



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير
الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز

دراسة حالة لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT - تبسة

من إعداد الطالبة: -
عمراني نبيلة
تحت إشراف الأستاذ
- الحمزة عبد الحليم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد أ	رئيساً
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً
بورحلة منجية	أستاذ مساعد أ	عضواً مناقشاً



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير
الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز

دراسة حالة لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT - تبسة

من إعداد الطالبة: -
عمراني نبيلة
تحت إشراف الأستاذ
- الحمزة عبد الحليم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد أ	رئيساً
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً
بورحلة منجية	أستاذ مساعد أ	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ إِنَّكَ تَعْبُدُ وَإِلَيْكَ نَسْتَعِينُ
إِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ
عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ

شكر وتقدير

خير من نشكر وخير من ندعو ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل " وَأَذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ " سورة إبراهيم 7. فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد حتى نرضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخريين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) أما بعد:

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتظافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

*الأستاذ المؤطر " الحمزة عبد الحلیم " على نصائحه وتوجيهاته وجزاه الله خير الجزاء.

*أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة عملنا هذا.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من مد لي يد العون للحصول على المعلومات في إطار التريص.

وفي الأخير أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

الإهداء

بصمت القلب الذي يهمس ولا يتكلم أهدي ثمرة جهدي إلى:

اليد الطاهرة التي أزالت من أمامنا أشواك الطريق

ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة

إلى أبي الحبيب

إلى من ركع العطاء أمام قدميها

وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها أمي الحبيبة

إلى النصف الآخر الذي وهبه لي الرحمان زوجي وقرّة عيني

حفظه الله لي وحفظنا لأهلنا

إلى أختي الغالية وأمي الثانية أتمنى الشفاء لابنها

إلى إخوتي وزوجاتهم أدام الله شملهم

إلى عسافير حلقت في بيتنا أولاد أختي وإخوتي حفظهم الله

ورعاهم

إلى نور أشع في حياتي أختي وصديقتي "نور" وعائلتها

إلى الأخت القريبة من القلب والبعيدة في الدرب "رباب" وعائلتها

إلى صديقات جمعنتي بهم الحياة وتسكن صورهم وأصواتهم أجمل

اللحظات والأيام التي عشتها

عمراني نبيلة

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل نظري لإدارة المعرفة وثقافة التميز	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مدخل نظري المعرفة
9	المطلب الأول: ماهية المعرفة
12	المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأنواعها
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة
14	المبحث الثاني: مدخل نظري لإدارة المعرفة
15	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
24	المبحث الثالث: مدخل لثقافة التميز
24	المطلب الأول: ماهية الثقافة
26	المطلب الثاني: ماهية التميز
28	المطلب الثالث: ماهية ثقافة التميز
29	المطلب الرابع: عناصر ثقافة التميز
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إسهامات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: دور الإبداع المعرفي في تطوير ثقافة التميز

35	المطلب الأول: تعريف الإبداع المعرفي
35	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع المعرفي في المنظمة
36	المطلب الثالث: الإبداع المعرفي وأثره في تطوير ثقافة التميز
37	المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير ثقافة التميز
37	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته
40	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
41	المطلب الثاني: أثر رأس المال الفكري على ثقافة التميز في المنظمة
42	المبحث الثالث: دور رأس المال التنظيمي في تطوير ثقافة التميز
42	المطلب الأول: مفهوم رأس المال التنظيمي
42	المطلب الثاني: علاقة رأس المال التنظيمي بإدارة المعرفة
44	المطلب الثالث: أثر رأس المال التنظيمي على ثقافة التميز في المنظمة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة	
48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة
48	المطلب الأول: تعريف مؤسسة السلام الكترونيكس
50	المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
58	المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستمارة وتحليل الفرضيات
60	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة
71	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
38	أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي	01
49	مصادر تمويل مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة	02
56	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	03
57	طول الخلايا حسب كل عبارة	04
59	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	05
60	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستمارة	06
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	08
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهيرة المهنية	11
66	استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور عمليات إدارة المعرفة	12
70	استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور ثقافة التميز	13
68	استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير ثقافة التميز	14
71	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
10	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
18	عملية توليد المعرفة	02
19	نموذج SESI لتوليد المعرفة	03
22	عمليات إدارة المعرفة	04
39	مكونات رأس المال الفكري	05
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة	06
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	08
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11

مقدمة عامة

إن اقتصاد اليوم مختلف عن اقتصاد الأمس، فنحن ننمو ونتطور في عصر الصناعة وهذا مدعم من خلال عصر المعلومات، وإن العالم الاقتصادي الذي مضى كان يركز على اعتبار أن مصادر الثروة هي مصادر طبيعية كالأرض ورأس المال، والأفراد والتجهيزات الآلية والمواد الخام وغيرها، ومنظمات الأعمال في ذلك الوقت صممت على كيفية جذب رأس المال واليد العاملة بهدف تحقيق أكبر قدر من ممكن من الإنتاج أي ما يسمى اقتصاديات الحجم الذي يمتاز بالطلب أكبر من العرض وشعاره كل ما ينتج يباع.

وسرعان ما انعكست هذه الأوضاع كلية، فأصبح العرض أكبر من الطلب والزيون هو مركز السوق، والشغل الشاغل للمنظمة هو كيفية توزيع منتجاتها والحفاظ على بقائها واستمرارها.

وفي هذا العصر الجديد فإن الثروة تكون نتاج المعلومات والمعرفة فهي لا تخضع لقانون تناقص الغلة بل تتزايد قيمتها باستخدامها، عكس الموارد المادية التي تمتاز بالندرة وتذبذب وجودها في السوق كالمواد الأولية مثلا، لذلك على المنظمات أن تعطي أهمية كبيرة للجانب المعرفي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية التي تستطيع أن تقدم لها الجديد الذي يميزها عن غيرها، والذي لا يمكن تقليده، فالحالة الديناميكية التي تواجه المنظمات اليوم من تطورات وتغيرات بيئية مستمرة تجعلها غير قادرة على العمل دون معرفة الفرص والتهديدات التي تسببها بيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والتكنولوجيا، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية كالتعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، والتميز التنظيمي وغيرها من الأمور التي تحد من قدرة هذه المنظمات على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية.

فأهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال لا تكمن في المعرفة في حد ذاتها وإنما فيما تحققه من قيمة مضافة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمات إلى اقتصاد المعرفة.

كنتيجة لذلك أصبح يتحتم على المنظمات استغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من براءات إختراع وكفاءات العمال والمعلومات الخاصة بالمجال الذي تنشط فيه عن طريق عمليات إكتساب المعرفة وتوليدها وتطويرها ونشرها وتطبيقها في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة والتي أصبحت تحظى باهتمام كبير كأحد الحقول العلمية الحديثة، كما تشكل مدخلا لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من التعامل مع التحديات البيئية.

