من باحث لآخر وذلك نظراً لتعدد الاتجاهات والانتماءات الفكرية والمشارب الأكاديمية لكل كاتب، ويمكن أن نذكر بعض هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر وذلك بما يتناسب مع متطلبات الدراسة:

* فقد عرّفت جامعة تكساس Texas University (الهيئة العلمية الأكاديمية للجامعة) إدارة المعرفة على أنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها".

ويتضح من خلال هذا التعريف وجود تداخل بين المعلومات والمعرفة، فالمعلومات تسبق لتشكيل المعرفة ووسيلة لتعلمها، كما تتضمن المعرفة عنصراً إضافياً للمعلومة وهو عنصر التفكير بالمعلومة، وإن العلاقة بين مصادر المعلومات والتفكير يعطي لإدارة المعلومات دوراً مهماً في تحفيز الأفراد للانخراط والمشاركة في نشاطات تتطلب القيام بأعمال إضافية، تتحمل نوعاً من المخاطرة بخسارة النفوذ نتيجة بعض الأخطاء وهذا ليس بالأمر السهل².

* وعرف Malhotra إدارة المعرفة ب: "إن إدارة المعرفة تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤيدين للعمل، أما الثانية تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تستغل المعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية وبتقويم مستمر"³.

¹ Li-yueh Chen, **An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organizations marketing effectiveness professional service firms that have been engaged in strategic alliances**, Dissertation of Doctor of Philosophy, Nova Southeastern University, 2004:p50.

² القريوتي، محمد قاسم احمد، إدارة المعرفة: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 15-2005/03/16، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، ص5.

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة عمليات الإنتاج في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، مجلة بحوث حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، 2009: ص92.

* فقد عرفت موسوعة الإدارة Encyclopedia of Management إدارة المعرفة ب: "إن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس"¹.

* كما ميّر Daft بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف نظرتيه إلى المعرفة في حد ذاتها:

- الأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة :

"وتتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المعرفة من الوصول إليها وقت الحاجة وهي رسمية يمكن ترميزها ونقلها للاخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة، وتشمل أبعاد عديدة من المعرفة حول السوق، الزبون، الاتصالات، التقنية، الموردين، المنافسين، براءات الاختراع".

- الثاني يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الضمنية :

"وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها من خلال المقابلات وجها لوجه مع أصحاب الخبرة، ويشير إلى أن المعرفة الضمنية تمثل معرفة شخصية يصعب ترميزها وإعطائها شكلاً رسمياً أو نقلها والمشاركة فيها، وتعتمد على الحدس"².

* ووفق عبد الستار علي وآخرون: فإن إدارة المعرفة هي : "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار."³

* أما وفق قنديلجي، عامر إبراهيم وآخرون فإنّ إدارة المعرفة هي : "تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في المنظمة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار."⁴

¹ Marilyn M.Helms, D.B.A, **Encyclopedia of Management**, 2006, Thomson Gale, A part of The Thomson Corporation, Printed in the United States of America, 5th Edition, pp431.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص59

³ - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 26.

⁴ قنديلجي، عامر إبراهيم وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، د.ط، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 26.

* وقد عرفها الكبيسي على أنها: " مصطلح معبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"¹.

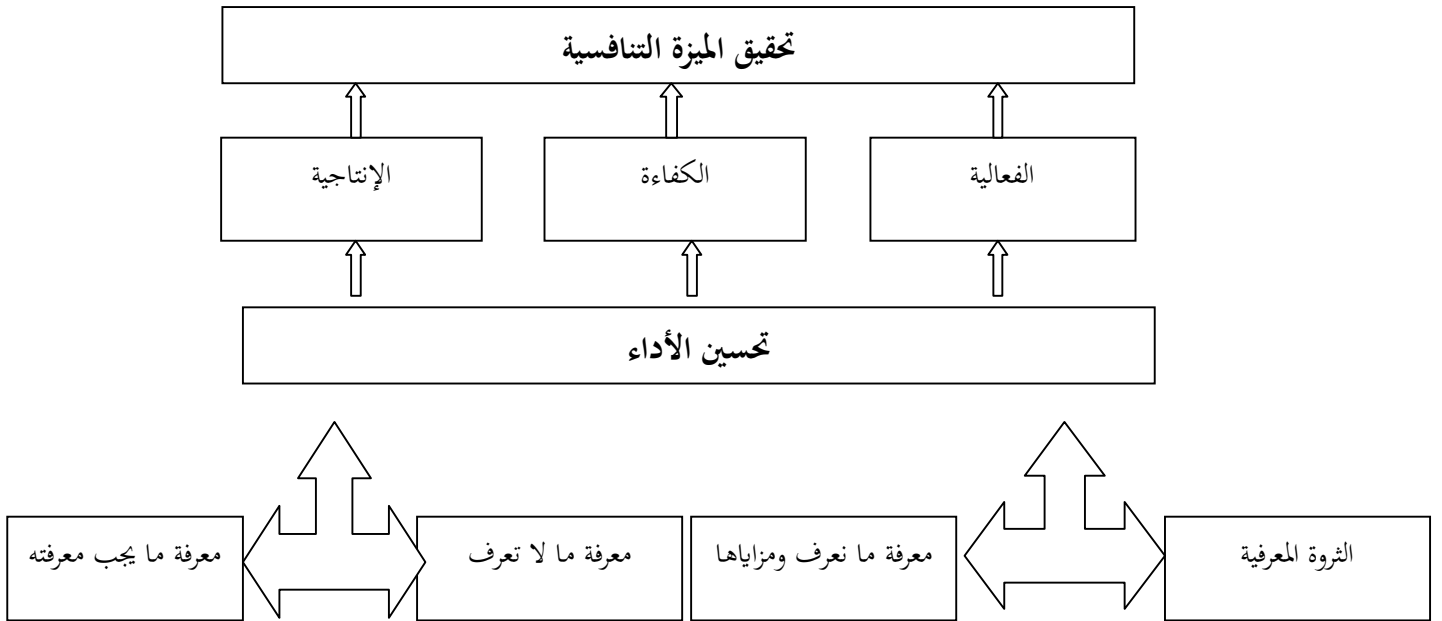
* وقد أشار Trevor A.Smith إلى أن: " إدارة المعرفة كمصطلح يشير إلى العمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية، من خلال ادارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي للوصول إلى أهدافها"².

* وقد عرّف مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية APQC إدارة المعرفة على أنها: " عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات متمثلة في تشخيص واسر وتطوير وتطبيق المعرفة"³.

* كما عرّفها كل من Davenport and Prusak على أنها: " عبارة عن نظام بعمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإدامة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين، وتطوير الأداء التنظيمي"⁴.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم إدارة المعرفة فإننا نلاحظ أن الباحثين حاولوا توضيح هذا المفهوم من خلال ربطه بمفاهيم أخرى تعتبر " حسبهم " أهدافا أساسية لتحقيق إدارة المعرفة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3.1): مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص63

¹ الدوري، معتر سلمان عبد الرزاق، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 نيسان (أفريل) 2004: جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص9.

² Trevor A.Smith, **Knowledge Management and Its Capabilities linked to the Business Strategic for Organizational Effectiveness**, H Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Dissertation of Doctor of Philosophy, 2006: p28

³ Lynette Lawrence Ralph, **An Investigation of a Knowledge Management Solution for Reference services**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Information Science, Graduate School of Computer and Information Sciences Nova Southeastern University, 2006: p28.

⁴ Hsin-Jung Hsieh, **Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S Software Companies**, Lynn University, 2007: p36.

من خلال التعريفات السابقة التي تباينت في نظرتها لمفهوم إدارة المعرفة بسبب تعدد وجهات النظر، فإنه يمكننا تقديم هذا التعريف :

"إدارة المعرفة هي جملة من العمليات والإجراءات تهدف إلى توليد وتخزين وتوزيع المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة بالكم والكيف المناسبين، وبصورة دائمة ومرنة وذلك باستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية".

ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

إن المعرفة الموجودة في المؤسسات تتميز بالتعقيد و تعدد شكلها و أبعادها، و تعاني الكثير من الشركات إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها، استنادا الى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين ان 79% من مدراء الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم.

حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة خاصة في السنوات الأخيرة ، نلخصها في النقاط التالية¹ :

* الانفجار المعلوماتي المذهل، حسب COTTI لم تعد تجد المنظمات الوقت لتقييم المعلومات المتاحة ، باعتبار أن الريتم الذي تتضاعف به هذه الأخيرة سريع جدا .

* التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة و التقييم الدقيق للمعلومات المتاحة، فتصبح عائقا في وجه تطور المنظمة بدل أن تكون عاملا مساعدا لتطورها، في دراسة يذكرها COTTIN تبين أنه في 1000 شركة مهمة بالولايات المتحدة الأمريكية، يمضي المسؤولون أكثر من 60 % من وقتهم في معالجة و تصفية المعلومات .

* التغيير الذي تشهده المنشآت، والتي بدأت تفقد معارف، و كفاءات استراتيجية، نتيجة مغادرة الموظفين لها، عن طريق التقاعد أو التسريح الإرادي، أول من طرح هذه الفكرة هي E.PEROSE سنة 1959، فالحاق قيمة اقتصادية للمعرفة شأنها شان الموارد المادية، يتضح ضياع و فقدان الخبرة متراكمة و معارف لم يتم تحويلها إلى الموظفين الآخرين، وهو ما أسهم في طرح مقاربة رسملة المعرفة، لتفادي ما يسمى بفقدان ذاكرة الشركة ، من خلال أحد المسوح لشركة KPMG سنة 1998، أكد معظم المستجوبين التأثير الكبير لمغادرة موظف يمتلك الكفاءات الاستراتيجية للمنشأة، 43 % من بينهم، يقدرون هذا التأثير في اختلال علاقاتها مع الزبائن، و 32 % يرون تأثيره في انخفاض مداخيلها .

¹ فريد كورتل، موساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005، ص:06

كما يقدم الباحث "إبراهيم الملكاوي" بعض الأهداف الأخرى لإدارة المعرفة وهي:¹

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.

أما "أبو فارة" فيرى أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف ما أكد عليه الباحثان (Holsapple and Singh):²

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس مال الفكري.

كما يرى الباحث "هدى حمودة" أن أهمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال دورها³:

- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل

على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص: 80.

² - يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل، 2004، ص: 12.

³ هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر، 2005، ص: 136

- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

الفرع الثاني : المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

تتطلب دراسة نظرية إدارة المعرفة ونموذجها التسييري ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لتسيير المعرفة، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت إسهامات هي كل من مقارنة التعلم التنظيمي، مقارنة الكفاءات المحورية، مقارنة الموارد الداخلية والمقاربة الاقتصادية¹.

أولاً - مقارنة التعلم التنظيمي (Learning Organization Approach):

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" (Herbert Simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي، علماً أنه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يركز على العقلانية، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة².

¹ رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2016 : ص 137

² نذير عليان، عبد الرحمان بن عتير، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 : ص 299

لقد انتقد "سيمون" هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات.

في هذا الإطار نرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية "المتفق عليها من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم بالإعادة"، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينات¹ ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينات التنظيمية، فان قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية والسريعة التطبيق.

ثانيا - مقارنة الكفاءات المحورية (Core Competences Approach):

شهدت سنوات التسعينيات من القرن العشرين في مجال الإدارة مساهمات قيمة في موضوع الكفاءات المحورية، التي يمكن تعريفها على أنها "القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها". فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل²، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تشكل ميزة تنافسية لمؤسسات أخرى.

وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والعمليات التشغيلية.

ثالثا - مقارنة التطور الاقتصادي (Evolutionary Economics Approach):

قدمت هذه المقاربة نظرة مخالفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقذي معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، إذ أن هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، فالتكنولوجيا تعتبر متغير داخلي للنمو (Endogene) ضمن نموذج النمو الاقتصادي³.

¹ سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 : ص 162-164

² نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 232

³ رضا خلاصي، مرجع سابق، ص.ص 137-138

وفي إطار تحليل موضوع المعرفة نجد أن هذا التيار يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المؤسسة ويدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية (Tacite)، والمعرفة المدونة (Codifiée)، فالمعرفة الضمنية هي ذلك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع أو لا يريد حاملها التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل (اللغة الطبيعية، والوثائق، والترميز الإلكتروني.. الخ)، إذ تعتبر أهم عناصر المهارات الفردية (Skills) المستخدمة في الروتينيات التنظيمية.

في حين أن المعرفة المدونة هي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقا.

من التحليل السابق يبرز جليا فكرة أن المؤسسة كتنظيم تتميز بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بشكل غير مباشر بإعادة توليد و تركيب معرفة جديدة.

رابعا - مقارنة الموارد الداخلية (Internal Resources Approach):

قدمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذه الميزة تعتمد على التكلفة أو على التنوع، فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين¹.

ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تنجح في حالة امتلاك المؤسسة موارد تمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية .

من بين الموارد التي يمكن أن تكسب ميزة تنافسية حسب هذه النظرية، نجد الموارد غير المادية التي اكتسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان كيفية تنفيذ العمليات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقا .

فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصية هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين .

¹ أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011: ص.44-45

الفرع الثالث : نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود و أنشطة ادارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجيتها وافترضاها الأساسية ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير ادارة المعرفة في الشركات التي أصبحت تعول على المعرفة الكثيفة في اعمالها¹.

أولا : أنموذج ليونارد بارتون L.Barton لإدارة المعرفة

يقوم نموذج ليونارد بارتون L.Barton على أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية Core Capability وان هذه "المعرفة-المقدرة الجوهرية" تكون على أربعة أشكال وهي:

- 1- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة إختراع، هذه المعرفة هي التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- 2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية
- 3- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطوّر ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة Little Values للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل في المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية.

كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، الابتكار، كلها محدودة.

ويمكن تلخيص الافكار التي جاءت نموذج " ليونارد بارتون" من خلال الشكل التالي:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 119-120

الشكل رقم (4.1): نموذج ليونارد بارتون L.Barton



Source: Leonard – Barton : Core Capabilities and Core Rigidities : a Paradox in

Managing New Product Development, Strategic Management Journal, No. (13), pp 111 - 125.

ثانيا : نموذج Duffy

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد لها ومن خلال استراتيجيتها و ثقافتها، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي¹:

*الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها؛

*التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم؛

*الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛

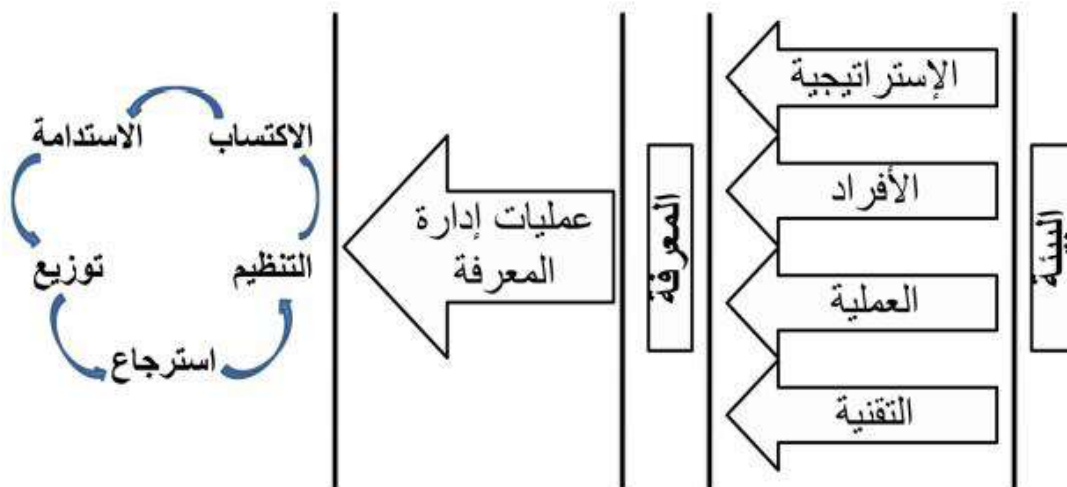
*التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛

*الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو؛

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

¹ أكندة البيطار، ادارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009/ 2010:ص15.

الشكل (1-5) نموذج Duffy.



Source : Duffy Jan, **Knowledge Management to be or not to be**, magazine artical from Information Management journal, Vol 34. No1, MSA, 2000, p67.

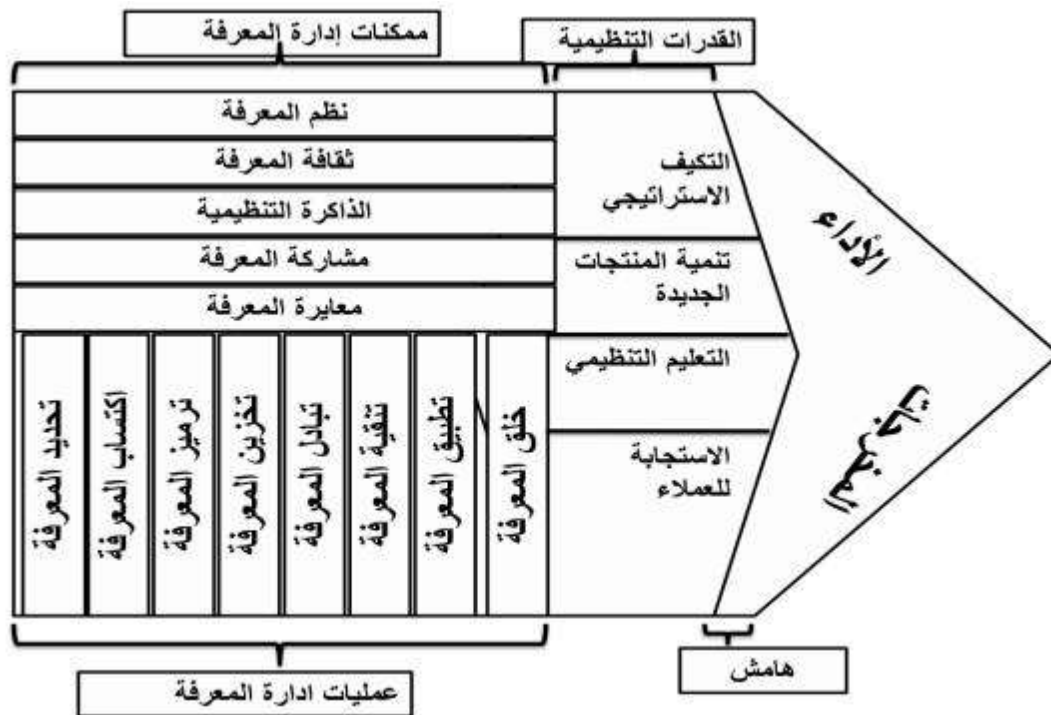
ثالثا : نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value Chain

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل احد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها و التأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها¹.

ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي:

¹ رضا إبراهيم الملجي، ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010 : ص162.

الشكل (1-6) نموذج سلسلة القيمة المعرفية



المصادر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011 : ص 27

رابعا : نموذج Olfman & Jennex

هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

* جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛

* جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين ؛

* رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدم؛

* العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدتها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة

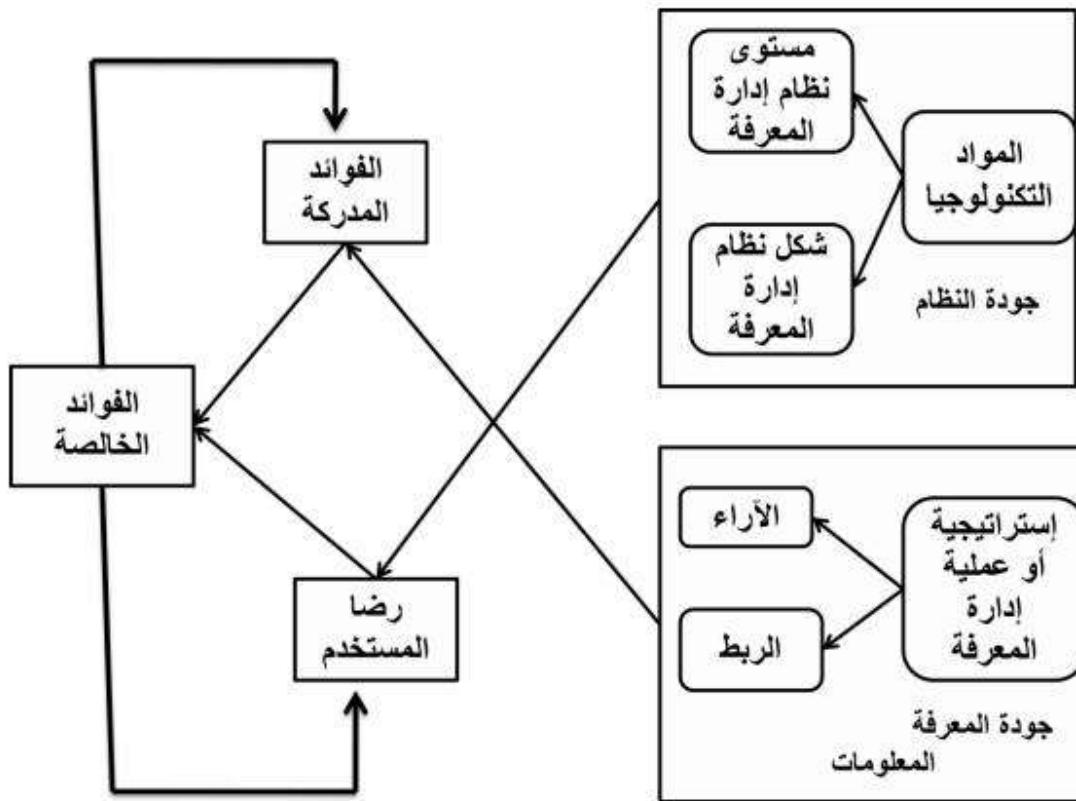
الجامعة أو الكلية ككل؛

* الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك

ينعكس بدوره على أداء المؤسسة الجامعة أو الكلية ككل.

ولتوضيح أكثر لنموذج "Olfman & Jennex" تم إضافة الشكل الآتي:

الشكل (7-1) نموذج Olfman & Jennex



المصدر: نضال مجد الرطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء : مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010 / ص 39.

خامسا : أمودج ماركاردت Marquardt

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات العملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

- الاقتناء Acquisition

- التوليد Creation

- الحزن Storage

¹ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007 / 2008 : ص 72.

- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining

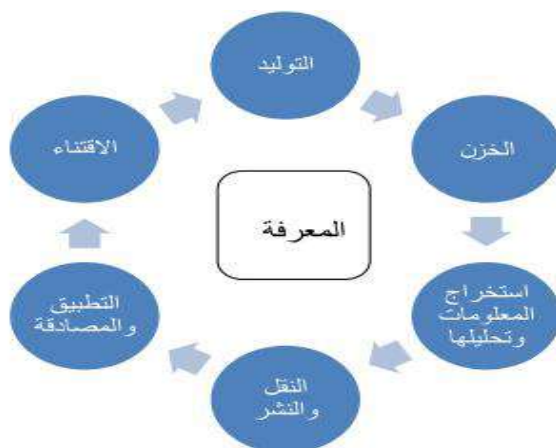
- النقل و النشر Transfer and Dissemination

- التطبيق و المصادقة Application and validation

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتنقيحها.

وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-8) نموذج ماركاردت



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سابق، ص 71.

من خلال ما سبق وحسب رأي الباحث فإنه لا يوجد نموذج معياري يصلح لجميع المؤسسات، فمؤسسات التعليم العالي تختلف عن المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق الربح، وهذه الأخيرة تختلف عن مؤسسات القطاع العام الغير ربحية، كما أن طبيعة المعرفة الضرورية لشركة عاملة في مجال الاتصالات (كما هو الحال في دراستنا الميدانية)، تختلف في نوعيتها عن تلك الضرورية لمؤسسة صناعية مثلا، وبالنظر إلى هذه العوامل وحسب رأي الباحث فإن أنسب نموذج لمؤسسة الاتصالات التي هي محل الدراسة هو نموذج "Duffy" لأنه مبني على كون أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد لها ومن خلال استراتيجيتها و ثقافتها وتقنياتها وأن المعرفة الجديدة تنشأ عن طريق عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الثالث : متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها

بعد عرض المقاربات المختلفة لإدارة المعرفة وأهم نماذجها، لابد من معرفة المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، ومن خلال إطلاع الباحث على متطلبات إدارة المعرفة الموجودة في مختلف الأدبيات النظرية وجد أن هناك شبه توافق بين المتطلبات الرئيسية لها وهو ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات.

وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات¹:

أولاً : الهياكل التنظيمية

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة².

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي، ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005 : ص 06

² Liebowitz, Jay (1999). **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press,2000,p.45.

ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة¹.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة.

وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية **Infinitely Flat** بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) **Network or Spiders Web**، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة .

وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو ال **Hierarchy** ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 08

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم¹.

وتوجد المنظمات المعكوسة **Inverted Organizations** في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة.

ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديري ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين، وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 09

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ثانيا : الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة¹.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة².

ثالثا : نمط القيادة

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة³.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية "فيدلر":

¹ McDermott & O'Dell, "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge". The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1), P.P 76-78

² Cook & Yanow in Cohen & Sproull (eds.) Organizational Learning, Learning, Thousand Oaks : Sage Publications, 1995, p 439

³ المرسي وإدريس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2005 : ص 551 .

وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان و مكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد¹.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches.

ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر².

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة³.

رابعا : تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل⁴:

-المرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992: ركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة، وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، الخ.

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

² علاء أحمد ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2005 : ص 68

³ De Geus. Aric. **The Living Company**, Harvard Business Review (Boston Harvard Business School Publishing Corp March-April. 1996) Hall. Brian. Values development and learning organizations journal of Knowledge Management, <http://www.emerald-library.com/ft>, volume 5, no. 1, 2001,pp. 19-32

⁴ Sveiby, Karl. **What is Knowledge Management**, 1996 and updated 2001, p 2. <http://www.Sveiby.com.au/knowledgmanagement.html>

- كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك (1992-1999): بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.

- أما المرحلة الثالثة (1999-2001) : والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.

- قد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001: حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ. بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاثة السابقة .

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات¹.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي²:

* القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة،

* القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام،

* التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد،

* والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

أما بالنسبة لكل من عبد الستار العلي وآخرون³ فقد رأوا أن البنى التحتية لإدارة المعرفة تتمثل في أربعة أشياء وهي:

-الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - البنى التكنولوجية المعلوماتية.

-المعرفة المشتركة العامة - البيئة المادية

¹ Morgen, Gareth. **Images of Organization**, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997, P 86.

² Barnes, Stuart (ed.) **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002, P 84.

³ الستار العلي، عامر قنديلجي و غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص305

والجدول التالي يوضح ذلك¹:

الجدول (1.1): خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة

الصفات ذات العلاقة	أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة
<p>- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة</p> <p>- دعم الإدارة لإدارة المعرفة في كل المستويات التنظيمية</p> <p>- مكافآت تحفز على مشاركة المعرفة</p> <p>- تشجيع التفاعلات التي تعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>
<p>- الهرمية التنظيمية (اللامركزية، هياكل المصفوفة، التركيز على دور القيادة أكثر من الإدارة)</p> <p>- جماعات الممارسة</p> <p>- هياكل وأدوار خاصة (مدير مكتب المعرفة، إدارة المعرفة)</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>
<p>- الوصول Reach</p> <p>- العمق Depth</p> <p>- إغناء العمل Richness</p> <p>- الشمولية Aggregation</p>	<p>البنى التكنولوجية المعلوماتية</p>
<p>- اللغة المشتركة والمصطلحات وأدلة العمل الموحدة</p> <p>- تمييز حقول المعرفة لدى الأفراد العاملين</p> <p>- المعايير المشتركة</p> <p>- العناصر المشتركة في المعرفة المتخصصة بين العاملين</p>	<p>المعرفة العامة المشتركة</p>
<p>- تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الممرات)</p> <p>- تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية (غرف تناول القهوة والاستراحة، الكافيتيريا، الماء البارد)</p>	<p>البيئة المادية</p>

المصدر: الستار العلي واخرون، المرجع السابق، ص305

ومن خلال عرض أهم البنى التحتية أو متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فإن الباحث في الدراسة الميدانية قد اختار أهم المتطلبات المتفق عليها بين الباحثين والاكاديميين وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة وتكنولوجيا

¹ الستار العلي، عامر قنديلجي و غسان العمري، المرجع السابق، ص306

المعلومات، وتصدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقليدي وأن أفضل هيكل لها "حسب رأي الباحث" هو Inverted Organizations أي المنظمات المعكوسة، وهو هيكل يتمحور حول العميل ومناسب للقطاع الخدمي، ولكنه يتطلب قدرا كبيرا من تفويض السلطة والمرونة في اتخاذ القرار وتدريب العاملين، وهذا صعب التوفر في اغلب المؤسسات.

الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالموجودات الفكرية للمنظمة بدلالاتها ومغزاها وتأثيرها على المنظمات وعلى كيفية إدارتها وجعلها منتجة أكثر ، وهنا لم يكتف المسيرين، من خلال عملية ادارة المعارف التي تحتوي عليها المنظمة ،بل يبحثون كذلك عن أنجع الكيفيات لإنشاء معارف أخرى و تحسين مستوى المعارف الموجودة .فاختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن تسيير معرفة المنظمة.

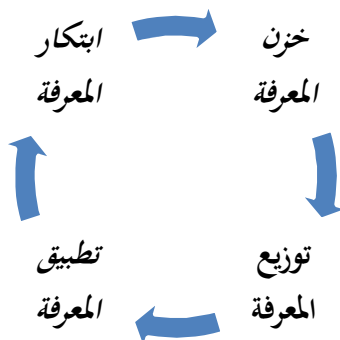
إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تناعي و متكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، حيث نجد أن (Mertins) يركز على عمليات ابتكار المعرفة، و تخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها.

و نجد ان "السلمي" يحدد عمليات البحث عن مصادر المعرفة، واكتشافها، وتحليل محتواها، تنمية تفاعل المعرفة، إدماجها وتعميمها، أما "Lasserre" فيحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها ابتكار، وتكوين، وضم ومشاركة المعرفة، ويعبر عنها (Laudon & Laudon) إنها "ابتكار المعرفة ،والحصول عليها وترميزها ،والمشاركة الجماعية و نشرها وتوزيعها"

أما عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة (Fraunhofer) و الذي اعتمده (Heisig & Vorbeck) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمن ست عمليات جوهرية لتسيير المعرفة وهي :تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

والشكل التالي يوضح العمليات التي ذكرها Mertins:

الشكل (1-9): عمليات إدارة المعرفة



Source: Mertins, K. and all, **Knowledge Management: Best Practice in Europe**, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2000, p 28

وسنعمد في هذه الدراسة على العمليات التي ذكرها Mertins وهي خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ابتكار أو توليد المعرفة، بإضافة بعد اكتساب المعرفة كما ورد في دراسة Laudon & Laudon

أولاً: ابتكار المعرفة¹

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفة .

ويرى "حجازي" أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد.

وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح "Coakes" تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم "Quinn" أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:

¹ أبو فارة يوسف، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006، ص 07.

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

ثانياً : خزن المعرفة

وتشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم .

ولابد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح ، وبالطريقة الصحيحة ، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل ، الامر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

إن المعرفة قابلة للتلف و التقدّم ، وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لاحد ان يحتكر المعرفة ، وينبغي على الافراد والشركات ان يجددوا معرفتهم بها.

لقد أكد (Lev)¹ أن خلق نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي الى إدارة المعرفة ومستودعات المعرفة تنمو و تتراكم، ومن ثم تتحكم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لانه ليست كل فكرة او معرفة مفيدة، و يمكن استثمارها وان الخزن ليس بدون كلفة.

وأشار (Duffy) أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وان التدريب و الحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية.

وانطلاقا مما ذكره (Duffy) فإن على مهندس المعرفة مراقبة و ملاحظة العمال الأكثر مهارة و إبداع في أداء أعمالهم أي القيام بعمليات إحصائية لكافة العمال لإحصاء الأفراد الأكثر إبداع و مهارة.

و ذلك يعمل على إجراء لقاءات واستجوابات وكذا استقصاءات للأفراد كطرح أسئلة وعرض المشاكل والمظاهر التي تتطلب الحل وإعطاء الحرية لهم لعرض اقتراحاتهم.... ومن ثم تقييم النتائج الأكثر إبداعا و التي تدل على الخبرة و المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2002 : ص 74.

إن مداخل المعرفة التي قدمت لإدارة المعرفة عادة ما تقوم على التمييز بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية ، وان المدخل الغربي هو مدخل المعرفة الصريحة أو مدخل مستودع المعرفة في حين أن المدخل الياباني هو مدخل المعرفة الضمنية و مدخل التحسين المستمر.

• مدخل توثيق معرفة الأفراد:

ويدعى أيضا مدخل الترميز وهو يقوم على المعرفة الصريحة التي يتم تجسيدها في قواعد البيانات. حيث المعرفة تكون مرمزة موثقة وقابلة للفهم و الاستخدام بسهولة .

والمعرفة الصريحة تشمل عناصر الملكية الفكرية (البراءات و التراخيص) وكذلك النماذج و السياسات و القواعد و الإجراءات و المعلومات حول عمليات المنظمة و عن الموردين و الزبائن و المنافسين وغيرها.

وان آليات خزن المعرفة الصريحة تتمثل في :

أ- مستودع البيانات :

إن مستودع البيانات هو قاعدة بيانات ضخمة تحتوي على كل المعرفة الصريحة و البيانات من مختلف فواعد البيانات الفرعية في المنظمة . ويتمتع المستودع بقدرات التشبيك الداخلي و التنقيب و سهولة الوصول إلى البيانات من قبل العاملين المستفيدين .

ب- خرنطة المعرفة:

إن خرنطة المعرفة تساعد على تحديد نوع المعرفة المطلوبة و أين توجد و المسارات الأسرع في الوصول إليها . و إن المنظمات أخذت تهتم بخرنطة معرفتها لأنها تشكل مسارات المرور الدالة إلى خبراتها و أفرادها الأكثر معرفة الذين يمكن الاستعانة بهم في كل مجال من مجالات عمل المنظمة .

وان منظمة (Hages Space & Communications) تبنت في خرنطة المعرفة الطرق السريعة للمعرفة باستخدام (Lotus Note) و الصفحات الرئيسية للعامل و المؤتمر الفيديوي لوضع خريطة تساعد الوصول على تعقب المعلومات و الوصول إلى الملفات و الملخصات و الوثائق و الأفراد في المجالات المعنية بعمل المنظمة المختلفة¹

ج- المكتبات الالكترونية:

المكتبات الالكترونية قاعدة بيانات تتعلق بأنماط محددة من المعلومات و البيانات وهي موجهة لاستخدامات معينة، وهذه المكتبة تمثل أسلوبا لخزن البيانات المتاحة في المنظمة في محالات معينة مثل تطوير المنتجات، تسويق

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص515

المنتجات... الخ و يمكن الرجوع إليها من قبل العاملين و إعادة استخدامها وحتى تعديلها بإضافة معلومات او خبرات جديدة.

كما تجدر الاشارة أن كل هذه الاليات خاصة هذا بالمعرفة الصريحة، اما المعرفة الضمنية فلها مدخل اخر يدعى مدخل الشخصية.

و قد اعتمد اليابانيون على آليات تتناسب و المعرفة الضمنية التي لا يمكن تجسيدها أو ترميزها و هذه الآليات قد دمجت بين التوزيع والخزن هذا الأخير الذي يتم في عقول و أذهان العمال، و من هذه الآليات : الحوار ، سرد القصص، فرق العمل المشتركة .

ثالثاً : توزيع المعرفة

وهي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد وفئات يفقد الإدارة قيمتها .

و الغرض إيصال المعارف لكل أفراد المنظمة، وتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع، ان المعرفة تكون قابلة للتلف و التقادم، وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد و الشركات أن يجددوا معرفتهم، ويتطلب هذا فحص دقيق و جذري لمعادلة المعرفة القديمة "المعرفة = القوة" إذ يجب خزنها، والتحول الى معادلة المعرفة الجديدة "المعرفة = القدرة" إذ يجب مشاركتها.¹

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام و المشاركة، و بتبادل الافكار و الخبرات و المهارات بين الأشخاص تنمو و تتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة (وهذا فيما يخص المعرفة الصريحة أما المعرفة الضمنية فتكون ضمن نطاق محدود وفق مدخل الشخصية كما سبق وأن ذكرنا).

حدد (باداركو) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:²

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة.
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها وقادرة على نقلها.
3. يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك.
4. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص516

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص75

وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت Internet والانترانات Intranet، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. أما في الصناعة خاصةً وطبقاً لـ (vorbeck) هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة و هي:

1- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

2- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).

3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى .

4- وكلاء المعرفة.

5- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

وأكد (Herschel) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة وذهب آخرون إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت ومكلفة ان لم تكن مستحيلة .

رابعاً : تطبيق المعرفة

و المقصود به إدخال المحصل عليه من معارف في ممارسات الأفراد قصد تحسين مستوى مردودهم وتشجيعهم على الإبداع خاصة، وبمعنى آخر الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة و الإنتاجية، وكذلك تقرير المكافئات و المزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو حل مشكلة قائمة.

وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة، عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يجب عليه الحث على التطبيق الجيد للمعرفة¹.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات تسيير المعرفة بالحلقة المغلقة و قد استخدمت عدة طرق لتطبيق المعرفة منها : الفرق المتعددة الخبرات الداخلية (فرق العمل)، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين .

إن المعرفة يجب إن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وان تتلائم معها إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة التي تحققها النمو و التكيف بهذا الصدد يشار إلى ضرورة

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2002 : ص77

ترابط إستراتيجية تسيير المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدف لمناطق الأهمية الإستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة .

فعلى المنظمات اعتماد مفهوم (الاختراق الكبير)¹ أي تغيير المناخ الثقافي والتنظيمي السائد في المنظمات التقليدية وتحويل التركيبة العقلية لرجل الإدارة من الرئاسة إلى عقلية رجل الأعمال (المقاول) الذي يقبل المقترحات الجديدة و يعطي الفرص والحرية للعاملين للإبداع و التجربة و الخطاء وتشكيل فرق عمل صغيرة ترتبط بشبكات اتصال مرنة تسمح بتبادل الآراء و الأفكار بحرية و بدون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلا .

وقد قدّم "عبد الستار العلي وآخرون" جدولاً يلخص عمليات إدارة المعرفة واليات تحقيق كل عملية والتكنولوجيا المستعملة في تحقيقها، وهي ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول (2.1): خلاصة عمليات واليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	نظم ادارة المعرفة	العمليات الفرعية لإدارة المعرفة	اليات توضيح إدارة المعرفة	توضيح تكنولوجيات إدارة المعرفة
اكتشاف المعرفة	نظم اكتشاف المعرفة	التوافقية (المشاركة) الاجتماعية	الاجتماعات، محادثات عبر الهاتف، تعاونيات الوثائق الالكترونية	قواعد بيانات، المواقع الالكترونية، مناجم البيانات، الممارسات الفضلى، الدروس المتعلمة
امتلاك المعرفة	نظم امتلاك المعرفة	الخارجية الداخلية	تدوير العاملين على الإدارات، العصف الذهني، المشاريع المشتركة، التعلم	المؤتمرات الفيديوية، جماعات النقاش الالكترونية، البريد الالكتروني
			النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة، الدروس المتعلمة	النظم الخبيرة، جماعات المحادثة، قواعد بيانات متعلمة
			التعلم من خلال العمل، التدريب خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجها	الاتصالات المعقدة على الحاسوب، المحاكاة المبنية على الحاسوب

¹ بول جامبل و جون بلاكويل (ترجمة خالد العامري)، إدارة المعلومات، دار لفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003 : ص65

لوجه

مشاركة المعرفة	نظم مشاركة المعرفة	التبادلات الاجتماعية	ملاحظة المذكرات، أدلة العمل، الرسائل، العرض	الملاحظة عبر أدوات تعاون الفريق، الوصول لبيانات عبر المواقع الالكترونية، قواعد الممارسات الفضلى
تطبيق المعرفة	نظم تطبيق المعرفة	التوجيه والروتين	العلاقات الهرمية التقليدية، مراكز الدعم والمساعدة	امتلاك ونقل معرفة الخبراء، نظم دعم القرار، نظم التحليل باستخدام الحاسوب
			السياسات التنظيمية، ممارسات العمل، المعايير	النظم الخبيرة، نظم تخطيط موارد الشركة، نظم المعلومات الادارية

المصدر: الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص302

المبحث الثاني : مدخل إلى الأداء المؤسسي المتميز

بالنظر لظروف المنافسة الشديدة التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسات، أصبح التميز في الأداء إجباريا وليس خيارا، لذا فقد ظهرت دراسات كثيرة من طرف أكاديميين وباحثين تبنتها اقتصاديات عالمية وذلك بغرض وضع مقاييس ومعايير للتميز في الأداء، وهو ما سنتناوله لاحقا في هذا المبحث، ولكن كبداية يجب أولا تعريف وضبط مفهوم الأداء، الأداء المؤسسي و الأداء المتميز وإيضاح أوجه التشابه والاختلاف بينها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي مفهوما واسعا بسبب تعريفه أولا و بسبب المعايير التي انتهجتها مختلف المدارس الإدارية في تحديد معايير لهذا الأخير، حيث تطور الاهتمام بالأداء من الأصول المالية الملموسة إلى الأصول المعرفية غير الملموسة، وتجدد الإشارة أن الأداء بصفة عامة يختلف عن الأداء المؤسسي لذا يجب أولا تعريف الأداء ثم الانتقال إلى الأداء المؤسسي، وهو ما سنقدمه في هذا المطلب.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

إن الأداء مصطلح متعدد الأبعاد يرتكز على ثلاث أنواع من المفاهيم:

1-الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات(دالة لتمثيل النجاح)¹.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 : ص231

2- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

3- الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

في معظم تجارب المصطلح في التسيير، الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية، والتوليفة الأكثر استعمالاً هي النتائج الإيجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقاً مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)"¹

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

وفي الحقيقة، الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

كما أن الأداء كثيراً ما يعبر عنه أو يقرب بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

الكفاءة: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"³، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"⁴.