وعليه يمكن القول أن الموارد المادية هي بمثابة الجسد أما الموارد المعنوية فهي التي تبعث الحياة في ذلك الجسد التنظيمي أي المحرك الرئيسي لها لذلك على المنظمات أن تترك جزء من الحرية لعمالها في طريقة القيام بمهامهم في جو يسوده التعاون من خلال العمل كفريق لتسهيل عملية الإتصال وتقاسم المعرفة والعمل على حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات حتى ولو كانت إستراتيجية، وأيضا اعتبار اعتراضات وشكاوي العمال تحديات للتغلب عليها هذا فيما يخص داخل المنظمة، أما خارجها فعليها مواكبة التطورات العلمية في مجالها والأخذ برأي مورديها والإطلاع على مستجدات منافسيها، والاهتمام بالتوصيات التي تتحصل عليها من البحوث التي قدمها طلبة الجامعات، وزيادة على ذلك مكافأة العمال والإعتراف بمجهوداتهم ومدى أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وكل هذه العوامل وغيرها تزيد في مساهمة العامل في طرح أفكار جديدة والتي تعمل المنظمة

على تحقيقها وطرحها كمنتجات جديدة في السوق وأساليب جديدة للمنظمة والتي تحافظ على استمرارها وتميزها بين المنظمات الأخرى.

كما تعد إدارة التميز إحدى الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، وتردي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة، وتمثل ثقافة التميز محركا رئيسيا للجودة وشريان المنظمات الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، لذلك وحتى لا يصطدم دعاة الجودة بمعوقات تحول دون تنفيذ برامجهم عليم الانتباه إلى أن ثقافة المنظمة يجب أن تعطي الاهتمام والعناية الكافية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن ضعف الاهتمام بها يؤدي إلى إخفاق منظمات كثيرة.

1- الإشكالية:

إن بحث المنظمات الدائم عن التميز والتفوق على المنظمات الأخرى، أدى إلى التحول إلى نظام اقتصادي قائم على المعرفة، مما أوجب على منظمات الأعمال مسايرة ومواكبة هذا الفكر الاقتصادي الجديد، وتبني عمليات إدارة المعرفة كأسلوب جديد لتطوير ثقافة التميز للمنظمة وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتطوير معارفه ومن ثمة الاستفادة منها.

مما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي:

- كيف تؤثر عمليات إدارة المعرفة على تطوير ثقافة التميز في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة؟

2- الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية السابقة وقصد شرحها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة المعرفة؟ وفيما تتمثل عملياتها؟

- ما هو مفهوم ثقافة التميز؟

- كيف تساهم إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة؟

3-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية السابقة فإن ذلك يكون من خلال فرضيات يمكن شرحها وتفصيلها

كما يلي:

3-1-فرضيات دراسة الحالة:

- تشمل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المركبة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها، توزيعها فتطبيقها.

- تعتمد منظمات الأعمال في تطوير ثقافة التميز على: الإبداع المعرفي، رأس المال الفكري ورأس المال التنظيمي قصد ضمان بقائها ونموها واستمرارها.
- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT

3-2-الفرضيات الإحصائية:

➤ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-".

➤ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة» ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة» ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة» ؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة» .

4-الغرض من الدراسة:

- إن الغرض من هذه الدراسة أو البحث يمكن توضيحه كما يلي:
- إثبات أن عمليات إدارة المعرفة أصبحت رأس مال ضروري لمنظمة الأعمال.
- إثبات أن قيمة المنظمة من قيمة ثقافتها وقدرتها على تحقيق ثقافة التميز، مع شرح مفهوم ثقافة التميز، وعناصرها في المنظمة.
- استغلال الثروة المعرفية للمنظمة من شأنه تطوير ثقافة التميز فيها.
- تقديم نصائح وتوصيات لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT.

5-أسباب الدراسة:

جاءت أسباب الاهتمام بهذا البحث لعدة اعتبارات أهمها:

- أن بيئة الأعمال متغيرة (مضطربة) حيث أصبح فيها الثابت هو التغيير، ووجب على منظمة الأعمال التكيف مع هذا التغيير، في حين أصبحت المنظمات تسعى للتميز من خلال ما يسمى بثقافة التميز؛
- أن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة حتمية لدعم وتطوير ثقافة التميز لمنظمة الأعمال.

6- أهداف اختيار الموضوع:

- توضيح دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لمنظمة الأعمال؛
- اثبات أهمية عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى مؤسسة STARLIGHT.

7- المنهج العلمي المتبع:

تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين:

7-1- الجانب النظري: وذلك من خلال مصادر المعلومات المختلفة: الكتب، رسائل الماجستير ودكتوراه، حلقات بحثية عربية وفرنسية، متوفرة بالمكتبات وقواعد البيانات، وخدمات الانترنت ذات العلاقة بمفهوم عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تطوير ثقافة التميز بغرض إعطاء صورة واضحة على مفهومها وأبعادها.

7-2- الجانب الميداني: تم الاعتماد على الإستبيان المصمم لجميع العمليات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة من خلال المسح الميداني لهؤلاء الأفراد، للتعرف على مدى وعيهم وفهمهم بوجود إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير ثقافة التميز.

8- الدراسات السابقة:

إن أغلب الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها تركز على إدارة المعرفة ولكن موضوع أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة إلا القلة القليلة من الباحثين، ومن هذه الدراسات نذكر:

- الدراسة الأولى: (دراسة سليمان الفارس) بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، وطبقت هذه الدراسة على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، حيث كانت الإشكالية: كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع أداء الشركات ونشاطاتها الوظيفية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أفرت بوجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة والأداء، حيث توصل الباحث إلى أن إدارة المعرفة تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة.

-الدراسة الثانية: (دراسة صالح عابر بشيت الخالدي) بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مذكرة ماجستير مقدمة بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، حيث كانت الإشكالية: هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز بدرجة قوية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكذلك بدرجة قوية وباتجاه طردي.

-الدراسة الثالثة: (دراسة وصفي عبد الكريم الكساسبة) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 02، العدد الثاني، 2015، حيث كانت الإشكالية: هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة بمتغيراتها في تطوير ثقافة التميز؟ وقد أجريت الدراسة على مستوى البنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة تبوك. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير متغيرات إدارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق) على تطوير ثقافة التميز بأبعادها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين في البنوك لأبعاد إدارة المعرفة كان مرتفعاً، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك.

9-الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، التميز، ثقافة التميز.

الفصل الأول

مدخل نظري لإدارة المعرفة وثقافة التميز

تمهيد:

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثماراً أمثلاً لضمان البقاء والاستمرار، ولذلك تتبنى هذه الأخيرة إدارة المعرفة وعملياتها التي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة ووصفها بأنها متغير مهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير ثقافة التميز.

وتفصيلاً لما ذكر أعلاه سيتم تقديم هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثالث: مدخل إلى ثقافة التميز

المبحث الأول: مدخل نظري للمعرفة

يمكن القول أن المعرفة هي الجزء الأهم في حقل إدارة المعرفة، وإن الفهم الصحيح للمعرفة سيتضمن فهما صحيحا لمداخل وتقنيات إدارة المعرفة، فكلمة معرفة ثرية بأبعادها ومعانيها، فهي لا تزال محل نقاش وجدال وإهتمام من قبل العلماء والباحثين، وهذا لوجود مفهوم سطحي لها، الذي يمتاز بقدر من الغموض والإلتباس في فهمنا لها، ولمداخل تنظيمها وإدارتها والمتمثل في تصور المعرفة كأنها بيانات من جهة، ومعلومات مكتسبة من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

نظرا لاتساع مصطلح المعرفة وارتباطه بمصطلح البيانات والمعلومات فاننا سنحاول أن نقدم مفهوما للمعرفة ونظهر العلاقة بينها وبين البيانات والمعلومات
أولا: مفهوم المعرفة لغة واصطلاحا:
 ✓ **المعنى اللغوي:** هي الإدراك الجزئي أو البسيط، أي المعلومات والحقائق التي يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.

✓ **المعنى الاصطلاحي:** هناك عدة مفاهيم للمعرفة تختلف من باحث لآخر نذكر منها مايلي:
 يقول (فرانسيس بيكون): "المعرفة هي القوة" بمعنى أن المنظمة تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة بأشكالها ونشرها وتوزيعها.

- كما يعرفها كل من (بلاكويل وجامبل) بأنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلطات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات".¹

- يعرف (ستاتر) المعرفة أنها: "عملية تراكمية تكاملية، تتكون وتحدث على إمتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والإستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فإن المعرفة يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوفرة عن حالة معينة".²

من المفاهيم السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها: مجموعة الخبرات والحقائق والمعلومات الكامنة في الفكر الإنساني، والتي يتم استحضارها لأداء الأعمال المختلفة حسب المواقف التي تواجهه.

ثانيا: بعض المصطلحات ذات الصلة بالمعرفة

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين وهما البيانات والمعلومات، وهنا لابد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة:

¹ - هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 46

² - عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص: 33

➤ **البيانات:** هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي مثل: قائمة أسماء، أو أرقام، أو صور مجردة من أي تفسير.¹

➤ **المعلومات:** هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص موضوع من الموضوعات، والغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان، ويمكن الحصول عليها من خلال البحث، الإتصال أو ما شابه ذلك.

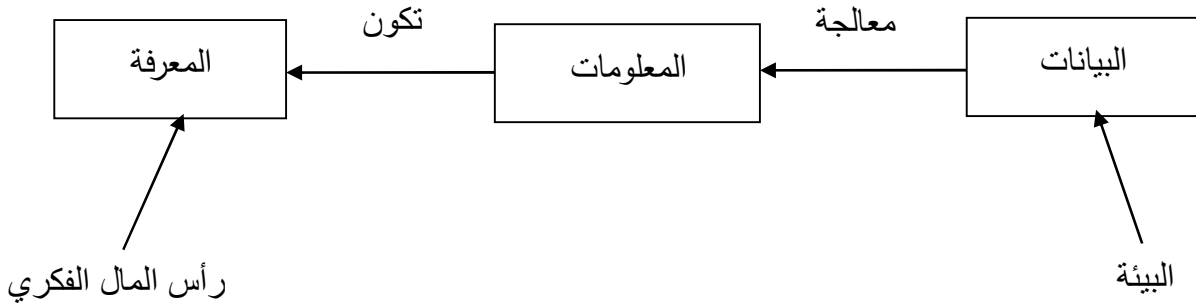
- يقصد بها البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة ومعنى.²

➤ **العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:**

إن العلاقة المتواجدة بين البيانات، المعلومات والمعرفة هي علاقة تكاملية فالبيانات هي المعطيات والمادة الخام التي يتم معالجتها يدويا أو عن طريق الحاسوب أو كلاهما معا لخلق قيمة للمعطيات الجديدة والمتمثلة في المعلومات، والتي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عالي من الدقة والموثوقية، والتي تمثل لنا المعرفة.³

لذلك فإن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر للمعلومات، والتي هي بدورها تحدد لنا ما يعرف بالمعرفة وهو مبين فيما يلي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: إعداد الطالبة.

ثالثا: خصائص المعرفة:

يمكن تلخيص خصائص المعرفة في النقاط التالية:⁴

- **المعرفة يمكن أن تولد:** بحيث إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد معرفة جديدة، وهذا ما يمثل الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم الإستعانة بهم في عملية إستدامة الإبداع وتوليد المعرفة.

¹ - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 251

² - سلوى أمين السامراتي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامع الزيتومة الأردنية، 26-

28 نيسان 2004، ص: 02

³ - عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 12

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة التكنولوجيا المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 32

-المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالمعارف المسجلة في الكتب والدوريات هو قليل جدا بالنسبة للتجارب التي نعيشها، فالبعض يموت مع الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الإستخدام، وهذا ما يحدث مع الإبتكار الجذري، أو عند تغيير المعتقدات، والبعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي)، ليس لأنها بدون قيمة وإنما لتحويلها من خاصة إلى عامة أي إنها تصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (الهواء....).

-المعرفة يمكن أن تمتلك: إن للمعارف قيمة كبيرة في زيادة ثروة المتحصل عليها، والشركات تمارس دور كبير في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

-المعرفة متجذرة في الأفراد: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخ سابق أن تقوم بتخزينه وهنا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآن على رسائل الخزن الإلكترونية، في وقت أصبح هناك ما يقارب 12 ألف موقع واب جديد يضاف أسبوعيا على الأنترنت.

-المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة المتجذرة، الضمنية، الخارجية، الصريحة.... هناك تصنيفات أخرى مثل: معرفة الأدلة، المعرفة العلمية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، معرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة.

رابعا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف بإقتصاد المعرفة حيث يتم من خلاله التأكيد على الرأس المال الفكري أولا والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:¹

-أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتنظيم.

-تسمح المعرفة بالتقدم إلى مستوى جيد من الإبداع والجودة والكفاءة.

-المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نقلها أو تقليدها.

-ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

-حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق منظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

-تساعد المعرفة في التعلم وحل المشكلات وإتخاذ القرار.

¹ - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:20.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأنواعها

يتم الحصول على المعرفة بأنواعها من مصادر مختلفة تساعد على إكتساب المعرفة ونشرها بين أفراد المنظمة.

أولاً: مصادر المعرفة

هي التي تحوي وتجمع المعرفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى تعدد مصادرها إلا أننا سنميز في دراستنا بين المصادر الداخلية والخارجية كما يلي:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف الموضوعات ومن أمثلتها: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، حضور المؤتمرات، الندوات، النقاش، الحوار، الإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزيائن أو من بيانات أساسية كالبيانات المالية والإقتصادية إضافة إلى ذلك البحوث وبراءات الإختراع الداخلية.¹

- **المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها إكتساب المعرفة ومن أمثلتها: المكتبات، الشبكات العالمية (الأنترنت)، المنافسون الموردون، الجامعات، مراكز البحث العلمي، براءات الإختراع الخارجية، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال المدركات الحسية (السمعية البصرية) على إكتساب البيانات والحوادث من البيئة من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: التأمل والفهم والحكم، يستطعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات من خلال الخبرة، الذكاء، التفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والإختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الإختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.²

ثانياً: أنواع المعرفة:

لقد قدمت عدة تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه "ميشال بولاني" في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. حيث أشار إلى ذلك بالقول: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله".