وعليه فإن الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) و النواتج.

كما أنه توجد عدة أنواع للكفاءة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر وبما يتناسب مع دراستنا الحالية:

¹ -ANNE MARIE FERICELI, BRUNO SIRE, Performance et Ressources Humaines, Edition Economica, paris, 1996, p20.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 232

³ عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001 : ج 1، ص 24

⁴ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 : ص 6

* **كفاءة باريتو** : وتعرف باسم أمثلية باريتو وهي مصطلح اقتصادي استحدثه العالم الاقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو ويطلق على حالة الكفاءة الاقتصادية التي تحدث عندما لا يمكن زيادة منفعة مستهلك أو سلعة ما إلا عن طريق الإضرار بمستهلك أو سلعة أخرى، وذلك ضمن تركيبة من الموارد الثابتة وعدد غير متغير من الأطراف المستفيدة¹.

* **الكفاءة الاقتصادية** : يقصد بالكفاءة الاقتصادية إنتاج الوحدة الاقتصادية لمستوى معين من الإنتاج عند أدنى مستوى من التكاليف، وقد بين فاريل (1957) أن الكفاءة الاقتصادية (Economic Efficiency) للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية (Technical Efficiency) والكفاءة التخصيصية أو التوظيفية.

(أ) **الكفاءة التقنية** : وتعني قدرة المنشأة في الحصول على أكبر قدر أو كمية من المخرجات بغض النظر عن سعرها ، أو استخدام أقل ما يمكن من المدخلات بغض النظر عن تكلفتها.

(ب) **الكفاءة التخصيصية أو التوظيفية** : وهي تعكس قدرة المنشأة على اختيار المزيج الأمثل من المدخلات لغرض تقليل التكلفة أو اختيار التشكيلة المثلى من المخرجات لغرض زيادة المداخيل، أي بمعنى الأخذ بعين الاعتبار السعر لذلك تسمى أحيانا بالكفاءة السعرية .

الفعالية : يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، اصطلاحا أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"² وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة³، وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكب والتعدد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وإن قياس الفعالية تعدد مدخله، أهمها⁴ :

(أ) - مدخل ملكية الموارد: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية ونادرة ، وقدر كافي من التمويل أو التكنولوجيا، وعليه فإن أعلى المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحاً في الحصول على موارد قيمة .

وتكمن أهمية هذا المدخل في ثلاثة محاور، المحور الأول فهو أن هذا المدخل يقيس الفعالية للمؤسسة ككل، وأما الثاني فإنه يأخذ بالاعتبار علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وثالثاً، فيمكن استخدامه بمقارنة مؤسسات تختلف أهدافها.

¹ طلحة عبد القادر، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA-دراسة حالة جامعة سعيدة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012: ص 14

² سعد صادق مجري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 : ص 201

³ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره، ص 25

⁴ أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000: ص 201، بتصرف

(ب)-مدخل صحة المؤسسة : يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على صحة المؤسسة، ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ، ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.

(ج)- مدخل قياس الناتج¹: يعتبر هذا المدخل أكثر ارتباطا بالفعالية، إذ يقيس مدى تحقيق الأهداف، ويبدو منطقيا لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائنهم، رغم ذلك هو دليل غير كامل للفعالية، حيث قد تكون مؤسسة فعالة جدا في إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات، ولكن ما لم يكن هذا الناتج قابلا للاستغلال والاستفادة به من زبائن المؤسسة، فلن تستمر هذه الأخيرة.

(د)- مدخل إعادة التدوير: يهتم هذا المدخل بمدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجها المؤسسة، سواء كانت سلع أو خدمات، من قبل الزبائن، ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية .

(هـ)- مدخل أصحاب المصالح: هم الأطراف المعنية بأداء المؤسسة مثل: العاملين و الزبائن، الملاك والدائنين، الذين يقيمون أداء المؤسسة، ويؤثر تعدد أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المؤسسة، على صنع القرارات التنظيمية في عدة مجالات، لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها، وفيما يلي عرض معايير (مقاييس) الفعالية من وجهة نظر كل طرف²:

الجدول رقم(3.1):معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح.

مقياس الفعالية	الأطراف
الرضا عن الأجر، الإشراف على العمل	1-العاملون
العائد على الاستثمار.	2- الملاك
جودة السلع والخدمات.	3- الزبائن
صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة و سريعة.	4-الموردون
الأهلية الإنتمائية للمؤسسة.	5-الدائنون
توافق أهداف وعمليات المؤسسة مع القوانين والضوابط الموضوعية.	6-الحكومة
وفاء المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.	7-المجتمع

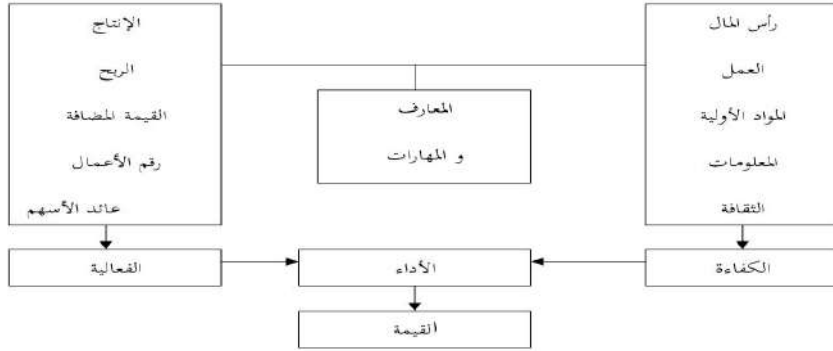
المصدر: أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص13.

¹ أحمد السيد مصطفى ، المرجع نفسه، ص202

² أحمد السيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 203

مما سبق يتضح إن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة و الفعالية لأنهما متكاملتان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الآتي:

الشكل (1-10): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005، ص 487

الفرع الثاني : مصادر الأداء في المؤسسة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي¹:

أولا : الأداء الظاهري Performance extrinsèque

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهةتها.

ثانيا : أداء ذاتي Performance intrinsèque

¹ H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P33

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية¹:

1.2- الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2.2- الأداء التجاري :

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3.2- الأداء التقني :

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

4.2- الأداء التموييني :

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

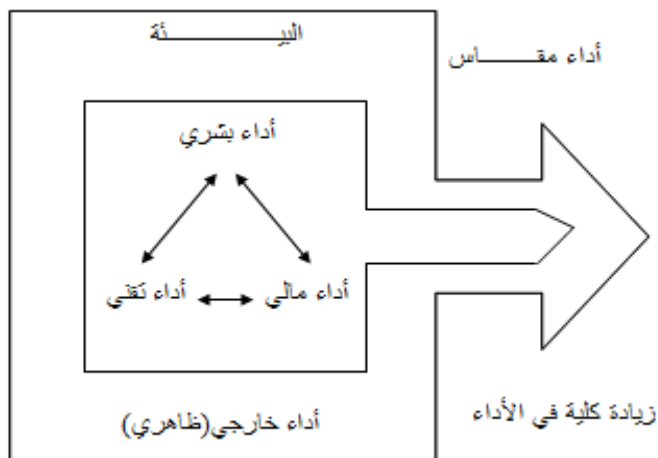
5.2- الأداء البشري :

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

¹ H. OUACHRINE, Op. Cit, P 34

الشكل (1-11): يوضح مصادر الأداء



Source: B. MARTORY, D.CROZET, *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002 : P 165

المطلب الثاني : مدخل إلى التميز في الأداء

لاحظنا من خلال المطلب الأول أن مفهوم الأداء بصفة عامة يختلف عن الأداء المؤسسي، وتعرضنا لأهم أنواعهما وفيما يلي مفهوم آخر متعلق بالأداء المؤسسي ولكنه يحمل صفة التميز، فليس كل أداء المؤسسة متميز عن غيرها من المؤسسات، فهناك الأداء العادي وهناك الأداء المتميز.

الفرع الأول : مفهوم التميز

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز، ولذلك فهي تتبنى دائما المداخل المؤدية إلى تحقيقه، مثل مدخل الجودة الشاملة TQM والتحسين المستمر Kaizen والمقارنة المرجعية Benchmarking، ويتفق أغلب الباحثين على أن التميز هو ثمرة تطبيق هذه البرامج، ولكي نفهم التميز يجب أن نسلط الضوء على أهم التعاريف الخاصة به.

فحسب (Kinji, 2001) فإن التميز هو: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة"¹.

أما (الهلال، 2012) فيقول أن التميز هو: "القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألّفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي

¹ Kinji, G., *Kinji Business Scorecard, Total Quality Management*, 12(6), 701-71, 2011: p701.

يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواء أكانوا مالكين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة أو المجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الإرتقاء بمستويات أعمال وأنشطة المنظمة وأساليب واليات وأدوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة¹.

يعتبر (Cobb, 2003) : أن التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء².

أما (المعهد الوطني للتدريب، 2011) فيُعرّف التميز على أنه: "طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الاجل للعمل، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار)"³.

ويرى (السلمي، 2001) أن التميز هو: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"⁴.

من هذه التعاريف يمكننا إقتراح التعريف التالي: "الأداء المؤسسي المتميز هو أداء الأعمال بطريقة مبدعة ومبتكرة في كل العمليات وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر للوصول إلى إرضاء جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة (Stakeholders)".

الفرع الثاني : خصائص المنظمة المتميزة:

لقد سعى كل من (Peters and Waterman) لتحديد خصائص المنظمة المتميزة لأنهما شعرا أن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح لبيئة الأعمال الأمريكية والغربية، لذلك سعيا لتحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من المنظمات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدّما كتابهما بعنوان: "بحثا عن التميز" والذي يعود لعنوانه الفضل في انتشار مفهوم التميز، وقاما بخصر الخصائص المشتركة للمنظمات الأكثر نجاحا في ثمان خصائص رئيسية⁵:

- التحيز نحو العمل والفعال: والاهتمام بالفعل والعمل وليس بمجرد الكلام والتنظير والتخطيط الورقي.

¹ الهلالات صالح علي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز، دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن، 2012: ص 64

² Cobb, C., *From Quality to Business Excellence*, ASQ Quality Press, 2003: p1.

³ المعهد الوطني للتدريب، إدارة التميز، د.ط، عمان-الأردن، 2011: ص 25

⁴ السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، د.ط، دار غريب، القاهرة-مصر، 2001: ص 80

⁵ المعاني احمد، عريقات احمد، الصالح أسماء وجرادات ناصر، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011: ص ص 310-311

- القرب من الزبون: من خلال إقامة علاقات حسنة معه، وتوجيه عمل وأنشطة المنظمة لما يريده الزبون.
- استقلالية وريادة التنظيم: من خلال إعطاء الوحدات المختلفة استقلالية كبيرة، وحكم شبه ذاتي، وتشجيعها لكي تكون ريادية، وتقديم الابداعات والابتكارات في منتجات جديدة وخدمات متميزة.
- الإنتاجية من خلال الأشخاص: حيث يعتبر العاملون هم المصدر الرئيسي لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية.
- إدارة مدفوعة بقيم محدّدة: وتتابع بالتفصيل الالتزام بها، أي أن الإدارة تعطي المنظمة إهتماما كبيرا بلورة قيم التميّز وغرسها في نفوس العاملين، لتكون مصدر إلهام يدفعهم للعمل.
- منظمة تلتمز بما تجيد: فلا تدخل في المجالات التي لا تمتلك الخبرة فيها مجرد أنها تبدو جذابة.
- تنظيم بسيط وكادر اداري نحيل: فالمنظمة التي تمتلك بناءً تنظيمياً بسيطاً وجهازاً إدارياً صغيراً وفرق عمل متغيرة، هي التي لديها المرونة المناسبة.
- تنظيم مرن، متشدد بالتزامن: أي أنها تعتمد مبدأ "كن حازماً ولكن أعط الحرية"، بحيث تعطي للعاملين حرية كافية للمبادرة والإبداع والتجريب، وبنفس الوقت تمارس رقابة ومتابعة محكمة.
- يقول (Tom Peters): "إذا كان هدفك هو أن تعمل في بيئة مرنة" وهو ما يجب أن يكون" فلا تكن انت نفسك عديم المرونة، كن منفتحاً أمام التحدي، والتزم بالتغيير، وتجاوب مع حاجات الزبائن وشيد اساسيات صغيرة ولكنها متينة".

المطلب الثالث : نماذج التميز في الأداء والجوائز المترتبة عليها

من أجل الارتقاء بأداء المؤسسات قامت مختلف الدول الاجنبية والعربية بتبني نماذج معينة للأداء تضمن بها الجودة وتحقيق التميز من خلال عدة معايير، ومن بين أهم النماذج المقترحة هو النموذج الاوروبي للتميز والنموذج الامريكى مالكوم بالدريج، والنموذج الياباني، بالإضافة الى نماذج اخرى عربية، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول : أهم نماذج التميز العالمية

أولاً : النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج **Malkom Baldrige National Quality**

MBNQA (Award

1-1: نشأة النموذج الأمريكي

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال الثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجيهات لإنشاء نموذج وطني في مجال الجودة الأمريكية يخص المنظمات الصناعية و الخدمية¹ . (1) أنشأ نموذج Malcolm Baldrige سنة 1987، و هو نظام الإدارة الأعمال و تحقيق نتائج أعمال متميزة يقصد منها تشجيع المنظمات التي أظهرت التزاما كبيرا في مجال تحسين الجودة و الإنتاجية و العمل على نشر تجارب الناجحة حتى يتم الاستفادة منها، حيث يتولى المعهد القومي للمعايير و التكنولوجيا الأمريكية (National Institute Standards and Technology) "مسؤولية إدارته بوضع المعايير و الأوزان (النقاط التي يمكن استعمالها من قبل المنظمات التقييم جهودها في تحسين الجودة.

و لقد هدف بالدريج من وراء نموده الى²:

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة .

- فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الآراء المتميز .

- المشاركة التي طبقت تلك المعايير .

- و من بين الشركات التي نالت على جائزة بالدريج: شركة موتورولا عام 1987، شركة ويستنجهاوس عام 1988، شركة كاديلاك 1989 و شركة (IBM) سنة 1990.

1-2: معايير تقييم النموذج

يعتمد نموذج " بالدريج " على (07) معايير يمكن تناولها على النحو التالي³ :

المعيار الأول:

القيادة (120 نقطة)⁴:

يعتبر هذا البعد مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر التزام الإدارة العليا و دعمها لإجراء التطور والتحسين و على الأمد الطويل من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و يتكون هذا البعد من عنصرين هما:

أ. القيادة التنظيمية (70 نقطة):

يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث اعتمادها على سلطتها الرسمية التي تستمدتها من موقعها

¹ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008: ص 360

² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 331.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005 : ص 332

⁴ المرجع السابق، ص 333

بغرض إحداث التغيير، أو أيا قيادة مشتركة تحت العاملين على المشاركة في جميع نواحي التغيير .

ب. المسؤولية الاجتماعية (50 نقطة):

أي اهتمام الإدارة بحل المشاكل و الصعوبات التنظيمية و الإجتماعية و أيضا المتعلقة بالنظام نفسه بدلا من التركيز على العاملين و افتراض أم وراء كل المشاكل.

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):

يهدف هذا المعيار الى بناء و تطوير الأهداف الإستراتيجية على الأمد الطويل و ترجمة الأهداف الى خطط تشغيلية في الأمد القصير، و تحديد أساليب نشرها بين أوساط الجهات ذات العلاقة و يتضمن هذا المعيار عنصرين:

أ- تطوير الإستراتيجية (40 نقطة):

بمعنى صياغة إستراتيجية جديدة للمنظمة تركز على إدارة الجودة و يتمثل ذلك في بناء الأهداف طويلة الأجل و القصيرة، بحيث تعكس رسالة المنظمة من حيث الأنشطة المتعلقة بالجودة.

ب- نشر الإستراتيجية (45 نقطة):

أي نشر الأهداف التشغيلية بين العاملين في المنظمة لمعرفة الاتجاهات المستقبلية للإدارة و ما هو مطلوب انجازه في المستقبل.

المعيار الثالث:

التركيز على الزبون و الممول و سوق العمل (85 نقطة):

ويهدف هذا المعيار للكشف عن الآلية التي يتم بموجبها تحديد المتطلبات و التوقعات لكل من الزبون و الممولين و سوق العمل و كيفية وضع أسس بناء العلاقات بين هذه الأطراف و نجد عنصرين هما:

أ- تحديد الزبون (40 نقطة):

و هو الفرد الذي تقدم له السلعة أو الخدمة.

ب- العلاقة بين الزبون و الممول و سوق العمل (45 نقطة):

أي تحديد العلاقة و الروابط بين الأطراف الثلاثة المستفيدين من نشاط المنظمة من حيث طبيعة العلاقة و الأهداف لكل طرف و درجة رضاهم عن الأنشطة المختلفة للمنظمة.

المعيار الرابع :

إدارة المعلومات و القياس و التحليل (90 نقطة):

يسعى هذا المعيار الى الكشف عن الأساليب و الطرق التي يتم اجمع و تحليل البيانات و المعلومات، كما يركز هذا المعيار على نظم المعلومات لأنه شرط أساسي لعمل المنظمة من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات و اتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني، أسلوب الاستقصاء، و الإتجاهات و بحوث العمليات... الخ¹. (4)

ويتضمن هذا المعيار عنصرين:

أ. قياس و تحليل أداء المنظمة (45 نقطة):

يهتم بالعمليات التي تتم داخل المنظمة و محاولة القيام بعمليات القياس و تحديد المقاييس اللازمة لقياس أداء العاملين و المنظمة و أن تراعي هذه المقاييس أهداف المنظمة.

ب. إدارة المعلومات و المعرفة (45 نقطة):

أي نظرة الإدارة تكون مستقبلية مبنية على التفكير السليم البناء و أن تنظر إلى الوقت المستغرق في التفكير على أنه استثمار و ليس تكلفة ستنشأ عنه خطوط عريضة تكون مرشداً و ليس ضياعاً للوقت و الجهد، و كل هذا يتطلب غدارة للمعلومات دف إلى تحقيق الأهداف المرجوة في الجودة.

المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية (85 نقطة):

أي إعداد البرامج الهادفة إلى إشراك العاملين في برامج الجودة و تحسينها و كذا برامج تعليم الجودة مع تحديد جهود العاملين في تحقيق الأهداف مع التحقق من وجود الرغبة لدى العاملين و يتضمن:

أ. نظام العمل: (35 نقطة):

و يتضمن بيئة عمل المنظمة من حيث عمليات الإتصال، العمل الجماعي، المهام و التدريب و التعليم و استقرار الأهداف و تنفيذها و مراقبة التقدم في العمل وغيرها.

ب. التعلم و التحفيز (25 نقطة):

أي تشجيع العاملين على التعلم و تطوير الذات لاستثمار صحيح لقدرات العاملين لحدها الأقصى وتحفيزهم و دفعهم للعمل من اجل بعثهم على الإبداع.

ت. كفاءة و رضا العاملين (25 نقطة):

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 334

يركز هذا العنصر على قدرات العاملين في أداء أعمالهم و إجراء التحسينات على الإنتاجية و الجودة من خلال العمل الجماعي، ورضا العاملين عن عملهم في المنظمة بما يحقق إشباع حاجات الشخصية .

المعيار السادس: إدارة العمليات (85 نقطة):

يهدف هذا البعد الى الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات و يتضمن عنصرين هما¹:

أ. العمليات التي تركز على التعليم (50 نقطة):

و هي العمليات التي تعطي للعاملين مساحة مناسبة من حرية التصرف و المبادرة و لكل عامل الحق في تقديم أفكاره بشكل مستمر و متجدد ضمن مجاميع عمل، و أخذ رأي العاملين في جميع العمليات.

ب. دعم العمليات: (35 نقطة):

أي استعمال الأساليب الإحصائية و العمليات المؤدية إلى التحسينات المستمرة.

المعيار السابع :

نتائج الأداء المؤسسي (450 نقطة):

ينصب هذا المعيار على اختيار أداء المنظمة من خلال قياس التحسن الذي حدث في الالات المهمة في المنظمة، و يحدد هذا المعيار مدى ارتباط أداء المنظمة بالمنظمات المناسبة في سوق العمل و يتضمن:

أ. درجة استفادة الزبون: (75 نقطة): (مستهلك، طالب، مريض، مسافر... الخ).

ب. أداء الزبون و الممولين: (75 نقطة): التركيز على الأداء و الارتباط لمصالح المنظمة .

ج. الميزانية و القضايا المالية و سوق العمل (75 نقطة).

د. التركيز على أداء الإدارة و العاملين في المنظمة (75 نقطة).

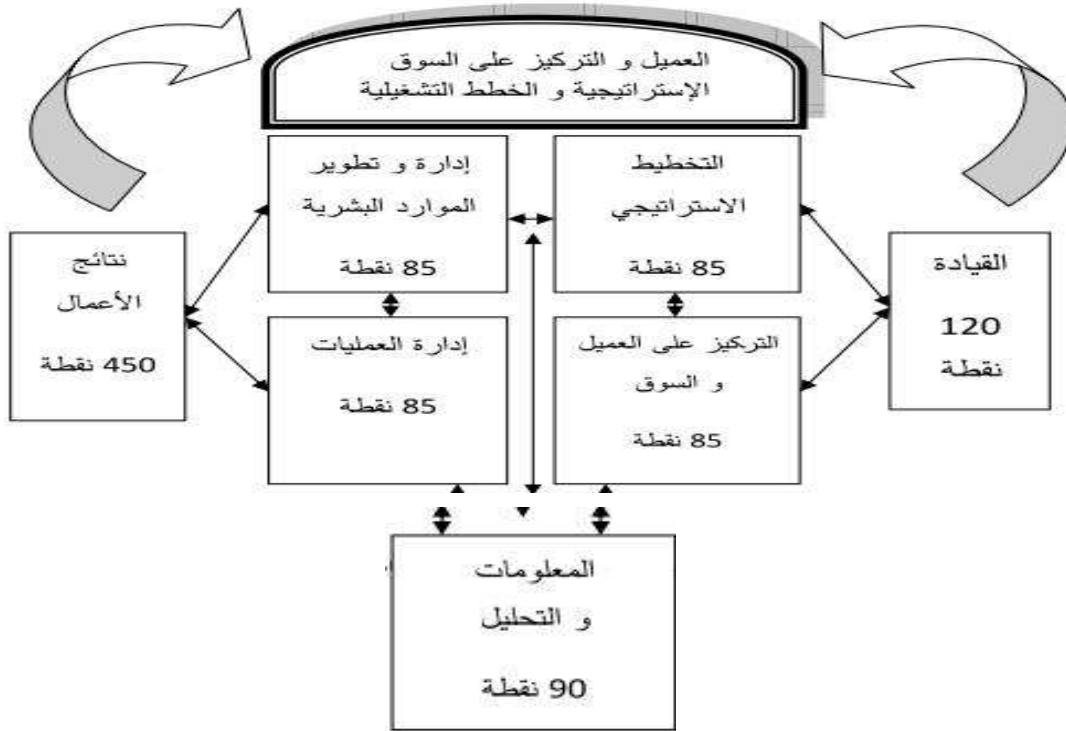
هـ. الفاعلية التنظيمية (75 نقطة): أي درجة تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة محددة.

و. المسؤوليات الاجتماعية و الحكومية (75 نقطة): أي مشاركة المنظمة فيما يتعلق بجميع جوانب المجتمع² .

الشكل (1-12): العلاقات و العناصر الرئيسية النموذج مالكوم بالدريج

¹ المرجع السابق، ص 335

² المرجع نفسه، ص 336



المصدر: رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 364

3-1: نموذج Baldrige لعام 2019-2020:

تميز نموذج Baldrige لعام 2019-2020 بتركيز متجدد على¹ :

* الريادة في سياق النظام البيئي للأعمال؛

* وجود شبكة إمدادات متعاونة وسريعة الاستجابة ؛

* خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ؛

* توسيع نطاق تركيز المؤسسة على الأمن الرقمي ليشمل العمليات، القوى العاملة والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة .

ثانيا : النموذج الياباني Deming Prize

1.2- عموميات حول النموذج:

¹ فاطمة الزهراء عبايدي، حكيم بن جروة (2020)، ماهية الأداء المتميز وأسس تقييمه وفق النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج والنموذج الأوروبي للتميز EFQM، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة: المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، يومي 27 و28 جانفي 2020، التقييم الدولي المعياري (ISSN): 1946-2170، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص. 121-130

تعد جائزة ديمينج من أقدم جوائز الجودة، و يرجع تاريخ إنشائها إلى عام 1951، و في هذا التاريخ تلقى العالم الأمريكي ديمينج دعوة من اتحاد العلماء و المهندسين في اليابان (Union of Japanese Scientists and Engineers) (JUSE) لإلقاء محاضرات عن الجودة و الضبط الإحصائي، ونظرا لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة، اقترح رئيس الإتحاد إنشاء جائزة بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية، و قد وافق أعضاء الإتحاد بالإجماع و صدر قرار تأسيس جائزة ديمينج، و التي تمنح للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل التميز¹.

و الهدف من هذا النموذج هو تقييم فعالية تطبيق أساليب إدارة الجودة في المنظمات المترشحة للجائزة التي يقترحها هذا النموذج.

و يختلف هذا النموذج عن نماذج كثيرة معروفة على المستوى العالمي، لكونه لا يلزم المنظمات على التقيد بإجراءات أو تطبيق أساليب عمل معينة، بل يترك كامل الحرية للمنظمات في تحديد أهدافها و رسم الاستراتيجيات و السياسات اللازمة لتحقيقها و الفهم الجيد لوظيفتها، و تحديد الحلول اللازمة لحل مشاكلها كلها، ثم يتقدم هذه المنظمة إلى اللجنة التي تأطر نموذج (Deming) و تخضع للنقاش من حيث مدى تحقيق الأهداف و هل الإجراءات المطبقة فعالة لمعالجة المشاكل المختلفة، و هل للمنظمة إمكانية بلوغ أهداف مستقبلية².

بتعبير آخر لا يهتم نموذج بمدى توفر جوانب معينة في المنظمة و إنما يهدف الى مكافأة كل منظمة تسير في الطريق السليم من خلال إتباع تطبيقات فعالة في إدارتها و هذا ما يفسر عدم وجود عدد محدد للجوائز التي يقدمها النموذج سنويا .

2.2- المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني للجودة:

يلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

(أ) -جوائز ديمينج : كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماما بالجائزة و تتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلا شركة Technologies Lucent

(ب) - إدارة العمليات Processes : تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز بدقة على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة . الفئات المستهدفة: تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية :

• جائزة ديمينج للأفراد (The Deming prize for individuals)

¹ عبد الستار مجد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000 : ص 517

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006 : ص 324

- جائزة دمج للتطبيق المتميز (The Deming application prize)
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories
- 3.2- قلادة ديمنج (The Deming Medal) :تحدد المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء المنظمات لنيل الجائزة (Ishikawa , K ، 1985) ، ومن معاييرها مايلي¹:
- السياسات Policies: يشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- التنظيم والتنمية Development & Organization: يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams ، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات ، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- المعلومات (Information): مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل (Analysis): يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- التخطيط للمستقبل (Planning for the future): يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
- التعليم والتدريب (Training & Education) : يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة ، والخطط المستقبلية للتدريب و التعليم في قضايا الجودة.
- توكيد(ضمان الجودة) (Quality assurance): يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية ضمان الجودة بدءا من تصميم السلعة أو الخدمة، التفتيش والمتابعة أثناء العملية، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء الأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
- تأثيرات الجودة (Quality effects) : يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة ككل.

¹ باشيوة حسن، البرواري نزار، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية -دراسة مقارنة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، اليمن، ص.ص 117-119

1. القيادة Leadership :

يهتم هذا العنصر بسلوك و دور المدراء في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة و التحسين المستمر، و يتعلق بكيفية قيام المدراء بإعداد الرؤيا و الرسالة للمنظمة، و تطوير الثقافة التنظيمية و القيم اللازمة لتحقيق النجاح في الأمد الطويل، و تنفيذ ذلك من خلال الأفعال و السلوكيات الملائمة، و يتضمن هذا العنصر على ستة أجزاء فرعية تنصب على الآتي:

أ. قيام المدراء بإعداد الرؤية و الرسالة للمنظمة.

ب. قيام المدراء بتطوير و تنمية ثقافة تعزز الجودة الشاملة و التحسين المستمر .

ج. قيام المدراء بتحفيز العاملين في المنظمة لانجازاتهم في مجال الجودة.

د. قيام المدراء بالمشاركة الفعلية في إعداد و تنفيذ نظام إدارة الجودة و ضمان التحسين المستمر فيه .

هـ. الصلة و التفاعل بين المدراء و كل من العملاء و الموردين، و الصلة و التفاعل بين المدراء و ممثلي المجتمع، و الترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة .

2. السياسة الإستراتيجية (90 نقطة) Policy and Strategy :

يهتم بكيفية تنفيذ المنظمة للرؤية و الرسالة من خلال إعداد إستراتيجية واضحة تركز على ذوي المصلحة بالمنظمة، و يتضمن على العناصر الفرعية التالية:

أ. مدى استناد السياسة و الإستراتيجية إلى حاجات و توقعات ذوي المصلحة بالمنظمة الحالية والمستقبلية.

ب. مدى استنادها إلى معلومات كافية مستمدة من تقييم الأداء و القيام بالأبحاث و ممارسة الإبداع.

ج. مدى خضوعها للتطوير و المراجعة و التحديث .

د. مدى امتدادها في العمليات الرئيسية للمنظمة .

هـ. مدى تبليغ و تنفيذ السياسة و الإستراتيجية .

3. الأفراد (90 نقطة)¹:

يهتم هذا العنصر بإدارة المنظمة لمواردها البشرية بصورة تدعم السياسة و الإستراتيجية و فاعلية العمليات في المنظمة، و تحتوي على العناصر الفرعية في هذا المجال على:

أ. مدى تخطيط و تطوير وتحسين الموارد البشرية .

¹ المرجع السابق، ص 373

ب. مدى تحديد و تطوير ودعم معارف و مهارات الأفراد من خلال التعليم و التدريب و إتاحة الفرص..

ت. مدى إدماج و تمكين الأفراد.

ث. مدى توفر الاتصال الفعال بين المدراء و المرؤوسين.

ج. مدى الاهتمام بمكافئة و تقدير الأفراد و سلامتهم.

4. الموارد (90 نقطة): Resources :

يهتم بكيفية إدارة و الحصول على الموارد، و استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية و تنصب على:

أ. كيفية التعامل مع الموردين

ب. كيفية إدارة التمويل.

ت. كيفية إدارة المباني و المعدات و الموارد

ث. كيفية إدارة التكنولوجيا و استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ج. كيفية إدارة المعلومات و المعرفة.

5. العمليات (Processes) (140 نقطة) :

تم بإدارة جميع أنشطة القيمة المضافة في المنظمة من اجل تحقيق الرضا التام للعملاء، و تنصب العناصر الفرعية على:

أ. مدى تصميم و إدارة العمليات بصورة منهجية و منظمة.

ب. مدى القيام بتحسين العمليات وفقا للحاجة .

ج. مدى تصميم و تطوير السلع و الخدمات استنادا إلى حاجات و توقعات العملاء.

د. كيفية إنتاج و تسليم السلع و الخدمات و توفير خدمات ما بعد السلع.

ثانيا: النتائج: Results (500 نقطة) :

وتمثل هذه المجموعة المعايير التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المتحققة أو المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تستخدم هذه المعايير لقياس درجة نجاح المنظمة، و تتضمن هذه المجموعة العناصر التالية:

1. رضا العميل: (200 نقطة): Customers Satisfaction :

يهتم بما تقوم به المنظمة و ماتحققه لأجل بلوغ رضا العملاء الخارجين و يتضمن هذا العنصر على:

أ. قياس الملاحظات حول رضا الزبون.

ب. قياس الأداء حول ما تحقق من احتياجات و توقعات الزبون.

2. رضا الأفراد: (90 نقطة): People Satisfaction :

يهتم بما حققته المنظمة فيما يتعلق بالأفراد العاملين فيها و يتضمن عنصرين هما:

أ. قياس ملاحظات حول رضا العاملين.

ب. مؤشرات إدارة العاملين .

3. التأثير في المجتمع: (60 نقطة): Impact on Society :

يهتم بما تقوم به المنظمة و ما تحققه لصالح المجتمع مع و تطلعات أفراد ككل، و يتضمن هذا العنصر على:

أ. قياس الملاحظات حول التأثير في المجتمع المحيط.

ب. الإجراءات و الأنشطة والفعاليات التي تقوم المنظمة لتلبية رغبات و تطلعات أفراد المجتمع.

4. نتائج الأداء: (150 نقطة) :

يكشف هذا المعيار الإبداع الفعلي للمنظمة عن ما هو مخطط انجازه خلال الفترة الزمنية الماضية، و يتضمن

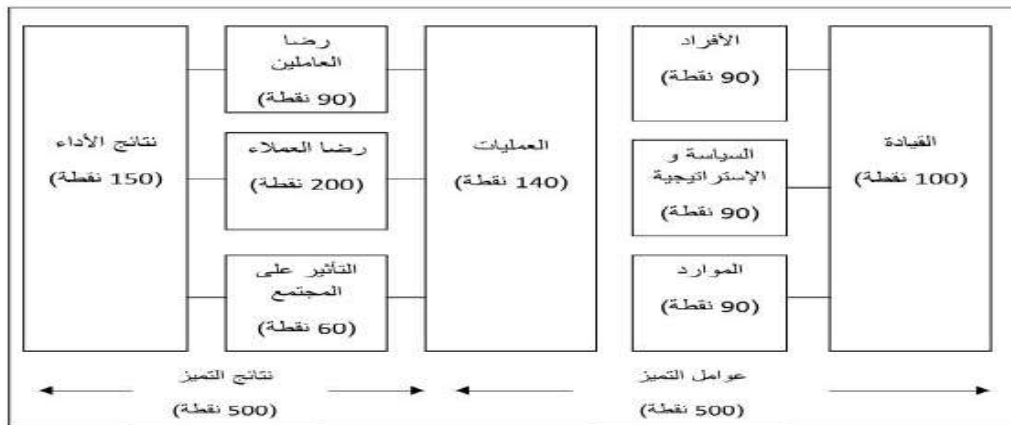
عنصرين هما:

أ. التدابير المالية و ما تحققه المنظمة من مكاسب مالية و أرباح.

ب. التدابير والإجراءات الأخرى التي تعكس تحقيق النجاح و التميز في المنظمة، و الشكل رقم (05)

يوضح هذه المعايير و قيمة كل معيار .

الشكل (1-13) الإطار العام للجائزة الأوروبية للتميز



المصدر: رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 372

الفرع الثاني : أهم نماذج التميز العربية

أولاً: نموذج دبي للجودة (Dubai Quality Prize)

1-1- سمات نموذج دبي للجودة :

يهدف نموذج تميز دبي للجودة إلى توفير أداة استراتيجية لكافة المؤسسات الإدارية التطوير، ومراجعة الأداء و الأهداف، والارتقاء بمستوى الأداء العام في بيئة العمل المحلية، وتخضع المؤسسات التي تتقدم بطلبات الترشيح للجائزة إلى طيف واسع من المعايير الدقيقة لمقارنتها مع نموذج الجودة . فازت شركة UPS ولأول مرة ببرنامج دبي لتقييم الجودة في قطاع الخدمات، ضمن جائزة دبي للجودة . وتعتمد هذه الجائزة المرموقة على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة¹ EFQM.

2-1- المعايير التي يركز عليها نموذج دبي للجودة :

لم تغفل الجائزة وهي في دورتها السابقة العمل على إطلاق المزيد من البرامج والمشاريع المبتكرة لدعم مسيرة الجودة تحقيقاً لرؤى القيادة العليا لجعل دبي منبرا اقليميا للجودة ومركزا حقيقيا لنشر مفاهيم ومبادئ الامتياز. فقد تم إطلاق برنامج دبي للخدمة المتميزة الذي يهدف إلى نشر ثقافة تقديم خدمات متميزة بين محلات التجزئة ومنشآت الخدمات المختلفة، كذلك إطلاق سلسلة من المبادرات المبتكرة التي تهدف جميعها إلى الارتقاء، كما أنهما الأداة المثالية التي فتحت طريق الجودة وأدخلت هذه الثقافة بين المؤسسات في المنطقة. وترتكز معايير نموذج دبي للجودة على عدة عناصر أهمها:

- التركيز على الإدارة اعتمادا على النتائج.
- التركيز على المتعاملين.
- علاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة.
- الإدارة باستخدام الوقائع و الحقائق.
- تطوير الموارد البشرية و تفعيل دورها.
- التعليم والإبداع والتطوير المستمر .
- تطوير الشراكات والموارد.
- تطوير المسؤولية المجتمعية.

¹ 1 باشبوة لحسن، البرواري نزار، مرجع سبق ذكره، ص124

ثانيا : جائزة الملك عبد العزيز للجودة

1-2 التعريف بالجائزة:

توفر الجائزة هيكلًا متكاملًا لتنسيق وإدارة جميع أنشطة الجودة وتحسين الأداء، كما أنها توفر وسيلة تمكن المنظمات من تقييم موقفها الحالي ومقارنته بالمنظمات الأخرى، حيث تقدم مجموعة من مستويات المقارنة المرجعية التي تمكن المنظمات من قياس منجزاتها والتخطيط لتحقيق التقدم في المستقبل¹.

صدرت الموافقة الملكية على إنشاء الجائزة وأن تسمى جائزة الملك عبد العزيز للجودة في 1420/11/27 هـ الموافق لسنة 2000م والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة.

2-2 مجالات منح الجائزة : تمنح الجائزة سنويا في المجالات التالية : القطاع الصناعي، القطاع الزراعي، القطاع الصحي، القطاع التعليمي، قطاع الخدمات، القطاع الغير ربحي.

وتنقسم هذه القطاعات إلى فئتين: المنظمات الكبيرة و المنظمات المتوسطة.

3-2 معايير الجائزة : الجدول التالي يبين المعايير وأوزانها .

الجدول (1-4) معايير جائزة الملك عبد العزيز

المعيار	الوزن (نقاط)
1- القيادة الإدارية	150
2- التخطيط الاستراتيجي	90
3- الموارد البشرية	100
4- إدارة الموردين /الشركاء	50
5- إدارة العمليات	180
6- التركيز على العميل	100
7- المعلومات والتحليل	50
8- التأثير على المجتمع	100
9- نتائج الأعمال	180
إجمالي النقاط	1000

المصدر: نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 520

¹ نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 517-520

الفرع الثالث : النموذج الجزائري للتميز

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في العالم العربي، و الذي أنشأ موازنا بنماذج التميز الرائدة، و ذلك لمسايرة التطورات العالمية و تحديا ، و يمكن التطرق إلى عناصر و محتويات النموذج فيما يلي:

أولا : عموميات حول النموذج

أقترح إنشاء نموذج وطني جزائري للتميز لأول مرة سنة 2000، و هذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، و بالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي 05 - 02 المؤرخ في 06 جانفي 2002¹، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة و الأمن الصناعي، و يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) و التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق و شهادة شرفية، بحيث تمنح الجائزة سنويا، وهي تعني جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت مؤسسات صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم عمومية كانت أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي².