وقد حظي هذا التصنيف باهتمام أكبر من طرف (إيكاجيرو نوناكا) في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر (1991) في مجلة "هارفارد" للأعمال حيث أصبحت أكثر إستخداماً وفيمايلي هذه التصنيفات: - **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية القياسية، المرزمة، النظامية، والصلبة والمعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية

¹ - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص: 270

² - نجم عبود نجم، إدارة التكنولوجيا المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص: 32

- المحمية قانونا كما في براءات الإختراع وحقوق النشر، كما تكون أيضا مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وإجراءات العمل وخططها، ومعايير تقييم أعمالها....الخ.
- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير الرسمية الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمنظمة، وهي الأساس في قدراتها على إنشاء المعرفة.¹
- كما يقدم (توم باكمان) تصنيفا أوسع للمعرفة حيث صنفها إلى أربعة أنواع وهي:
- **المعرفة الصريحة:** معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
- **المعرفة الضمنية:** قابلة للوصول من خلال الإستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تنقل وتبلغ.
- **المعرفة الكامنة:** قابلة للتواصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
- **المعرفة المجهولة:** هي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال المناقشة، أو البحث والتجريب.²
- كما يقدم (ديفيد هاي) تصنيفا آخر لأنواع المعرفة:
- **البيانات:** (كمعلوماتيين) وذلك لأن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد البيانات، فنحن نبني مخازن للبيانات نسعى من خلالها إلى وضع كل المعلومات المتوفرة في المنظمة بين أيدي المدراء، وهي تقتصر على معلومات المنتجات، الناس والفعاليات ومختلف الأشياء التي هي جزء من بيئتنا الحالية.
- **رأس المال الفكري:** وهي ما نجده في أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، فهنا تتواجد براءات الإختراع وحقوق النشر، ومن هنا يتوفر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي، فرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الإستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام والإبداع في المستقبل.
- **الخبرة:** وهي فئة المعرفة التي تعاني صعوبة كبيرة في الحصول عليها، وهي خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة إن استطاعت كيف تصل إليها.³
- إذن يمكن القول أنه مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور حول محورين أساسيين هما: المعرفة الضمنية المتمثلة في الخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة، وغير المرزمة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرزمة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات.

1 - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 35

2 - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 20

3 - هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة

- يقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مختلف المجالات وأبرزها: ¹
- مدى توافر مراكز البحث والتطوير: وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني، وكيفية إنشائها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك.
 - مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمديرية على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا قادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر.
 - مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والعلاقة ثابتة فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب تحسنت نوعيتها، حيث يؤثر على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
 - الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: بحيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد المعرفة وإنتاج المعارف الجديدة، كما تساهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى الوطن والعمل فيه.
 - الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الإبتكارات الحديثة.
 - الأوضاع العامة السياسية والإقتصادية والإجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في عدم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم المواضيع الحديثة ذات الأثر على نجاح الأعمال والمؤسسات، وإنطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن الشركات والمنظمات ملزمة بإستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه.

ومصطلح إدارة المعرفة غامض إلى حد ما لأن البعض يتصور إدارة المعرفة على أنها مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون الجهود الخاصة عبر الشركات، والبعض الآخر يعرفها آخر منتجات تكنولوجيا المعلومات لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأي أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

¹ - فريتش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، دراسة حالة لمجمع تليفيلور، مذكرة تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم الثانوي، المدرسة العليا للأساتذة، وهران، 2012، ص: 11

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

نظرا لتعدد وجهات النظر في تعريف إدارة المعرفة وارتباط هذا المصطلح بإدارة المعلومات سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف ونظهر الاختلاف بين المصطلحين.

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي وهي المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، إلا أنه لم يشر إليها على أنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين (Peter Drucker) أن القوة المهيمنة في الاقتصاد والمجتمع هي المعرفة، وأن هناك جيشاً من العمال سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق الطلب على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من اسهام أساسي في النمو وفي تحقيق الميزة التنافسية، إذ أنشأت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في هذا المجال، إذ عقد حوالي 33 مؤتمر في الفترة 1996-1997، بالإضافة إلى تسابق مستشري الاعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.¹

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة فإننا سنعطي مفهوم إدارة المعلومات ثم نحاول أن نظهر العلاقة بينهما.

➤ **تعريف إدارة المعلومات:** من أهم التعاريف المتعلقة بإدارة المعلومات مايلي:

- إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق، ورسومات التصاميم المسندة بالحاسوب والجداول الإلكترونية، ورموز البرامج، وهي تعطي ضمان توفير المداخل والأمنية والانتقال والخرن.

- هي التعامل مع الأشياء والمتمثلة في البيانات أو المعلومات.²

➤ تعريف إدارة المعرفة:

- تعريف "بيل جيتس": "أي شيء يرغب أي شخص في تحقيقه والقيام به".³

- تعريف "سكايرم": هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها وإستخدامها وإستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معارف تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.⁴

1 - هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 64.

2 - سلوى أمين السامراتي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: 15

3 - الرفاعي، إدارة المعرفة في العالم العربي، المركز العربي للدراسات العليا، عمان، 2004، ص: 83

4 - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص: 252

- تعريف "مايكروسوفت": هي إدارة تدفق المعلومات للحصول على المعلومات الصحيحة وتقديمها للأشخاص المنافسين لكي يستطيعوا التصرف والأداء بسرعة.¹
- يقدم "ويني" تعريف آخر لإدارة المعرفة لأي منظمة تتكون من الأنشطة المهمة بحصول المنظمة على المعرفة من الخبرات التي تمتلكها ومن الخبرات الأخرى.²
- هناك تعاريف أخرى نذكرها فيما يلي:
- إدارة المعرفة عملية تعريف وتحصيل وتخزين وإسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.
- هي تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.³
- من المفاهيم السابقة إدارة المعرفة يمكن أن نعرفها على أنها:
- " الإستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الإبتكارية والتفكير المتميز الذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة بما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها"
- **العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:**

يختلف مفهوم إدارة المعرفة عن مفهوم إدارة المعلومات، فهما ينطلقان من فرضيات مختلفة ويسعيان لتحقيق أهداف مختلفة أيضا، وإذا كانت إدارة المعلومات تعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات والإتصال والبرمجيات المتطورة، فإن إدارة المعرفة تركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد وهذا ما يشكل العيب الأساسي لإدارة المعلومات.⁴

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهم أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:⁵

- إدارة المعرفة يمكن النظر إليها كطريقة لتحسين أداء المنظمات؛
- زيادة الإنتاجية والمنافسة؛
- طريقة لتحسين واكتساب ومشاركة وإستخدام المعلومات في المنظمة؛
- أداة لتحسين عملية إتخاذ القرارات؛
- طريقة لمعرفة أفضل طريقة لتنفيذ العمل؛
- طريقة مثالية لتخفيض تكاليف البحث؛
- طريقة لكي تصبح المنظمة أكبر تطورا وتقدما.