وتم الظفر بالجائزة العديد من المؤسسات الجزائرية نذكر منها³:

* شركة (SAIDAL) لصناعة الأدوية سنة 2003

* الشركة العمومية لإنتاج الأسمنت SCIMAT سنة 2004 (باتنة).

* الشركة الوطنية للأملاح المعدنية ENASEL بقسنطينة .

* الشركة العمومية لتجهيزات البنى التحتية (ELRIME) سنة 2007.

* شركة النقل و التجهيزات الصناعية و الالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.

ثانيا : معايير التقييم

يتم التقييم في النموذج الجزائري على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على ثمانية معايير هي:

¹ مداح لحضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، ص 97.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، يتضمن الجائزة الجزائرية للجودة، ص 8، نقلا عن: شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد: 01، أبريل 2014، ص 133-108

³ Ministère de l'industrie Liste des Entreprises triomphés arrêtées au 05/02/2014. 4. Ministère de l'industries Direction générale de la compétitivité industrielle. Le prix algérien de la qualité (Objectifs Conditions de participation «questionnaire) ، 2012 ،p03.

1. التزام الإدارة (120 نقطة): يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة و ذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة و تعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين و العمل على إشباع توقعات الزبائن و العمال و المالكين و مختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى إشرافها على مكافأة الانجازات الفردية أو الجماعية الناجحة.

2. الأهداف الإستراتيجية (80 نقطة): يبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية و مدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف و الأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال و القائمين على تنفيذها .

3. الاستماع للزبائن (200 نقطة): من خلال الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن و درجة رضاهم حول مخرجا او نذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سير الآراء، إحصاء الشكاوي و المردودات، بالإضافة إلى إقامة علاقات مع جماعات المستهلكين.... الخ

• أساليب المؤسسة في معالجة الشكاوي:

يأخذ هذا الاتجاه أساليب التحليل و الدراسية للمنافسين و القيمة التي يقدموا للزبائن و العمل على مسايرة و متابعة متطلبات و شكاوي الزبائن، و انعكاس ذلك على مخرجات المؤسسات و محاولة تقديم الأفضل.

4. التحكم في النوعية: (120 نقطة): و يعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص و مواصفات السلع والخدمات المقدمة و ذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية .

5. قياس الجودة: (80 نقطة): من خلال وضع معايير تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة و مدى التحكم في هذه المعايير و انعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية .

6. تحسين الجودة (80 نقطة): من خلال قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة و المتحققة كيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة و الإجراءات التي تضمن فعالية هذه العمليات.

7. مشاركة العمال (100 نقطة): يعكس هذا المعيار درجة تمكين العمال و مشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة و العمل على تحسيدها من خلال الإعلام و التحفيز و التكوين.

8. نتائج الأداء (200 نقطة): يتم التركيز على النتائج التالية :

• النتائج الخاصة بإرضاء الزبائن.

• النتائج الخاصة بإرضاء العمال.

• النتائج المتعلقة بالجوانب المالية، كالربحية، المردودية، و الحصة السوقية ... الخ

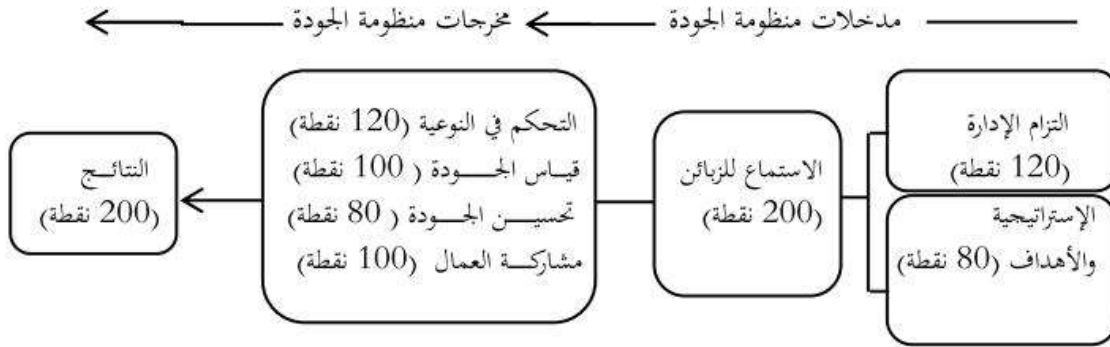
- النتائج المتعلقة بالعمليات الإنتاجية و المتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة.
- النتائج المتعلقة بالمساهمات الايجابية في اتمتع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل... الخ

ثالثا : خطوات التقييم

تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل 07 منها في العوامل و المعيار الثامن خاص بالنتائج، بحيث تقدم المؤسسة الرغبة في الترشح لنيل الجائزة تقريبا مفصلا حول وضعية هذه المعايير و يكون في حدود (20-40) صفحة تبرر فيها وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N)، و مختلف الاجراءات التي اتخذت و مدى فاعليتها في تحسين مستوى أدائها و درجة تقدمها في مسار البحث عن التميز . يوضع التقرير في 05 نسخ على مستوى قسم الجودة، و الأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة $N+1$.

يخضع هذا التقرير إلى تقييم لجنة مختصة تتكون من مسيرين و جامعيين وخبراء تلقوا تكويننا خاصا لدى دول رائدة في هذا الميدان، ثم يلي عملية التقييم الأولى زيارات ميدانية لفحص و التعمق، مع إجراء مقابلات و استجابات مع مدراء و مسؤولي المؤسسات المترشحة، يتم اختيار المؤسسة التي أثبتت تقدما واضحا في مجال البحث عن التميز في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، و يكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة²، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-14): معايير التقييم في النموذج الجزائري



المصدر: شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 115

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز للمؤسسة

بعد التعرض لمختلف النماذج العالمية والعربية للأداء المتميز ومعرفة معاييرها ومقاييسها الخاصة، لاحظنا أنها تولى أهمية كبيرة للأصول الغير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، والذي بدوره يقودنا إلى أهمية المعرفة الضمنية

¹ مداح لخضر، مرجع سبق ذكره، ص:98

² المرجع نفسه، ص 99

الموجودة عند الأفراد العاملين والمعرفة الصريحة الموجودة لدى المؤسسة ومدى مساهمتها في إستيفاء معايير التميز في الأداء، وهذا ما سيحاول الباحث إيضاحه في هذا المبحث.

المطلب الأول : المعرفة ومعايير الأداء المتميز

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها.

معظم التركيز السابق كان يتم الإشارة فيه إلى الجانب المالي، ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي¹:

أولا - العاملون:

هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار. وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوفر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن تحافظ على هؤلاء المتميزين وتديم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم، و أن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

ثانيا - الزبائن²:

بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟ وماذا يحتاجون؟ وماهي اعتبارات القيمة لديهم؟ كلها اعتبارات تقرر ماذا نتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

ثالثا - الثقافة:

تتكون الثقافة التنظيمية من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم لإنتاج معايير سلوكية لكيفية عمل الأعمال، وهي تعد واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية وهي من الموجودات الغير ملموسة ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء وتؤكد على فرق العمل وتركز على تمكين العاملين واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطرة المحسوبة التي تقود إلى الإبداع.

¹ عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 336

² المرجع نفسه، ص 337

من أجل أن تصل المنظمة للتميز في الأداء يجب عليها تطوير ثقافتها التنظيمية لتكون مشجعة على الإبداع والابتكار وتؤدي بالعاملين إلى التكيف مع بيئتهم وتزِيل مقاومة التغيير لديهم.

رابعاً - العلامة التجارية:

تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والاشارات والتصميم، إلى محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من طرف الزبائن.

خامساً - العمليات:

تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة والممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدامة الأداء المتميز.

سادساً - أولوية التكنولوجيا والابتكار:

تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات. وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

سابعاً - الابتكار:

أكد دراكر على أن الابتكار أداة خاصة للريادة ووسيلة يتم بموجبها اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ذلك أن المعرفة والابتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً للمعرفة جديدة، وأن هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما¹.

المطلب الثاني : أثر إدارة المعرفة على المنظمة والأداء التنظيمي العام

يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على المنظمات والأداء التنظيمي على أربعة مستويات وهي²:

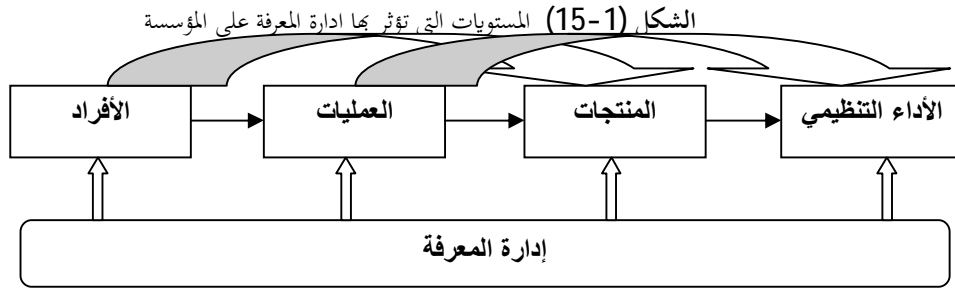
العاملون (Employess) والعمليات (Precess) والمنتجات (Products) والأداء التنظيمي العام (Organizational Performance)، وهذا التأثير يكون وفق طريقتين رئيسيتين هما:

¹ المرجع نفسه، ص 338

² Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge management : systems and processes**, M .E.Sharpe Armonk, New York, 2010, p71-75 ,ISBN 978-0-7656-2351-5 (cloth : alk. paper)

أولاً: يمكن أن تساعد عمليات إدارة المعرفة في خلق المعرفة، وبذلك يمكنها أن تساهم في تحسين أداء المنظمات على طول الأربعة مستويات المذكورة أعلاه.

ثانياً: يمكن أن تؤدي عمليات إدارة المعرفة إلى تحسينات مباشرة على مستوى العاملين، العمليات، المنتجات والأداء العام، كما هو موضح في الشكل التالي:



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, *Opt.Cit*, p 72

الفرع الأول : التأثير على العاملين Impact on Employees

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة :

- الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

- الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال. وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، وهذه الأمور هي: - توسيع الخبرات لدى العاملين؛ - دعم وزيادة رضا الزبائن؛ - زيادة الربح والعوائد.

أولاً - أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين Impact on Employees Learning:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة Externalization وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)¹. أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها

¹ بروبيست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبيح حازم حسن، إدارة المعرفة بناء البنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر، نقل عن: محمد زرقون، الحاج عرابي، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1، ديسمبر 2014، ص 121-132، <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8287/1/AERD0110.pdf>

إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها هذا مع العلم بأن هاتين الآيتين تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

ثانياً - أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين **Impact on Employees Job Satisfaction:**

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم. بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضاً العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل .

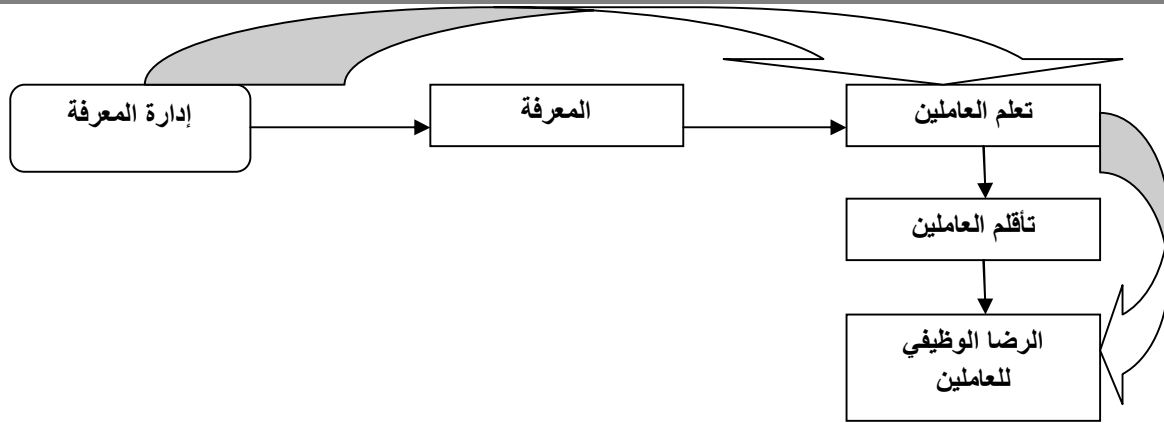
وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء...، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

ثالثاً - أثر إدارة المعرفة على قدرة العاملين على التكيف: **Impact on Employees Adaptability:**

عندما تشجع عمليات إدارة المعرفة في منظمة ما العاملين على التعلم باستمرار من بعضهم البعض ، من المرجح أن يمتلك الموظفون المعلومات والمعرفة اللازمة للتكيف كلما تطلبت الظروف التنظيمية ذلك. علاوة على ذلك ، عندما يدرك العاملون التغيرات المستقبلية المحتملة، سيكونون بذلك أقل عرضة للفتنة.

كما أن الوعي بالأفكار الجديدة والمشاركة في المناقشات الحرة ليس فقط لإعدادهم للتعامل بإيجابية مع التغييرات ، ولكن أيضاً يجعلهم أكثر عرضة لقبول التغيير. وبالتالي ، من المرجح أن إدارة المعرفة تولد قدرة أكبر على التكيف بين العاملين، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-16): تأثير إدارة المعرفة على العاملين



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Opt.Cit**, p 75

الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على العمليات **Impact on Processes**

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي¹:

الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

أولاً - أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات: **Impact on Process Effectiveness**

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

ثانياً - أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: **Impact on Process Efficiency**

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 121 - 132

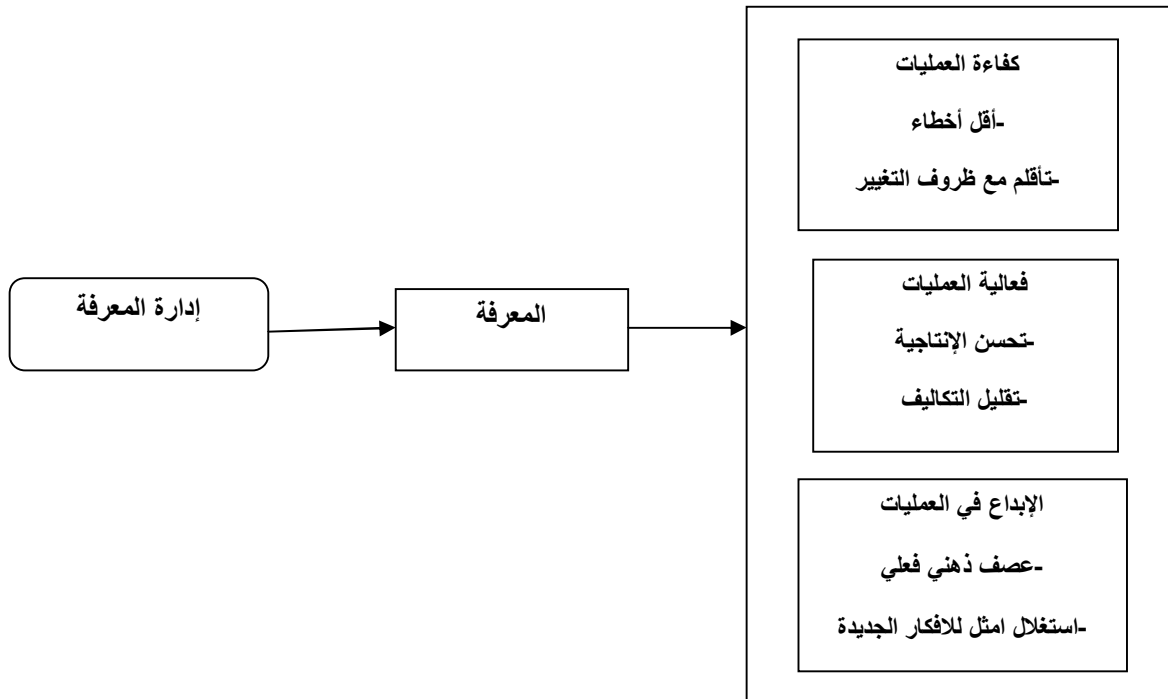
ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- * تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
- * تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- * تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

2-3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات: Impact on Process Innovation

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-17): تأثير ادارة المعرفة على العمليات



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, Opt.Cit, p 79

الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على المنتجات Impact on Products

تؤثر إدارة المعرفة أيضًا على منتجات المؤسسة، و يمكن النظر لهذه الآثار من ناحيتين:

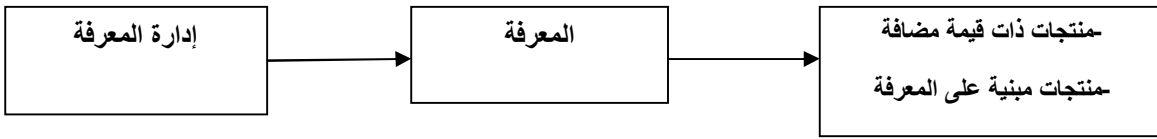
*المنتجات ذات القيمة المضافة¹ Value-Added-Products

¹ مُجّد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 131

*المنتجات القائمة على المعرفة Knowledge-Based-Products

في حين أن التأثيرات على الأبعاد المذكورة أعلاه تأتي إما من خلال المعرفة أو مباشرة من خلال ادارة المعرفة ، تنشأ التأثيرات أدناه بشكل أساسي من المعرفة التي تم إنشاؤها من خلال عمليات ادارة المعرفة، كما يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تساعد المنظمات على تقديم منتجات جديدة أو المنتجات المحسنة التي توفر قيمة إضافية كبيرة بالمقارنة مع المنتجات السابقة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-18) تأثير ادارة المعرفة على المنتجات



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Opt.Cit**, p 79

الفرع الرابع : أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي Impact on Organizational Performance

بالإضافة إلى التأثير المحتمل على العاملين والمنتجات والعمليات ، فإن إدارة المعرفة قد تؤثر أيضا على الأداء العام للمنظمة. فقد وضع البنك الألماني إعلان كبير في وول ستريت وضح فيه كل شيء باختصار حيث كتب: "الأفكار هي رأس المال. والباقي مجرد مال".

يعكس هذا الإعلان الاعتقاد بأن الاستثمارات في إدارة المعرفة ينبغي أن ينظر إليها كاستثمارات رأسمالية. قد يكون هذا الاستثمار قادراً على إنتاج تقديم مزايا طويلة الأجل للمنظمة بأكملها بدلاً من الأصول التي توفرها القيمة فقط في الوقت الحاضر، كما يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي العام أيضاً بشكل مباشر أو غير مباشر كما هو موضح أدناه¹.

أولاً- الأثر المباشر على الأداء:

يحدث التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي عندما يتم استخدام المعرفة لخلق منتجات مبتكرة تدر عائدات وربح للمؤسسة أو عندما تتماشى استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية العمل.

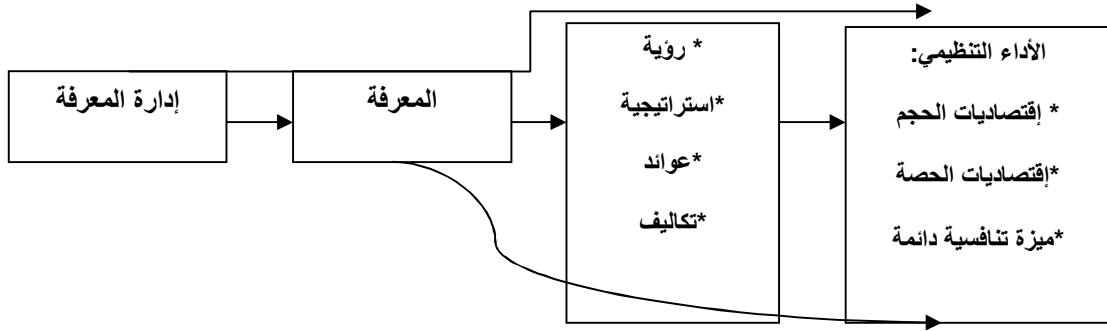
¹ Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Opt.Cit**, p 81

و يتعلق مثل هذا التأثير المباشر بالإيرادات و / أو التكاليف ويمكن ربطها بشكل صريح لرؤية المنظمة أو إستراتيجيتها. وبالتالي ، قياس الأثر المباشر واضح نسبيا. يمكن ملاحظته من حيث التحسينات في العائد على الاستثمار (ROI).

ثانيا-الأثر غير المباشر على الأداء:

يأتي التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الأنشطة التي لا ترتبط مباشرة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ، الإيرادات أو التكاليف. تحدث هذه الآثار ، على سبيل المثال ، من خلال استخدام المعرفة في الإدارة لإظهار القيادة الفكرية داخل الصناعة ، والتي بدورها قد تعزز ولاء العملاء. بدلا من ذلك ، يمكن أن يحدث من خلال استخدام المعرفة لكسب موقف تفاوضي مفيد فيما يتعلق بالمنافسين أو المنظمات الشريكة. على عكس التأثير المباشر ، لا يمكن أن يكون التأثير غير المباشر مرتبطا بالمعاملات ، وبالتالي لا يمكن قياسه بسهولة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (19-1) تأثير ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي العام



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Opt.Cit**, p 81

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم إدارة المعرفة من خلال الادبيات النظرية التي تناولته، حيث لاحظ الباحث اختلاف الباحثين حول تناول مفهوم إدارة المعرفة وذلك لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويرجع هذا إلى اتساع حجم هذا الميدان وحركيته وتطوره الدائم، إلا أن نظرية المعرفة تبلورت بشكل فعلي وبشكل أكثر وضوحا خلال الثورة الصناعية في القرن الحادي والعشرين.

كما تم التطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة التي يجب توافرها في المؤسسة لتبني هذا المدخل المعرفي، ولاحظ الباحث وجود اتفاق نوعا ما حول أبعاد متطلبات إدارة المعرفة لا سيما بعد الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وهي نفسها الأبعاد التي اخترناها في دراستنا الميدانية نظرا لوجود شبه اجماع حولها، نفس الامر يتعلق بعمليات إدارة المعرفة إذ تعتبر ابعادها المتمثلة في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة الأكثر استعمالا في الأبحاث والأكثر قبولا لدى الباحثين والاكاديميين، وقد اعتمدها الباحث في دراسته الميدانية لمعرفة مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

أما بالنسبة للأداء فيعتبر موضوع متشعب الأبعاد و بالغ الأهمية، وقد لاحظ الباحث تطور هذا المفهوم عبر الزمن حيث كان الاهتمام مُنصبًا فقط على الأداء المالي للمؤسسة، ليمتد بعد ذلك ليشمل كل الجوانب التنظيمية والقيادية والعاملين والزبائن ، ومؤخرا شمل أيضا الجانب البيئي والمسؤولية الاجتماعية، وهذا التطور مبرر نوعا ما "حسب رأي الباحث" لأن بيئة ومناخ الأعمال والظروف الاجتماعية والسياسية هي من تفرض على المؤسسة كيفية إختيار أولوياتها وسياسياتها فيما يخص الأداء، والملاحظ أن بيئة الأعمال والمجتمعات تطورت كثيرا في الآونة الأخيرة وتعددت اهتماماتها، لذا كان لزاما على المؤسسة مواكبة هذا التطور وتغيير نظرتها لكلاسيكية حول الأداء.

وتشجيعا للمؤسسات لتحسين أدائها قامت بعد الحكومات والجهات الخاصة بوضع جوائز للأداء المتميز من خلال وضع معايير معينة له، كان أولها جائزة مالكوم بالدريج الامريكية للتميز لتليها بعد ذلك الجائزة الأوروبية للتميز، لتتابع بعد ذلك الاقتصاديات والدول وتنافس حول وضع معايير للأداء المتميز أكثر شمولية، وقد اختار الباحث النموذج الأوروبي للتميز من خلال أبعاده : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية، نظرا لتوجه المؤسسات الجزائية نحو تحقيق التميز وتأثرها بهذا النموذج، وهو "حسب رأي الباحث" لا يختلف كثيرا مع مختلف النماذج العالمية الأخرى للتميز، حيث نجد أن اغلب الأبعاد تتكرر من نموذج إلى اخر.

وبعد هذا التأصيل النظري سنخصص الفصل التالي للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة المعرفة والأداء المتميز.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة

والأداء المتميز للمؤسسة

تمهيد :

بعد استعراض الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز تأتي خطوة مراجعة الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة، وهي خطوة لا تقل أهمية عن التأصيل النظري للموضوع، حيث أن الدراسات السابقة تساعدنا في معالجة وضبط إشكالية الدراسة بشكل دقيق على ضوء مختلف الدراسات الشبيهة بها (سواء تلك التي تناولت المتغيرين معا أو أحدهما فقط)، وتمكننا أيضا من معرفة النقاط المشتركة بين دراستنا الحالية ومثيلاتها وكذا نقاط تميز هذه الدراسة عن سابقتها سواء كان ذلك في النتائج المتوصل إليها، مجتمع الدراسة أو طريقة التحليل.

وقد تمّ في هذا الفصل إفراد مطلب خاص بالدراسات الجزائرية، وذلك لكون أن البيئة العامة للدراسة تؤثر على النتائج بالرغم من تشابه المتغيرات أو طريقة تناولها، ويساعدنا ذلك على إضفاء نوع من الدقة على الدراسة من خلال تصور المتغيرات في البيئة الجزائرية والخروج بنتائج تتناسب مع واقع الحال.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول : عرض الدراسات التطبيقية

المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

المبحث الأول : عرض الدراسات التطبيقية

كما سبق وان أشرنا في التمهييد أنّ تقسيم الدراسات السابقة سيكون وفق البيئة التي تناولتها ، وتجدد الإشارة إلى أن بعض الدراسات تناولت متغيري الدراسة كلاهما أي عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز بصفة عامة، وهناك من استعمل نموذجاً لقياس الأداء المتميز وفق ما يتماشى مع معايير نماذج جوائز الجودة الشهيرة، كجائزة مالكوم بالدريج و النموذج الاوروربي للتميز EFQM الذي سنستعمله في دراستنا هذه، كما أن هناك دراسات تناولت متغيراً واحداً فقط، وقد اكتفينا بذكر الدراسات التي استفدنا منها في بحثنا دون غيرها من الدراسات الكثيرة في موضوع البحث.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة، فمنها ما كان باللغة العربية ومنها ما كان باللغة الأجنبية، وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض هذه الدراسات وتلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، ومن ثم ترتيبها من جدول خاص لتسهيل الاطلاع عليها وتنظيمها.

الفرع الأول : عرض الدراسات باللغة الأجنبية

1) دراسة (Samy S Abu Nacer and Ali¹2016) :

هدفت هذه الورقة البحثية لمعرفة أي العوامل الخاصة بإدارة المعرفة والتي لها تأثير كبير على الأداء المتميز، و أيضاً ، مقارنة نماذج إدارة المعرفة بين الكليات المتوسطة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ثلاث كليات متوسطة في قطاع غزة ، فلسطين. وبالنسبة لقياس نماذج إدارة المعرفة تم تطبيق نموذج منظمة الإنتاج الآسيوية، أما تطوير البعد الثاني الذي تقيّم الأداء العالي فكان من قبل المؤلفين، وقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر ب 190 موظف.

كما تم استخدام العديد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات مثل : ألفا كرونباخ ، " One Way ANOVA"، الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد واختبار LSD، وقد أظهرت النتائج الإجمالية للدراسة مايلي:

- أن مستوى تطبيق ادارة المعرفة كان في المستوى الثاني.

- أهم العوامل التي تؤثر على الأداء العالي هي العمليات ، وقيادة إدارة المعرفة ، والموارد البشري وكذا نتائج إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك ، هناك اختلافات في الأداء العالي للكليات (PTC)، ترجع إلى مستوى تطبيق إدارة المعرفة والالتزام المدراء والعاملين بها.

¹ Samy S Abu Nacer Mazen J Al Shobakhi and Youssef M, **KM Factors Affecting High Performance in Intermediate Colleges and its Impact on High Performance - Comparative Study**, CRPASE Vol. 02(04), 158-167, October 2016, ISSN 2423-45917474

(2) دراسة (Salina Daud and Wan Fadzilah Wan Yusoff 2010²) :

يرى الباحثون في هذه الورقة أن الاعتراف بالمعارف ورأس المال الفكري إزداد كثيرا مؤخرا كمصادر رئيسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة. لذلك تجدد الشركات، خاصة تلك التي هي صغيرة أو متوسطة الحجم، بحاجة إلى اهتمام متزايد لإدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي، كما يقترح الباحثون أن رأس المال الاجتماعي يمثل متغيراً وسيطاً بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة، وقد تمت دراسة إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي وأداء الشركة من خلال استخدام استبيان موجه إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكلها تقع داخل ممر الوسائط المتعددة سوبر في وادي كلاننج في ماليزيا.

أظهرت النتائج المستندة إلى 289 استبياناً صالحاً للاستخدام ما يلي:

- تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل إيجابي على رأس المال الاجتماعي ؛
- رأس المال الاجتماعي يعزز أداء الشركة ؛
- رأس المال الاجتماعي هو وسيط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة. أظهر البحث أنه يمكن دمج عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي لتعزيز أداء الشركة.

(3) دراسة (Mohamad H. Gholami and Ali 2013³) :

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وقد قام الباحثون باختيار 282 من كبار المديرين من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيرانية العاملة في مجال الصناعات الغذائية والالكترونية وصناعة الالبسة باستخدام أخذ عينات عشوائية بسيطة ، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- أن اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وخلق المعرفة، وتبادل المعرفة، وتنفيذ المعرفة تعتبر عوامل هامة في إدارة المعرفة ؛ وتؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي شأنها شأن الإنتاجية والأداء المالي والأداء الوظيفي والابتكار وعلاقات العمل ورضا العملاء لديهم عامل تحميل كبير على الأداء المؤسسي.
- تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

² Salina Daud and Wan Fadzilah Wan Yusoff, **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE IN SMES: THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL AS A MEDIATING VARIABLE**, Asian Academy of Management Journal Vol. 15, No. 2, 135-155, July 2010

³ Mohamad H Gholami Meherdad Nazari Asli and Salman Nazori and Ali Noruzy, **Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study**, Acta Polytechnica Hungarica , Vol. 10, No. 2, 2013

(4) دراسة (Abdel Nasser H. Zaied and All 2012⁴) :

انطلق المؤلفون في إعداد هذه الورقة البحثية من فرضية مفادها أن التعرف على إدارة المعرفة مهم للحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين الأداء، وقد أصبح تقييم أداء إدارة المعرفة (KM) مهمًا بشكل متزايد لأنه يوفر المرجع لتوجيه المؤسسات لتعزيز أدائها وقدرتها التنافسية.

وقد وفرت هذه الورقة فهماً للعوامل التي تنطوي على تنفيذ مفهوم إدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي، كما أنها قدمت أداة تقييم تساعد المؤسسات على تقييم قدراتها في إدارة المعرفة وتحديد الثغرات الموجودة المحتملة في أنظمة إدارة المعارف الخاصة بها واقتراح الطرق الممكنة لتحسين الأداء التنظيمي.

وقد استعمل الباحثون أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات الضرورية وذلك من خلال توزيعه على عينة عشوائية من العاملين قدرت ب 302 من مجتمع الدراسة الذي قدر ب 30 مؤسسة اقتصادية مصرية حكومية وخاصة .

وقد أظهرت النتائج أن جميع عناصر قدرات إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية مع جميع مقاييس الأداء بمستوى دلالة قدره 1 % ؛ وهذا يعني أن هناك علاقة كبيرة بين قدرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

(5) دراسة (Jie Yang 2010⁵) :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استراتيجية إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصينية ذات التكنولوجيا العالية، حيث شملت الدراسة 500 شركة صينية التي تستعمل التكنولوجيا العالية لأن نشاطها مبني أساساً على المعرفة، حيث تم جمع المعلومات من مدراء الإدارة العليا والمتوسطة عن طريق توزيع استبيان و أيضاً الاتصال الهاتفي بالمدير لتوضيح الأسئلة أكثر، وباستعمال برنامج Amos 4 قام الباحث بعمل التحليل العملي الاستكشافي للتأكد من أن الأسئلة تتجمع حول العامل المقاس وتقيسه بدقة، ليتم بعد ذلك إجراء تحليل الانحدار ببرنامج ال SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

- أن هناك تأثير متبادل بين استراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية الأداء، وكل متغير يؤثر في الآخر.

-العلاقة استراتيجية إدارة المعرفة/استراتيجية الأداء موجبة إيجابيا من طرف المتغير الأول، مما يعني أن تحسين

الأداء مرتبط أساساً بدرجة فعالية وجدية تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة.

⁴ Abdel Nasser H. Zaied, **The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance**, I.J. Information Engineering and Electronic Business, 2012, 5, 27-35

⁵ Jie Yang, **The knowledge management strategy and its effect on firm performance; A contingency analysis**, Int.Journal.Production Economics, 125(2010),pp.215-223

(6) دراسة (Norhaiza Binti Ishak and All 2010⁶) :

يرى المؤلفون أن الأدبيات الحالية في إدارة المعرفة (KM) ركزت بشكل أساسي على المخرجات العامة التي يمكن الحصول عليها من أنظمة إدارة المعرفة، لذا فقد بحثت هذه الورقة في الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة في تعزيز إدارة رأس المال البشري في الشركات، و لتحقيق هذا الهدف، تم تقديم مراجعة تفصيلية للأدبيات حول تداعيات إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية الفعالة، والعواقب المترتبة على قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق.

كما تم إقترح أن تكون الشركات التي تطور وتطبق ثقافة إدارة المعرفة القوية قادرة على تحقيق أداء ثابت ومتناسق. بالإضافة إلى ذلك، عندما تكون الشركة قادرة على أداء أفضل من المنافسين، مثل هذه الشركة ستكون قادرة على تحقيق ميزة مستدامة.

(7) دراسة (Daniel .P.M and Fernando .J.G 2006⁷) :

هدفت هذه الورقة البحثية لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي، ولاختبار هذه العلاقة تم القيام بدراسة تطبيقية على 222 مؤسسة إسبانية مختصة في تكنولوجيا الاتصالات والتكنولوجيا الحيوية، من خلال جمع البيانات حول الأداء بصفة دورية، وأيضا توزيع استبيان على العاملين في الإدارة العليا الذين قدر عددهم ب 257 مدير، وذلك لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، وكانت الفرضية الرئيسية للبحث هي:

أن درجة تطبيق المؤسسة لممارسات إدارة المعرفة له علاقة إيجابية بمستوى الأداء في المؤسسة، وتم اختبار علاقة السببية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء باستعمال اختبار "كاي تربيع" (باستعمال برنامج SPSS)، وقد تم التوصل إلى ما يلي:

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة المعرفة وأداء الشركات.
- الشركات التي يمارس موظفوها إدارة المعرفة تحصل على نتائج أداء أفضل من المنافسين الآخرين.
- يمكن تحسين أداء المؤسسات بصفة معتبرة من خلال إهتمام الموظفين بمشاركة وتطبيق المعرفة و بممارسات إدارة المعرفة، بصفة عامة.

⁶ Norhaiza Binti Ishak Uchenna C. Eze, and Lew Sook Ling, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/jokm.html> Vol. 2010 (2010)

⁷ Daniel Palacios Marques and Fernando Jose Garrigos, **The effect of knowledge management practices on firm performance**, Journal of knowledge and management, VOL. 10, NO.03, 2006, pp.143-156.

الفرع الثاني : عرض الدراسات باللغة العربية

8) دراسة (محمود عطا عمر المدهون، 2014⁸) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز، وذلك في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرينات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف اشرافية، وتم جمع البيانات عن طريق استبيان وزع على 259 موظف، ثم القيام بالتحليل باستخدام برنامج SPSS، وقد كانت النتائج كالآتي:

- توفر عمليات إدارة المعرفة في الوزارة محل الدراسة بنسب متفاوتة بين توزيع المعرفة وخزنها.

- وجود معايير النموذج الأمريكي للتميز في الوزارة محل الدراسة بنسب متفاوتة بين معيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار القيادة ومعيار المعلومات وتحليلها.

- وجود علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في :

- الاهتمام بتطوير وتحسين المورد البشري باعتباره الحامل لرأس المال الفكري وأساس التميز في الأداء.

- خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة داعمة ومحفزة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.

9) دراسة (عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، 2019⁹) :

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا صرمان ، ومن خلالها حاول الباحثان تقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

وقد اعتمد الباحثان على أداة الاستبانة لجمع المعلومات وذلك لإجراء الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصرف شمال أفريقيا ، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح

الشامل ، حيث تم توزيع (41 استبانة) استرد منها (35 استبانة) أي بنسبة 85.3 %

⁸ محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-جامعة الأقصى، غزة 2014 .

⁹ عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان، مجلة دراسات الانسان والمجتمع ، العدد السابع ، فيفري 2019، ص ص:01-32

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط .
- وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 66.4% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.
- وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :
- ضرورة العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة و المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) بما يؤثر بشكل أفضل في الأداء المؤسسي بالمصرف .
- العمل على إيجاد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف، وتطبيقها في كافة المستويات وتفويض صلاحيات واسعة للأفراد.

10) دراسة (نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، 2015¹⁰) :

قام الباحثون في هذه الورقة البحثية بالتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبانة وتم استرداد (241) بنسبة استرداد (84.26%).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة ، وتكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

قدمت الدراسة عدة توصيات مثل :

عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة ، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لحزن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

¹⁰ نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص

11) دراسة (نضال مُجد الزطمة، 2011¹¹):

هدفت هذه الدراسة بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين بلغ عددهم 279 وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الفرضيات (باستعمال الإحصاء الاستدلالي) تم الخروج بعدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية بدرجات متفاوتة مرتبة كالاتي: البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، البنية التحتية والتكنولوجيا وأخيرا راس المال البشري.

- توافر ممارسة عمليات إدارة المعرفة بين العاملين بنسب متفاوتة مرتبة تنازليا كالاتي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و أخيرا تطبيق المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في كل من متغيرات مدة الخدمة ومتغير مكان العمل ومتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات أهمها ما يلي:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- الاهتمام بتوليد المعرفة وطرق تخزينها ومشاركتها من خلال توفير بيئة مشجعة وثقافة تنظيمية محفزة.

- رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات لتحسين الأداء .

12) دراسة (سوزان صالح دروزة، 2008¹²):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق)، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولجمع البيانات قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددها 300 ومن ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS وأساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

¹¹ نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.

¹² سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وتم الخروج بعدة توصيات واقتراحات تمثلت في :

- الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة ووضع الليات لذلك لا سيما منها: تشخيص و توليد المعرفة وتطبيقها.

- الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا كونها أحد أهم روافد المعرفة وتحسين الأداء.

- توظيف عاملين مختصين في إدارة المعرفة وخلق ثقافة تنظيمية تجعل من المعرفة والأداء المتميز شعارا لها.

(13) دراسة (صالح عبد الحكيم، 2015¹³) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة، واختبار وجود علاقة ارتباطية بين متغير إدارة المعرفة وعناصر مختارة لمتغير الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت 285 طالب وطالبة، وتوزيع استبيان عليها واستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، وقد خلصت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها:

- الجامعات محل الدراسة تقوم بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بدرجات متفاوتة مرتبة كالآتي: القوى البشرية، الثقافة التنظيمية،تكنولوجيا المعلومات،القيادة التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات من بينها:

-حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل معى الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول إلى المعرفة.

-تأهيل قدرات العاملين وتطويرها منة خلال التنوع في أنظمة التعلم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المسافات مع خلق ثقافة الجودة.

¹³ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (حالة جامعات قطاع غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-جامعة الأقصى، غزة، 2015 .

14) دراسة (سامي بن إبراهيم الغنيم، 2013¹⁴):

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددهم 218 موظف وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة عليهم وتحليلها بالبرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعاً من طرف الموظفين مرتبة تنازلياً كالآتي:

تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة.

- مستوى الأداء في الامارة محل الدراسة كان مرتفع وذلك من خلال قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الأولى يليها نظم العمل وإجراءاته وأخيراً التجديد والابتكار.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات تمثلت فيما يلي:

- التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بخبراء ومحاضرين لإجراء دورات تدريبية داخلية.