1 - سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص: 52

2 - نفس المرجع السابق، ص: 54

3 - الرفاعي، إدارة المعرفة في العالم العربي، مرجع سابق، ص: 83

4 - فريکش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، مرجع سابق، ص: 15

5 - خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 45

رابعاً: منافع إدارة المعرفة

تقدم إدارة المعرفة العديد من المنافع للمنظمة منها: ¹

- سهولة استخدام المعرفة المتحصل عليها؛
- تقليل الكلفة وتسريع عمليات وأنشطة المنظمة وضمان جودة منتجاتها؛
- تكوين المنظمة المبدعة والمبتكرة؛
- تسريع عملية الإبداع من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار وتسريع جهود التعلم أو التطوير التنظيمي؛
- تعظيم عوائد المنظمة من خلال الوصول إلى السوق سريعاً لتسويق الخدمات والمنتجات؛
- تحسين عملية الإحتفاظ بالعاملين وتقليل نسبة الدوران في العمل من خلال التأكيد على المعرفة القيمة لديهم وتحفيزهم لضمان بقائهم في المنظمة؛
- المساهمة بشكل فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الأهداف الوطنية؛
- جمع وتوثيق المعارف ونشرها لتسهيل الوصول إليها؛
- إدارة الموجودات المعرفية بكفاءة وفعالية.

خامساً: مجالات استخدام إدارة المعرفة

- إن أي عمل يحتاج إلى إدارة المعرفة من أجل القيام به بأفضل وجه، وعليه فإن إدارة المعرفة تستخدم في المجالات التنظيمية، وبالتالي فإن أبرز استخداماتها تكمن فيما يلي: ²
- إتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرار معين، والتي تمكن متخذي القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وإنعكاساته.
 - التخطيط لإدارة المعرفة يفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط، حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره.
 - الإتصالات حيث تسهل الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
 - مجالات البحث والتطوير.

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات المتسلسلة يطلق عليها مراحل إدارة المعرفة حيث يتعلق نجاحها بمدى توفر المتطلبات اللازمة المساعدة على ذلك.

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

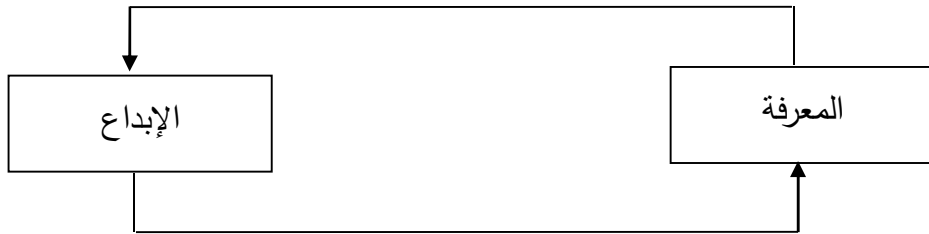
1 - فريتش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، مرجع سابق، ص: 16

2 - نفس المرجع السابق، ص: 16

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتكاملي فيما بينها فكل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم التي تليها حيث تعددت أفكار الباحثين في ترتيب هذه العمليات ومسمياتها، والمتمثلة في تشخيص المعرفة ثم إكتسابها فتوليدها ثم تخزينها، تطويرها، وتوزيعها وأخيرا تطبيقها. وفي ظل الدراسة التي نقوم بها سوف نتطرق إلى أربع عمليات لإدارة المعرفة والمتمثلة في: التوليد، الخزن والتوزيع، والتطبيق.

➤ **عملية توليد المعرفة:** يتم توليد المعرفة حسب (كرمالي ومانتيس) من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق مكانة سوقية عالية مثل: بدء خطوط عمل جديدة، التسريع في حل المشكلات، نقل الممارسات الفضلى، وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها، وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات إتجاهين.¹ فالمعرفة مصدر للإبداع والإبتكار وهذا الأخير عندما يعود مرة أخرى يصبح مصدرا للمعرفة الجديدة وهو موضح كما في:

الشكل رقم(02): عملية توليد المعرفة

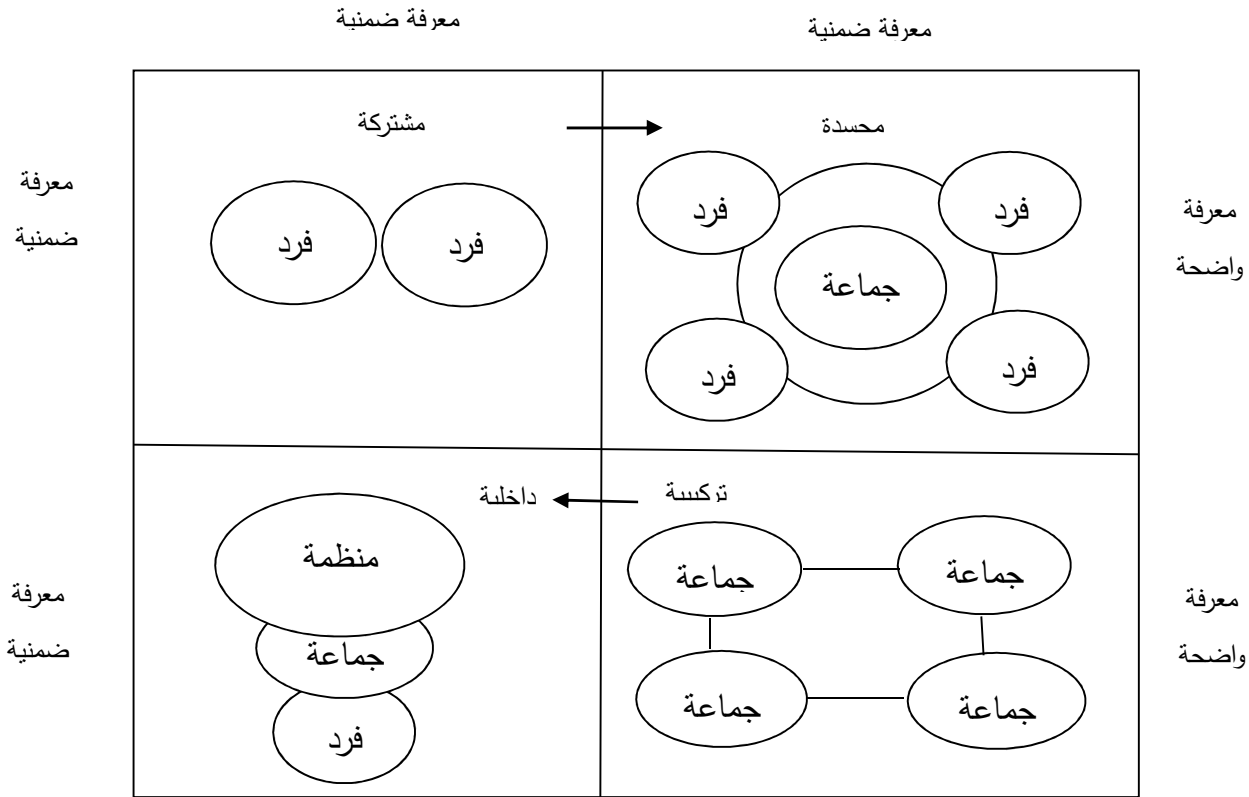


المصدر: من إعداد الطالبة

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي أشار إليه الباحثان (ديسبريس وشوفال) وبموجبه يتم توليدها وإعادة إيجادها في المنظمة . وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:

1 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 49

الشكل رقم (03): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة



المصدر: توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة تغير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص: 06

وفيما يلي نوضح هذه العملية: ¹

- المعرفة المشتركة (التشاركية): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- المعرفة الخارجية (المجسدة): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة، كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- المعرفة التركيبية: تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة، وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية (المدمجة): تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وثقافة تنظيمية.

¹ - سوزان صالح الدوزة، العلاقة بين متطلبات المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص: 139-140

➤ **عملية خزن المعرفة:** تعني تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها بسبب أو لآخر.

ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية وغير الموثقة معهم فتبقى مخزنة في قواعدها.¹
إن حفظ المعرفة يأتي بعد الإنتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

-الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحواسيب والتشجيع وإجراءات الإنتقال المنظم في السلم الوظيفي.

-الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والإسراع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع التخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.²

➤ **عملية توزيع المعرفة:** إن توزيع المعرفة ورد فيما أشار إليه (ديسكوزا، 2003) بقوله: "أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفو لن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.³

وأضاف (سنودن، 2000) أن العديد من المنظمات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتمية من توزيع المعرفة وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكن من إستخلاص القيمة في سلوكات الجماعة، ويسمح بإبداع قصص معتمدة على قيم مرغوبة.⁴

كما بين (فيلدن، 2001) أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد المنظمة في ذلك الإنترنت والأنترانت والإكسترننت.⁵

1 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مرجع سابق، ص: 50

2 - طارق ناجي، عبد الكريم حمدي، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017، ص: 34

3 - فريکش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، مرجع سابق، ص: 20

4 - Snowden, Dave, *Storytelling and Other Organic Tools for chief Knowledge and learning officers*, Corporate University Review, 2003, P : 125

5 - فريکش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، مرجع سابق، ص: 21

وبين (آلافي وليدندر، 2001) أن المنظمة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب، التجوال والإتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوية، لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على إنتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.¹

➤ **تطبيق إدارة المعرفة:** إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة التي تعد أبرز عملياتها والمقصود بتطبيق المعرفة هو جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية:

- الاستعمال؛

- إعادة الاستعمال؛

- الاستفادة؛

- التطبيق.

ولقد حددت بعض الدراسات ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- **التوجيهات:** يقصد بها مجموعة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء.

- **الروتين:** يقصد به وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين

- **فرق العمل ذات المهام المحدد ذاتيا:** حيث يمكن استخدام هذه الفرق في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

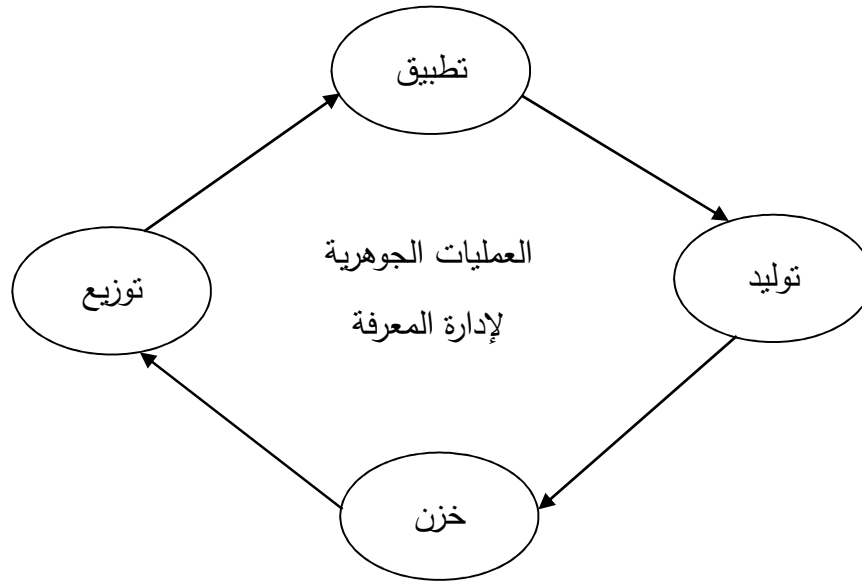
فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة فهو يعني استثمار المعرفة، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، ونجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وبين ما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال.²

والشكل التالي يبين أهم عمليات إدارة المعرفة:

¹ - Alavi, Maryam, and Leidner Drothy ; **Knowledge Management and Knowledge Management System Conceptual Formations and Research**, Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, 2001, P :29

² - نضال محمد الزرطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مرجع سابق، ص: 51

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة:

- لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة بشكل عام فإن ثمة متطلبات لا بد من تحقيقها وهي:¹
- القيادة: لا بد أن تتبنى الإدارة العليا أنظمة إدارة المعرفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤيا للآخرين والقدرة على الاتصال المرن والفعال.
 - توفير البيئة التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): ويقصد بها الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات
 - توفير الموارد البشرية اللازمة: وتعد من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة والتي يتوقف عليها نجاح أهداف إدارة المعرفة، فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
 - الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة الابداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
 - العامل الثقافي: وذلك من خلال خلق قيمة ثقافة إيجابية داعمة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع مشارك بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية ومجتمعية داعمة للمعرفة.

1 - عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:86

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة:

هناك عدة عوامل مؤثرة في إدارة المعرفة قد تؤدي إلى نجاحها أو فشلها.

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- حدد العديد من الباحثين عدة قواعد لعدة لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترط دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها بثقافة المنظمة، ويمكن تلخيص عوامل النجاح في النقاط التالية:¹
- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار، البحث والنقاش؛
 - التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة؛
 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد، الفريق والمنظمة؛
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات، مضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - إبتكار المنظمة غير المحدود، والذي يعني السلوك المنقح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء التنظيمي والبحث أيضا على الأفكار من أي مكان آخر.

ثانياً: عوامل فشل إدارة المعرفة

- حدد الباحثان (اكبروس وفيهاي) عددا من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في برنامج المعرفة يمكن ذكرها في النقاط التالية:²
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
 - الإعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الإهتمام بالتدفق المعرفي خاصة المعرفة الجديدة؛
 - التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع عليها؛
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل؛
 - إحلال الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه)؛
 - ضعف التفكير والإستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والإستنتاجات العقلانية والإفتراضات والمعتقدات السائدة.

1 - فريتش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، مرجع سابق، ص: 16-17

2 - نفس المرجع السابق، ص: 17

المبحث الثالث: مدخل إلى ثقافة التميز

في الوقت الراهن أصبحت المؤسسات تبحث عن ما يميزها عن غيرها ولهذا تعتمد على ثقافة التميز، والتي تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل. فتحقيق التميز على مستوى المؤسسة الواحدة يتطلب منها مراجعة ثقافتها لتتأكد من أنها موافقة لهذا التميز، وأن تبني ثقافتها على مجموعة من القيم والأهداف والنظم بما يدعم تميزها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات والتي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.¹

أولاً: مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف على مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها.

➤ المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) لاتيني الأصل وتعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.²

➤ المفهوم التنظيمي للثقافة

يمكن تعريف الثقافة على أنها وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ والتي تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

¹- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 245 .

² - Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systemique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.¹

ثانياً: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة لها أي جزء منها أو متعلقة بها حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات، لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة.

➤ **القيم:** هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام ولها عدة تعاريف أهمها² :

- لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختيار هدف آخر متاح.³

- أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.⁴

➤ **الأخلاق:** يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ومفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر.⁵

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.⁶

ثالثاً: مستويات الثقافة

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة حيث تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

1- غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص: 07.

2- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص: 44

3- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005، ص: 02

4- أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 46

5- نفس المرجع السابق، ص: 46

6- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 88

➤ **ثقافة المجتمع:** تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية على استراتيجياتها أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع.