- العمل على تهيئة بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة.

- منح الموظفين مزيداً من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

15) دراسة (صلاح الدين عواد الكبيسي و شمس الحديثي، 2016¹⁵):

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تشخيص وتفسير علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العملية والموارد البشرية) والأداء الاستراتيجي لعينة من المصارف الخاصة في بغداد (7 مصارف).

وشملت الدراسة 100 مدير من مختلف المستويات الإدارية وزعت عليهم استبانة وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

¹⁴ سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.

¹⁵ صلاح الدين عواد الكبيسي و شمس معزز الحديثي، علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي (بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ISSN: 2227 703X / 2518 5764، العدد: 98، المجلد: 23، كلية الإدارة، جامعة بغداد، السنة: 2017.

-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة بابعادها (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري) مع الأداء الاستراتيجي بابعاده (البعد المالي وبعد الزبون وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

وقدم الباحثان جملة من التوصيات والاقتراحات أهمها :

-ضرورة الاستفادة من طبيعة علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة مع فرص تعزيز الأداء الاستراتيجي.

16) دراسة (إيهاب عبد ربه سهمود، 2013¹⁶) :

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة للتعرف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم قام بقياس إدارة التميز من خلال وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية).

و اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

*أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية ، العمليات الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60% .

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها ، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم.

- من الأفضل أن يتم الزيادة في توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.

- يفضل أن يتم التركيز على زيادة تشجيع العاملين في جامعة الأقصى على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة وإستراتيجيتها.

¹⁶ إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية

الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2013

(17) دراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018¹⁷):

قام الباحث من خلال هذه الورقة البحثية بمعرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير ادارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة، وتكونت عينة البحث من (350) عضو هيئة التدريس، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تضمن (60) مؤشراً توزعت بين (9) معايير للتميز:

القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

واستخدام معامل بيرسون لمعرفة ثبات الأداة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، واستخدام المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجة التطبيق للمعايير، والاختبار التائي لمعرفة دلالة الفروق في متوسطات درجة التطبيق، واستخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق الاحصائية في درجة التطبيق وفقاً لمتغيري: الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة. وأظهرت النتائج أن:

- مستوى الأنموذج الأوربي للتميز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد بلغت (3 . 03)، وتمثل درجة (متوسطة) وتعبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقاً للوسط الحسابي النظري المعياري (3) للمقياس الخماسي؛ الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحققت المحك (6) معايير للتميز، بينما أخفقت (3) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق.

- وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزي لصالح التخصصات الانسانية، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة.

الفرع الثالث : ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية واللغة العربية :

¹⁷ سلطان سعيد عبده المخلافي، درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد:42، العدد:03، أوت 2018.ص:156.

الجدول رقم 2-1 : ملخص الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج أو التوصيات
الدراسات باللغة الأجنبية							
01	<i>Samy S Abu 85 Nacer and All, 2016</i>	مقال	معرفة تأثير العوامل الخاصة بإدارة المعرفة على الأداء المتميز	ثلاث كليات في قطاع غزة فلسطين	190 موظف	استبيان	أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة كان في المستوى الثاني، وأن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء العالي هي العمليات وقيادة إدارة المعرفة والموارد البشري ونتائج إدارة المعرفة. كما لاحظ الباحثون وجود اختلاف في الأداء بين الكليات.
02	<i>Mohamed H.Gholami and All, 2013</i>	مقال	تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SME باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM	جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية والالكترونية وصناعة الملابس في ايران	282 مدير	استبيان	إن إكتساب وتخزين وخلق المعرفة وتبادلها وتنفيذها هي عوامل مهمة في إدارة المعرفة وتؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي مثلها مثل الإنتاجية والأداء المالي والأداء الوظيفي.
03	<i>Salina Daoud, Wan Fazilah Wan</i>	مقال	إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	كل الشركات الصغيرة والمتوسطة	289	استبيان	تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل إيجابي

<p>على رأس المال الاجتماعي كما أن رأس المال الاجتماعي يعزز أداء الشركة ؛ و هو وسيط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركة. أظهر البحث أنه يمكن دمج عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي لتعزيز أداء الشركة.</p>		<p>موظف</p>	<p>الحجم ، التي تقع داخل ممر الوسائط المتعددة سوبر في وادي كالانج في ماليزيا</p>	<p>للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دور رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط-</p>		<p><i>Yusoff, 2010</i></p>	
<p>أظهرت النتائج أن جميع عناصر قدرات إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية مع جميع مقاييس الأداء بمستوى دلالة قدره 1 % ؛ وهذا يعني أن هناك علاقة كبيرة بين قدرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما قدّم الباحثون اقتراحات بتعزيز تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسات لتسهيل عملية مشاركة المعرفة.</p>	<p>استبيان</p>	<p>302 عامل</p>	<p>30 مؤسسة اقتصادية مصرية حكومية وخاصة</p>	<p>معرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية</p>		<p><i>Abdel Nasser H. Zaied and All, 2012</i></p>	<p>04</p>
<p>هناك تأثير متبادل بين استراتيجية ادارة المعرفة وإستراتيجية الاداء وكل متغير يؤثر في الآخر ، كما أن العلاقة بين المتغيرين موجّهة ايجابيا من الطرف الاول مما يعني أن</p>	<p>استبيان</p>	<p>500 مدير</p>	<p>500 شركة صينية تستخدم التكنولوجيا العالية</p>	<p>معرفة مدى تأثير تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي</p>	<p>مقال</p>	<p><i>Jie Yang, 2010</i></p>	<p>05</p>

تحسين الاداء مرتبط اساسا بدرجة فعالية وجدية تطبيق استراتيجية المعرفة.							
خلصت الدراسة الى أن الشركات التي تطور وتطبق ثقافة ادارة المعرفة القوية قادرة على تحقيق اداء ثابت ومتناسق ويؤهلها ذلك الى تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين.	دراسة وصفية ومراجعة للأدبيات الخاصة بالموضوع	50 دراسة	مراجعة أكثر من 50 بحث وحالة حول إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي	إدراج إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على أداء عالي مستمر	مقال	<i>Norhaiza Binti Ishak and All, 2010</i>	06
توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة ادارة المعرفة والاداء المؤسسي كما أن الشركات التي يمارس موظفوها ادارة المعرفة تقدم نتائج أفضل ، كما اقترح الباحثان نموذج لتحسين الاداء عن طريق مشاركة وتطبيق المعرفة بين الموظفين	استبيان + البيانات الإحصائية	257 مدير	222 مؤسسة اسبانية مختصة في تكنولوجيا الاتصالات والتكنولوجيا الحيوية	معرفة مدى تأثير ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي	مقال	<i>Daniel P.M and Fernando J.G,2006</i>	07
الدراسات السابقة باللغة العربية							
توفر كل من عمليات ادارة المعرفة ومعايير التميز في للنموذج الامريكي في الوزارة محل الدراسة بنسب متفاوتة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة	استبيان	259 موظف	جميع مديريات وزارة التربية والتعليم العالي على مستوى محافظات غزة	التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بالدريج)	رسالة ماجستير	محمود عطا عمر المدهون، 2014	08

09	عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، 2019	مقال	التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي	مصرف شمال أفريقيا صرمان	41 موظف	استبيان	مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد % 66.4 من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.
10	نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، 2015	مقال	التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	286 موظف	استبيان	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة ، وتكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
11	نضال محمد الزطمة، 2011	رسالة ماجستير	تبيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي	المعاهد والكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة	279 عامل	استبيان	توصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائيا بين عمليات ادارة المعرفة وتميز الاداء ، كما قدمت توصيات بضرورة توفير بيئة مشجعة وثقافة تنظيمية محفزة لعمليات

توليد و مشاركة المعرفة.							
توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، وقدمت عدة مقترحات أهمها توظيف عمال مختصين في ادارة المعرفة وخلق ثقافة تنظيمية تدعم المعرفة والاداء.	استبيان	300 موظف	وزارة التعليم العالي الاردنية	الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ومعرفة أثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي	رسالة ماجستير	سوزان صالح دروزة، 2008	12
توصلت الدراسة لوجود علاقة دالة احصائيا بين متطلبات ادارة المعرفة والميزة التنافسية وقدمت عدة مقترحات من بينها تأهيل قدرات العاملين وتطويرها من خلال التنويع في أنظمة التعلم مع خلق ثقافة الجودة	استبيان	285 طالب	جامعات قطاع غزة	معرفة دور إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في الجامعات	رسالة ماجستير	صالح عبد الحكيم، 2015	13
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عناصر ادارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بأبعاده ، وقدم الباحثان توصية بضرورة الاستفادة من طبيعة علاقة العناصر الاساسية لإدارة المعرفة.	استبيان	100 مدير	المصارف الخاصة في مدينة بغداد وعددها 7	تشخيص وتفسير العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي للمصارف	مقال	الكبيسي وشمس الحديثي، 2016	14

15	سامي بن براهيم الغنيم، 2013	رسالة ماجستير	التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين	موظفي أمانة القصيم المملكة العربية السعودية	218 موظف	استبيان	مستوى كل من ادارة المعرفة والأداء كان مرتفعا ولكن يجب التشارك بالمعرفة داخليا من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بخبراء لإجراء دورات تدريبية.
16	إيهاب عبد ربه سهمود، 2013	رسالة ماجستير	التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعة وسبل تطويرها وفق النموذج الاوروربي للتميز EFQM	جامعة الأقصى غزة	116 موظف	استبيان	توصلت الباحث الى أن تطبيق عناصر إدارة التميز كان مرتفعا بنسبة 60 بالمائة، وأوصى الباحث بضرورة توعية العاملين في جامعة الاقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.
17	سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018	مقال	معرفة درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الاوروربي EFQM	جامعة الملك خالد -الامارات العربية المتحدة-	350 عضو في هيئة التدريس	استبيان	توصل الباحث إلى أن مستوى تطبيق المعايير الاوروبية للتميز كان متوسطا، كما وجد فروق دالة احصائيا تعزى لصالح التخصصات الانسانية والدرجة العلمية.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني : عرض دراسات إدارة المعرفة والأداء المتميز في البيئة الجزائرية

من خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الدراسات التي جرت في البيئة الجزائرية حول إدارة المعرفة والأداء بصفة عامة ، وذلك لأن خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع الدراسة تؤثر بشكل هام على نتائج هذه الأخيرة حتى عندما تتشابه المتغيرات والعينة المدروسة، وبما أن الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية كثيرة ومتعددة فقد تناولنا أحدثها وأقربها لمتغيرات دراستنا من أجل وضع أساس متين للإشكالية المعالجة وضبطها بدقة، والاستفادة والاستئناس بالطرق المختلفة لمعالجة إشكاليات مماثلة في الدراسات السابقة.

الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية:

18) دراسة (شاهد عبد الحكيم، 2012¹⁸) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ولتحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرت ب 40 موظف في المؤسسة وتوزيع استبيان عليهم لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة والأداء ومن ثم تحليلها باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS وقد كانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء حيث أن التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية في المؤسسة تعود إلى عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) وهو دور إيجابي.

- وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من حيث محور النمو حيث أن التحسينات التي جرت على هذا المحور كانت بفضل تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

- وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية.

كما تم اقتراح جملة من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى الأداء تمثلت في :

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى أدائها الدائم.

- إنشاء وحدات بحثية تزود العاملين بكل ما هو جديد ومفيد من البيانات والمعلومات.

- ضرورة اعتماد المنظمات على تقنيات إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور اثبت كفاءته وفاعليته بدلا من

الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.

¹⁸ شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك-قاعدة الامدادات تقرت-)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الاغواط، 2012 .

(19) دراسة (جوير مُجّد، 2012¹⁹):

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في احد المصارف الجزائرية، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر العاملين ومعرفة واقعهما في المؤسسات محل الدراسة، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من 58 موظفا في الإدارة العليا في البنوك المدروسة وبعد توزيع الاستبيان عليهم وتحليله باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS كانت النتائج كالآتي:

- وجود عمليتين من عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة وهي نقل المعرفة واستخدامها .
- اسفرت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية جدا بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة اعلى.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين كفاءة عمليات البنوك العمومية.
كما تم الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات:
- أن تبني البنوك استراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة، وليس مجرد مبادرات فردية معزولة، مستعينة في ذلك بالتجارب العالمية الناجحة في الميدان.

- البدء في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق استراتيجية توطين إدارة المعرفة داخل البنوك.
- أن تهتم المؤسسات المصرفية بتنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات اكتساب المعرفة الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.

(20) دراسة (حسن بوزناق، 2013²⁰):

كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالجمع الصناعي صيدال، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عشوائية من المدراء من مختلف المستويات قدر عددهم ب 50 مدير، وبعد تحليل النتائج باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS توصل البحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليا إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.

¹⁹ جوير مُجّد ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية (دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الاغواط، 2012 .

²⁰ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2013.

- تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات تمثلت في:

- السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة .

- ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات وذلك من خلال انشاء اقسام أو وحدات تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد.

21) دراسة (حميود عمار، 2017²¹) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعرفة على الابتكار التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وجمع البيانات اختار الباحث أسلوب الاستبانة ووزعها على عينة من ممثلي المؤسسات التي شاركت في معرض الجزائر الدولي للمؤسسات الاقتصادية خلال 2016 ، بلغ عددهم 200 ممثل، وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر عمليات تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة على الابتكار التسويقي وبعديه أساليب الدعم والمخرجات، في حين لا تؤثر عملية اكتساب المعرفة على الابتكار التسويقي.

- وجود فروق بين إدراك افراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظم اكتساب المعرفة وتطبيقها تعزى إلى المؤهل العلمي، وفروق بين ادراكهم لواقع تطبيق أساليب الدعم تعزى لمتغيرات العمر والوظيفة والخبرة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- زيادة الاهتمام بتطبيق مختلف نظم إدارة المعرفة وخاصة الحديثة منها.

- زيادة الاهتمام بالابتكار التسويقي من خلال السعي إلى تمويله بمختلف الأساليب.

22) دراسة (مانع سبرينة، بن محجوبة حميد، 2018²²) :

في هذه الورقة العلمية قام الباحثان بتأكيد دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسيمسيلت-، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة غرضية

²¹ حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.

²² مانع سبرينة، بن محجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد: 5، العدد: 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة، 2018، ص ص 202-226 .

لاختلاف المستوى التعليمي للموظفين (لأن الامر يتعلق بإدارة المعرفة) قدرت ب 33 موظف، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

وقد كانت النتائج كالتالي:

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البشري بصفة خاصة حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.78 وهو ارتباط قوي بين المتغيرين.

- تركز المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارات والتقنيات الجديدة لعمالها وتشجيعهم على تطبيق المعارف وتطويرها.

- ساهمت إدارة المعرفة في تمكين العاملين في حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل.

- من خلال الدراسة تبين أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في تشخيص المعرفة خلال الخبرات التي يمتلكها الأفراد (معرفة ضمنية).

- تعمل المؤسسة على تخزين المعرفة من خلال الأرشيف الالكتروني والورقي، وتوزعها عن طريق الوسائل الالكترونية.

(23) دراسة (احمد علماوي و مصطفى طويطي، 2016²³):

الهدف من هذه الورقة البحثية كان إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، حيث شملت الدراسة ثلاث متعاملين للهاتف النقال وهم: اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس)، اوراسكوم لاتصالات الجزائر (جازي)، الوطنية لاتصالات الجزائر (اوريدو).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أن إدارة المعرفة إحدى المكونات الجوهرية للمؤسسات التي تزيد من فرص تدعيم الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستطيع المؤسسات أن تحقق بها التفوق التنافسي.

- تمثلت الجهود التنافسية للشركات الثلاث في المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم.

- تعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة العنصر الرئيس في تعزيز التنافسية وذلك للحفاظ على الحصة السوقية وزيادتها.

²³ أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الشوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة رؤى

اقتصادية، جامعة الوادي، العدد: 10، 2016، صص: 261-281

(24) دراسة (الهاشمي بن واضح و عبد المطلب بيبصار، 2018²⁴):

هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز اثر راس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات اختار الباحثان عينة عشوائية قدرت ب 53 عاملا من العاملين المتواجدين في خمس مؤسسات اقتصادية بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، ومن ثم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المؤسسات محل الدراسة تهتم براس المال الهيكلي والأداء المتميز.
- توجد علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الهيكلي وبين تحقيق الأداء المتميز.
- يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشر وغير مباشر (ملموسة وغير ملموسة) المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة، وتحويلها إلى أصول فكرية تتسم بالقيمة التجارية.
- حيازة المكونات المتميزة لراس المال الفكري يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع والاستجابة المتفوقة تؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأداء.
- كما قدمت الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أبرزها ما يلي:
- الاهتمام ببرامج البحث و التطوير وتأهيل الكوادر الفنية والهندسية واعتماد التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.
- تطبيق الأفكار المبدعة والخلاقة المقدمة من طرف افراد المنظمة وحماية علامتها التجارية مما يؤدي إلى رفع كفاءة راس المال الهيكلي ويؤدي بدوره إلى الأداء المتميز.

(25) دراسة (أحسين عثمانى و عمران الزين، 2018²⁵):

في هذه الدراسة قام الباحثان بالتعرف على اثر إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، وبالاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات وتم اختيار المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر ب 95 موظف ، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها:

²⁴ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيبصار، اثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة)، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي (ISSN:1112-4652)-جامعة الاغواط-، المجلد:15، العدد:02، 2018، ص ص: 321-342.

²⁵ أحسين عثمانى، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد:09، العدد:01، 2018، ص ص:444-460

- اتضح أن مستوى إدارة المعرفة من خلال اختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لامتلاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر، تطبيق، وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة.

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق استراتيجية التميز.

- أكدت الدراسة على الدور المهم الذي تقوم به إدارة المعرفة في تعزيز كل من الجودة والإبداع والتكنولوجيا، من خلال اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بأحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة واستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية.

(26) دراسة (أحمد بن خليفة، 2015²⁶) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال عينة من المؤسسات الصناعية بالوادي، وقد تم جمع البيانات من 116 مدير وخبير ومستشار يعملون في 16 مؤسسة تجارية صناعية عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس النموذج، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال المؤسسات الصناعية.

- بينت النتائج التأثير المباشر و الطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في المؤسسات الصناعية نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ومعنوية وبدرجة كبيرة بين المؤسسات الصناعية فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

كما قدمت الورقة البحثية جملة من الاقتراحات والتوصيات تمثلت في:

- ضرورة الاستفادة من الشبكة العالمية (الانترنت) في تقديم خدماتها وتعزيز القيمة المضافة.

- استخدام نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في عملها نظرا لما تحققه من قيمة عالية لأعمالها وقراراتها وحل مشكلاتها.

- استحداث إدارة المعرفة في كل بنك لتشارك مع إدارات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العالية لأعمالها.

²⁶ أحمد بن خليفة، أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء المؤسسات الصناعية (دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بالوادي)، مجلة الدراسات المالية والحاسبية-جامعة الوادي، العدد السادس، 2015، صص:161-171.

(27) دراسة (مُجد كنوش و نبيل كنوش، 2016²⁷):

انطلقت هذه الورقة البحثية من فرضية مفادها وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، ولغرض اختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام أداة الاستبانة وتوزيعها على كامل مجتمع الدراسة (لم تحدد الدراسة العدد)، ومن ثم تمت معالجة البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS وكانت النتائج كالآتي:

- هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة والاستمرارية في تحقيق التميز وعليه فيمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في المؤسسات محل الدراسة.

وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات والاقتراحات على ضوء الدراسة والتي من شأنها تحقيق التميز وهي:

- ضرورة استقطاب الكفاءات المبدعة والمتميزة التي من شأنها توليد المعرفة وخلق القيمة وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومتجددة.

- تحديد الأنشطة والوظائف التي تتطلب المعرفة باستمرارية وتحديد نوعية وحجم المعلومات التي تحتاجها.

- إيصال المعرفة الكافية والمناسبة وفي الوقت المناسب لكل فرد يحتاج إليها داخل المؤسسة.

(28) دراسة (عمري الشريف و قمري حياة، 2016²⁸):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الادوية من وجهة نظر عينة من المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال بلغ عددهم 50 موظف وذلك عن طريق توزيع استبانة عليهم ، وبعد تحليل النتائج باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة النظرية الدور الأساسي والمهم الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وانه من متطلبات استدامة الميزة التنافسية هو استدامة مورد المعرفة.

- هناك علاقة طردية دالة احصائيا بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

أما فيما يخص التوصيات والاقتراحات فكانت كالآتي:

²⁷ مُجد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريبيج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد: 06، 2016، ص ص: 23-41.

²⁸ عمر الشريف، قمري حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية)، مجلة الاقتصاد الصناعي - جامعة باتنة، العدد: 11، 2016، ص ص: 488-509.

- ضرورة انشاء إدارة المعرفة بحيث يكون لها كيان مستقل وجزئ من الهيكل التنظيمي حتى تسمح للمنظمة من امتلاك افراد المعرفة لتكون مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.

- وضع سياسات تهدف إلى تعزيز عمليات إدارة المعرفة ومنح حوافز من اجل المشاركة بالمعرفة.

- تدعيم التعلم التنظيمي لاكتساب ونقل المعرفة بين الموظفين.

29) دراسة (مراد كواشي، 2013²⁹):

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الى التطرق إلى أهم الجوائز العالمية للجودة ومدى إسهامها في قياس التميز في أداء المؤسسات، حيث ركز على جائزة "مالكوم بالدريج للجودة" و"الجائزة الأوروبية للجودة EFQM"، وذلك على الرغم من وجود عدد كبير من الجوائز على المستوى العالمي، لأن الباحث يرى أن هاتين الجائزتين تعدان الأشهر على الإطلاق على المستوى العالمي، كما أنهما تمثلان المرجعية الأساسية التي تم الاعتماد عليها في تصميم بقية جوائز الجودة.

وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه على الرغم من محاولة أنظمة الجوائز العالمية للجودة تدارك النقائص التي كانت تعاني منها أنظمة القياس التقليدية، خاصة ما تعلق بضرورة الاعتماد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلا من التركيز الحصري على المؤشرات المالية فقط. إلا أنها لم تولي أهمية كبيرة من أجل إحداث توازنات بين مختلف مؤشرات قياس الأداء، وخاصة الموازنة بين أهداف المؤسسة الطويلة الأجل وأهدافها القصيرة، وكذا الموازنة ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، إضافة إلى الموازنة ما بين المؤشرات التي تعكس جوانب المؤسسة الداخلية والمؤشرات التي تعبر عن جوانبها الخارجية. كما أن هناك من يرى أن هذه الأنظمة تفتقد إلى المرونة الكافية، الأمر الذي قد ينجم عنه مشاكل كبيرة عند تطبيقها على مختلف المؤسسات.

الفرع الثاني : ملخص الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

من خلال الدراسات السابقة تم تلخيص وعرض أهم الجوانب المتعلقة بها ألا وهي: طبيعة الدراسة، هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأداتها وأهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقدمة من طرف الباحثين.

والجدول التالي يوضح ذلك:

²⁹ مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد:14، ديسمبر 2013،

ص:317-333 ><http://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1032>>

الجدول رقم 2-2 : ملخص الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج أو التوصيات
الدراسات في البيئة الجزائرية							
18	شاهد عبد الحكيم، 2012	رسالة ماجستير	التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة	قاعدة الامدادات بتقרת - شركة سوناطراك -	40 موظف	استبيان	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، كما أن الباحث توصل إلى وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية، وقد قدم عدة توصيات واقتراحات كان أهمها إنشاء وحدات بحثية تزود العاملين بكل ما هو جديد ومفيد من البيانات والمعلومات
19	جوبر مُجَّد ، 2012	رسالة ماجستير	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في إحدى المصارف الجزائرية	مجموعة من المصارف الجزائرية	58 مدير	استبيان	توصل الباحث إلى وجود عمليتين من عمليات إدارة المعرفة وهما نقل المعرفة واستخدامها، كما أن العلاقة كانت معنوية جدا بين تقديم خدمات ذات جودة عالية وعمليات إدارة المعرفة.
20	حسن بوزناق، 2013	رسالة ماجستير	الهدف من الدراسة كان إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل	المجمع الصناعي صيدال	50 مدير	استبيان	توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط قوية دالة احصائيا بين عمليات ادارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية

				الاستراتيجيات التسويقية			، كما قدم الباحث توصية بضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها من الكماليات وذلك من خلال انشاء اقسام ووحدات تنظيمية خاصة بها.
21	حميود عمار، 2017	أطروحة دكتوراه	التعرف على تأثير نظم المعرفة على الابتكار التسويقي	مجموعة من المؤسسات الجزائرية	200 ممثلا	استبيان	توصل الباحث لوجود تأثير لكل من تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة وتوزيعها على الابتكار التسويقي وبعديه أساليب الدعم والمخرجات، في حين لا تؤثر عليه عملية اكتساب المعرفة، كما توصل الباحث أيضا إلى فروق في إدراك افراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظم المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي.
22	مانع سبرينة، بن محجوبة حميد، 2018	مقال	التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	مؤسسة اتصالات الجزائر بتسمييلت	33 موظف	استبيان	توصل الباحثان الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والاداء البشري وأن ادارة المعرفة ساهمت في تمكين العاملين من حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
23	أحمد علماوي، مصطفى طويطي، 2016	مقال	معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة سوق الهاتف النقال	متعاملي الهاتف النقال	الشركات الثلاثة العاملة في مجال	عرض احصائي لزيادة حصة المشتركين	وقد توصل الباحثان إلى أن إدارة المعرفة إحدى المكونات الجوهرية للمؤسسات التي تزيد من فرص تدعيم الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي

				بالجزائر			
	تستطيع المؤسسات أن تحقق بها التفوق التنافسي وقد تمثلت الجهود التنافسية للشركات الثلاث في المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم وضمان ولائهم. كما تعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة العنصر الرئيس في تعزيز التنافسية وذلك للحفاظ على الحصة السوقية وزيادتها.	حسب زيادة عدد المحطات وتحديث التكنولوجيا	الاتصالات				
24	الهاشمي بن واضح وعبد المطلب بيسار، 2018	مقال	معرفة أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية	المؤسسات الموجودة في المنطقة الصناعية بولاية المسيلة (05 مؤسسات)	53 موظف	استبيان	لاحظ الباحث من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات تهتم برأس المال الهيكلي والأداء المتميز، كما توصل الى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين راس المال الهيكلي وبين تحقيق الاداء المتميز، وقدم اقتراحات كان اهمها الاهتمام ببرامج البحث والتطوير وتأهيل الكوادر الفنية والهندسية واعتماد التكنولوجيا الحديثة في العملية الانتاجية.
25	أحسين عثمانى وعمران الزين، 2018	مقال	التعرف على اثر إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور	مؤسسة كوندور	95 موظف	استبيان	تم التوصل إلى أن مستوى إدارة المعرفة من خلال اختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لامتلاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر،

تطبيق، وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة، و وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق استراتيجية التميز.							
توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ادارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال المؤسسات الصناعية، كما بينت النتائج التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في المؤسسات الصناعية نتيجة الاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة	استبيان	116 مدير وخبير	عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي(16 مؤسسة)	التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء المؤسسات الصناعية	مقال	أحمد بن خليفة، 2015	26
توصل الباحثان الى وجود علاقة ارتباطية دالة وقوية بين ادارة المعرفة والاستمرارية في تحقيق التميز وعليه يمكن القول أن ادارة المعرفة تؤدي الى تحقيق الاستمرارية في تحقيق منتجات متميزة بما يحقق استمرارية التميز في المؤسسات محل الدراسة	استبيان	لم يذكر الباحث حجم العينة	مؤسسات قطاع الالكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريبيج	التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة	مقال	مُجد كنوش ونبيل كنوش ، 2016	27
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على		50 موظف	مجمع صيدال	التعرف على دور عمليات إدارة	مقال	عمري الشريف و قمرى	28

<p>توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة طردية دالة احصائيا بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال. أما فيما يخص التوصيات والاقتراحات فكان أهمها هو ضرورة انشاء إدارة المعرفة بحيث يكون لها كيان مستقل وجزئ من الهيكل التنظيمي حتى تسمح للمنظمة من امتلاك افراد المعرفة لتكون مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.</p>				<p>المعرفة في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الادوية من وجهة نظر عينة من المديرين العاملين</p>		<p>حياة، 2016</p>	
<p>توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه على الرغم من محاولة أنظمة الجوائز العالمية للجودة تدارك النقائص التي كانت تعاني منها أنظمة القياس التقليدية، خاصة ما تعلق بضرورة الاعتماد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلا من التركيز الحصري على المؤشرات المالية فقط، إلا أنها لم تولي أهمية للموازنة بين المؤشرات، وافترضت أن الأداء الكلي للمؤسسة هو</p>	<p>التوصيف والنقد</p>	<p>استعراض اليات ومعايير منح الجائزتين</p>	<p>تناول جائزة "مالكولم بالدريج للجودة" و"الجائزة الأوروبية للجودة EFQM" بطريقة نقدية</p>	<p>التطرق إلى أهم الجوائز العالمية للجودة ومدى إسهامها في قياس التميز في أداء المؤسسات</p>	<p>مقال</p>	<p>مراد كواشي، 2013</p>	<p>29</p>

<p>مجموع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وأهمت العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينها.</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة بالمناقشة من حيث حدوثها والمتغيرات المعالجة فيها وطريقة جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه والاسترشاد بها ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة

تناولت أغلب الدراسات السابقة التي إعتد عليها الباحث في المذكرة متغيري إدارة المعرفة والأداء بالمفهوم العام، إلا أن هناك من الباحثين من درس عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وهناك من تناول متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، وكذلك بالنسبة للأداء فهناك من تناول الأداء بصفة عامة وهناك من تناول الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي مناقشة لأهم ما جاء في الدراسات السابقة.

الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية

بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن الدراسات التي تخص إدارة المعرفة والأداء المتميز تميّزت بالحدائثة النسبية نوعا ما، وهذا يشير إلى الأهمية التي توليها المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الاقتصادية لهذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحديثة في ميدان الإدارة، حيث أصبحت المؤسسات تسعى ليس فقط لبلوغ مستويات جيدة للأداء ولكن إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال مواكبة عصر المعرفة، وقد تراوحت الدراسات التي اعتمدنا عليها ما بين 2006 مثل دراسة (Daniel P.M and Fernando J.G) إلى غاية دراسة (عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، 2019).

والملاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة هو أن أغلبها تناول متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والأداء معا، باستثناء دراسة (إيهاب عبد ربه سهمود، 2013) التي كانت من أجل التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعة وسبل تطويرها وفق النموذج الاوروري للتميز EFQM في جامعة غزة، ودراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018) التي هدفت لمعرفة درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الاوروري EFQM، أما بالنسبة لعينات الدراسة فكان أقلها 41 موظف في دراسة (عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، 2019) وأكبر عينة كانت في دراسة (Jie Yang, 2010) حيث بلغت 500 مدير.

أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان كأداة أساسية، وفيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل فقد ركزت أغلب الدراسات على الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف البيانات وتقديم قراءة واضحة عن توجهها، أما بالنسبة لاختبار الفرضيات فقد استعملت الدراسات الإحصاء الاستدلالي الذي شمل كل من معامل ارتباط الرتب

لسبيرمان ومعامل بيرسون وإختبارات الدلالة الإحصائية، One Way Anova و One Simple Test، باستثناء دراسة (Jie Yang, 2010) الذي قام بعمل أحد أساليب النمذجة بالمعادلات البنائية وهو التحليل العاملي التوكيدي مستخدما برنامج Amos.

كما سبق وأشرنا أن أغلب الدراسات تناولت متغيري عمليات إدارة المعرفة والأداء، إلا أن الأداء المتناول في الدراسات كان فيه بعض الاختلافات، فهناك من تناول الأداء بصفة عامة مثل (شاهد عبد الحكيم، 2013) و (Jie Yang, 2010) و (Daniel P.M and Fernando J.G,2006) و (نضال محمد الزطمة، 2011) و أيضا (سوزان صالح دروزة، 2008) ، وهناك من تناول الأداء الاستراتيجي مثل (الكبيسي وشمس الحديثي، 2016) ، وهناك من تناول الأداء التنظيمي كدراسة (Abdel Nasser H. Zaid and All, 2012) و دراسة (Mohamed H. Gholami and All, 2013) .

أما بالنسبة للأداء المتميز فلاحظ الباحث أن أغلب الدراسات عاجلت هذا المتغير بصورة عامة باستثناء دراسة (محمود عطا عمر المدهون، 2014) الذي استعمل معايير النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج)، ودراسة (إيهاب عبد ربه سهمود، 2013) الذي حاول التعرف على واقع ادارة التميز في الجامعة وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM، ودراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018) التي هدفت لمعرفة درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الاوروبي EFQM.

وقد اتفقت اغلب الدراسات على العلاقة القوية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وقد اختلفت نسبة توافر عمليات إدارة المعرفة ونسبة تطبيق معايير الأداء المتميز وذلك لاختلاف عينة الدراسة ومجتمعها والظروف المحيطة بها.

ومن هذا المنطلق فان الباحث أراد أن يدرس تأثير متطلبات إدارة المعرفة من خلال أبعادها : الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على الأداء المتميز الخاص بمعايير النموذج الاوروبي EFQM في المؤسسة الجزائرية وذلك مرورا بمتغير يتوسط هذه العلاقة ويتمثل في عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها : إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها، بحكم أن المؤسسات الجزائرية تميل إلى تبني المعايير الاوروبية أكثر من المعايير الأخرى، حيث يمكننا ذلك من الوقوف على درجة تطبيق هذه المعايير ومعرفة النقائص والفجوات وتقديم اقتراحات وحلول تساهم في تحقيق النموذج المتميز للمؤسسة من خلال تطبيق متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الثاني : مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

في هذا الفرع سنقوم بمناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية وفق عدة جوانب وهي :

أولا : متغيرات الدراسة

تناولت أغلب الدراسات الجزائرية متغير عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل متمثلة في أبعادها الخمسة وهي إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها، باستثناء (دراسة الهاشمي بن واضح وعبد الطلب بيسار، 2018) اللذان درسا أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز، وأيضا دراسة (مراد كواشي، 2013) التي لم يتطرق فيها إلى إدارة المعرفة بل إكتفى بعرض ونقد النموذجين الأمريكي مالكوم بالدريج والاوروبي EFQM للتميز فقط.

كما أن كل الدراسات الجزائرية التي إعتدنا عليها في بحثنا لم تتناول متغير متطلبات إدارة المعرفة لا كمتغير وسيط ولا كمتغير مستقل.

أما بالنسبة لمتغير الأداء فقد إختلفت طرق تناوله وتعريفه إجرائيا وأساليب قياسه بالنسبة لأغلب الدراسات ،فنجد (شاهد عبد الحكيم، 2012) فقد قام بقياس الأداء بمحاور العمليات الداخلية، التعلم والنمو و محور الزبائن، أما (جوبر مجّد، 2012) فقد درس الميزة التنافسية بصفة عامة وهو بذلك يتشابه مع (دراسة أحمد علماي مصطفى طويطي، 2016) اللذان تناولوا التفوق التنافسي، وقام كل من (مجّد كنوش ونبيل كنوش، 2016) بدراسة الميزة التنافسية المستدامة متشابهة مع (دراسة عمري الشريف وقمري حياة، 2016).

وقد قام (مراد كواشي، 2013) بوصف وتحليل ونقد النموذجين الأمريكي مالكوم بالدريج والأوروبي EFQM للتميز وفق طريقة نظرية، أما (مانع صبرينة و بن محجوبة حميد، 2018) فكانت المتغير التابع عبارة عن أداء المورد البشري في المؤسسة، وقد قام (حميود عمار، 2017) بدراسة الابتكار التسويقي كمتغير تابع يتأثر بعمليات إدارة المعرفة.

أما بالنسبة للأداء المتميز فقد تناولته كل من (دراسة الهاشمي بن واضح و عبد المطلب بيسار ، 2018) وفق أبعاد : القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستهلك والسوق، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الأعمال، وبالنسبة لدراسة (أحسين عثمان وعمران الزين، 2018) فقد تناولت متغير استراتيجية التميز المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي: التميز في الجودة، التميز في الابتكار والإبداع والتميز في التكنولوجيا.

ثانيا : عينة ومجتمع الدراسة

إختلف مجتمع الدراسة حسب الأهداف المرجوة منها إلا أنها شملت معظم القطاعات الاقتصادية والخدمية من بينها : قطاع الخدمات المصرفية (جوبر مُجد، 2012) ، وقطاع مؤسسات الاتصالات خدمات الهاتف النقال (دراسة أحمد علماوي ومصطفى طويطي، 2016) و (مانع صبرينة و بن محجوبة حميد، 2018) ، وكذا مؤسسات الصناعات الالكترونية (أحسين عثمانى وعمران الزين، 2018)، وباقي الدراسات كانت في مؤسسات إقتصادية عمومية وخاصة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تراوحت ما بين 33 موظف كأقل عينة وردت في دراسة (مانع صبرينة و بن محجوبة حميد، 2018) ، وأكبر عينة شملت 200 ممثلا لمؤسسات إقتصادية جزائرية في دراسة (حميود عمار، 2017).

ثالثا : أدوات وطرق الدراسة

استخدمت أغلب الدراسات في البيئة الجزائرية الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة باستثناء (دراسة أحمد علماوي ومصطفى طويطي، 2016) التي إعتمد فيها الباحثان على معلومات إحصائية من شركات متعاملي الهاتف النقال حول زيادة عدد المشتركين وشبكة المحطات والتكنولوجيا المستعملة ، وأيضا دراسة (مراد كواشي، 2013) التي تناولت النموذجين الأمريكي والأوروبي للتميز بالنقد والتحليل.

أما الطرق الإحصائية المستعملة في التحليل فقد اشتركت أغلب الدراسات في استعمال الإحصاء الوصفي الذي شمل: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري لوصف البيانات وفهمها، والإحصاء الاستدلالي متمثلا في معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون مثل دراسة (مانع صبرينة و بن محجوبة حميد، 2018) واختبارات الدلالة الإحصائية لاختبار الفرضيات وبالنسبة لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع فقد إستخدم الباحثون تحليل الانحدار البسيط مثل دراسة (أحسين عثمانى وعمران الزين، 2018) و دراسة (حميود عمار، 2017).

المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية

تكمن أهمية الدراسة في كون الباحث إختار متغير التميز في الأداء وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM بأبعاده التسعة المتمثلة في : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج العاملين، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية ، و حسب إطلاع الباحث فإنه لا توجد دراسة إستعملت النموذج الأوروبي للأداء المتميز من خلال معرفة علاقته بعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ، باستثناء دراستين في بيئتين عربيتين تطرقتا للأداء المتميز : دراسة (إيهاب عبد ربه سهمود، 2013) الذي حاول

التعرف على واقع ادارة التميز في جامعة غزة وفق النموذج الاوروربي للتميز EFQM، وأيضا دراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018) التي هدفت لمعرفة درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الاوروربي للتميز EFQM في جامعة الملك خالد بالامارات، أما دراسة (مراد كواشي، 2013) فقد تناولت النموذجين الأمريكي والأوروبي للتميز بطريقة وصفية نقدية.

أما بالنسبة لعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة فقد تناولت أغلب الدراسات عمليات إدارة المعرفة باستثناء دراسة (سوزان صالح دروزة، 2008) التي تناولت متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، ودراسة (الكبيسي وشمس الحديشي، 2016) التي تناولت متطلبات إدارة المعرفة، وحسب إطلاع الباحث فانه لاتوجد دراسة تناولت عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

فبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغير عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المتميز وملاحظة قوة هذه العلاقة في مختلف الأبحاث، وأيضا الدراسات التي تناولت متطلبات إدارة المعرفة و علاقتها بالأداء، سيحاول الباحث في الدراسة الحالية ملاحظة وإختبار قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الاوروربي للتميز من خلال وضع عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، ومعرفة مدى تحسين أو إضعاف هذا المتغير لشدة الأثر، وذلك في بيئة إقتصادية جزائرية تتبنى المعايير الأوروبية للتميز أكثر من غيرها.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في هذا البحث، من خلال تقسيمها إلى دراسات باللغة الأجنبية ودراسات في بيئة عربية ودراسات في البيئة الجزائرية، وقد وجد الباحث أن كل الدراسات من تناولت متغيرين وهما عمليات أو متطلبات إدارة المعرفة ومعرفة أثرها على الأداء المتميز، في حين أن الدراسة الحالية تتناول متغيري إدارة المعرفة معاً، متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، أما بالنسبة لمتغير الأداء فقد لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة التي اطلع عليها لم تتناول الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM باستثناء الدراسات التي درست مستوى الأداء المتميز بهذا النموذج في مؤسسات معينة ومعرفة مستواه فيها دون ربطه بمتغيرات إدارة المعرفة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عديدة منها ما تعلق بالمنهج المتبع الذي اعتمد على الوصف والتحليل، وأيضاً فيما يخص قياس المتغيرات من خلال أبعادها المستعملة في الأبحاث الإدارية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما استفادت دراستنا الحالية من طرق المعالجة الإحصائية التي وردت في الدراسات السابقة لا سيما منها ما تعلق بالإحصاء الوصفي للتعرف على البيانات وعرضها والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات ومعرفة العلاقات ومدى قوتها وثباتها.

ومن خلال هذا الفصل تم وضع حجر الأساس للدراسة التطبيقية التي تلي هذا الفصل من خلال عرض الأدوات والطريقة المستعملة لمعالجة إشكالية الدراسة، ليتم بعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الثالث:

الطريقة والأدوات

تمهيد :

بعد أن قمنا بوضع أساس نظري لمتغيرات البحث لضبط المفاهيم المتناولة في بحثنا جيدا في الفصل الأول، و عرض أهم الدراسات السابقة التي استعملها الباحث في الفصل الثاني لمعرفة أين تقع دراستنا بين الدراسات المشابهة وما هي الإضافة التي يمكن أن تقدّمها، يأتي الفصل الثالث الذي يعتبر من أهم المراحل المنهجية في طريقة IMRAD حيث يخصص له فصل أو مبحث بأكمله، وهو يتعلق بالطريقة والأدوات (إحصائية أو غيرها) التي سيستعملها الباحث لحل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته والتحقق من الفرضيات نفيًا أو إثباتًا.

ويكتسي فصل الطريقة والأدوات أهميته في كونه يحدد هل الباحث قد وُفق في اختيار الأساليب الملائمة لبحثه وبالتالي تكون إجابته عن الإشكالية موضوعية أو العكس، لأنه وحتى لو تشابه المتغيرات والدراسات الميدانية فإن الطريقة التي تصلح لإجراء بحث ما قد لا تصلح لمعالجة بحث مشابه، لذا وجب الاهتمام بالأدوات والطرائق التي نعالج بها إشكالتنا جيدا، اخذين في الحسبان طبيعة المتغيرات ومجتمع وعينة الدراسة ومدى ملاءمة الأساليب الإحصائية وقدرتنا على التحكم فيها واستعمالها.

وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها كمجتمع الدراسة والعينة المختارة، ومصادر البيانات ونموذج الدراسة، والثاني خاص بالأساليب الإحصائية المستعملة والكيفية التي قام بها الباحث ببناء الأداة الرئيسة في دراسته وهي الاستبانة كما هو موضح:

المبحث الأول : طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

المبحث الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية وبناء وتطوير أداة الدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال استطلاع وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر متمثلة في فروعها الجهوية لكل من: الجلفة، غرداية وورقلة حول متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من جهة وبين تحقيق الأداء المتميز من جهة أخرى، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الأدوات والقواعد الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء الدراسة الميدانية والإجابة عن فرضيات البحث، وذلك من خلال اختيار الأدوات الاحصائية المناسبة التي تتلاءم مع أهداف البحث، وتحديد العينة وطريقة جمع البيانات، وهو ما تنص عليه طريقة IMRAD .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر اختيار المجتمع من بين الهامة في الدراسة الميدانية، ويراعى فيه توفر المتغيرات المعالجة في الإشكالية ومدى قابلية أفراد المجتمع للبحوث للتجاوب مع الباحث عند تطبيق اداة الدراسة لتجميع البيانات سواء كان عن طريق المقابلة أو الاستبانة، ونظرا لكون مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة لتحقيق التميز في ادائها لإرضاء المتعاملين وتستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطبيق واستغلال مختلف المعارف الموجودة في شبكتها أو لدى مواردها البشرية، فإن الباحث إختارها لإجراء الدراسة الميدانية.

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة¹

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و الاتصالات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

¹<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, le:07/08/20 20

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1- أهدافها :

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث تسعى إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية لتحقيق ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: **الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات**، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع بعض المديرين فإنه يمكننا القول بأن سياسة المؤسسة بالنسبة لإدارة المعرفة تتمثل في إكتسابها عن طريق اقتناء التكنولوجيا والوسائل الحديثة في مجال الاتصالات وتوليدها أيضا عن طريق بعض الأبحاث (قليلة نوعا ما)، كما تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على المعارف والتقنيات الجديدة وتشجيع تداولها وإتاحتها للجميع عبر شبكات خاصة Intranet.

2-1 الاطار القانوني :

SPA 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 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج . تحت رقم B 02

0018083

1-3 قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

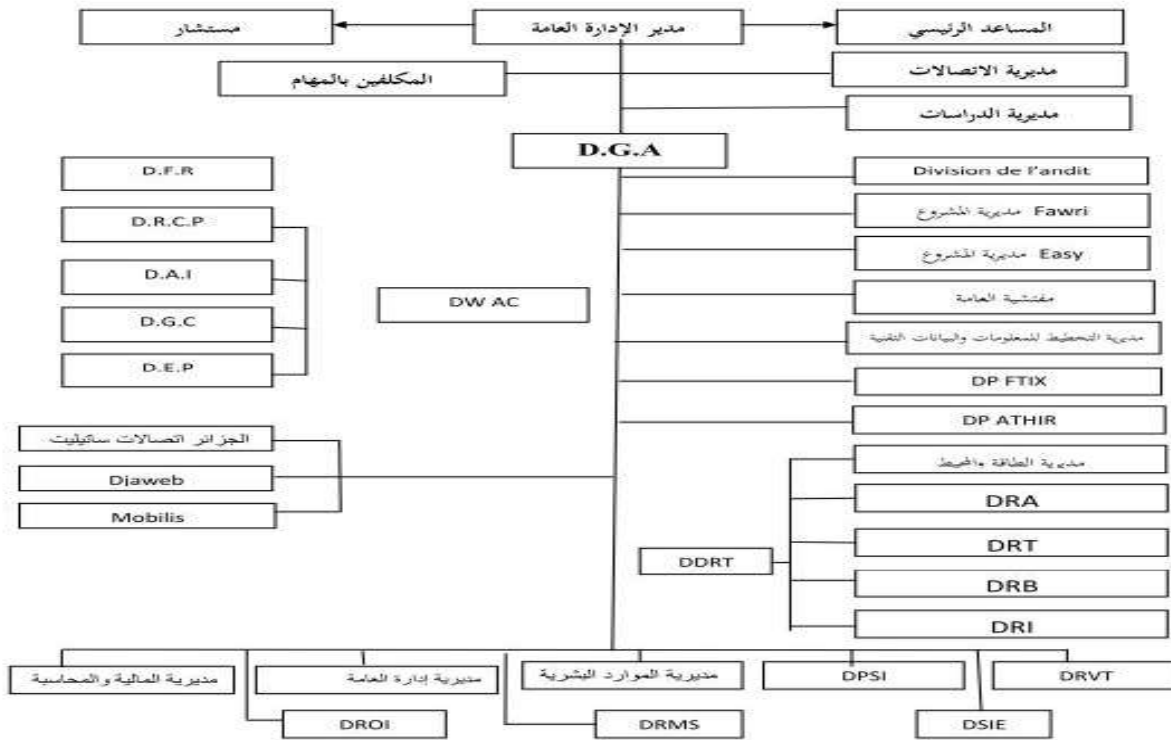
نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها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

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

1-4 الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر و إداراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 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 البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية المركزية-



المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من فروع المؤسسة

1-5-5 اتصالات الجزائر بالجللفة²:

أنشئت فرع اتصالات الجزائر بالجللفة سنة (2003) أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كانت تسمى في بداية بالوحدة العملية إلى غاية (2010) تم تغير إسمها إلى المديرية العملية للاتصالات وهي الآن تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

1-5-1 أهدافها :

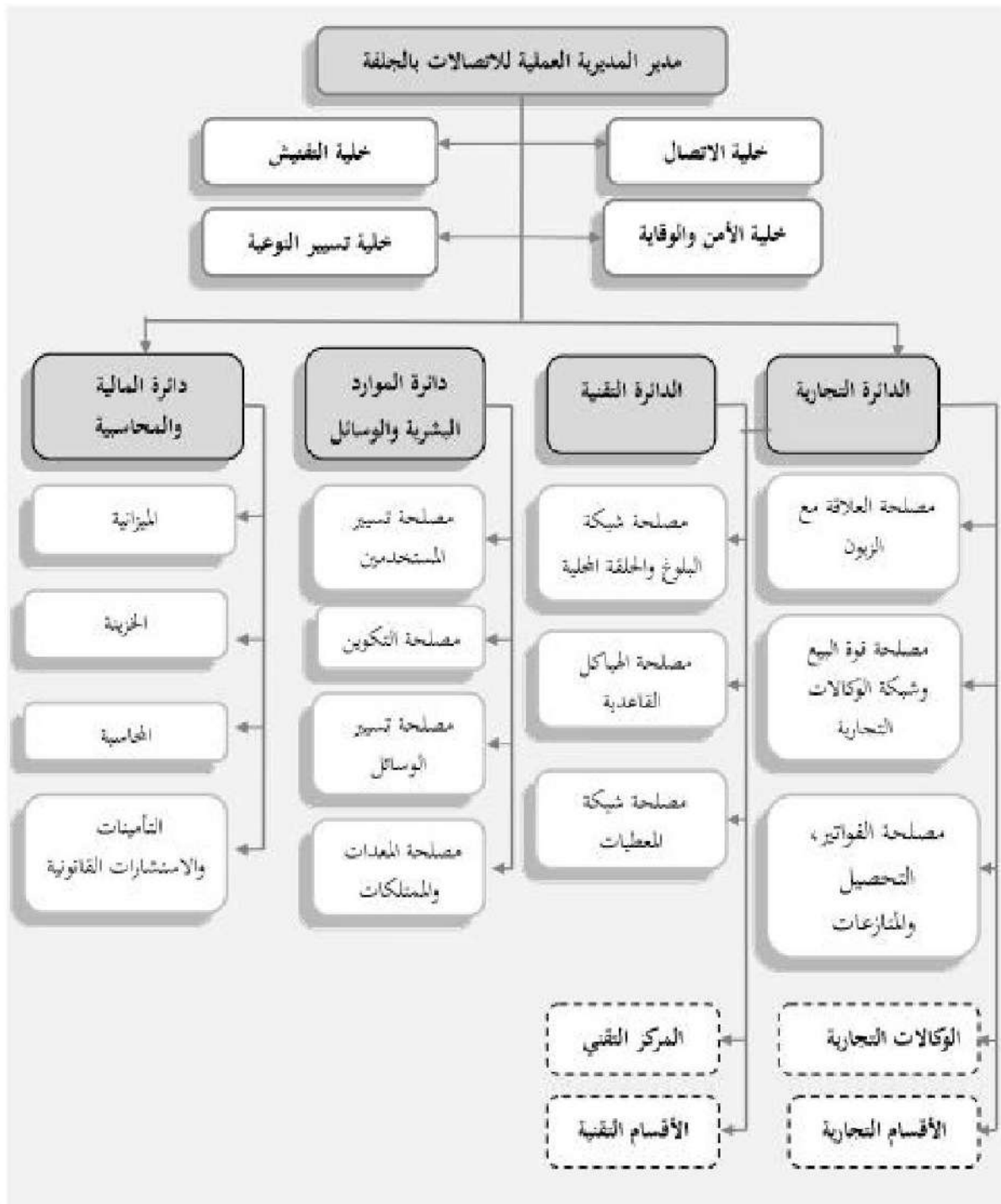
وأما عن أهداف ونوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مجتمع ولاية الجللفة فتتمثل فيما يلي:

يلي:

² معلومات مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجللفة - قسم الموارد البشرية - مارس 2019، نقلا عن: هوارى فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتنفيذ التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات بالجللفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجللفة، 2020/2019، ص ص: 189-190

- ✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت عبر كامل تراب الولاية.
 - ✓ رفع نسبة تحصيل الديون الاستحقاقات الهاتفية إلى (85%).
 - ✓ القيام بالحملات الإعلانية والاشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف والإنترنت.
 - ✓ إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية.
 - ✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات
- استقبال وإرسال).
- ✓ تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق
- بالمشاريع المستقبلية.

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الجلفة-



المصدر: معلومات مقدمة من المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الجلفة

1-6-6 اتصالات الجزائر بورقلة³:

1-6-1 التعريف بالوحدة :

هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين ، القسم التقني و هو الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركييب والبحوث الخ والقسم التجاري (الوكالة التجارية) هذا القسم يهتم بالزبائن (مشركين) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي كما تقدم خدمة الانترنت .

كما ان العاملين في الوحدة مقسمين الى :

✓ موظفين خاصين بالهاتف الثابت أو اللاسلكي وذلك لتسديد فاتورة الهاتف أو استقبال طلبات خطوط هاتفية جديدة.

✓ موظفين خاصين بخدمة الانترنت ومهامهم أيضا استقبال لتسديد فاتورة الشهر المقبل أو استقبال طلبات جديدة الخدمة الانترنت وبين هذين صندوق الدفع، ولكل موظف من هؤلاء مكتب خاص وجهاز إعلام ألي.

كما تمتع هذه الوحدة بسلطات واسعة ومهام تسيير و إشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وكما اشرنا سابقا تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية المركزية، هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تحتوي على مصالح رئيسية هامة جدا كمصلحة الوسائل، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن والتسويق، مصلحة الشبكات القاعدية ومصلحة شبكة المشتركين.

1-6-2 الخدمات التي تقدمها الوحدة :

* خدمات الهاتف السلكي (الثابت) :

- خدمة الدفع المسبق: عن طريق الرصد الإستهلاكي للخط الثابت أو العمومي
- إشارة المناذاة المنتظرة: خدمة المكاملة الثانية في الإنتظار
- إتصال دون أرقام: وتكون موجهة للأطفال والمعاقين والمسنين

³ معلومات مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة -قسم الموارد البشرية- 2020

- خدمة المنيه: تعمل على تنظيم المواعيد .
- المحادثة الثلاثية: إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت
- تحويل المكالمات المؤقتة: تحويل المكالمات الى مكان آخر (وتكون غالبا في المؤسسات)
- كشف الرقم الهاتفي : يجب أن تتوفر جهاز مشترك كاشف للرقم
- الفاتورة المفصلة: كشف المكالمات الصادرة في حال طلبها المشترك
- منع تشغيل المكالمات الدولية: عن طريق رمز سري يحصل عليه المشترك من الوكالة .
- *خدمة الدليل الهاتفي : خدمة التواصل الدائم والاستفسارات "100"
- خدمة **Idoom Fix**: وهي خدمة جديدة تقوم بالمكالمات الغير المحدودة للجميع وهي على حسب اختيار الزبون محلية محلية ووطنية وكذلك عبر الهاتف المحمول والدولي مع وجود تخفيضات مغرية تصل الى 30%).
- بالإضافة إلى الخدمات المدججة سابقة الذكر.
- *خدمات الأنترنت:
- أنترنت (**ADSL** جواب): وتخص الإشتراك الشخصي والإشتراك الإحتراقي وهي ذات تدفق عالي حيث يستفيد المشترك من التركيب المجاني لمعدات الإتصال.
- أنترنت **Wifi**: وتسمح بتحقيق ربط داخلي داخل للشبكات المحلية (**LAN**) طريق اتصالات راديو الأنترنت وتسمح ذات تغطية محدودة كما تسمح باستعمال الأنترنت من طرف المشتركين عن طريق الكمبيوتر المحمول.
- **Idoon ADSL**: أنترنت متوفر في اي مكان وغير محدود و بسرعة تدفق من M1 إلى M8 مع تخفيضات مغرية للزبائن مع وجود خدمات إضافية مدعمة.
- خدمة الجيل الرابع **G4**: جاءت بعض ظهور **G3** من قبل مؤسسات الإتصال المنافسة كما أنها تتميز عليها بعدة مزايا أفضل من **G3** كما منحت الأولوية لأصحاب الخطوط الرديئة والمناطق النائية.
- خدمة **MSAN**: هي تقنية حديثة جاءت من أجل التخفيض من الضغط حيث قامت المؤسسة بتغيير الخطوط الثابتة من 02976 و 02971 الى 02970 وهي الآن غطت مدينة ورقلة تقريبا بنسبة 98%

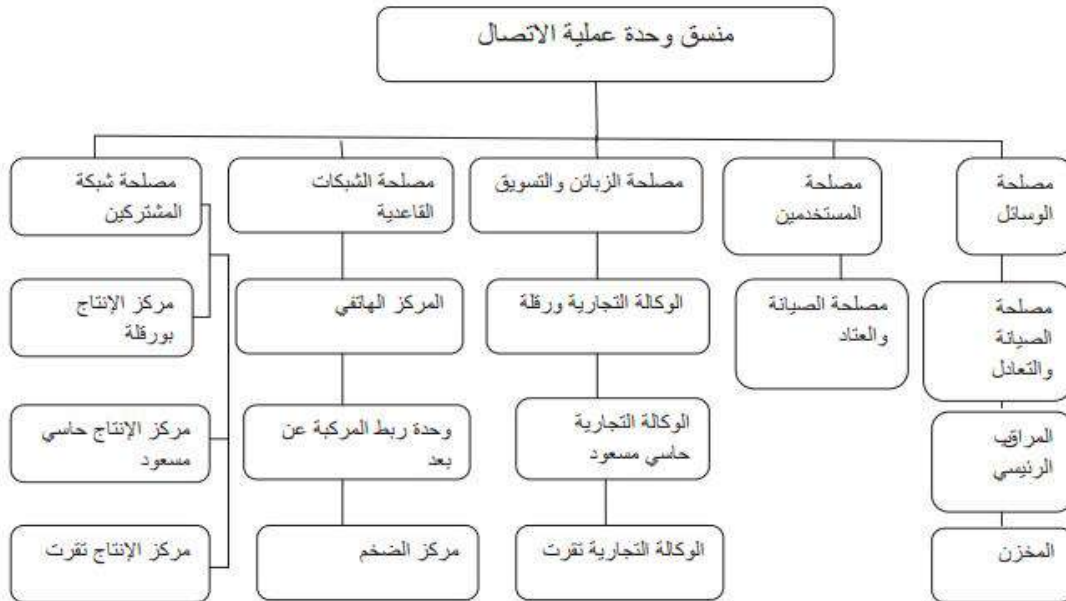
• خدمة **ANSP+**: هي تقنية جديدة جاءت من أجل حل بعض مشاكل المؤسسة كالسرقة والتلف حيث قامت المؤسسة باستخدام منتج **(Produit)** جديد للألياف البصرية **Fibre optique** وهي ذات سرعة فائقة في التدفق.

• **MAKTABATI**: وهي مكتبة رقمية تحتوي أكثر من عشرة آلافي كتاب غنية ومتنوعة تشمل عدة مجالات واسعة من المعرفة (علوم، تربية، ثقافة، صحة.....).

• خدمة خلاص **KHLAS** (الدفع الإلكتروني): هي خدمة جديدة تسهل على الزبائن عملية الدفع والتنقلات والمعاملات النقدية والوقت الضائع وهذا يتم عن طريق ملئ استمارة على مستوى مكتب البريد .

وتتمثل الأساليب الترويجية في طرح خدمات جديدة ك **Idoom** و توضيح طرق التسديد له مثل **carte recharge** و خدمة **MAKTABATI** و **KHLAS** على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى راحة زبائنها وكسب رضا وولاء الزبون وترك صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهن الزبون. كل هذه الخدمات المقدمة قد حظيت بقبول كبير لدى الزبائن وهذا ما يدل عليه حجم المبيعات خلال السنوات الأخيرة من **(2019_2009)** وكذلك الزيادة في نسبة الخدمات في فترات وجيزة وهذا ما يفسر لنا أيضا الزيادة في عدد الزبائن أيضا.

الشكل رقم(3.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة



المصدر:البيانات المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

7-1 اتصالات الجزائر بغرداية⁴:

نشأت مديرية البريد و المواصلات لولاية غرداية في أفريل 1984 و ذلك بموجب القرار الوزاري كما أنها مرت بعدة تسميات: في سنة 1987 المرسوم رقم 125/87 في 1987/05/12 تم إعطاء اسم المديرية العملية للبريد و في سنة 1993 تم ضبط الاسم الجديد للمديرية بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات (DWPTT).

من اجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي و الذي يتميز حاليا بالتغيرات لجأت (DWPTT) إلى القيام بأعمال و نشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجية تجعل من وكالاتها مؤسسات خدماتية كبرى تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين معها سواء أفراد و مؤسسات فكانت الأهداف الأساسية المسطرة تتمثل في:

- تحسين نوعية و جودة الخدمات و العلاقات مع الزبائن.
- تحقيق مردودية أكبر عن طريق تطوير الجهود.
- توسيع و تنويع مجالات تقديم الخدمة.
- التطوير التجاري و ذلك بإدخال تحسينات في ميدان التسيير و كذا التسويق .

و حتى تصل إلى هذه الأهداف استعانت بتنظيمات و هياكل داخلية و كذا وسائل تقنية حديثة و تطوير أنظمتها المعلوماتية مثل نظام Clipper و بالإضافة إلى تكوين الموظفين و للتقرب أكثر من الزبائن فان المديرية قامت بفتح وكالات على مستوى التراب الولائي.

1-7-1 أهدافها :

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

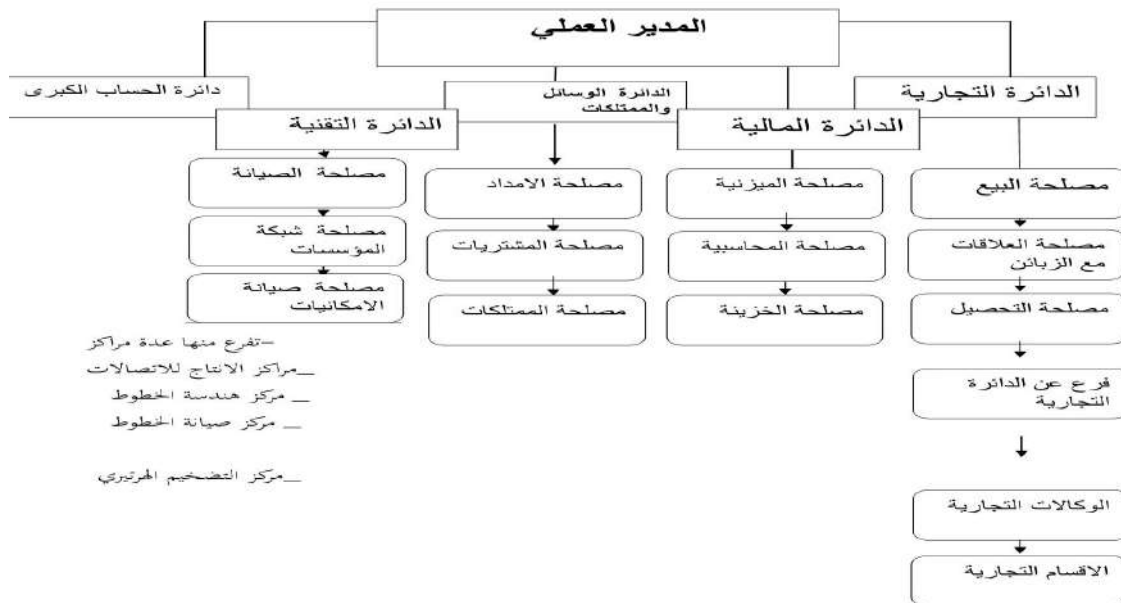
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

⁴ معلومات مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية غرداية -قسم الموارد البشرية- 2020

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة ؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

الشكل رقم(3.4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية



المصدر: البيانات المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لكل من فروع: الجلفة، غرداية وورقلة، بمختلف تخصصاتهم الوظيفية ومستوياتهم، حيث اختار الباحث عينة عشوائية متكونة من 260 موظف موزعين بصفة عشوائية على مختلف المصالح في فروع مؤسسة اتصالات الجزائر في الولايات المذكورة، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة حوالي 260 استثمارة تم استرداد 205 منها، أما ما كان منها صالحا للتحليل فقد بلغ 200 استثمارة.

المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات

من أجل الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته يجب أولا تحديد المنهج المتبع المناسب للإجابة عن التساؤلات ومن ثم تحديد مصادر البيانات الضرورية للدراسة الميدانية وطرق وأدوات جمعها ، ونقوم بعد ذلك بتمييزها وتنظيمها ليتسنى لنا بعد ذلك اجراء الاختبارات عليها.

أولا : منهج وأداة الدراسة

وكون أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة تأثير متطلبات ادارة المعرفة على الاداء المتميز للمؤسسة و بافتراض أن عمليات ادارة المعرفة متغير وسيط، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة في فروع: الجلفة، غرداية وورقلة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المصحوب بتحليل كمي نقوم من خلاله بتحديد العلاقات بين المتغيرات ودراسة أثر بعضها على بعض، ويرى أحمد عبد الله ومصطفى محمود أن هذا المنهج الوصفي هو " تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينهما بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة والحقائق المرتبطة بها"⁵.

وقد اختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث، حيث تعتبر أداة يستخدمها أصحاب البحوث الاجتماعية على نطاق واسع، للحصول على الحقائق وتجميع البيانات، حيث تقيس الاتجاهات والآراء والخبرات السابقة وتقوم بربطها بالسلوك الحالي من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده ويقوم المحييب بملئه بنفسه، ويتم توزيع هذا النموذج على عينة مناسبة من أفراد مجتمع البحث، والعينة

⁵ أحمد عبد الله اللوح ، مصطفى محمود أبو بكر ، البحث العلمي ، تعريفه ، خطواته ، مناهجه ، د.ط ، الدار الجامعية ، د .بلد النشر ، 2001 ، ص 43

* الأصح منهجيا أن نقول المتغيرات المتنبئة "Pridictors Variables" ومتغيرات متنبأ بها "Pridicted Variables" لأن المتغيرات التابعة والمستقلة تكون في البحوث التجريبية

المناسبة يجب أن تكون ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد معرفة توجهاتها و آرائها ، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المبحوثين بنفسه وذلك لشرح أهمية البحث وأهدافه، وشرح العبارات الغامضة.

كما قام الباحث بإجراء مقابلة مع بعض المديرين في المؤسسة وذلك لمعرفة سياسات وتوجهات المؤسسة حول كل من موضوع ادارة المعرفة والتميز في الأداء ومعرفة أهم المعايير و الاجراءات المتخذة في هذا الصدد.

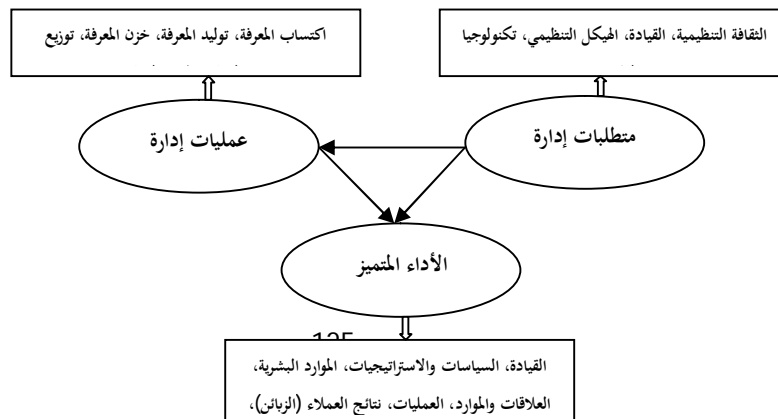
ثانيا : أنموذج الدراسة ومتغيراتها

يعتبر تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات التابعة* والمتغيرات المستقلة الهدف الأساسي لأغلب الدراسات، وهذه الدراسة عاجت ثلاثة متغيرات وهي: متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها كمتغيرين مستقلين (مع إفتراض أن عمليات ادارة المعرفة يمكن أن تتوسط العلاقة بين المتطلبات والأداء وتقويها وتوجهها)، والأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الاوروبي للتميز كمتغير تابع.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع و تحليلها قام الباحث ببناء نموذج للعلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة فيما بعضها البعض ، أي وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في: (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وعمليات إدارة المعرفة متمثلة في : (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة).

كما يقوم النموذج على وجود علاقة ايجابية بين متطلبات ادارة المعرفة كمتغيرات مستقلة و الاداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الاوروبي كمتغير تابع متمثلا في أبعاده : (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية)، كما يفترض النموذج وجود أثر غير مباشر لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز حيث تتوسط عمليات إدارة المعرفة هذه العلاقة، والشكل الأتي يوضح أنموذج الدراسة بشكل تفصيلي:

الشكل رقم (5.3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية وبناء وتطوير أداة الدراسة

تأثرت العلوم الاجتماعية بصفة عامة بالتطورات الحاصلة في مناهج البحث العلمي في مجالات العلوم الطبيعية والتجريبية بصفة عامة، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات والأدوات العلمية كالإحصاء والرياضيات وبرامج الإعلام الآلي، للتعبير عن المواضيع الاجتماعية ذات الطابع السلوكي الكيفي تعبيراً كمياً لإجراء العمليات الإحصائية والرياضية عليها وذلك للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية يسهل تفسيرها والاستفادة منها.

و لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة البحث اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام البرنامج المسمى "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويرمز له اختصاراً بـ SPSS (Statistical Package For Social Sciences)، حيث تم استخدام الإصدار رقم 23 منه.

المطلب الأول : المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي ، تتناسب مع أسئلة البحث والفرضيات المقترحة، كما تم إستخدام بعض الاختبارات لفحص دقة أداة الدراسة، ويمكننا تلخيص مجمل الاساليب والأدوات كالتالي:

أولاً: أدوات إحصائية تتعلق ببناء أداة الدراسة

- 1- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما كانت القيمة أقرب إلى الواحد لما كانت الفقرة أكثر ثباتاً ، ولكي تكون الدراسة مقبولة يجب أن لا يقل معامل الفا عن 0.6.
- 2- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقرات الأداة ومعامل الارتباط (Pearson) للتأكد من الاتساق البنائي لفقرات الدراسة مع الدراسة ككل.

ثانياً : أدوات إحصائية تتعلق باختبار الفرضيات

- 1- حساب النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الصفات والخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كما يساعدنا هذا على تحليل فرضية الفروق فيما بعد وإعطاء تفسير للنتائج.
- 2- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاختبار الفرضيات الخاصة بمستويات كل من متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها والأداء المتميز (الفرضيات 1،2،3)، حيث يساعدنا الوسط الحسابي في معرفة انخفاض أو ارتفاع استجابات عينة الدراسة نحو كل فقرة من فقرات الاستبانة بالتالي تحديد الاتجاه العام للبعد، كما يتيح لنا حساب الانحرافات المعيارية معرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة في كل فقرة أو بعد، و مدى التشتت في إجابات عينة الدراسة.
- 3- اختبار t تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة هل فروق في إدراك مستوى متطلبات وعمليات ادارة المعرفة وكذا الاداء المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفرضيات 4،5).
- 4- اختبار فيشر: لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين "متطلبات وعمليات ادارة المعرفة" والمتغير التابع "الاداء المتميز وفق النموذج الاوروي" (الفرضية 6).
- 5- الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار الأثر بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (الفرضية 7).
- 6- استخدام نموذج (Baron and Kenny, 1986) لاختبار فرضية المتغير الوسيط (الفرضية 8)

المطلب الثاني : طرق قياس الاتجاهات

لتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات من طرف الباحث بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة والتي تحوي أسئلة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الذي يحوي خمس عبارات مرتبة كالأتي: غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة ، ومن أجل تحديد الاتجاه تم إعطاء أوزان محددة لاحتمالات الخمسة السابقة ما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-1): أوزان مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد بناء على الدراسات السابقة

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (3-1) وحساب طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) وقسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم بعد ذلك تمت إضافته إلى اقل قيمة في مقياس ليكارت وهي الواحد الصحيح واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة وهي العدد خمسة (5) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2) : طول خلايا مقياس ليكارت

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط	5-4.2	4.19-3.40	3.39-2.6	2.59-1.80	1.79-1
المرجح					

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 541

أما لتحديد اتجاه البعد ككل فقد تم وضع مقياس مكون من ثلاث أوزان أين تم حساب المدى (5-1=4) وقسمته على عدد الفئات للحصول على طول الخلية (1.33=3/4)، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في مقياس ليكارت وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى خمسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3-3) : أوزان اتجاه البعد ككل

اتجاه البعد	عال	متوسط	ضعيف
المتوسط المرجح	5-3.68	3.67-2.34	2.33-1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : بناء و تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المختار لهذه الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لتجميع البيانات من المبحوثين ، وقد تم تطويرها على مراحل عدة وذلك للتأكد من قدرتها وصلاحياتها لتحقيق أغراض البحث ، وفيما يلي توضيح لأهم الخطوات المتبعة :

أولاً : بناء أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة وتحديد الأسئلة الخاصة بها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة وذلك لتكون قادرة على قياس ما وضعت لأجله وهي مكونة من جزئين :

الجزء الأول :

يشمل على البيانات الديمغرافية أو المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني :

ويمثل العبارات المشكلة للاستبانة، حيث يسعى الباحث من خلاله لقياس متغير متطلبات إدارة المعرفة من خلال أبعاده: (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، أين تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد عن طريق مجموعة من الأسئلة التي تصب في مجملها حول البعد (تمت استشارة الأساتذة المحكمين في هذا الشأن)، ونفس الامر بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة من خلال ابعادها : (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأيضا بالنسبة للاداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الاوروي متمثلا في أبعاده : (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية).

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث أخذ هذه الأبعاد من الدراسات السابقة والكتابات الاكاديمية حول الموضوع، حيث لاقت هذه الأبعاد قبولا كبيرا وأثبتت أنها قادرة على قياس المتغير بصفة جيدة وهذا فيما يخص متطلبات وعمليات إدارة المعرفة، أما بالنسبة للأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي EFQM فقد تم اعتماد أبعاده كما وضعتها الهيئة الأوروبية للجودة .

ثانيا : صدق أداة الدراسة

وينقسم إلى :

1-الصدق الظاهري :

ونعني به التأكد من أن أداة الدراسة "الاستبانة" صالحة لقياس ما أعدت لأجله، ولهذا الغرض فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة وغرداية والحلفة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء

مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وفي الأخير تم اعتماد الشكل النهائي للاستبانة ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة.

2- الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة :

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وكانت النتائج كالتالي:

2-1- الاتساق الداخلي للمحور الأول (متطلبات ادارة المعرفة) :

جدول (3-4): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتوفر مستوى عال من الثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة	0.645**	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم على التعلم المستمر وخلف معارف جديدة ومشاركتها	0.714**	0.001
03	تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل ضمن فريق	0.495**	0.001
04	توفر المؤسسة مساحة للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	0.611**	0.000
05	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتم تطبيقها على كافة المستويات	0.493**	0.000
06	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد تساهم في رفع مستوى معارفهم وخبراتهم	0.524**	0.000
07	تسهل المؤسسة التواصل بين القادة والعاملين وتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر	0.557**	0.000
08	يسعى القادة إلى إشراك العاملين في إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد التوجهات	0.619**	0.000
09	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية (أفقي أكثر منه هرمي)	0.512**	0.000
10	تتوفر المؤسسة على قسم خاص بإدارة المعرفة	0.632**	0.001
11	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة	0.575**	0.000

12	يتم الاتصال بين المستويات الإدارية للمؤسسة بكفاءة وفعالية ودون قيود	0.000	**0.574
13	تتوفر في المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، أنظمة التشارك الجماعي قواعد بيانات على الانترنت....)	0.000	**0.484
14	تعتبر المؤسسة التكنولوجيا خيارا مهما لتحقيق النجاح	0.000	**0.584
15	تتبنى المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات الادارية	0.000	**0.599
16	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات واستغلالها	0.000	**0.600

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بمتطلبات ادارة المعرفة في عينة الدراسة موجبة وتراوح بين (0.484) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (13)، وبين (0.714) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (02)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند كل من مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على ان الاسئلة متناسقة مع المحور بصفة متوسطة الى جيدة .

2-2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني (عمليات ادارة المعرفة) :

جدول (3-5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التبصر في تجارب العاملين وتجارب الاخرين	**0.592	0.000
02	تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من أجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها	**0.643	0.001
03	تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين	**0.629	0.000
04	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات	**0.494	0.001
05	تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	**0.520	0.001
06	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها	**0.569	0.000
07	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل المتنوعة بهدف تبادل المعارف بين العاملين	**0.533	0.001
08	تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من أجل توليد المعارف وتطويرها	**0.569	0.000
09	تعتمد المؤسسة في تخزين المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة	**0.557	0.000
10	تعتمد المؤسسة في تخزين المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	**0.657	0.000

0.001	**0.454	تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين	11
0.000	**0.491	تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)	12
0.001	**0.491	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية	13
0.000	**0.502	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	14
0.000	**0.575	تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الادارية	15
0.000	**0.563	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	16
0.001	**0.613	تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	17
	**0.598	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	18
0.000	**0.561	تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	19
0.000	**0.556	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	20

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بعمليات ادارة المعرفة في عينة الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.454) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (11)، وبين (0.657) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (10)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند كل من مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل أن اتساق الفقرات مع المحور كان متوسط فقط ويرجع هذا "حسب رأي الباحث" الى تباين اجابات أفراد العينة نظرا لتباين مستوياتهم وفهمهم للأسئلة.

2-3- الاتساق الداخلي للمحور الثالث (تميز الأداء وفق النموذج الأوروبي EFQM) :

جدول (3-6): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثالث

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يجرس القادة على دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم	**0.518	0.000
02	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في التعيين والترقية	**0.558	0.001
03	يحدد القادة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، القيم)	**0.521	0.000
04	يوفر المدراء بيئة مشجعة في المؤسسة لتحقيق التميز	**0.522	0.001
05	تسير المؤسسة وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم	**0.518	0.001
06	استراتيجية المؤسسة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وكذا اهتمامات الأطراف أصحاب المصلحة	**0.592	0.000

0.001	**0.579	تقوم المؤسسة بتقييم لإستراتيجيتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	07
0.000	**0.544	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مدعمة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتحديثها دوريا	08
0.000	**0.472	يتم تقييم العاملين باستمرار ومساعدتهم في تطوير أدائهم	09
0.000	**0.545	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي محدد لجميع الوظائف فيها	10
0.000	**0.471	تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين	11
0.001	**0.743	تقوم المؤسسة بتطبيق برامج لتدريب وتطوير العاملين	12
0.000	**0.508	تمتلك المؤسسة نظاما إداريا يضمن الاستغلال الأمثل لمواردها المالية	13
0.001	**0.443	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى للارتقاء بالأداء والنمو	14
0.001	**0.541	تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لإدارة أصولها المادية بفعالية	15
0.000	**0.503	تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة والمعلومات وتمكين العاملين من الوصول إليها من أجل القيام بأعمالهم بشكل فعال	16
0.001	**0.464	تمتلك المؤسسة تصاميم موثقة ومعتمدة لمختلف العمليات التي تقوم بها	17
0.000	**0.486	يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة	18
0.000	**0.599	يتم تصميم العمليات في المؤسسة لضمان فاعلية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات	19
0.000	**0.480	يلتزم العاملون في الوحدات المختلفة بالعمليات وفق النظام المتبع	20
0.000	**0.545	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها	21
0.001	**0.526	تستعمل المؤسسة وسائل للتنبؤ باحتياجات زبائنها وتطلعاتهم	22
0.000	**0.527	تقوم المؤسسة برصد شكاوي العملاء ومعالجتها بفعالية	23
0.001	**0.495	تحرص المؤسسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع زبائنها	24
0.001	**0.455	تحصل المؤسسة على نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف	25
0.000	**0.559	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير التنظيمي والتمكين والمشاركة	26
0.001	**0.530	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل	27
0.000	**0.431	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا العاملين عن نظام الحوافز	28
0.000	**0.474	تحرص المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع	29
0.000	**0.466	تساهم المؤسسة في الأنشطة إيجابية التي تخدم وتدعم المجتمع المحلي	30
0.000	**0.547	تقوم المؤسسة بإسهامات معتبرة في مجال ترقية البيئة المحيطة	31
0.001	**0.576	تقوم المؤسسة باستخدام أدوات لقياس الرأي العام تجاه خدماتها ومساهماتها (مثال استطلاعات الرأي)	32
0.000	**0.473	تحقق المؤسسة نتائج بارزة فيما يتعلق بالأداء المخطط له	33
0.001	**0.482	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية	34
0.001	**0.419	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية	35

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالأداء المتميز وفق النموذج الاوربي في عينة الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.419) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (35)، وبين (0.743) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (12)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند كل من مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل أن اتساق الفقرات مع المحور كان متوسط فقط ويرجع هذا "حسب رأي الباحث" الى تباين اجابات أفراد العينة نظرا لتعدد أسئلة المقياس وتداخلها في بعض الاحيان وأيضا بسبب اختلاف مستوياتهم وفهمهم للأسئلة.