➤ **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد ونوع لباسهم، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

➤ **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة من تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹

المطلب الثاني: ماهية التميز

كثيرا ما نسمع مصطلح التميز في حياتنا، فالتميز أساس النهوض بالمجتمعات وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن، فالمؤسسات المتميزة هي التي تمتلك مستويات أداء رائعة تلبي أو تتجاوز توقعات كافة المعنيين، ويمكننا أن نفكر جميعا في المؤسسات التي نعترف بتميزها والتي تعمل في أجواء مختلفة مع متعاملين مختلفين، ولكن أفرادها يتقاسمون فكرا مشتركا يقوم على عدد من السمات والأنماط في العمل التي تجعلهم متميزين عن غيرهم.

أولا: مفهوم التميز

إن مصطلح التميز يمس الفرد في حد ذاته أو المنظمات والتي بدورها تشمل مجموعة من الأشخاص، ولذلك يصعب تحديد مفهومه، وفيما يلي مفهوم التميز بالنسبة للفرد والمنظمة:

➤ **التميز بالنسبة للفرد (التميز الشخصي):** مصطلح براق شديد التوهج يعكس أوجه الاختلاف مع التمكن الذي يمكن به الظهور على الآخرين والتفوق عليهم وهو مظهر من مظاهر التفوق لدى الشخصية القيادية الناجحة، أو هو حالة من التفرد النوعي الذي يكتسبه المرء بسبب كفاءات خاصة تفاضله عن باقي أقرانه في مجال ما.

¹ Med nouigam, op-cit :p 69.

وهو دليل على وجود الرغبة في الإبداع والتغيير عند الشخص المميز، إذ لا يمكن الحديث عن التميز عند الشخصية الاتكالية أو الانهزامية.¹

- كما يعرفه الدكتور الفقي فيقول: التميز منتج أنت المسئول عن صناعته، فهو كامن بداخلك فما عليك إلا أن تبحث عنه وتصبح جاهزاً لصناعته بنجاح متواصل على المستوى النفسي والعملي، فمثلاً الهواء إذا لم تكن رئتيك سليميتين وجاهزة لاستنشاقه وتنقيته لن تستطيع التنفس، وعليك أن تؤمن بهذا المنتج وقدرتك على وصول عقلك إليه.²

➤ التميز بالنسبة للمنظمة: يقصد به مجموعة الخصائص التي تتصف بها منظمة عن منظمة أخرى والتي تجعلها أفضل منها ويشمل مفهوم التميز بالنسبة للمنظمة أحد المفاهيم التالية:³

- إضافة قيمة للمتفاعلين: تضيف المؤسسات المتميزة دائماً قيمة لصالح متعاملها من خلال فهم الاحتياجات والتطلعات والفرص والتنبؤ بها وتلبيتها.

- خلق مستقبل مستدام: يكون للمؤسسات المتميزة تأثير إيجابي في البيئة المحيطة بها من خلال تعزيز أدائها، وفي الوقت نفسه النهوض بالأحوال الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تتصل بها.

- تطوير القدرة المؤسسية: تعزز المؤسسات المتميزة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفاعلية داخل الحدود المؤسسية وخارجها.

- رعاية الابتكار والإبداع: تولد المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء رفيعة، من خلال التحسن المستمر والإبداع المنظم عن طريق رعاية القدرات الإبداعية للمعنيين.

- القيادة من خلال رؤية وإلهام ومصداقية: تحظى المؤسسات المتميزة بقيادة يصوغون المستقبل ويجعلونه واقعا، وهم نماذج يحتذى بها لأجل قيمها وأخلاقياتها.

- الإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات: تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على تحديد الفرص والمخاطر والاستجابة لها بفاعلية وكفاءة.

- النجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد: تقدر المؤسسات المتميزة عاملها وتعمل على خلق ثقافة التمكين بغية تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية على حد سواء.

- استدامة النتائج المتميزة: تحرز المؤسسات المتميزة نتائج متميزة مستدامة، تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لكافة متعاملها كما يتوافق مع بيئتهم التشغيلية.

فالمفاهيم الأساسية للتميز تحدد الأساس الجوهري لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة، حيث يمكن

استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة. ويمكن أيضاً استخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا.

1 - أكرم عثمان، الإبداع والتميز، <http://acadcon.com/life-skills/?p=1493>، 2018/03/29

2 - عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 27

3 - أكرم عثمان، الإبداع والتميز، مرجع سابق

ثانياً: أهداف تميز المنظمات

إن الهدف الأساسي من التميز هو إعطاء خاصية للمنظمة تعرف بها وتميزها عن غيرها مما يجعل العملاء ينظرون إليها وإلى منتجاتها المتميزة على أنها فريدة من نوعها وبالتالي تقل حدة المنافسة بين المنتج المتميز مع غيره من المنتجات التي نجد مروجيها يلجأون إلى تخفيض السعر لجذب العملاء لمنتجاتهم أو خدماتهم أما المنتج المتميز يكون بعيداً عن التنافس السعري حيث أن ميزته تعطيه قيمة تنافسية تفوق غيره من المنتجات مهما كان سعره.

لذلك أصبحت جميع الشركات العالمية والمحلية يتنافسون على ابتكار منتجات وأفكار جديدة لإغراء الزبائن المستهدفين، ولكن مع وجود الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفاتكة على الصعيد العالمي فلا ضمانات لميزة تنافسية طويلة الأمد، لذا يجب أن تحرص الشركات على إعطاء الزبون سبباً لاختيار المنتج أو الخدمة للحفاظ على الميزة التنافسية.¹

المطلب الثالث: ماهية ثقافة التميز

يعد مفهوم ثقافة التميز من المفاهيم الحديثة في الوقت الراهن، والصعبة التحديد، إذ لم يتطرق له الباحثين بكثرة، نظراً لصعوبة تحديد أبعاده وعناصره.

أولاً: مفهوم ثقافة التميز: لا يوجد اتفاق في إعطاء مفهوم محدد لثقافة التميز حيث نجد عدة تعريفات أبرزها:

- هي قدرة المنظمة وقابليتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل عن مثيلاتها، وقدرتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، ومحافظتها على ديمومتها من خلال بناء الجدارات الأساسية وعلاقتها الحسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وقيمة العمل لديها.²

- هي الطريقة التي يفكر بها اغلب الناس في المنظمة، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والموردين، والخدمات المقدمة بهدف تعظيم قيمة المنظمة، وهي تمثل

مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المنظمة بالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر، وعلى تحري الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التقدير والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الملهمة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين والمساءلة، وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج.³

1 - نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل وتميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013، ص: 8

2 - صالح عابر بشيري الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 14

3 - وصفي عبد الكريم الكساسبة، أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015، ص: 537

من التعاريف السابقة نستنتج أن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المنظمة مع بعضهم بعضاً من جهة، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتتكون من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز.