3-الصدق البنائي :

ويعرف بأنه قياس مدى ارتباط أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد استعمل الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة مدى ارتباط محاور الدراسة مع الدراسة ككل وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3-7): معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدراسة ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط Pearson	محاور الدراسة
0.000	**0.722	الثقافة التنظيمية
0.000	**0.747	نمط القيادة
0.000	**0.727	الهيكل التنظيمي
0.000	**0.781	تكنولوجيا المعلومات
0.000	**0.713	إكتساب المعرفة
0.000	**0.654	توليد المعرفة
0.000	**0.555	خزن المعرفة
0.000	**0.556	توزيع المعرفة
0.000	**0.520	تطبيق المعرفة
0.000	**0.592	القيادة
0.000	**0.562	السياسات والاستراتيجيات

0.000	**0.520	الموارد البشرية
0.000	**0.537	العلاقات والموارد
0.000	**0.525	العمليات
0.000	**0.590	نتائج العملاء (الزبائن)
0.000	**0.553	نتائج الافراد (العاملين)
0.000	**0.514	نتائج المجتمع
0.000	**0.543	نتائج الأداء الأساسية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (3-7) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للدراسة في عينة الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.514) في حدها الأدنى أمام بعد نتائج المجتمع الخاص بمحور الاداء، وبين (0.781) في حدها الأعلى أمام بعد تكنولوجيا المعلومات الخاص بمحور متطلبات ادارة المعرفة، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند كل من مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل أن اتساق الابعاد مع الدراسة ككل يتراوح بين المتوسط والجيد، وهذا أمر متوقع ومقبول نظراً لاختلاف توجهات ومستويات افراد العينة.

ثالثاً : ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة ، سنقوم بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، حيث سيتم قياس مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، وهذا يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج في حالة إذا ما تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، ولتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل ألفا كرونباخ "Alpha" Cronbach"، الذي يعد من أجود المعاملات التي تقيس الثبات، حيث سنقوم بحسابه لجميع محاور الدراسة على حدى وللدراسة ككل ، وحسب "أوما سيكارن" فانه كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما تأكد للباحث قوة التماسك الداخلي للمقياس⁶.

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

⁶ أوما سيكارن ، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2006، ص 439

الجدول (3-8) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل Cronbach Alpha

معامل الثبات Cronbach Alpha	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.778	16	متطلبات ادارة المعرفة
0.751	20	عمليات ادارة المعرفة
0.793	36	الاداء المؤسسي المتميز وفق النموذج الاوروبي EFQM
<u>0.746</u>	72	معامل الثبات للدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور ككل (0.746) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكننا من خلالها قياس المحاور بصورة دقيقة، ومن ثم اختبار الفرضيات والخروج باستنتاجات وتوصيات.

خلاصة الفصل :

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة التي تمثل المجتمع المستقاة منه العينة، مع التركيز على أهم أهدافها وخدماتها التي تقدمها للزبائن، مع استعراض هياكلها التنظيمية الخاصة بالفروع محل الدراسة، حيث لاحظ الباحث اختلاف كبير نوعا ما في الهياكل التنظيمية للفروع خاصة وأنها أصبحت كلها مستقلة عن المراكز الجهوية، وتتبع المديرية المركزية مباشرة، وهو أمر جيد إن تم استغلاله لصالح توجهات المؤسسة وظروفها وطبيعة بيئتها الخارجية وزبائنها.

كما تم استعراض الاداة الرئيسة التي استخدمها الباحث في دراسته ألا وهي الاستبانة، وذلك من خلال توضيح كيفية بنائها واختبار مدى اتساقها وثبات محاورها، لتقوم بقياس الابعاد بصفة دقيقة، وقد تم من خلال هذا الفصل ايضا تقديم جملة من الادوات الاحصائية التي سيستعملها الباحث لاختبار فرضيات البحث والاجابة عن اشكاليته و اسئلته.

وسنقوم بتخصيص الفصل الرابع لتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومحاولة الوصول الى فهم اعمق للإشكالية واقترح توصيات واستنتاجات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة لتحسين ادائها وتحقيق التميز وايضا لجميع المؤسسات العاملة في نفس القطاع.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد :

بعد أن قمنا في الفصل السابق باستعراض أهم الوسائل والأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة لفهم طبيعة المجتمع والعينة المأخوذة منه، سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض نتائج التحليل الإحصائي والاختبارات المختلفة، وعرض نتائج اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على ضوء الدراسات السابقة ونتائجها أيضا، من خلال إجراء مقارنة بينها وبين دراستنا.

كما تعتبر الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مهمة جدا ليس فقط للتعرف على المجتمع المدروس، بل أيضا فيما يخص اختبار فرضيات الفروقات ومعرفة اتجاهات وآراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية والشخصية، كما سيأتي ذكره في المبحث الأول من هذا الفصل، وكما سبق وأن أشرنا إليه أن اختبار الفرضيات يتطلب كلا الشقين الإحصائيين أي الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، لذا فقد راعى الباحث تقسيم الفرضيات على كلا النوعين بالترتيب بدء بأدوات الإحصاء الوصفي، وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية المسمى اختصارا SPSS (Statistical Package for Social Sciences) الحزمة 23 منه، واختبار فرضيات البحث، حيث سنبداً بتحليل المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، ثم نتقل إلى المحور الثاني المتعلق بمحاور الاستبانة والأبعاد التي استعملت لقياس المتغيرات وفقراتها، وذلك بتبيين الفرضيات التي سيتم اختبارها بأساليب الإحصاء الوصفي وتلك التي سنقوم باختبارها بأساليب الإحصاء الاستدلالي.

المطلب الأول : وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية، وفهم ظروفها يتطلب منا التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال أربعة خصائص أساسية هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
67.5%	135	ذكر
32.5%	65	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (1-4) أن عينة الدراسة تتشكل من نسبة من الذكور قدرها 67.5 %، في حين أن نسبة الإناث بلغت 32.5 % وهي نسبة متوقعة كون أغلب أفراد العينة كانوا من الذكور.

ثانياً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
----------------	---------	--------

أقل من 25 سنة	16	8%
بين 25 و 35 سنة	62	31%
بين 36 و 45 سنة	96	48%
بين 46-55 سنة	21	10.5%
أكثر من 56 سنة	5	2.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-4) أن الفئة العمرية السائدة في عينة الدراسة هي فئة ما بين 36 و 45 سنة بنسبة بلغت 48% ، تليها الفئة العمرية ما بين 25 و 35 سنة بنسبة بلغت 31% ، وهذا يفسره سعي المؤسسة الدائم على توظيف الطاقات الشابة حسب ما اخبرنا به بعض المديرين.

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول (3-4):توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقني	17	8.5%
تقني سامي	44	22%
ليسانس	79	39.5%
مهندس	43	21.5%
دراسات عليا	8	4%
أخرى	9	4.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (4-3) أن الدرجة العلمية الغالبة تمحورت حول مستوى ليسانس بنسبة 39.5%، تليها درجة تقني سامي والتي بلغت نسبة حامليها من مفردات الدراسة 22% أما فيما يخص درجة مهندس فقد بلغت 21.5%، يرجع هذا حسب رأي الباحث بالتحول نحو نظام ال ل م د، حسب أصبح الطلاب يتحصلون على الليسانس في الاتصالات والإلكترونيك والشعب ذات الصلة بمجال الاتصالات والسعي نحو التوظيف دون المرور إلى الماستر التي تعادل شهادة مهندس في النظام القديم.

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14.5%	29	أقل من 5 سنوات
54.5%	109	بين 5 - 10 سنوات
25%	50	بين 11 - 15 سنة
6%	12	16 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-4) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 5-10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 54.5%، تليها الفئة (بين 11 - 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 25%، يعود ذلك إلى أن المؤسسة تحتفظ بالأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة، وتسعى للحفاظ على الكفاءات من خلال تحسين الاجور وظروف العمل وأيضا توظف الخريجين الجدد.

المطلب الثاني : تحليل فقرات محاور الدراسة واختبار فرضيات المستوى

في هذا المطلب سنقوم بعرض نتائج تحليل فقرات الابعاد مع تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد وذلك لمعرفة مستوى توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات قياس المستوى الثلاثة وهي:

3- هناك مستوى عال لتوافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في : الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

2- هناك مستوى عال لممارسة عمليات إدارة المعرفة من طرف العاملين المتمثلة في : اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

3- هناك مستوى جيد لتطبيق معايير التميز الخاصة بالنموذج الاوروربي المتمثلة في : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمحور متطلبات ادارة المعرفة

نهدف من خلال هذا المحور إلى عرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات أبعاد محور متطلبات ادارة المعرفة وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبناء على النتائج يمكننا تقييم مستوى متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال أربع أبعاد أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، واختبار الفرضية الأولى: هناك مستوى عال لتوافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في : الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (4-5): المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول محور متطلبات إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
01	يتوفر مستوى عال من الثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة	3.65	0.90	متوسط
02	تسعى المؤسسة إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم على التعلم المستمر وخلف معارف جديدة ومشاركتها	3.69	0.87	عال
03	تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل ضمن فريق	3.65	0.87	متوسط
04	توفر المؤسسة مساحة للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	3.74	0.79	عال
الثقافة التنظيمية				
01	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتم تطبيقها على كافة المستويات	3.73	0.76	عال
02	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد تساهم في رفع مستوى معارفهم وخبراتهم	3.76	0.77	عال
03	تسهل المؤسسة التواصل بين القادة والعاملين وتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر	3.89	0.77	عال
04	يسعى القادة إلى إشراك العاملين في إتخاذ القرارات	3.75	0.82	عال

الاستراتيجية وتحديد التوجهات			
عالم	0.48	3.78	القيادة
عالم	0.89	3.73	01 يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية (أفقي أكثر منه هرمي)
عالم	0.82	3.77	02 تتوفر المؤسسة على قسم خاص بإدارة المعرفة
عالم	0.84	3.71	03 يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة
متوسط	0.85	3.67	04 يتم الاتصال بين المستويات الإدارية للمؤسسة بكفاءة وفعالية ودون قيود
عالم	0.50	3.72	الهيكل التنظيمي
عالم	0.86	3.72	01 تتوفر في المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، أنظمة التشارك الجماعي قواعد بيانات على الانترنت....)
عالم	0.92	3.70	02 تعتبر المؤسسة التكنولوجيا خيارا مهما لتحقيق النجاح
متوسط	0.94	3.64	03 تتبنى المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات الادارية
متوسط	1.01	3.54	04 تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات واستغلالها
متوسط	0.56	3.65	تكنولوجيا المعلومات
عالم	0.39	3.71	متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لمحور متطلبات إدارة المعرفة تراوحت ما بين 3.65 و 3.78، حيث جاء بعد القيادة بأعلى متوسط حسابي قدره 3.78 بمستوى عال، ثم بعد ذلك بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط قدره 3.72 بمستوى عال، ثم بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.68 بمستوى عال أيضا، وفي المرتبة الأخيرة بعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي قدره 3.65 بمستوى متوسط، أما فيما يخص الانحرافات المعيارية فيلاحظ أنها كانت صغيرة وتراوحت ما بين 0.48 لبعء القيادة و 0.56 لبعء تكنولوجيا المعلومات، وهو ما يبين عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة وبالتالي وجود اتفاق بين الأفراد لنظرهم لمحور متطلبات إدارة المعرفة.

وقد جاءت عبارة: "تسهل المؤسسة التواصل بين القادة والعاملين وتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر" الخاصة ببعيد القيادة بأعلى متوسط حسابي قدره 3.89 بمستوى عال، مما يدل على أنك هناك اتفاق من قبل أفراد عينة الدراسة حول كون التوافق والتواصل كبيرين بين القادة والعاملين.

ومن خلال نتائج المتغير ككل نلاحظ أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة كان "عاليا" (بمتوسط حسابي قدره 3.71) من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تقول بأن هناك مستوى عال لتوافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

ثانيا : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمحور عمليات ادارة المعرفة

سنقوم في هذا الفرع بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد عمليات ادارة المعرفة وذلك لاختبار الفرضية الثانية التي مفادها أن: هناك مستوى عال لممارسة عمليات إدارة المعرفة من طرف العاملين المتمثلة في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (4-6): المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول بعد عمليات ادارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
01	تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين	3.62	0.95	متوسط
02	تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من أجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها	3.66	1.00	متوسط
03	تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين	3.68	0.99	عال
04	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات	3.89	0.80	عال
	اكتساب المعرفة	3.71	0.57	عال
01	تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	3.84	0.87	عال
02	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها	3.92	0.77	عال

03	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل المتنوعة بهدف تبادل المعارف بين العاملين	3.85	0.85	عال
04	تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من أجل توليد المعارف وتطويرها	3.90	0.83	عال
توليد المعرفة				
01	تعتمد المؤسسة في تخزين المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة	3.76	0.89	عال
02	تعتمد المؤسسة في تخزين المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	3.75	0.92	عال
03	تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين	3.68	0.99	عال
04	تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)	3.83	0.92	عال
خزن المعرفة				
01	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية	3.84	0.88	عال
02	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية	3.69	0.89	عال
03	تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الادارية	3.67	0.90	متوسط
04	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف	3.60	0.92	متوسط
توزيع المعرفة				
01	تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة	3.68	0.92	عال
02	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم	3.55	0.96	متوسط
03	تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	3.69	0.95	عال
04	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين	3.75	0.90	عال

متوسط	0.57	3.66	تطبيق المعرفة
عال	0.30	3.75	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لمحور عمليات إدارة المعرفة تراوحت ما بين 3.66 و 3.87، حيث جاء بعد توليد المعرفة بأعلى متوسط حسابي قدره 3.87 بمستوى عال، ثم بعد ذلك بعد خزن المعرفة بمتوسط قدره 3.75 بمستوى عال، وفي المرتبة الأخيرة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.66 بمستوى متوسط، أما فيما يخص الانحرافات المعيارية فيلاحظ أنها كانت صغيرة وتراوحت ما بين 0.47 لبعده توليد المعرفة و 0.57 لبعدي تطبيق المعرفة و اكتساب المعرفة، وهو ما يبين وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة حول نظرهم لممارسة عمليات إدارة المعرفة.

وقد جاءت عبارة: "تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من اجل توليد معارفها" الخاصة ببعده توليد المعرفة بأعلى متوسط حسابي قدره 3.92 بمستوى عال، مما يدل حسب رأي الباحث أن الموظفين يرون بأن مؤسستهم تقوم بشكل دائم باستجلاب التكنولوجيا الجديدة الخاصة بمجال الاتصالات من المصادر الخارجية، وهو امر منطقي كون أن الابداع التكنولوجي المحلي قليل جدا في هذا المجال.

ومن خلال نتائج المتغير ككل نلاحظ أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان "عاليا" (بمتوسط حسابي قدره 3.75) من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص بأن هناك مستوى عال لممارسة عمليات إدارة المعرفة من طرف العاملين المتمثلة في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة في المؤسسة.

ثالثا : عرض وتحليل نتائج محور تميز الاداء وفق النموذج الأوربي

سنقوم في هذا الفرع بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد محور تميز الاداء وفق النموذج الاوربي وذلك لاختبار الفرضية الثالثة التي تقول: هناك مستوى جيد لتطبيق معايير التميز الخاصة بالنموذج الاوربي المتمثلة في: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (4-7): المتوسطات و الانحرافات لإجابات أفراد العينة حول محور الأداء المتميز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
01	يجرس القادة على دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم	3.39	0.76	متوسط
02	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في التعيين والترقية	3.41	0.79	متوسط
03	يحدد القادة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، القيم)	3.32	0.80	متوسط
04	يوفر المدراء بيئة مشجعة في المؤسسة لتحقيق التميز	3.35	0.76	متوسط
	القيادة	3.68	0.44	عال
05	تسير المؤسسة وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم	3.51	0.91	متوسط
06	استراتيجية المؤسسة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وكذا اهتمامات الأطراف أصحاب المصلحة	3.53	0.86	متوسط
07	تقوم المؤسسة بتقييم لإستراتيجيتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	3.51	0.96	متوسط
08	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مدعومة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتجديدها دوريا	3.45	0.94	متوسط
	السياسات والاستراتيجيات	3.67	0.45	متوسط
09	يتم تقييم العاملين باستمرار ومساعدتهم في تطوير أدائهم	3.37	0.84	متوسط
10	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي محدد لجميع الوظائف فيها	3.47	0.84	متوسط
11	تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين	3.52	0.83	متوسط
12	تقوم المؤسسة بتطبيق برامج لتدريب وتطوير العاملين	3.44	0.80	متوسط
	الموارد البشرية	3.59	0.43	متوسط
13	تمتلك المؤسسة نظاما إداريا يضمن الاستغلال الأمثل لمواردها المالية	3.57	0.87	متوسط
14	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى للارتقاء بالأداء والنمو	3.46	0.84	متوسط
15	تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لإدارة أصولها المادية بفعالية	3.61	0.95	متوسط
16	تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة والمعلومات وتمكين العاملين من الوصول إليها من أجل القيام بأعمالهم بشكل فعال	3.69	0.88	عال
	العلاقات والموارد	3.64	0.47	متوسط
17	تمتلك المؤسسة تصاميم موثقة ومعتمدة لمختلف العمليات التي تقوم بها	3.43	1.04	متوسط

متوسط	0.95	3.54	18	يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة
متوسط	0.92	3.57	19	يتم تصميم العمليات في المؤسسة لضمان فاعلية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات
متوسط	1.00	3.33	20	يلتزم العاملون في الوحدات المختلفة بالعمليات وفق النظام المتبع
عال	0.44	3.70		العمليات
متوسط	0.95	3.58	21	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها
متوسط	0.88	3.65	22	تستعمل المؤسسة وسائل للتنبؤ باحتياجات زبائنهم وتطلعاتهم
عال	0.92	3.75	23	تقوم المؤسسة برصد شكاوي العملاء ومعالجتها بفعالية
عال	0.94	3.76	24	تحرص المؤسسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع زبائنهم
عال	0.48	3.68		نتائج العملاء (الزبائن)
متوسط	0.96	3.60	25	تحصل المؤسسة على نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف
متوسط	0.94	3.57	26	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير التنظيمي والتمكين والمشاركة
متوسط	0.98	3.55	27	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل
متوسط	0.94	3.45	28	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا العاملين عن نظام الحوافز
متوسط	0.50	3.54		نتائج الأفراد (العاملين)
متوسط	0.92	3.53	29	تحرص المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع
متوسط	0.89	3.62	30	تساهم المؤسسة في الأنشطة إيجابية التي تخدم وتدعم المجتمع المحلي
متوسط	0.96	3.49	31	تقوم المؤسسة بإسهامات معتبرة في مجال ترقية البيئة المحيطة
متوسط	0.94	3.45	32	تقوم المؤسسة باستخدام أدوات لقياس الرأي العام تجاه خدماتها ومساهماتها (مثل استطلاعات الرأي)
متوسط	0.53	3.52		نتائج المجتمع
متوسط	0.85	3.57	33	تحقق المؤسسة نتائج بارزة فيما يتعلق بالأداء المخطط له
متوسط	0.85	3.64	34	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية
عال	0.87	3.73	35	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية
متوسط	0.86	3.56	36	تتفوق المؤسسة على المنافسين في مستويات الأداء بصفة عامة
عال	0.46	3.68		نتائج الأداء الرئيسية
متوسط	0.18	3.63		الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM

يبين الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لمحور الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM تراوحت ما بين 3.52 و 3.70، حيث جاء بعد العمليات بأعلى متوسط حسابي قدره 3.70 بمستوى عال، ثم بعد ذلك بعد القيادة ونتائج الأداء الرئيسية ونتائج العملاء بمتوسط قدره 3.68 بمستوى عال، وفي المرتبة الأخيرة بعد نتائج المجتمع بمتوسط حسابي قدره 3.52 بمستوى متوسط، أما فيما يخص الانحرافات المعيارية فيلاحظ أنها كانت صغيرة وتراوحت ما بين 0.43 لبعد الموارد البشرية و 0.53 لبعد نتائج المجتمع، وهو ما يبين وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة حول نظرهم لمعايير الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، وهو ما يرجعه الباحث لكون أن الإدارة المركزية تحاول فرض معايير معينة للأداء بإعطاء تعليمات وأوامر فورية للعاملين حسب ما أخبرنا به بعض المديرين.

وقد جاءت عبارة: "تحرص المؤسسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع زبائنها" الخاصة ببعد نتائج العملاء (الزبائن) بأعلى متوسط حسابي قدره 3.72 بمستوى عال، مما يدل حسب رأي الباحث أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لخدمة زبائنها من خلال الاستماع لهم ومعرفة رغباتهم وميولاتهم وفتح قنوات الاتصال معهم، وتبني استراتيجية موجهة بالزبون وهي مناسبة لمؤسسة خدمية عاملة في مجال الاتصالات.

ومن خلال نتائج محور الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM ككل نلاحظ أن مستوى تبني هذه المعايير كان "متوسطاً" (بمتوسط حسابي قدره 3.62) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة التي تنص بأن هناك مستوى جيد لتطبيق معايير التميز الخاصة بالنموذج الأوربي المتمثلة في: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية في المؤسسة، وهو راجع (حسب رأي الباحث ومن خلال المقابلات مع المديرين) لكون أن الإدارة المركزية العامة للمؤسسة تضع معايير للأداء في استراتيجيتها ومن ثم تصدرها على شكل تعليمات لباقي الفروع مما يجعل الموظف في كثير من الأحيان غير واع بهذه المعايير ويطبقها على أنها تعليمات فقط وهو ما يحول دون النجاح الجيد لهذه المعايير.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق

تهدف من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الفروق وتتمثل في الفرضية الرابعة والخامسة، وقد تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA، وتصدر الإشارة هنا إلى أنه تم تحويل الفرضيات الخاصة بالفروقات إلى فرضيات إحصائية كالاتي:

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك و تطبيق متطلبات و عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي

تصبح هذه الفرضية إحصائيا كالتالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك و تطبيق متطلبات و عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، في المؤسسة محل الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك و تطبيق متطلبات و عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، في المؤسسة محل الدراسة.

أما الفرضية الخامسة:

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي

تصبح هذه الفرضية إحصائيا كالتالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي ، في المؤسسة محل الدراسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي ، في المؤسسة محل الدراسة.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة F المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والنتيجة تكون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير الديمغرافي المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة F المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H0) والنتيجة تكون لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير الديمغرافي المختار.

أولا:متطلبات إدارة المعرفة

1-1 حسب متغير الجنس:

جدول (8-4): اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب الجنس

البعد	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig
الثقافة التنظيمية	ذكر	3.66	0.52	0.41	0.51
	أنثى	3.72	0.63		
القيادة	ذكر	3.76	0.48	0.51	0.47
	أنثى	3.81	0.48		
الهيكل التنظيمي	ذكر	3.67	0.50	3.74	0.06
	أنثى	3.82	0.51		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	3.62	0.55	0.71	0.40
	أنثى	3.70	0.58		
متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	3.68	0.38	1.88	0.17
	أنثى	3.76	0.40		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (8-4) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك في إجابات عينة الدراسة حول توافر متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً (0.17 للمحور ككل) وقيمة F كانت صغيرة (1.88 للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل من الذكور والإناث في العينة يرون توافر متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

2-1 حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (9-4): اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	3.65	0.66	1.34	0.26
	من 5 إلى 10 سنوات	3.64	0.55		
	من 11 إلى 15 سنة	3.73	0.48		
	16 سنة فأكثر	3.95	0.58		

0.24	1.38	0.46	3.80	أقل من 5 سنوات	القيادة
		0.52	3.72	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.35	3.84	من 11 إلى 15 سنة	
		0.56	3.97	16 سنة فأكثر	
0.61	0.59	0.52	3.82	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
		0.47	3.69	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.50	3.70	من 11 إلى 15 سنة	
		0.77	3.79	16 سنة فأكثر	
0.77	0.37	0.66	3.66	أقل من 5 سنوات	تكنولوجيا المعلومات
		0.55	3.63	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.47	3.65	من 11 إلى 15 سنة	
		0.81	3.81	16 سنة فأكثر	
<u>0.31</u>	<u>1.18</u>	0.49	3.73	أقل من 5 سنوات	متطلبات إدارة المعرفة
		0.38	3.67	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.28	3.73	من 11 إلى 15 سنة	
		0.57	3.88	16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-9) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول توافر متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً (0.18 للمحور ككل) وقيمة F كانت صغيرة (1.18 للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل من الموظفين الجدد وذوي الخبرة في العينة يرون توافر متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

3-1 حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (4-10): اختلاف إجابات العينة لمتطلبات إدارة المعرفة حسب المستوى التعليمي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى التعليمي	البعد
0.98	0.13	0.50	3.66	تقني	الثقافة التنظيمية
		0.46	3.69	تقني سامي	
		0.54	3.70	ليسانس	
		0.72	3.68	مهندس دولة	
		0.51	3.59	دراسات عليا	
		0.39	3.58	أخرى	
0.82	0.44	0.37	3.85	تقني	القيادة
		0.35	3.80	تقني سامي	
		0.52	3.75	ليسانس	
		0.60	3.81	مهندس دولة	
		0.35	3.59	دراسات عليا	
		0.30	3.80	أخرى	
0.82	0.42	0.45	3.77	تقني	الهيكلة التنظيمية
		0.48	3.69	تقني سامي	
		0.44	3.76	ليسانس	
		0.64	3.70	مهندس دولة	
		0.49	3.56	دراسات عليا	
		0.56	3.61	أخرى	
0.69	0.60	0.46	3.83	تقني	تكنولوجيا المعلومات
		0.48	3.62	تقني سامي	
		0.50	3.67	ليسانس	
		0.75	3.58	مهندس دولة	
		0.53	3.68	دراسات عليا	
		0.70	3.52	أخرى	
0.90	0.31	0.36	3.78	تقني	متطلبات إدارة المعرفة
		0.31	3.70	تقني سامي	
		0.34	3.72	ليسانس	
		0.57	3.69	مهندس دولة	
		0.25	3.60	دراسات عليا	

أخرى	3.63	0.31
------	------	------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-10) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول توافر متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائية (0.90 للمحور ككل) وقيمة F كانت صغيرة (0.31 للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم التعليمية في العينة يرون توافر متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة

1-2 حسب متغير الجنس:

جدول (4-11): اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب المستوى الجنس

البعد	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig																																										
اكتساب المعرفة	ذكر	3.71	0.58	0.02	0.88																																										
	أنثى	3.70	0.55			توليد المعرفة	ذكر	3.85	0.46	1.40	0.23	أنثى	3.93	0.48	خزن المعرفة	ذكر	3.69	0.52	5.63	0.19	أنثى	3.88	0.49	توزيع المعرفة	ذكر	3.66	0.52	2.27	0.13	أنثى	3.78	0.47	تطبيق المعرفة	ذكر	3.62	0.58	2.31	0.13	أنثى	3.75	0.55	عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20
توليد المعرفة	ذكر	3.85	0.46	1.40	0.23																																										
	أنثى	3.93	0.48			خزن المعرفة	ذكر	3.69	0.52	5.63	0.19	أنثى	3.88	0.49	توزيع المعرفة	ذكر	3.66	0.52	2.27	0.13	أنثى	3.78	0.47	تطبيق المعرفة	ذكر	3.62	0.58	2.31	0.13	أنثى	3.75	0.55	عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20	أنثى	3.79	0.32						
خزن المعرفة	ذكر	3.69	0.52	5.63	0.19																																										
	أنثى	3.88	0.49			توزيع المعرفة	ذكر	3.66	0.52	2.27	0.13	أنثى	3.78	0.47	تطبيق المعرفة	ذكر	3.62	0.58	2.31	0.13	أنثى	3.75	0.55	عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20	أنثى	3.79	0.32															
توزيع المعرفة	ذكر	3.66	0.52	2.27	0.13																																										
	أنثى	3.78	0.47			تطبيق المعرفة	ذكر	3.62	0.58	2.31	0.13	أنثى	3.75	0.55	عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20	أنثى	3.79	0.32																								
تطبيق المعرفة	ذكر	3.62	0.58	2.31	0.13																																										
	أنثى	3.75	0.55			عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20	أنثى	3.79	0.32																																	
عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.73	0.29	1.60	0.20																																										
	أنثى	3.79	0.32																																												

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-11) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائية (0.20 للمحور ككل) وقيمة F كانت

صغيرة (1.60) للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل من الذكور والإناث في العينة يرون تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

2-2 حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4-12): اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
0.78	0.35	0.65	3.62	أقل من 5 سنوات	اكتساب المعرفة
		0.55	3.73	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.50	3.70	من 11 إلى 15 سنة	
		0.75	3.77	16 سنة فأكثر	
0.42	0.93	0.50	3.91	أقل من 5 سنوات	توليد المعرفة
		0.46	3.88	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.46	3.80	من 11 إلى 15 سنة	
		0.48	4.04	16 سنة فأكثر	
0.78	0.36	0.48	3.75	أقل من 5 سنوات	خزن المعرفة
		0.53	3.77	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.50	3.70	من 11 إلى 15 سنة	
		0.59	3.85	16 سنة فأكثر	
0.95	0.11	0.54	3.72	أقل من 5 سنوات	توزيع المعرفة
		0.53	3.69	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.35	3.68	من 11 إلى 15 سنة	
		0.74	3.77	16 سنة فأكثر	
0.95	0.10	0.66	3.69	أقل من 5 سنوات	تطبيق المعرفة

<p>0.35</p> <p>1.07</p>	0.56	3.65	من 5 إلى 10 سنوات	<p>عمليات إدارة المعرفة</p>
	0.46	3.69	من 11 إلى 15 سنة	
	0.84	3.62	16 سنة فأكثر	
	0.36	3.73	أقل من 5 سنوات	
	0.29	3.76	من 5 إلى 10 سنوات	
	0.24	3.69	من 11 إلى 15 سنة	
	0.43	3.85	16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-12) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائية (0.35 للمحور ككل) وقيمة F كانت صغيرة (1.07 للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل من الموظفين الجدد وذوي الخبرة في العينة يرون تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

3-2 حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (4-13): اختلاف إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة حسب المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig
اكتساب المعرفة	تقني	3.86	0.53	0.38	0.86
	تقني سامي	3.71	0.42		
	ليسانس	3.72	0.61		
	مهندس دولة	3.65	0.65		
	دراسات عليا	3.62	0.37		
	أخرى	3.66	0.63		
توليد المعرفة	تقني	3.80	0.48	0.69	0.63
	تقني سامي	3.84	0.43		
	ليسانس	3.89	0.49		

0.58	0.75	0.50	3.96	مهندس دولة	خزن المعرفة
		0.50	3.71	دراسات عليا	
		0.23	3.77	أخرى	
		0.51	3.63	تقني	
		0.45	3.75	تقني سامي	
		0.55	3.75	ليسانس	
		0.56	3.85	مهندس دولة	
0.17	1.56	0.46	3.65	دراسات عليا	توزيع المعرفة
		0.37	3.58	أخرى	
		0.40	3.67	تقني	
		0.45	3.66	تقني سامي	
		0.46	3.75	ليسانس	
		0.66	3.73	مهندس دولة	
		0.41	3.81	دراسات عليا	
0.11	1.79	0.49	3.27	أخرى	تطبيق المعرفة
		0.64	3.57	تقني	
		0.54	3.68	تقني سامي	
		0.53	3.63	ليسانس	
		0.66	3.81	مهندس دولة	
		0.29	3.81	دراسات عليا	
		0.55	3.25	أخرى	
<u>0.62</u>	<u>0.70</u>	0.26	3.71	تقني	عمليات إدارة المعرفة
		0.24	3.73	تقني سامي	
		0.30	3.76	ليسانس	
		0.40	3.79	مهندس دولة	
		0.22	3.71	دراسات عليا	
		0.20	3.60	أخرى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-13) الخاص بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت مستويات الدلالة كلها أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائية (0.62 للمحور ككل) وقيمة F كانت

صغيرة (0.70) للمحور ككل) وهو ما يدعم هذا الطرح، وهذا يدل أن كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم التعليمية في العينة يرون تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بنفس المستويات.

من خلال هذا النتائج يمكننا القول بصحة الفرضية الرابعة التي مفادها عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك و تطبيق متطلبات و عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، ويرجع هذا حسب رأي الباحث لكون أن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الدراسة مفهومة ومعروفة لجميع الموظفين وراسخة من خلال ثقافتها التنظيمية التي تسعى من خلالها إلى اكتساب وتوظيف المعارف والتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها، أما فيما يخص الأداء المتميز فالمؤسسة تقوم بوضع استراتيجيات على المستوى المركزي ترسخ معايير الأداء وتصدرها لفروعها على شكل تعليمات يطبقها الجميع حتى ولو لم يكونوا واعين بها.

ثالثا : الأداء المتميز وفق النموذج الأوري

1-3 حسب متغير الجنس:

جدول (4-14): اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز حسب الجنس

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	البعد
0.26	1.25	0.42	3.66	ذكر	القيادة
		0.48	3.73	أنثى	
0.06	3.45	0.45	3.72	ذكر	السياسات والاسراتيجيات
		0.45	3.59	أنثى	
0.64	0.21	0.43	3.58	ذكر	الموارد البشرية
		0.43	3.61	أنثى	
0.14	6.18	0.49	3.59	ذكر	العلاقات والموارد
		0.39	3.76	أنثى	
0.23	1.40	0.42	3.72	ذكر	العمليات
		0.48	3.65	أنثى	
0.11	2.52	0.48	3.64	ذكر	العملاء
		0.46	3.76	أنثى	
0.24	1.35	0.51	3.51	ذكر	الأفراد

		0.48	3.60	أثنى	
0.44	0.58	0.55	3.50	ذكر	المجتمع
		0.48	3.56	أثنى	
0.51	0.43	0.47	3.69	ذكر	نتائج الأداء
		0.44	3.65	أثنى	الرئيسية
0.23	1.42	0.18	3.62	ذكر	الأداء المتميز
		0.17	3.66	أثنى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (4-14) الخاص بتحليل التباين الأحادي نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع أبعاد هذا المتغير أقل من مستوى معنوية 0.05 (0.23 للمحور ككل) ويعزز هذه النتيجة قيمة F الصغيرة نسبيا (1.42 للمحور ككل)، أي أن افراد عينة الدراسة في المؤسسة على اختلاف جنسهم يرون تطبيق معايير التميز لهذا النموذج بشكل متساو.

3-2 حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4-15): اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز حسب سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
0.61	0.60	0.51	3.64	أقل من 5 سنوات	القيادة
		0.45	3.70	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.39	3.70	من 11 إلى 15 سنة	
		0.38	3.54	16 سنة فأكثر	
0.15	3.59	0.38	3.89	أقل من 5 سنوات	السياسات والاستراتيجيات
		0.43	3.66	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.49	3.63	من 11 إلى 15 سنة	
		0.57	3.43	16 سنة فأكثر	
0.18	1.63	0.39	3.43	أقل من 5 سنوات	الموارد البشرية

0.83	0.28	0.41	3.63	من 5 إلى 10 سنوات	العلاقات والموارد
		0.47	3.60	من 11 إلى 15 سنة	
		0.41	3.62	16 سنة فأكثر	
		0.57	3.69	أقل من 5 سنوات	
		0.46	3.63	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.43	3.63	من 11 إلى 15 سنة	
0.17	1.69	0.47	3.72	16 سنة فأكثر	العمليات
		0.50	3.68	أقل من 5 سنوات	
		0.40	3.74	من 5 إلى 10 سنوات	
0.53	0.72	0.49	3.59	من 11 إلى 15 سنة	العملاء
		0.32	3.83	16 سنة فأكثر	
		0.48	3.67	أقل من 5 سنوات	
		0.50	3.64	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.44	3.73	من 11 إلى 15 سنة	
		0.37	3.83	16 سنة فأكثر	
0.61	0.60	0.45	3.62	أقل من 5 سنوات	الأفراد
		0.50	3.53	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.57	3.48	من 11 إلى 15 سنة	
		0.36	3.64	16 سنة فأكثر	
0.89	0.20	0.62	3.56	أقل من 5 سنوات	المجتمع
		0.50	3.49	من 5 إلى 10 سنوات	

				من 11 إلى 15 سنة	
		0.53	3.54		
		0.52	3.56	16 سنة فأكثر	
0.18	1.64	0.52	3.83	أقل من 5 سنوات	نتائج الأداء الرئيسية
		0.44	3.62	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.43	3.70	من 11 إلى 15 سنة	
		0.62	3.70	16 سنة فأكثر	
0.68	0.50	0.19	3.67	أقل من 5 سنوات	الأداء المتميز
		0.16	3.63	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.19	3.62	من 11 إلى 15 سنة	
		0.19	3.65	16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (4-15) الخاص بتحليل التباين الأحادي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت جميع أبعاد هذا المتغير أقل من مستوى معنوية 0.05 (0.68) للمحور ككل) ويعزز هذه النتيجة قيمة F الصغيرة نسبياً (0.50 للمحور ككل)، أي أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة من ذوي الخبرة أو المستجدين يرون تطبيق معايير التميز لهذا النموذج بشكل متساو.

3-3 حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (4-16): اختلاف إجابات العينة حول الأداء المتميز حسب المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig
القيادة	تقني	3.85	0.28	1.79	0.11
	تقني سامي	3.68	0.45		
	ليسانس	3.71	0.44		
	مهندس دولة	3.55	0.49		
	دراسات عليا	3.90	0.29		

0.32	1.18	0.43	3.61	أخرى	السياسات والاستراتيجيات
		0.39	3.86	تقني	
		0.43	3.67	تقني سامي	
		0.43	3.64	ليسانس	
		0.52	3.62	مهندس دولة	
		0.46	3.90	دراسات عليا	
0.37	1.07	0.49	3.69	أخرى	الموارد البشرية
		0.47	3.48	تقني	
		0.44	3.59	تقني سامي	
		0.40	3.64	ليسانس	
		0.45	3.51	مهندس دولة	
		0.48	3.78	دراسات عليا	
0.43	0.98	0.39	3.69	أخرى	العلاقات والموارد
		0.32	3.82	تقني	
		0.50	3.60	تقني سامي	
		0.45	3.66	ليسانس	
		0.53	3.55	مهندس دولة	
		0.43	3.71	دراسات عليا	
0.85	0.39	0.25	3.75	أخرى	العمليات
		0.46	3.57	تقني	
		0.42	3.72	تقني سامي	
		0.46	3.69	ليسانس	
		0.38	3.74	مهندس دولة	
		0.56	3.75	دراسات عليا	
0.83	0.42	0.49	3.69	أخرى	العملاء
		0.51	3.63	تقني	
		0.42	3.65	تقني سامي	
		0.47	3.66	ليسانس	
		0.53	3.73	مهندس دولة	
		0.58	3.87	دراسات عليا	
0.20	1.45	0.50	3.66	أخرى	الأفراد
		0.53	3.52	تقني	

		0.43	3.43	تقني سامي	
		0.46	3.65	ليسانس	
		0.54	3.44	مهندس دولة	
		0.37	3.59	دراسات عليا	
		0.86	3.55	أخرى	
0.70	0.59	0.59	3.47	تقني	المجتمع
		0.48	3.49	تقني سامي	
		0.54	3.47	ليسانس	
		0.57	3.62	مهندس دولة	
		0.29	3.56	دراسات عليا	
		0.54	3.63	أخرى	
0.09	1.92	0.44	3.77	تقني	نتائج الأداء
		0.42	3.77	تقني سامي	الرئيسية
		0.48	3.61	ليسانس	
		0.45	3.75	مهندس دولة	
		0.42	3.34	دراسات عليا	
		0.45	3.61	أخرى	
<u>0.73</u>	<u>0.55</u>	0.17	3.66	تقني	الأداء المتميز
		0.13	3.62	تقني سامي	
		0.19	3.63	ليسانس	
		0.20	3.61	مهندس دولة	
		0.09	3.71	دراسات عليا	
		0.22	3.65	أخرى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (4-16) الخاص بتحليل التباين الأحادي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت جميع أبعاد هذا المتغير أقل من مستوى معنوية 0.05 (0.73) للمحور ككل) ويعزز هذه النتيجة قيمة F الصغيرة نسبيا (0.55 للمحور ككل)، أي أن افراد عينة الدراسة في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التعليمية يرون أن تطبيق معايير التميز لهذا النموذج يكون بشكل متساو.

من خلال هذا النتائج يمكننا القول بصحة الفرضية الخامسة التي تنص بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك العاملين للأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، ويمكن القول أن هذا راجع للسياسة العامة التي تنتهجها مؤسسة اتصالات الجزائر في هذا الشأن، حيث تقوم المؤسسة بوضع معايير للأداء المتميز (تجدر الإشارة أن نماذج التميز تتشابه في معاييرها لاسيما النموذج الجزائري الذي يشبه إلى حد كبير النموذج الأوربي للتميز) ثم تقوم على أساسه بإصدار تعليمات تخص جودة الخدمات لمختلف فروعها عبر ولايات الوطن، مما يجعل الموظفين يلتزمون بهذه المعايير من خلال تطبيق تعليمات الإدارة المركزية.

المطلب الرابع : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الارتباط والأثر والوساطة

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضية الارتباط بين كل من متطلبات وعمليات ادارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون، كما سيتم دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باستعمال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، والتحقق من وساطة عمليات ادارة المعرفة بين متطلباتها وبين الاداء المتميز وفق النموذج الأوربي باستعمال طريقة (Baron and Kenny, 1986).

أولاً: تنص الفرضية السادسة على أن: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من متطلبات و عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي في المؤسسة محل الدراسة، وباستعمال معامل الارتباط بين مختلف الأبعاد للمتغيرين كانت النتائج كالآتي:

جدول (4-17):ارتباط متطلبات إدارة المعرفة مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي

الأبعاد	مؤشرات الارتباط	الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.59**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
نمط القيادة	معامل الارتباط	0.59**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.54**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
تكنولوجيا المعلومات	معامل الارتباط	0.64**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
محور متطلبات ادارة المعرفة ككل	معامل الارتباط	0.79**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (4-17) معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد متغير متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، حيث جاءت جميع العلاقات طردية من متوسطة إلى قوية، وقد كانت اعلى نسبة ارتباط لبعد تكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.64) ، يليه الثقافة التنظيمية ونمط القيادة بقيمة (0.59) ، وأدنى قيمة كانت للهيكل التنظيمي (0.54)، ونلاحظ أن المحور ككل بلغ معامل ارتباطه (0.79) وهو قوي نسبيا، وكل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

يمكننا القول بان متطلبات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا قويا موجبا مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي و بنفس الطريقة سنقوم باختبار أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4-18):ارتباط عمليات إدارة المعرفة مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي

الأبعاد	مؤشرات الارتباط	الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي
اكتساب المعرفة	معامل الارتباط	0.63**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
توليد المعرفة	معامل الارتباط	0.53**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
خزن المعرفة	معامل الارتباط	0.50**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
توزيع المعرفة	معامل الارتباط	0.60**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	0.66**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00
محور عمليات ادارة المعرفة ككل	معامل الارتباط	0.80**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (4-18) معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، حيث جاءت جميع العلاقات طردية من متوسطة إلى قوية، وقد كانت اعلى نسبة ارتباط لبعد تطبيق المعرفة بقيمة (0.66) ، يليه اكتساب المعرفة بقيمة (0.63) ، وأدنى قيمة كانت لخزن المعرفة بقيمة (0.50)، ونلاحظ أن المحور ككل بلغ معامل ارتباطه (0.80) وهو ارتباط قوي، وكل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول بصحة الفرضية السادسة التي تقول بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من متطلبات و عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات (سيتم توضيح ذلك في المبحث الثاني) من خلال العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة ومعايير التميز في الأداء بمختلف نماذجها.

ثانياً: تنص الفرضية السابعة على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من متطلبات إدارة

المعرفة وعملياتها والأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز، ولاختبارها سنقوم بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بين كل من متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرين مستقلين والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4-19): تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F (Sig)	قيمة B	قيمة T	دلالة T (Sig)	معامل تضخم التباين VIF
الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM Y	متطلبات إدارة المعرفة X عمليات إدارة المعرفة Me	0.901	0.812	426.00	0.00	0.26	13.30	0.00	1.48
						0.34	13.70	0.00	1.48

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (4-19) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لكل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها كمتغيرين مستقلين وبين الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي كمتغير تابع، وقد أظهرت النتائج أن هذا النموذج معنوي من خلال قيمة F التي بلغت 426.00 ومعنويتها التي بلغت قيمة 0.00 وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05 ، ومن خلال قيمة R² يمكننا القول أن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة تفسر 81.2% من التغير الحاصل في الأداء المتميز، كما نستنتج من خلال قيمة B أنه كلما تحسن تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء بمقدار 0.26، وكلما تحسن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء بمقدار 0.34، وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

أما معامل التضخم VIF فقد بلغ قيمة 1.48 وهي أقل من 3 وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الانحدار ويمكننا كتابة معادلة الانحدار كالآتي:

$$Y = 0.263 * Me + 0.348 * X + 1.043 + e$$

الأداء المتميز (المتوقع) = 1.403 + متطلبات*0.263 + عمليات*0.348 + خطأ التنبؤ

ثالثاً: تنص الفرضية الثامنة على أن عمليات إدارة المعرفة تتوسط التأثير الإيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز، ولاختبار هذه الفرضية استعملنا نموذج (Baron and Kenny, 1986) لاختبار الوساطة ومعرفة نوعها جزئية أم كلية، وهو يتطلب تحقق الشروط التالية:

- 1- يجب أن يكون هناك تأثير للمتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط المفترض (عمليات إدارة المعرفة) وهذا الأثر يمثل المعادلة الأولى.
- 2- يجب أن يكون هناك تأثير للمتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي) وهذا الأثر يمثل المعادلة الثانية.
- 3- يجب أن يكون هناك تأثير للمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي) في وجود المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)، هذا الأثر يمثل المعادلة الثالثة.

بالنسبة للشرط الأول: يتطلب التحقق من وجود أثر دال إحصائياً لمتطلبات إدارة المعرفة (متغير مستقل) على عمليات إدارة المعرفة (متغير وسيط) وذلك بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، كما هو موضح في

الجدول التالي: جدول (4-20): تحليل الانحدار البسيط لمتطلبات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F (Sig)	قيمة B	قيمة T	دلالة T (Sig)	معامل تضخم التباين VIF
عمليات إدارة المعرفة X	متطلبات إدارة المعرفة Me	0.57	0.32	96.11	0.00	0.44	9.80	0.00	1.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (4-20) نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل من متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد أظهرت النتائج أن هذا النموذج معنوي من خلال قيمة F التي بلغت 96.11 بمستوى دلالة قيمته 0.00 وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05، ومن خلال قيمة R² يمكننا القول أن متطلبات إدارة المعرفة تفسر 32% من التغير الحاصل في عمليات إدارة المعرفة، وهذا يدل على تحقق الشرط الأول من نموذج الوساطة، ويمكننا كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$X = 0.444 * Me + 2.102 + e$$

بالنسبة للشرط الثاني: يتطلب التحقق من وجود أثر دال إحصائياً لمتطلبات إدارة المعرفة (متغير مستقل) على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي (متغير تابع) وذلك بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4-21): تحليل الانحدار البسيط لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F (Sig)	قيمة B	قيمة T	دلالة T (Sig)	معامل تضخم التباين VIF
الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي Y	متطلبات إدارة المعرفة Me	0.79	0.63	341.62	0.00	0.41	18.48	0.00	1.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

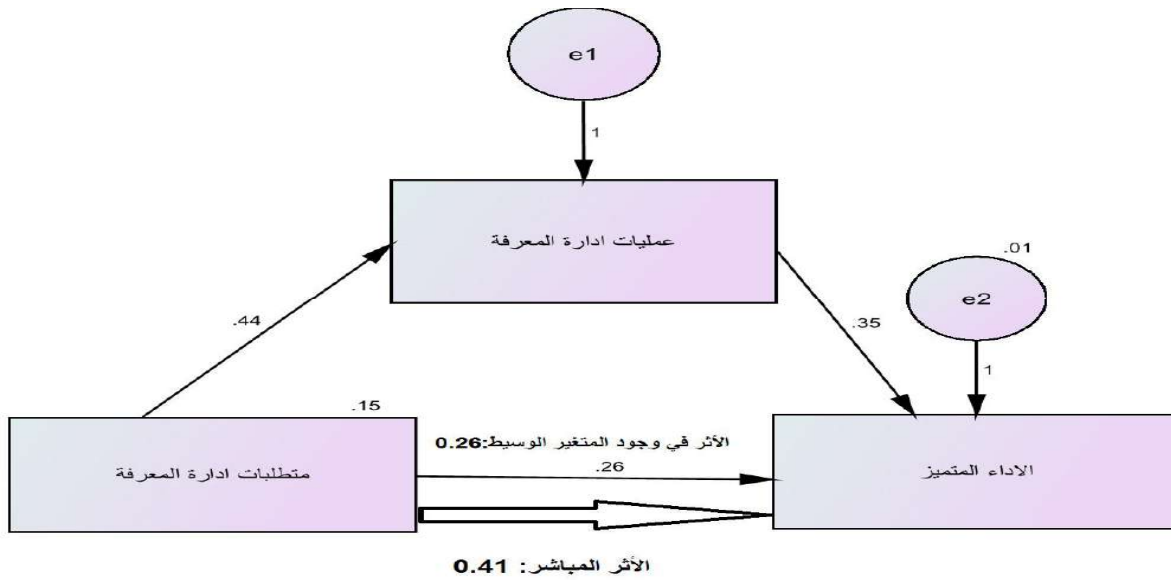
يوضح الجدول (4-21) نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل من متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي كمتغير تابع، وقد أظهرت النتائج أن هذا النموذج معنوي من خلال قيمة F التي بلغت 341.62 بمستوى دلالة قيمته 0.00 وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05، ومن خلال قيمة R² يمكننا القول أن متطلبات إدارة المعرفة تفسر 63% من التغير الحاصل في الأداء المتميز، وهذا يدل على تحقق الشرط الثاني من نموذج الوساطة، ويمكننا كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.417 * Me + 2.135 + e$$

بالنسبة للشرط الثالث: يتطلب التحقق من وجود أثر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة (متغير وسيط) على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي (متغير تابع) بوجود متطلبات إدارة المعرفة (متغير مستقل) وذلك بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات، و هو ما تم توضيحه في الجدول (4-19) الخاص بتحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي.

مما سبق يمكننا القول بصحة الفرضية الثامنة التي تقول بأن عمليات إدارة المعرفة تتوسط التأثير الإيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز للمؤسسة وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، ولكن يبقى نوع الوساطة كلية أم جزئية وهو ما سنتعرض له من خلال هذا الشكل المستخرج من برنامج Amos:

شكل (4-1): نموذج العلاقات القائمة بين المتغيرات برنامج ال Amos



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Amos

يبين الشكل (4-1) أن أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز في وجود المتغير الوسيط وهو عمليات إدارة المعرفة بلغ 0.26 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وهو أقرب إلى الصفر من الأثر المباشر لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز الذي بلغ 0.41 حسب معادلة الانحدار المأخوذة من الشرط الثاني، وهو يشير إلى وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة وذلك لكون أن الأثر في وجودها (أي وجود عمليات إدارة المعرفة) لم

يَتَنَفَّي تماماً بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، وبقي دالا إحصائيا في كلا النموذجين ، نموذج الوساطة ونموذج الأثر الكلي.

ويمكن تفسير الوساطة الجزئية لعلميات إدارة المعرفة بين علاقة الأثر بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز في أن كل أبعاد متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجابا على الأداء المتميز وتقوم بتحسين الأداء بجميع أبعاده حتى ولو لم ترافق هذه المتطلبات عمليات معرفية مباشرة، ((وهو حسب رأي الباحث غير كاف ويتعارض مع ما توصل له الأكاديميان Irma (Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal,2010) اللذان قالا بأن إدارة المعرفة لابد لها من متطلبات ولكنها لا تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي إلا من خلال عمليات (Processus))، إلا أن وجود عمليات إدارة المعرفة يزيد من هذا الأثر ويقويه ويسهم بشكل واضح في تحسين الأداء.

بعد اجراء كل من نموذج الارتباط البسيط والمتعدد بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM وإختبار إمكانية الوساطة، يمكننا القول بصحة الفرضية الرئيسية التي تقول بأن هناك علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث نهدف إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها، كما سنقوم بمناقشتها على ضوء ما طرحته الدراسات السابقة المشار إليها في فصل الدراسات التطبيقية، وذلك وفق متغيرات الدراسة، حيث أن الدراسات السابقة تشمل كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المتميز ولكن تختلف حسب عدد المتغيرات المتناولة وطريقة إجراء التحليل وهذا ما سنتناوله كآلاتي:

المطلب الأول : مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولا : النتائج المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة

أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها: الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بفروعها: الجلفة، غرداية وورقلة كان عاليا، وذلك وفق رأي أفراد عينة الدراسة من العاملين، وقد جاءت كل الأبعاد بنسب عالية إلا بعد تكنولوجيا المعلومات الذي كان في مستوى متوسط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون أن المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية عريقة مستمدة من خبرة عمالها التي اكتسبها عبر سنوات طويلة، ويتم نقلها للموظفين الجدد، كما أن نمط القيادة يحفز العاملين على تبني مدخل المعرفة لتعزيز الأداء الكلي وفق ما أخبرنا به بعض المدراء، في حين أن المؤسسة تسعى دائما لتغيير هيكلها التنظيمي وجعله أكثر تفرطحا لتقليل المركزية وتحسين عملية انسياب المعلومات والتعليمات واتخاذ القرارات، وكل هذا يسهم في جعل متطلبات إدارة المعرفة متوفرة بنسبة عالية في المؤسسة.

وتأتي هذه النتيجة بمستوى أحسن من دراسة (عمر عياد الغليظ و رواد الهادي عبد السيد، 2019) اللذان وجدا أن توافر متطلبات إدارة المعرفة بمصرف شمال افريقيا كان متوسطا، وتتفق مع دراسة (نهاية عبد الهادي التلباني، 2015) الذي وجد أن توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كان عاليا، وهو أيضا ما توصل إليه (نضال محمد الزطمة، 2011) في الكليات والمعاهد التقنية بقطاع غزة و (سوزان صالح دروزة، 2008)، في حين وجد (صالح عبد الحكيم، 2015) أن جامعات قطاع غزة تقوم بتوفير متطلبات ادارة المعرفة بنسب متفاوتة.

وبالرجوع إلى نتائج الفروقات الموجودة بين مستويات إدراك متطلبات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية، فقد توصلنا لعدم وجود أي فروق تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمستوى التعليمي، ويرجع هذا لكون أن أبعاد متطلبات إدارة المعرفة متعلقة بالمؤسسة في حد ذاتها سواء أدركها العاملون أو لم يدركوها، وهو ما توصل له كل من (عمر عياد الغليظ و رواد الهادي عبد السيد، 2019).

ثانيا : النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة تمارس بشكل عال في مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بفروعها: الجلفة، غرداية وورقلة وذلك وفق رأي أفراد عينة الدراسة من العاملين، وقد جاءت كل الأبعاد بنسب عالية إلا بعد تطبيق المعرفة الذي جاء بمستوى متوسط.

ويرجع هذا لكون أن المؤسسة تنتهج استراتيجية وظيفية موجهة بالمعرفة وذلك حسب ما أخبرنا به بعض المديرين، حيث تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعارف الجديدة في مجال الاتصالات وتحفز الأفراد العاملين على تداولها وتطبيقها في جميع مراحل تقديم الخدمات للزبائن، إلا أن الإبداع المعرفي في مجال الاتصالات يبقى محدودا جدا لذلك تسعى المؤسسة دائما على الحصول على التكنولوجيا الجديدة من المصادر الخارجية وتدريب العاملين عليها.

كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سامي بن براهيم الغنيم، 2013) الذي وجد أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعا في الامارة محل دراسته، وأيضا مع دراسة (شاهد عبد الحكيم، 2013) و تختلف مع دراسة (محمود عطا الله عمر المدهون، 2015) الذي وجد أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان متفاوتا بين توزيع المعرفة وتخزينها في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما أن (جوبر مُجَّد، 2012) وجد توافر عمليتين فقط من عمليات إدارة المعرفة وهما: نقل المعرفة واستخدام المعرفة فقط وذلك في احد المصارف الجزائرية، أما (أحسين عثمانى و عمران الزين، 2018) فقد وجدوا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال اختبار عملياتها كان قويا في مؤسسة كوندور الجزائرية وهو ما يتفق تماما مع نتيجة دراستنا.

أما فيما يخص الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: : الجنس، الخبرة والمستوى التعليمي، فقد وجدنا أن جميع أفراد العينة على اختلاف خبرتهم وجنسهم ومستواهم التعليمي يرون أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يتم بشكل متساو، وأن هذه العوامل لا تؤثر في مستوى ادراكهم لها، ويتفق هذا مع دراسة (Salina Daud and Wan Fadzilah Wan Yusoff، 2010) التي ترى أن عمليات إدارة المعرفة تدرك بشكل متساو بين جميع العاملين، وتتعارض مع دراسة كل من (Mohamad H. Gholami، 2013) و دراسة (نضال مُجَّد الزطمة، 2011) الذي وجد فروق في كل من متغيرات مدة الخدمة ومتغير مكان العمل ومتغير سنوات الخبرة، وقال بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء(الزبائن)، نتائج الأفراد(العاملين)، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بفروعها: الجلفة، غرداية وورقلة كان متوسطا، وذلك حسب رأي أفراد عينة الدراسة من العاملين، وقد جاءت كل الأبعاد بنسب متوسطة إلا بعد العمليات والقيادة ونتائج العملاء ونتائج الأداء الرئيسية التي كان في مستوى عال.

وهذه النتيجة لعدم وجود توازنات بين مختلف مؤشرات الأداء التي قد يراها العامل على أنها متداخلة نوعا ما ، كما أنها تفتقد إلى المرونة الكافية وهو ما أشار إليه الباحث (مراد كواشي، 2013)، كما يمكن ارجاعها لكون أن الإدارة المركزية العامة للمؤسسة تضع معايير عامة للأداء في استراتيجيتها تشمل جميع المعايير السالفة الذكر ومن ثم تجعلها على شكل تعليمات لباقي الفروع مما يجعل الموظفين في كثير من الأحيان غير واعين بهذه المعايير ويطبقونها على أنها تعليمات فقط، مما يجعل مستوى تطبيق معايير النموذج الأوربي متوسطة فقط، لأن التعليمات يمكن أن تحمل في كثير من الأحيان نقاط هامة متعلقة بالأداء ولا يمكن الاعتماد فقط على إصدار الأوامر

والتوجيهات للعمال، بل يجب إشراكهم وتوعيتهم بمعايير التميز في الأداء وفتح قنوات التغذية الراجعة -Feed-back" معهم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إيهاب عبد ربه سهمود، 2013) الذي وجد أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لمعايير النموذج الأوربي للتميز EFQM يقل عن 60 بالمائة وهي نسبة متوسطة، وتتوافق أيضا مع دراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018) الذي توصل إلى أن الانموذج الأوربي للتميز يطبق بمستوى متوسط في جامعة الملك خالد وذلك باستعمال تسعة معايير، كما أن (محمود عطا عمر المدهون، 2014) وجد بأن معايير النموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج تتواجد بنسب متفاوتة بين المستوى المتوسط والعالي.

أما فيما يخص الفروق بين مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمعايير النموذج الأوربي للتميز التي تعزى للمتغيرات الشخصية، فلم يجد الباحث أية فروق دالة إحصائية، وهو راجع لكون أن إدراك العاملين للمعايير كان متوسطا أصلا، أي أن معايير الأداء المتميز غير واضحة لدى العاملين ومتداخلة نوعا ما وذلك على اختلاف مسوياتهم التعليمية وخبرتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود عطا عمر المدهون، 2014) الخاصة بمعايير النموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج، وتتعارض مع دراسة (سلطان سعيد عبده المخلافي، 2018) الذي قال بوجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق النموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لصالح التخصصات الإنسانية، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بجامعة الملك خالد محل دراسته .

المطلب الثاني : نتائج متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات

أولا : علاقات الارتباط

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM ، وقد جاءت أعلى نسبة ارتباط بين بعد تكنولوجيا المعلومات تليه الثقافة التنظيمية ونمط القيادة، ويرجع هذا إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر من صميم الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، لذا فإن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بتكنولوجيا المعلومات، كما أن نمط القيادة الذي يعتبر من متطلبات إدارة المعرفة هو أيضا من معايير النموذج الأوربي للتميز، وقد لاحظنا من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة أن هناك اهتمام بالغ بتكنولوجيا المعلومات وسعي حثيث لاكتساب التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، 2019) التي قام بها في مصرف شمال إفريقيا والذي يعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي تشبه إلى حد ما المؤسسة محل الدراسة، كما أن دراسة (Mohamad H. Gholami، 2013) أشارت لوجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء ، وأيضاً دراسة

(سوزان صالح دروزة، 2008) التي أوصت بالاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا كونها أحد أهم روافد المعرفة وتحسين الاداء بصفة عامة.

كما أن أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة ارتبطت بشكل موجب وقوي مع أبعاد الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، حيث جاءت جميع العلاقات طردية من متوسطة إلى قوية، وقد كانت اعلى نسبة ارتباط لبعده تطبيق المعرفة، تليها اكتساب المعرفة، وأدنى قيمة كانت لحزن المعرفة، ويمكن تفسير ذلك لكون أن اكتساب المعرفة وتطبيقها يمثلان دعامة أساسية للأداء من خلال تفعيل أبعاده لا سيما بعد نتائج العملاء ونتائج الأداء الرئيسية وأن المؤسسة تسعى لاكتساب المعارف والتكنولوجيات الحديثة لتحسين أدائها، أما حزن المعرفة فلا يرتبط مباشرة بالأداء إلا إذا تم استدعاء هذه المعرفة من جديد لتطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Daniel .P.M، 2006) الذي وجد أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة المعرفة من خلال عملياتها وأداء الشركات وأن الشركات التي يمارس موظفوها إدارة المعرفة تحصل على نتائج أداء أفضل من المنافسين، وتتفق أيضا مع دراسة (محمود عطا عمر المدهون، 2014) الذي قال بوجود علاقة ارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، وهي نفس نتيجة دراسة (نضال مُجد الزطمة، 2011) أيضا.

ثانيا : علاقات الأثر

من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرين مفسرين وبين الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي EFQM كمتغير متنبأ به أو تابع، بينت النتائج أن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة تفسر أكثر من 80 بالمائة من التغير الحاصل في الأداء المتميز، وهو ما يشير إلى وجود أثر كبير لمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي، وهذه النتيجة تتفق مع نظرية (عبد الستار علي وآخرون) التي تم الإشارة إليها في الجزء النظري والتي تقول بأنه يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على المنظمات والأداء التنظيمي على أربعة مستويات وهي العاملون، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي العام وهذه المستويات هي من صميم معايير النموذج الأوربي للتميز، و يمكن تفسير ذلك من خلال كون عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى خلق المعرفة، وبذلك يمكنها أن تساهم في تحسين الأداء على الأربعة مستويات المذكورة، كما يمكن أن تؤدي عمليات إدارة المعرفة إلى تحسينات مباشرة على مستوى العاملين، العمليات، المنتجات والأداء العام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شاهد عبد الحكيم، 2012) الذي توصل إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء وأن التحسينات التي جرت على هذا المحور كانت بفضل تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتتفق أيضا مع دراسة (مانع سبرينة، بن محجوبة حميد، 2018) التي قالت بوجود اثر إيجابي لعمليات ادارة المعرفة على الأداء وخاصة الأداء البشري (نتائج العاملين في النموذج الأوربي)، كما أن (الهاشمي بن واضح و عبد المطلب

بيصار، 2018) وجدا علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين تحقيق الأداء المتميز، ورأس المال الهيكلي يشمل الموارد الملموسة والغير الملموسة والتي تتقاطع بدورها مع متطلبات وعمليات ادارة المعرفة، كما أن (محمود عطا عمر المدهون، 2014) وجد أن هنالك علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي النموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج وهي نفس النتيجة المتوصل إليها في دراستنا باستعمال النموذج الأوري للتميز.

ثالثا : علاقة الوساطة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة بين كل من متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوري EFQM ، وهذه النتيجة كانت متوقعة من طرف الباحث وقد قمنا بصياغتها على شكل فرضية وذلك إعتقادا على دراسة مشابهة وهي دراسة (Salina Daud and, 2010) (Wan Fadzilah Wan Yusoff) حيث اقترح الباحثان أن رأس المال الاجتماعي يمثل متغيراً وسطيًا بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وقد أظهرت الدراسة أنه يمكن دمج عمليات إدارة المعرفة مع رأس المال الاجتماعي لتعزيز الأداء، ومن خلال هذا الطرح تم افتراض وساطة عمليات إدارة المعرفة (التي تعتبر ممارسات للمعرفة) بين المتطلبات الضرورية لها والأداء المؤسسي المتميز، ويدعم هذا التوجه أساس نظري (تم التطرق له في الفصل الأول) للأكاديميين (Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, 2010) يقول بأن إدارة المعرفة لا بد لها من متطلبات ولكنها لا تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي إلا من خلال عمليات (Processus)، وتأثير المتطلبات على الأداء يكون نسبيًا وجزئيًا ويمكن تقويته بتفعيل إدارة المعرفة من خلال عملياتها، وهو ما تمّ التوصل له على شكل وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة تقوم بتقوية الأثر الغير المباشر لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوري.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة تمحورت حول أثر متطلبات ادارة المعرفة على الاداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM وذلك بافتراض وساطة عمليات إدارة المعرفة، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع: الجلفة، غرداية وورقلة، حيث تم إعداد الاستبانة بناء على أبعاد المتغيرات والتي تم قياسها بفقرات مأخوذة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، وتم اثراؤها وتنقيحها من طرف اساتذة محكمين في الاختصاص.

وباستعمال برنامج ال SPSS قمنا بتفريغ البيانات واجراء التحليلات اللازمة من اجل اختبار فرضيات البحث، وقد تم التوصل الى : وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها مع الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز، كما تم اختبار الانحدار البسيط والمتعدد للمتغيرات واستنتاج اثر قوي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز ووجود وساطة جزئية لعلميات إدارة المعرفة بين المتغير المستقل وهو متطلبات إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM.

كما قمنا بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري لمتغيرات البحث، حيث تشابهت النتائج التطبيقية مع الدراسات السابقة في أغلب العلاقات: الارتباط، الأثر والوساطة مع وجود اختلافات بسيطة في قوة الارتباط أو درجة الأثر فقط، ويرجع هذا إلى وجود أساس نظري قوي تناول بالتحليل والتفسير كل المتغيرات المدروسة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بكل أبعاده ومعايره، ويمكننا القول أن الإطار التطبيقي لدراستنا يدعم الأساس النظري ويوافقه، ويمكن أن يقدم نموذجا للعلاقات المتداخلة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها من جهة وبين الأداء المتميز وفق النموذج الأوربي للتميز من جهة أخرى.

الخاتمة

خاتمة :

تعرف منظمات الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية تعزى لتركيبية المجتمعات والنمو الاقتصادي السريع والتطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لذا فان مقومات النجاح والتميز في المنظمات تتمثل في مدى قدرتها على مواكبة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، ولعل من أهم ما تعول عليه المنظمات لتحقيق التميز والنجاح والنمو هو توفير قاعدة معرفية تقوم على أساس المتطلبات اللازمة للمعرفة ويتم تفعيلها بعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومما لا شك فيه أن ادارة المعرفة من خلال متطلباتها وعملياتها تعمل على تحسين الأداء المؤسسي وجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية مما يكسبها ميزة تنافسية تؤهلها لتحقيق التميز.

وقد قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار أثر متطلبات ادارة المعرفة على الاداء المتميز وفق النموذج الاوروي للتميز وذلك بافتراض وجود وساطة لعمليات ادارة المعرفة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم الاعتماد على : الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات كأبعاد لمتغير متطلبات ادارة المعرفة، وأيضا تم اعتماد كل من : اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة كأبعاد لعمليات إدارة المعرفة، أما النموذج الأوروبي للتميز EFQM فتم قياسه بتسعة معايير كالتالي : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن أن نوضحها كما يأتي:

نتائج الدراسة :

أولا : نتائج الإطار النظري

من خلال تطرقنا للجانب النظري تم استخلاص مجموعة من النتائج تتمثل في:

- اختلفت الرؤى وتعددت المداخل التي تناولت مفهوم المعرفة، الا أنها ركزت على سمات اساسية للمعرفة داخل المؤسسة، و يمكن ان نجملها من خلال التعريف التالي: المعرفة هي مجموع المهارات والخبرات والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم والتدريب أو بالممارسة العملية للنشاطات المختلفة، والتي تؤدي وترجم إلى أداء فعلي، وهي تنقسم إلى قسمين معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

- اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، وبالنظر إلى التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم يمكننا القول أن إدارة المعرفة هي جملة من العمليات والإجراءات تهدف إلى توليد وتخزين وتوزيع المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة بالكم والكيف المناسبين، وبصورة دائمة ومرنة وذلك باستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية
- تعددت وتنوعت الأبعاد الضرورية لقياس كل من متطلبات وعمليات إدارة المعرفة، وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول أبعاد معينة و محددة لهما إلا أن وجهات النظر اجتمعت حول أهم الأبعاد التي تميز كل مصطلح، ومن بين أهم الأبعاد التي لاقت قبولا من طرف الباحثين والاكاديمين لقياس مفهوم متطلبات ادارة المعرفة نجد: الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة لأبعاد عمليات ادارة المعرفة فنجد: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
- يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي مفهوماً واسعاً بسبب تعريفه أولاً و بسبب المعايير التي انتهجتها مختلف المدارس الإدارية في تحديد معايير لهذا الأخير، حيث تطور الاهتمام بالأداء من الأصول المالية الملموسة إلى الأصول المعرفية غير الملموسة، ويمكن تعريف الاداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- ليس كل أداء المؤسسة متميز عن غيرها من المؤسسات، فهناك الأداء العادي وهناك الأداء المتميز، ويمكن القول بأن الأداء المؤسسي المتميز هو أداء الأعمال بطريقة مبدعة ومبتكرة في كل العمليات وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر للوصول إلى إرضاء جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- من أجل تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها قامت مختلف بعض حكومات ومؤسسات الدول الاجنبية والعربية بتبني نماذج معينة للأداء تضمن بها الجودة وتحقيق التميز من خلال عدة معايير، ومن بين أهم النماذج المقترحة هو النموذج الاوروي EFQM للتميز والنموذج الامريكى مالكوم بالدريج، والنموذج الياباني، بالإضافة الى نماذج اخرى عربية، ويقوم النموذج الاوروي على أساس 09 معايير شاملة لجميع مجالات الأداء في المؤسسة وهي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج العملاء (الزبائن)، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية، وقد تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.
- تؤثر إدارة المعرفة من خلال متطلباتها وعملياتها على الأداء المؤسسي وتقوم بتحسينه على مختلف مستويات الأداء في المؤسسة، إلا أن العمليات من اكتساب المعرفة وتطبيقها تؤثر بشكل فعال ومباشر لذا فقد تم افتراض وساطة عمليات إدارة المعرفة بين المتطلبات والأداء المؤسسي المتميز.

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية

- في ضوء تحليلات الدراسة الميدانية ونتائجها، يمكن تحديد جملة من الاستنتاجات :
- نتائج متعلقة بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المؤسسي المتميز وفق النموذج الاوروي:
 - توافر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها بمستوى عال في مؤسسة اتصالات الجزائر وفق وجهة نظر العاملين افراد عينة الدراسة.
 - تطبق المؤسسة معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM بمستوى متوسط وذلك حسب رأي أفراد عينة الدراسة.
 - لا توجد فروق نحو ادراك العاملين لكل من توافر متطلبات إدارة المعرفة وممارسة عملياتها تعزى للجنس أو الخبرة والمستوى التعليمي.
 - لا يوجد اختلافات تعزى للجنس والخبرة والمستوى التعليمي حول نظرة العاملين افراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لتوافر وتطبيق معايير الأداء المتميز الأوروبي، والذي كان بمستوى متوسط.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز.
 - تؤثر متطلبات إدارة المعرفة على عملياتها تأثير إيجابي، وتقوم بتفعيلها.
 - تؤثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، كما أن عمليات إدارة المعرفة تتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي وتحسن من هذا الأثر.
 - يمكن من خلال تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء به نحو التميز، وهذا التفعيل يكون بتوفير متطلبات إدارة المعرفة لا سيما: الثقافة التنظيمية المشجعة للتميز والهيكلة التنظيمي المناسب المرن، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والقيادة الرشيدة التي تستطيع توجيه وتحفيز العاملين.

ثالثا : الاقتراحات وتوصيات الدراسة

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والإطار التطبيقي يمكن تقديم التوصيات الثانية:
- التأكيد على أهمية متطلبات وعمليات إدارة المعرفة ومراجعة أبعادهما بشكل يعزز جوانبهما التطبيقية الميدانية والتوفيق بينها وبين الطرح النظري، ليتسنى للعاملين ادراكهما بشكل صحيح وبسيط بعيدا عن النظريات الاكاديمية المعقدة، ويكون هذا بتوظيف المؤسسة لعمال مختصين بالمعرفة أكاديميا ومهنيا.
 - وضع قائمة للمعارف التي يجب على العمال اكتسابها وتطبيقها وذلك في توصيف الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية.

- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تشتغل بالمعرفة وتقوم بتوزيعها وإيصالها للعاملين عند الحاجة إليها.
- تشجيع العمل والحفاظ على روح الفريق وإعطائه كامل الحرية والاستقلالية في العمل والتنفيذ ليسهل نقل المعارف الضمنية بين الأفراد ذوي الخبرة والمستجدين.
- إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية مما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية موجهة بالمعرفة تقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.
- وجوب وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين لأن القيادة من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى توليد المعرفة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وتخصيص مخابر للبحث والتطوير وعدم الاكتفاء بالحصول على تكنولوجيا من المصادر الخارجية فقط.
- يتطلب الوصول إلى الأداء المتميز الالتزام بمجموعة من المعايير شاملة لمختلف مصادر الأداء في المؤسسة، ولتطبيقها لا يجب فقط على المؤسسة إصدار تعليمات متعلقة بالأداء بل يجب إشراك العاملين وجعلهم مدركين لهذه المعايير وأهميتها من خلال دورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال.

رابعاً : أفاق الدراسة

إن ما تبين لنا خلال الدراسة أن موضوع أثر متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها على الاداء المتميز وفق النموذج الاوروي للتميز في المؤسسة موضوع متشعب ويصعب حصر كل الجوانب المتعلقة به، لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح ل للبحث والإثراء فيه أكثر، و عليه يمكن أن تكون المواضيع التالية كآفاق للدراسة:

- 1- مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية التميز.
- 2- نموذج مقترح لمعايير التميز في المؤسسات الجزائرية من خلال التحليل العملي الاستكشافي.
- 3- استراتيجية ادارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- 4- اثر عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها على الاداء المؤسسي نموذج مقترح بالمعادلات البنائية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

كتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
2. أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.
3. أحمد عبد الله اللحح ، مصطفى محمود أبو بكر ، البحث العلمي ، تعريفه ، خطواته ، مناهجه ، د.ط ، الدار الجامعية ، د . بلد النشر ، 2001.
4. أوما سيكارن، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2006.
5. بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء البنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر.
6. بول جامبل و جون بلاكويل (ترجمة خالد العامري) ، إدارة المعلومات، دار لفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
7. رضا إبراهيم الملجى، ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
8. رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2016.
9. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
10. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 .
11. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
12. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، د.ط، دار غريب، القاهرة-مصر، 2001.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، : 2002.

14. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي- (المداخل-العمليات-الاستراتيجيات-دراسة حالة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
15. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
16. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
18. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001 : ج1.
19. علاء أحمد ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2005 .
20. عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003.
21. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
22. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005 .
23. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006 .
24. قنديلجي، عامر إبراهيم وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، د.ط، دار المسيرة، عمان، 2006.
25. اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا" الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
26. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
27. المرسي وإدريس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2005.
28. المعاني احمد، عريقات احمد، الصالح أسماء وجرادات ناصر، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.

29. المعهد الوطني للتدريب، إدارة التميز، د.ط، عمان-الأردن، 2011.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
31. نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

مقالات علمية:

32. أحسين عثمان، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد:09، العدد:01، 2018.
33. أحمد بن خليفة، أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء المؤسسات الصناعية (دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بالوادي)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية-جامعة الوادي-، العدد السادس، 2015.
34. أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد:10، 2016.
35. باشيو لحسن، البراوري نزار، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية -دراسة مقارنة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، اليمن.
36. سلطان سعيد عبده المخلافي، درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد:42، العدد:03، أوت 2018.
37. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005 .
38. شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد:01، أبريل 2014.
39. صلاح الدين عواد الكبيسي و شمس معزز الحديثي، علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي(بحث ميداني لعينة من المصارف الاهلية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ISSN: 2227 703X / 2518 5764، العدد:98، المجلد:23، كلية الإدارة، جامعة بغداد، السنة:2017 .

40. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة عمليات الإنتاج في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، مجلة بحوث حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، 2009.
41. عمر الشريف، قمري حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية)، مجلة الاقتصاد الصناعي- جامعة باتنة، العدد:11، 2016.
42. عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان، مجلة دراسات الانسان والمجتمع ، العدد السابع ، فيفري 2019.
43. مانع سبرينة، بن محجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد:5 ، العدد:01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قسنطينة، 2018.
44. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1، ديسمبر 2014. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8287/1/AERD0110.pdf>
45. محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الالكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد:06، 2016.
46. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد:14، ديسمبر 2013. <http://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1032>
47. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
48. الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيار، اثر رأس المال الهيكلية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة)، مجلة دراسات-العدد الاقتصادي (ISSN:1112-4652)-جامعة الاغواط-، المجلد:15 ، العدد:02 ، 2018.
49. هدي حمودة ، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر ، 2005 .

اطروحات ومذكرات:

50. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011.
51. أكندة البيطار، ادارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009/ 2010.
52. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2013.
53. جوبر محمد ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية (دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط، 2012 .
54. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2013.
55. حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
56. سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013 .
57. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
58. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

59. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك-قاعدة الامدادات تقوت-)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط، 2012 .
60. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (حالة جامعات قطاع غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، غزة، 2015 .
61. طلحة عبد القادر، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA- دراسة حالة جامعة سعيدة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
62. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 .
63. محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، غزة، 2014 .
64. مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، 2007.
65. نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011 .
66. الهلالات صالح علي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز، دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن، 2012.
67. هوارى فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات بالجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2020/2019.

68. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007/2008.

مؤتمرات وملتقيات:

69. أبو فارة يوسف، واقع استخدام مدخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006.

70. الدوري، معتر سلمان عبد الرزاق، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 نيسان (أفريل) 2004: جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

71. فاطمة الزهراء عبايدي، حكيم بن جروة (2020)، ماهية الأداء المتميز وأسس تقييمه وفق النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج والنموذج الأوروبي للتميز EFQM ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة: المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، يومي 27 و 28 جانفي 2020، التقييم الدولي المعياري (ISSN): 1946-2170، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

72. فريد كورتل، موساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أفريل 2005.

73. القريوتي، مُجد قاسم احمد، إدارة المعرفة: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 15-16/03/2005، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.

74. نادية خريف، وهيبه داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008.

75. نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 .

76. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان ، الأردن، أيام 26 - 28 أفريل، 2004.

مواقع الانترنت

77. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2,le:07/08/20> 20

تقارير:

78. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، يتضمن الجائزة الجزائرية للجودة.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

Books:

79. ANNE MARIE FERICELI, BRUNO SIRE, **Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, paris, 1996.
80. Barnes, Stuart (ed.), **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002.
81. Hsin-Jung Hsieh, **Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S Software Companies**, Lynn University, 2007.
82. Liebowitz, Jay (1999). **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
83. Marilyn M. Helms, D.B.A, **Encyclopedia of Management**, 2006, Thomson Gale, A part of The Thomson Corporation, Printed in the United States of America, 5th Edition.
84. Marquard, Michael J., **Building the Learning Organization**, U.S.A., Davis-Black Publishing Company, 2002.
85. Nonaka Konno, **"The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation"**, California Management Review, Spring, 1998.
86. Robbins, Stephen, **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey : prentice Hall, 2000.

Articles:

87. Abdel Nasser H. Zaied, **The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance**, I.J. Information Engineering and Electronic Business, 2012, 5, 27-35
88. Cobb, C., **From Quality to Business Excellence**, ASQ Quality Press, 2003.
89. Cook & Yanow in Cohen & Sproull (eds.) **Organizational Learning, Learning**, Thousand Oaks : Sage Publications, 1995.
90. Daniel Palacios Marques and Fernando Jose Garrigos, **The effect of knowledge management practices on firm performance**, Journal of knowledge and management, VOL. 10, NO.03, 2006.
91. De Geus. Aric. **The Living Company**, Harvard Business Review (Boston Harvard Business School Publishing Corp March-April. 1996)
92. **for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management,
<http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/jokm.html> Vol. 2010 (2010)
93. Hall. Brian. Values development and learning organizations journal of Knowledge Management, <http://www.emerald-library.com/ft>, volume 5, no. 1, 2001.
94. Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge management : systems and processes** , M .E.Sharpe Armonk, New York, 2010, p71-75 ,ISBN 978-0-7656-2351-5 (cloth : alk. paper)
95. Jie Yang, **The knowledge management strategy and its effect on firm performance; A contingency analysis**, Int.Journal.Production Economics, 125(2010).
96. Kinji, G., **Kinji Business Scorecard, Total Quality Management**, 12(6), 701-71, 2011.
97. Lyles, M.A, and Schwenk C.R, **Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures**, Journal & Management Studies, 29, 1992.
98. Lyles, M.A. and Schwenk C.R, **Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures**, Journal & Management Studies, 29, 1992.
99. Madhavan R. and R.Grover, **From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge : New Product Development as Knowledge Management**, Journal of Marketing, Vol.(62), No.(4), October 1998.
100. McDermott & O'Dell, “ **Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge** “ . The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1).
101. Micheal H Zack, **Developinng a Knowledge Strategy**, CRM, vol 41, no 03, spring 1999.

102. Mohamad H Gholami Meherdad Nazari Asli and Salman Nazori and Ali Noruzy, **Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study**, Acta Polytechnica Hungarica , Vol. 10, No. 2, 2013
103. Morgen, Gareth. **Images of Organization**, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
104. Nonaka I. and Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.
105. Norhaiza Binti Ishak Uchenna C. Eze, and Lew Sook Ling, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management**
106. Salina Daud and Wan Fadzilah Wan Yusoff, **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE IN SMEs: THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL AS A MEDIATING VARIABLE**, Asian Academy of Management Journal Vol. 15, No. 2, 135-155, July 2010
107. Samy S Abu Nacer Mazen J Al Shobakhi and Youssef M, **KM Factors Affecting High Performance in Intermediate Colleges and its Impact on High Performance - Comparative Study**, CRPASE Vol. 02(04), 158-167, October 2016, ISSN 2423-4591192192
108. Sveiby, Karl. **What is Knowledge Management**, 1996 and updated 2001. <http://www.Sveiby.com.au/knowledgmanagement.html>

Thesis:

109. H. OUACHRINE, **Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale**, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
110. Li-yueh Chen, **An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organizations marketing effectiveness professional service firms that have been engaged in strategic alliances**, Dissertation of Doctor of Philosophy, Nova Southeastern University, 2004.
111. Lynette Lawrence Ralph, **An Investigation of a Knowledge Management Solution for Reference services**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Information Science, Graduate School of Computer and Information Sciences Nova Southeastern University, 2006.
112. Trevor A.Smith, **Knowledge Management and Its Capabilities linked to the Business Strategic for Organizational Effectiveness**, H

Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Dissertation of Doctor of Philosophy, 2006.

Reports:

113. Ministère de l'industrie Liste des Entreprises triomphés arrêtées au 05/02/2014. Ministère de l'industries Direction générale de la compétitivité industrielle, le prix algérien de la qualité (Objectifs Conditions de participation 'questionnaire) '2012.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استمارة

سيدي المحترم،،،، سيدي المحترمة:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى جمع معلومات ميدانية لازمة للبحث الذي نحن بصدد تحضيره استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير ،اختصاص : إدارة الأعمال بعنوان: متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية-

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في المحاور، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وستحظى بالسرية التامة، شكرا جزيلاً على تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات و المعلومات الشخصية و الوظيفية:

الرجاء من سيدي التكرم والإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة X في مربع الإجابة الذي يتناسب مع وضعيتكم الشخصية والوظيفية.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1. <u>الجنس:</u>
<input type="checkbox"/>	بين 25 و35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	2. <u>العمر:</u>
<input type="checkbox"/>	بين 46 و55 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 36 و45 سنة	

56 فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ليسانس

تقني سامي

تقني

أخرى أذكرها

دراسات عليا

مهندس دولة

4. عدد سنوات الأقدمية:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

16 سنة فأكثر

من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: العبارات المشككة للاستبانة:

يرجى منك سيدي قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

أولا: متطلبات إدارة المعرفة

البعد الأول: الثقافة التنظيمية

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتوفر مستوى عال من الثقة بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة					
2	تسعى المؤسسة إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة ومشاركتها					
3	تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل ضمن فريق					
4	توفر المؤسسة مساحة للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات					

البعد الثاني: القيادة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتم تطبيقها على كافة					

المستويات					
2	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد تساهم في رفع مستوى معارفهم وخبراتهم				
3	تسهل المؤسسة التواصل بين القادة والعاملين وتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر				
4	يسعى القادة إلى إشراك العاملين في إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد التوجهات				

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي

الرقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية (أفقي أكثر منه هرمي)					
2	تتوفر المؤسسة على قسم خاص بإدارة المعرفة					
3	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة					
4	يتم الاتصال بين المستويات الإدارية للمؤسسة بكفاءة وفعالية ودون قيود					

البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر في المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، أنظمة التشارك الجماعي قواعد بيانات على الانترنت....)					
2	تعتبر المؤسسة أنّ التكنولوجيا خيار مهم لتحقيق النجاح					
3	تبنى المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات الادارية					
4	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات واستغلالها					

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

البعد الأول: إكتساب المعرفة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تكتسب المؤسسة معرفتها من خلال التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين					
2	تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية من أجل معرفة الفجوات المعرفية وتداركها					
3	تعتبر المعرفة المكتسبة في المؤسسة نتاج للعمل الفردي والجماعي للعاملين					
4	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة داخليا من العامل نفسه، فرق العمل والبحوث والدراسات					

البعد الثاني: توليد المعرفة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة					
2	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية من أجل توليد معارفها					
3	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل المتنوعة بهدف تبادل المعارف بين العاملين					
4	تقوم المؤسسة بإجراء البحوث التطبيقية من أجل توليد المعارف وتطويرها					

البعد الثالث: خزن المعرفة

الرقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على السجلات والوثائق المكتوبة					
2	تعتمد المؤسسة في خزن المعارف والمعلومات على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة					
3	تمتلك المؤسسة نظاما للسيطرة على المعارف والمعلومات الموجودة وتسهيل تداولها بين العاملين					
4	تستعمل المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)					

البعد الرابع: توزيع المعرفة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية					
2	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الداخلية					
3	تقوم المؤسسة بإزالة كافة العوائق التي تقف ضد وصول المعرفة اللازمة للأفراد والوحدات الادارية					
4	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على أسلوب التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة بهدف تحسين العمليات وتقليل التكاليف					

البعد الخامس: تطبيق المعرفة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتجسيد المبادرات والبرامج ذات الصلة بالمعرفة					
2	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في تطبيق معارفهم					
3	تعتمد المؤسسة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها					
4	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تطبيق المعرفة من قبل خبراء متمرسين					

ثالثاً: تميّز الأداء وفق النموذج الأوروبي المعيار الأول: القيادة

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يجرس القادة على دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم					
2	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في التعيين والترقية					
3	يحدد القادة توجه الاستراتيجي للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، القيم)					
4	يوفر المدراء بيئة مشجعة في المؤسسة لتحقيق التميز					

المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات

الرقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسير المؤسسة وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم					
2	استراتيجية المؤسسة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وكذا اهتمامات الأطراف أصحاب المصلحة					
3	تقوم المؤسسة بتقييم لإستراتيجيتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها					
4	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مدعومة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتحديثها دورياً					

المعيار الثالث: الموارد البشرية

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تقييم العاملين باستمرار ومساعدتهم في تطوير أدائهم					
2	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي محدد لجميع الوظائف فيها					
3	تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين					
4	تقوم المؤسسة بتطبيق برامج لتدريب وتطوير العاملين					

المعيار الرابع: العلاقات والموارد

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظاماً إدارياً يضمن الاستغلال الأمثل لمواردها المالية					
2	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى للارتقاء بالأداء والنمو					
3	تمتلك المؤسسة نظاماً فعالاً لإدارة أصولها المادية بفعالية					
4	تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة والمعلومات وتمكين العاملين من الوصول إليها من أجل القيام بأعمالهم بشكل فعال					

المعيار الخامس: العمليات

رقم	محتوى العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة تصاميم موثقة ومعتمدة لمختلف العمليات التي					

					تقوم بما	
					يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة	2
					يتم تصميم العمليات في المؤسسة لضمان فاعلية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات	3
					يلتزم العاملون في الوحدات المختلفة بالعمليات وفق النظام المتبع	4

المعيار السادس: نتائج العملاء (الزبائن)

رقم	محتوى العبارة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها					
2	تستعمل المؤسسة وسائل للتنبؤ باحتياجات زبائنها وتطلعاتهم					
3	تقوم المؤسسة برصد شكاوي العملاء ومعالجتها بفعالية					
4	تحرص المؤسسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع زبائنها					

المعيار السابع: نتائج الأفراد (العاملين)

رقم	محتوى العبارة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحصل المؤسسة على نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف					
2	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير التنظيمي والتمكين والمشاركة					
3	تتوفر المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل					
4	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في رضا العاملين عن نظام الحوافز					

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

رقم	محتوى العبارة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع					
2	تساهم المؤسسة في الأنشطة الإيجابية التي تخدم وتدعم					

					المجتمع المحلي
					3 تقوم المؤسسة بإسهامات معتبرة في مجال ترقية البيئة المحيطة
					4 تقوم المؤسسة باستخدام أدوات لقياس الرأي العام تجاه خدماتها ومساهماتها (مثل استطلاعات الرأي)

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

رقم	محتوى العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحقق المؤسسة نتائج بارزة فيما يتعلق بالأداء المخطط له					
2	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية					
3	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية					
4	تتفوق المؤسسة على المنافسين في مستويات الأداء بصفة عامة					

2- قائمة محكمي الاستبيان:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	جامعة التدريس
الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
قريشي محمد الصغير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ورقلة
شرون رقية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة
فتحي حنيش	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية
هتهات المهدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية

3- الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	135	67.5	67.5	67.5

الملاحق

انثى	65	32.5	32.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 25 من أقل	16	8.0	8.0	8.0
سنة 35 و 25 بين	62	31.0	31.0	39.0
سنة 45 و 36 بين	96	48.0	48.0	87.0
سنة 55 و 46 بين	21	10.5	10.5	97.5
فاكثر سنة 56	5	2.5	2.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تقني	17	8.5	8.5	8.5
سامي تقني	44	22.0	22.0	30.5
ليسانس	79	39.5	39.5	70.0
مهندس	43	21.5	21.5	91.5
عليا دراسات	8	4.0	4.0	95.5
أخرى	9	4.5	4.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

الإقديمة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	29	14.5	14.5	14.5
سنوات 10 الى 5 من	109	54.5	54.5	69.0
سنة 15 الى 11 من	50	25.0	25.0	94.0
واكثر سنة 16	12	6.0	6.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

4- ثبات أداة الدراسة:

Reliability

Scale: ككل للدراسة الثبات

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	73

Scale: المعرفة ادارة متطلبات محاور ثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	17

Scale: المعرفة ادارة عمليات محاور ثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	21

Scale: المتميز الاداء محور ثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	37

5- الصدق البنائي:

Correlations

		التنظيمية الثقافة	القيادة نمط	التنظيمي الهيكل	المعلومات تكنولوجيا	المعرفة ادارة متطلبات
التنظيمية الثقافة	Pearson Correlation	1	.375**	.355**	.385**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200
القيادة نمط	Pearson Correlation	.375**	1	.413**	.483**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200
التنظيمي الهيكل	Pearson Correlation	.355**	.413**	1	.423**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200
المعلومات تكنولوجيا	Pearson Correlation	.385**	.483**	.423**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200

الملاحق

المعرفة ادارة متطلبات	Pearson Correlation	.722**	.747**	.727**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المعرفة اكتساب	المعرفة توليد	المعرفة خزن	المعرفة توزيع	المعرفة تطبيق	ادارة عمليات
المعرفة اكتساب	Pearson Correlation	1	.330**	.254**	.422**	.414**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
المعرفة توليد	Pearson Correlation	.330**	1	.360**	.306**	.327**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
المعرفة خزن	Pearson Correlation	.254**	.360**	1	.253**	.395**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
المعرفة توزيع	Pearson Correlation	.422**	.306**	.253**	1	.467**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
المعرفة تطبيق	Pearson Correlation	.414**	.327**	.395**	.467**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200
المعرفة ادارة عمليات	Pearson Correlation	.713**	.654**	.655**	.656**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بالاداء الخاصة قيادة	واستراتيجيات سياسات	بشرية موارد	وموارد علاقات	
بالاداء الخاصة قيادة	Pearson Correlation	1	.050	.118	-.022-	-.06
	Sig. (2-tailed)		.480	.095	.761	.38
	N	200	200	200	200	200
واستراتيجيات سياسات	Pearson Correlation	.050	1	.001	.100	-.04
	Sig. (2-tailed)	.480		.991	.160	.53
	N	200	200	200	200	200
بشرية موارد	Pearson Correlation	.118	.001	1	.019	.03
	Sig. (2-tailed)	.095	.991		.788	.63
	N	200	200	200	200	200
وموارد علاقات	Pearson Correlation	-.022-	.100	.019	1	.08

	Sig. (2-tailed)	.761	.160	.788		.240
	N	200	200	200	200	200
العمليات	Pearson Correlation	-.062-	-.044-	.034	.084	1
	Sig. (2-tailed)	.383	.538	.637	.240	
	N	200	200	200	200	200
العملاء نتائج	Pearson Correlation	.097	.010	.009	.060	.079
	Sig. (2-tailed)	.170	.891	.900	.400	.263
	N	200	200	200	200	200
الافراد نتائج	Pearson Correlation	-.062-	.068	.056	.135	-.05
	Sig. (2-tailed)	.387	.342	.430	.057	.42
	N	200	200	200	200	200
المجتمع نتائج	Pearson Correlation	-.058-	.014	.171*	.012	.052
	Sig. (2-tailed)	.412	.848	.016	.866	.467
	N	200	200	200	200	200
الاساسية الاداء نتائج	Pearson Correlation	.012	.069	.105	.115	.083
	Sig. (2-tailed)	.861	.329	.138	.105	.24
	N	200	200	200	200	200
الاوروبي النموذج وفق المتميز الاداء	Pearson Correlation	.292**	.362**	.420**	.437**	.32
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.00
	N	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التنظيمية الثقافة	200	3.6863	.55817
القيادة نمط	200	3.7838	.48578
التنظيمي الهيكل	200	3.7237	.50711
المعلومات تكنولوجيا	200	3.6513	.56705
المعرفة ادارة متطلبات	200	3.7112	.39427
Valid N (listwise)	200		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المعرفة اكتساب	200	3.7125	.57138
المعرفة توليد	200	3.8775	.47288
المعرفة خزن	200	3.7562	.52058
المعرفة توزيع	200	3.7025	.51081
المعرفة تطبيق	200	3.6688	.57586

المعرفة ادارة عمليات	200	3.7505	.30630
Valid N (listwise)	200		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بالاداء الخاصة قيادة	200	3.6875	.44605
واستراتيجيات سياسات	200	3.6788	.45898
بشرية موارد	200	3.5988	.43258
وموارد علاقات	200	3.6475	.47101
العمليات	200	3.7038	.44558
العملاء نتائج	200	3.6837	.48240
الافراد نتائج	200	3.5437	.50651
المجتمع نتائج	200	3.5200	.53069
الاساسية الاداء نتائج	200	3.6812	.46682
الاوروبي النموذج وفق المتميز الاداء	200	3.6383	.18028
Valid N (listwise)	200		

7- اختبار الفروقات:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التنظيمية الثقافة	Between Groups	1.247	3	.416	1.341	.262
	Within Groups	60.753	196	.310		
	Total	62.000	199			
القيادة نمط	Between Groups	.978	3	.326	1.389	.247
	Within Groups	45.982	196	.235		
	Total	46.960	199			
التنظيمي الهيكل	Between Groups	.462	3	.154	.595	.619
	Within Groups	50.713	196	.259		
	Total	51.175	199			
المعلومات تكنولوجيا	Between Groups	.363	3	.121	.372	.773
	Within Groups	63.625	196	.325		
	Total	63.987	199			
المعرفة ادارة متطلبات	Between Groups	.553	3	.184	1.189	.315
	Within Groups	30.381	196	.155		
	Total	30.934	199			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة اكتساب	Between Groups	.007	1	.007	.022	.882
	Within Groups	64.962	198	.328		

	Total	64.969	199			
المعرفة توليد	Between Groups	.314	1	.314	1.408	.237
	Within Groups	44.185	198	.223		
	Total	44.499	199			
المعرفة خزن	Between Groups	1.493	1	1.493	5.638	.190
	Within Groups	52.437	198	.265		
	Total	53.930	199			
المعرفة توزيع	Between Groups	.590	1	.590	2.275	.133
	Within Groups	51.334	198	.259		
	Total	51.924	199			
المعرفة تطبيق	Between Groups	.762	1	.762	2.312	.130
	Within Groups	65.230	198	.329		
	Total	65.992	199			
المعرفة ادارة عمليات	Between Groups	.150	1	.150	1.606	.206
	Within Groups	18.520	198	.094		
	Total	18.670	199			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بالاداء الخاصة قيادية	Between Groups	.250	1	.250	1.259	.263
	Within Groups	39.344	198	.199		
	Total	39.594	199			
واستراتيجيات سياسات	Between Groups	.720	1	.720	3.458	.064
	Within Groups	41.203	198	.208		
	Total	41.922	199			
بشرية موارد	Between Groups	.040	1	.040	.215	.643
	Within Groups	37.197	198	.188		
	Total	37.237	199			
وموارد علاقات	Between Groups	1.338	1	1.338	6.189	.140
	Within Groups	42.811	198	.216		
	Total	44.149	199			
العمليات	Between Groups	.278	1	.278	1.404	.237
	Within Groups	39.231	198	.198		
	Total	39.510	199			
العملاء نتائج	Between Groups	.583	1	.583	2.523	.114
	Within Groups	45.727	198	.231		
	Total	46.310	199			
الافراد نتائج	Between Groups	.348	1	.348	1.358	.245
	Within Groups	50.707	198	.256		
	Total	51.055	199			
المجتمع نتائج	Between Groups	.166	1	.166	.589	.444

	Within Groups	55.879	198	.282		
	Total	56.045	199			
الاساسية الاداء نتائج	Between Groups	.094	1	.094	.430	.513
	Within Groups	43.273	198	.219		
	Total	43.367	199			
الاوروبي النموذج وفق المتميز الاداء	Between Groups	.046	1	.046	1.427	.234
	Within Groups	6.421	198	.032		
	Total	6.468	199			

8- تحليل الانحدار:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متميز الاداء	3.6837	.20676	200
المعرفة ادارة متطلبات	3.7113	.39427	200
المعرفة ادارة عمليات	3.7505	.30630	200

Correlations

	متميز الاداء	المعرفة ادارة متطلبات	المعرفة ادارة عمليات
Pearson Correlation	متميز الاداء	1.000	.796
	المعرفة ادارة متطلبات	.796	1.000
	المعرفة ادارة عمليات	.802	.572
Sig. (1-tailed)	متميز الاداء	.000	.000
	المعرفة ادارة متطلبات	.000	.000
	المعرفة ادارة عمليات	.000	.000
N	متميز الاداء	200	200
	المعرفة ادارة متطلبات	200	200
	المعرفة ادارة عمليات	200	200

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة ادارة عمليات, المعرفة ادارة متطلبات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: متميز الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	.812	.810	.09005

a. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة عمليات, المعرفة ادارة متطلبات

b. Dependent Variable: متميز الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.910	2	3.455	426.007	.000 ^b
	Residual	1.598	197	.008		
	Total	8.507	199			

a. Dependent Variable: متميز الاداء

b. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة متطلبات, المعرفة ادارة عمليات

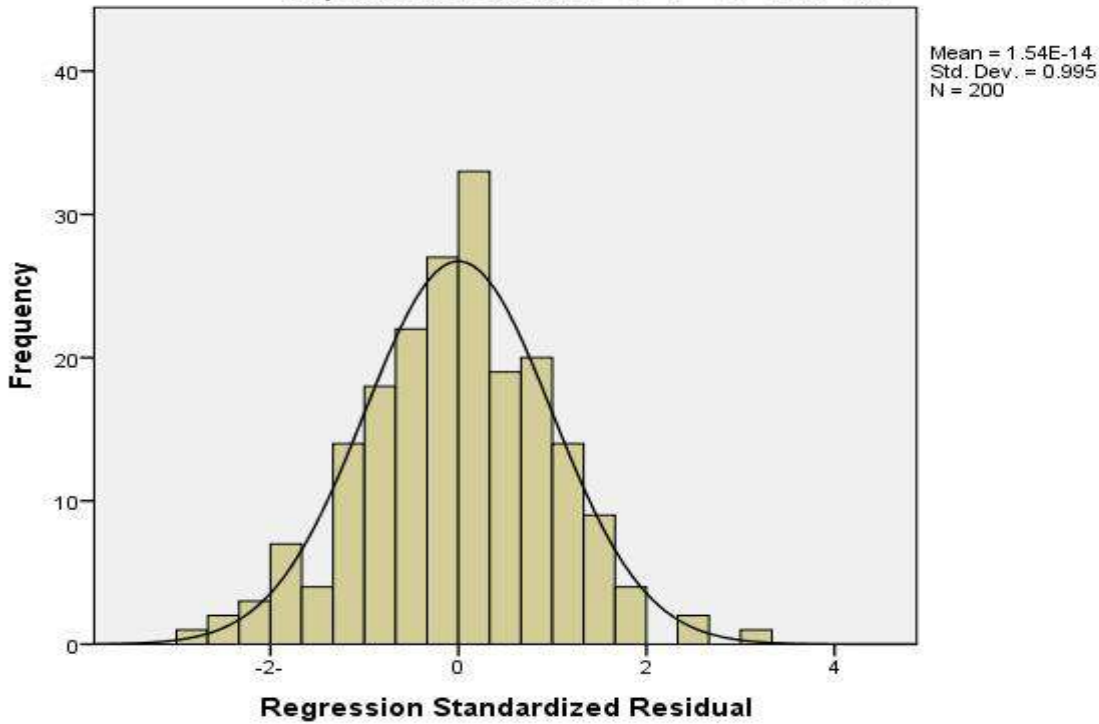
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.403	.081		17.400	.000		
	المعرفة ادارة متطلبات	.263	.020	.501	13.308	.000	.673	1.487
	المعرفة ادارة عمليات	.348	.025	.516	13.707	.000	.673	1.487

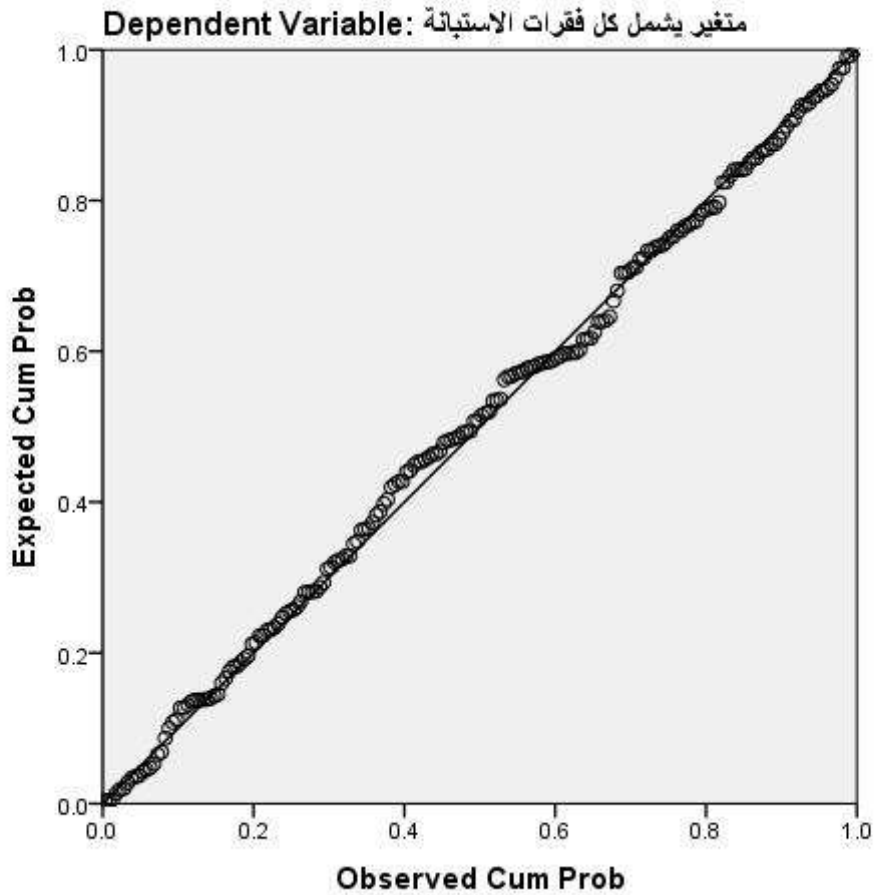
a. Dependent Variable: متميز الاداء

Histogram

متغير يشمل كل فقرات الاستبانة: Dependent Variable:



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



9- اختبار الوساطة وفق نموذج Baron and Kenny

الشرط الأول: تأثير متطلبات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة (انحدار خطي بسيط)

Correlations

		المعرفة ادارة عمليات	المعرفة ادارة متطلبات
Pearson Correlation	المعرفة ادارة عمليات	1.000	.572
	المعرفة ادارة متطلبات	.572	1.000
Sig. (1-tailed)	المعرفة ادارة عمليات	.	.000
	المعرفة ادارة متطلبات	.000	.
N	المعرفة ادارة عمليات	200	200
	المعرفة ادارة متطلبات	200	200

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة ادارة متطلبات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 ^a	.327	.323	.25195

a. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة متطلبات

b. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.101	1	6.101	96.118	.000 ^b
	Residual	12.569	198	.063		
	Total	18.670	199			

a. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

b. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة متطلبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.102	.169		12.435	.000		
	المعرفة ادارة متطلبات	.444	.045	.572	9.804	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة ادارة متطلبات
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	18.926	1.00	1.00

a. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1848	4.3229	3.7505	.17510	200
Residual	-.73425-	.65435	.00000	.25131	200

الملاحق

Std. Predicted Value	-3.231-	3.269	.000	1.000	200
Std. Residual	-2.914-	2.597	.000	.997	200

a. Dependent Variable: المعرفة ادارة عمليات

الشرط الثاني: تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز (انحدار خطي بسيط)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة ادارة متطلبات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 ^a	.633	.631	.12556

a. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة متطلبات

b. Dependent Variable: المتميز الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.386	1	5.386	341.640	.000 ^b
	Residual	3.121	198	.016		
	Total	8.507	199			

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

b. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة متطلبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.135	.084		25.344	.000		
	المعرفة ادارة متطلبات	.417	.023	.796	18.483	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة ادارة متطلبات
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	18.926	1.00	1.00

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1523	4.2215	3.6837	.16451	200
Residual	-.35270-	.45566	.00000	.12524	200
Std. Predicted Value	-3.231-	3.269	.000	1.000	200
Std. Residual	-2.809-	3.629	.000	.997	200

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

الشرط الثالث: تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المتميز بوجود عمليات إدارة المعرفة (انحدار خطي متعدد)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.403	.081		17.400	.000		
	المعرفة ادارة عمليات	.348	.025	.516	13.707	.000	.673	1.485
	المعرفة ادارة متطلبات	.263	.020	.501	13.308	.000	.673	1.485

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

Collinearity Diagnostics^a

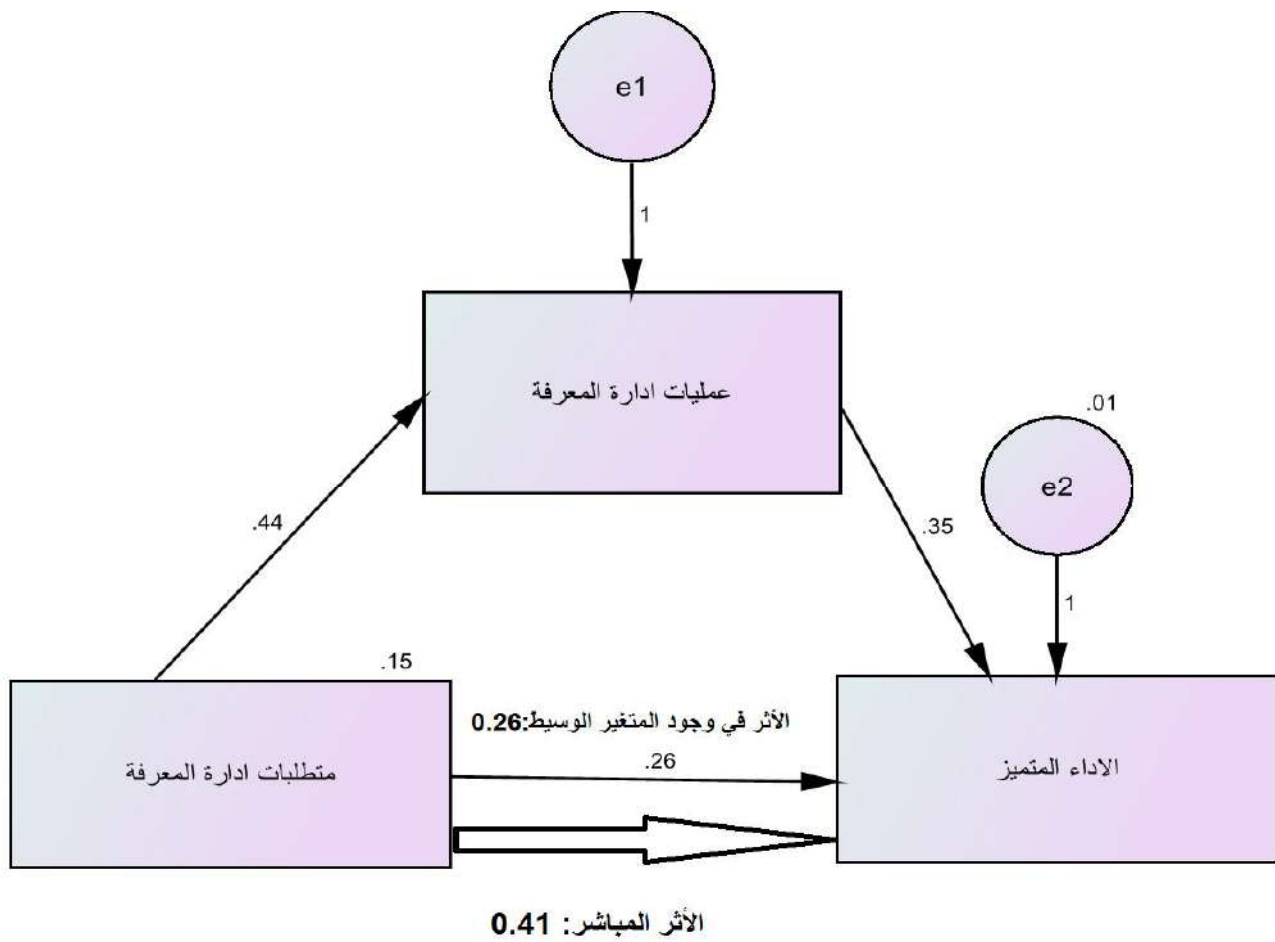
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	المعرفة ادارة عمليات	المعرفة ادارة متطلبات
1	1	2.991	1.000	.00	.00	.00
	2	.006	23.066	.46	.01	.76
	3	.003	31.952	.54	.99	.23

a. Dependent Variable: المتميز الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9805	4.3876	3.6838	.18634	200
Residual	-.24307-	.28760	.00000	.08960	200
Std. Predicted Value	-3.774-	3.777	.000	1.000	200
Std. Residual	-2.699-	3.194	.000	.995	200

a. Dependent Variable: المتميز الاداء



الفهرس

الفهرس	
IV	شكر وتقدير
V	إهداء
VI	ملخص الدراسة باللغة العربية
VII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الرموز والاختصارات
XVI	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة وأنماطها ومصادرها
3	الفرع الأول : مفهوم المعرفة
4	الفرع الثاني : الفرق بين المعرفة والبيانات والذكاء والحكمة
6	الفرع الثالث : أنماط ومصادر المعرفة
6	أولاً: أنماط المعرفة
6	1.1- تصنيف Nonaka
7	2.1- تصنيف Zack
8	3.1- تصنيف Marguardt
8	ثانياً: مصادر المعرفة
8	1.2- المصادر الخارجية
9	2.2- المصادر الداخلية
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
9	الفرع الأول : ماهية إدارة المعرفة وأهميتها
9	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

13	ثانيا : أهمية إدارة المعرفة
15	الفرع الثاني : المقاربات النظرية لإدارة المعرفة
15	أولا: مقارنة التعلم التنظيمي
16	ثانيا: مقارنة الكفاءات المحورية
16	ثالثا : مقارنة التطور الاقتصادي
17	رابعا : مقارنة الموارد الداخلية
18	الفرع الثالث : نماذج إدارة المعرفة
18	أولا: أنموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة
19	ثانيا: أنموذج ديفاي
20	ثالثا : أنموذج سلسلة القيمة المعرفية
21	رابعا : أنموذج جانكس و اولفمان
22	خامسا : أنموذج ماركاردت
24	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها
24	الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة
24	أولا: الهياكل التنظيمية
27	ثانيا: الثقافة التنظيمية
27	ثالثا : نمط القيادة
28	رابعا : تكنولوجيا المعلومات
31	الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة
32	أولا: ابتكار المعرفة
33	ثانيا: خزن المعرفة
35	ثالثا : توزيع المعرفة
36	رابعا : تطبيق المعرفة
38	المبحث الثاني:مدخل إلى الأداء المؤسسي المتميز
38	المطلب الأول:مفهوم الأداء المؤسسي
38	الفرع الأول : مفهوم الأداء
42	الفرع الثاني : مصادر الأداء في المؤسسة
42	أولا: الأداء الظاهري

42	ثانيا: الأداء الذاتي
43	1.2- الأداء المالي
43	2.2- الأداء التجاري
43	3.2- الأداء التقني
43	4.2- الأداء التمويني
43	5.2- الأداء البشري
44	المطلب الثاني: مدخل إلى التميز في الأداء
44	الفرع الأول : مفهوم التميز
45	الفرع الثاني : خصائص المنظمة المتميزة
46	المطلب الثالث: نماذج التميز في الأداء والجوائز المترتبة عنها
46	الفرع الأول : أهم نماذج التميز العالمية
46	أولا : النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج)
51	ثانيا : النموذج الياباني
54	ثالثا : النموذج الأوروبي للتميز
58	الفرع الثاني : أهم نماذج التميز العربية
58	أولا : نموذج دبي للجودة
59	ثانيا : جائزة الملك عبد العزيز للجودة
60	الفرع الثالث : النموذج الجزائري للتميز
60	أولا : عموميات حول النموذج
60	ثانيا : معايير التقييم
62	ثالثا : خطوات التقييم
62	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز للمؤسسة
63	المطلب الأول: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
63	أولا : العاملون
63	ثانيا : الزبائن
63	ثالثا : الثقافة
64	رابعا : العلامة التجارية
64	خامسا : العمليات

64	سادسا : أولوية التكنولوجيا والابتكار
64	سابعا : الابتكار
64	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على المنظمة والأداء التنظيمي العام
65	الفرع الأول : التأثير على العاملين
65	أولا : اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين
66	ثانيا : اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين
66	ثالثا : اثر إدارة المعرفة على قدرة العاملين على التكيف
67	الفرع الثاني : اثر إدارة المعرفة على العمليات
67	أولا : اثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات
68	ثانيا : اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات
68	ثالثا : اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات
69	الفرع الثالث : اثر إدارة المعرفة على المنتجات
69	الفرع الرابع : اثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي
70	أولا : الأثر المباشر على الأداء
70	ثانيا : الأثر غير المباشر على الأداء
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والأداء المتميز للمؤسسة
73	تمهيد
74	المبحث الأول:عرض الدراسات التطبيقية
74	المطلب الأول:عرض الدراسات السابقة
74	الفرع الأول : عرض الدراسات باللغة الأجنبية
78	الفرع الثاني : عرض الدراسات باللغة العربية
84	الفرع الثالث : ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية واللغة العربية
91	المطلب الثاني:عرض دراسات إدارة المعرفة والأداء المتميز في البيئة الجزائرية
91	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
98	الفرع الثاني : ملخص الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
105	المبحث الثاني:مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
105	المطلب الأول:مناقشة الدراسات السابقة

105	الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة في الأجنبية
107	الفرع الثاني : مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
107	أولا : متغيرات الدراسة
108	ثانيا : عينة ومجتمع الدراسة
108	ثالثا : أدوات وطرق الدراسة
108	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية
110	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الطريقة والأدوات	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
113	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
113	أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
123	ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة
123	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات
123	أولا : منهج وأداة الدراسة
124	ثانيا : أنموذج الدراسة ومتغيراتها
125	المبحث الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية وبناء وتطوير أداة الدراسة
125	المطلب الأول: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة
125	اولا : ادوات احصائية تتعلق ببناء اداة الدراسة
126	ثانيا : ادوات احصائية تتعلق باختبار الفرضيات
126	المطلب الثاني: طرق قياس الاتجاهات
127	المطلب الثالث: بناء و تطوير أداة الدراسة
127	اولا : بناء اداة الدراسة
128	ثانيا : صدق اداة الدراسة
134	ثالثا : ثبات اداة الدراسة
136	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها	
138	تمهيد

139	المبحث الأول: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
139	المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
139	أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
140	ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
140	ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
141	رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
141	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الدراسة واختبار فرضيات المستوى
142	أولا : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور متطلبات إدارة المعرفة
144	ثانيا : عرض وتحليل نتائج محور تميز الأداء وفق النموذج الأوروبي
146	ثالثا : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور متطلبات إدارة المعرفة
149	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الفروق
150	أولا : متطلبات إدارة المعرفة
154	ثانيا : عمليات إدارة المعرفة
158	ثالثا : الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي
164	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الارتباط والأثر والوساطة
170	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
170	المطلب الأول : مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
170	أولا : النتائج المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة
171	ثانيا : النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة
172	ثالثا : النتائج المتعلقة بالأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي EFQM
173	المطلب الثاني : نتائج متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات
173	أولا : علاقات الارتباط
174	ثانيا : علاقة الوساطة
175	ثالثا : الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي
176	خلاصة الفصل
177	الخاتمة
182	قائمة المراجع
194	الملاحق

216	الفهرس
-----	--------