ثانياً: ظهور مصطلح ثقافة التميز:

إن مصطلح ثقافة التميز جاء نتيجة لتزايد الاهتمام بمصطلح الثقافة التنظيمية من قبل المنظمات وخاصة الأمريكية واليابانية منها والتي حققت العديد من النجاحات في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

فالاهتمام بالثقافة التنظيمية أدى إلى ظهور العديد من النظريات في هذا المجال أبرزها نظرية Z للثقافة التنظيمية (Theory Cultur Z) التي تشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة تسعى لوضع ثقافة متميزة داخل المنظمات.¹

المطلب الرابع: عناصر ثقافة التميز

حتى تصل المنظمة إلى ثقافة التميز عليها أن تتبنى مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:²

➤ **التوجه (المسار):** يقصد بالتوجه التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم من خلاله المنظمة بتحديد وجهتها وأهدافها وإدارة مواردها لتحقيق أهدافها التي يجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، واقعية، ضمن إطار زمني محدد. فالتخطيط الاستراتيجي المبني على الرؤية والرسالة والاستراتيجية يعتبر أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز، ويعود هذا إلى ما يلي:

- **الرؤية:** تعمل الرؤية بمثابة بوصلة لتوجيه المؤسسة حيث تقدم تصور واضح وموجز لما تطمح إليه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة

- **الرسالة:** فتحدد الغرض الأساسي من انشاء المؤسسة (الأدوار الرئيسية والمسؤوليات وأهداف)، كما تحدد الطريقة التي تنوي المؤسسة اتباعها لتحقيق هذا الهدف

- **الاستراتيجية:** تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال ترجمتها لأهداف محددة، قابلة للقياس وتحديد الإجراءات والأطر الزمنية اللازمة لتحقيقها.

➤ **العمليات:** بما أن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية، التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وإنجازاتها.

1 - صالح عابر بشيري الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مرجع سابق، ص: 58
2 - سواص، طلق بن عوض العتيبي، سعود محمد، البعد الزمني لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الأول، 2000، ص: 12-35

بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط (تصميم) لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط (تصميم) العمليات.

بعد تخطيط (تصميم) العمليات سنتبين نقاط الارتباط (Connections) بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتوضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية (أي الأعصاب الحساسة) في نسيج عمليات المنظمة.

➤ **الهيكلية:** عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلية الأمن الوظيفي المطلوب.

➤ **القيادة:** عندما توجد منظومة مخططة (مصممة) بطريقة صحيحة ذات توجّه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، ويتصحح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

➤ **الثقافة:** الأسلوب القيادي الذي يتم اتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

➤ **تبادل المعلومات:** الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساسي في إبقاء ثقافة أيّ مجتمع تعمل باستمرار (صغر ذلك المجتمع أو كبره)، ولذلك فإنّ تخطيط (تصميم) طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمّن نقل المعلومات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة سيكون له الدور الكبير في إنجاز خطوات الإنجاز.

➤ **القرارات:** وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، فلا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أوّل مرّة وفي كلّ مرّة.

➤ **إدارة الأداء:** القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح حقاً بسبب تسارع الإنجاز. وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ هذه الأمور إيجابية غير أنّ التحدي أيضاً سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك بعض الباحثين الذين ذكروا أن عناصر ثقافة التميز في المنظمات ماهي إلا مجموعة من المهارات والجدارات التي قد تم تصنيفها كما يلي:¹

➤ **الجدارات الأساسية:** وهي مزيج من الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها، أو كشفها، وهي تدفع المنظمات إلى التميز عن مثيلاتها، فالجدارات الأساسية هي التي تميز المؤسسة وتعطي لها قوة وميزة تنافسية

1 - صالح عابر بشيري الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مرجع سابق، ص: 15

في السوق عن باقي المؤسسات المماثلة، وتجعل أعمالها تزدهر وترتفع، ويجب توافر هذه الجدارات في كل أجزاء ومستويات المؤسسة (أي تكون لدى جميع العاملين ولكن بدرجات متفاوتة، أي أنها تعمل كشرط أساسي للنجاح في كل الوظائف داخل المؤسسة. وهي تستمد وترتبط بقيم وثقافة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتنقسم الجدارات الأساسية إلى نوعين:

- **الجدارات الفردية:** هي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الافراد وتجعلهم يشاركون في الرؤى والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار.

- **الجدارات التنظيمية:** هي تلك الجدارات التي تشتمل على مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود الى المنظمة نفسها، وتأتي هذه الجدارات في شكل العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة بكل أعضائها وتراكيبها، وهي تميل إلى البقاء عندما يترك الأفراد المنظمة.

➤ **المسؤولية الاجتماعية:** هي مسؤولية الشركة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة، ورفاهية المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين.

➤ **قيمة العمل:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها، وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، وتقديم ما لا تستطيع المنظمات الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، والقدرة على توفير مستلزمات العمل لإنجازه بسلاسة وبشكل منتظم، مما يعطي العمل المقدم من طرف المؤسسة قيمة يقدرها الزبون، ويندفع للحصول على ذلك العمل أو اقتنائه.

مما سبق يمكن القول أن عناصر ثقافة التميز تشمل كل من التوجه والعمليات والهيكل، القيادة، الثقافة،

تبادل المعلومات، القرارات، إدارة الأداء، قيمة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الجدارات الأساسية.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كحوصلة لعناصر الفصل الأول أن إدارة المعرفة مفهوم معاصر يحظى باهتمام منظمات الأعمال، حيث أن كل تطور أو نجاح تسعى إلى تحقيقه يكون ورائه الاستغلال والتسيير الأمثل لعمليات إدارة المعرفة بداية من التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق. إذ أن إدارة المعرفة وما لها من أهمية وعلاقة بالإبداع المعرفي، ورأس المال التنظيمي، رأس المال الفكري يسمح للمنظمات بتطوير ثقافة التميز، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

اسهامات إدارة المعرفة في تطوير

ثقافة التميز

تمهيد:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من ذلك هو القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة، فضلا عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المؤسسة نفسها من المنافسين في السوق من خلال تحقيق التقدم في تطبيق إدارة المعرفة والتي تبقياها في الاستقرار والنمو إذ تقود المنظمة إلى الإبداع والتغيير التنظيمي بحثا عن سبل تسمح لها بتطوير ثقافتها وتحقيق ما يسمى بثقافة التميز.

لذلك قمنا بتناول المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** دور الإبداع المعرفي في تطوير ثقافة التميز.
- **المبحث الثاني:** دور رأس المال الفكري في تطوير ثقافة التميز.
- **المبحث الثالث:** دور رأس المال التنظيمي في تطوير ثقافة التميز.

المبحث الأول: دور الابداع المعرفي في تطوير ثقافة التميز

المعرفة والإبداع هما وجهان لعملة واحدة وهي الإبداع المعرفي، فالمعرفة هي أساس الإبداع ومدخلاته، والإبداع هو ناتج المعرفة ومخرجاتها، وما لم تتوج المعرفة بالإبداع تصبح خاملة وأكثر قابلية للزوال والنسيان، وبالتالي تصبح هذه المعرفة ناقصة ولا جدوى منها.

ففي عصر المعلومات أصبحت الأولوية للعمل العقلي فهناك إدراك متنام لحقيقة أن توظيف الأشخاص الموهوبين وتتميتهم والحفاظ عليهم دافع مشجع لتطوير ثقافة المنظمة، فالاستعداد العقلي لمجتمع المعرفة وقدرته على: بناء فرص النجاح والتفوق؛ خلق الرؤية للمستقبل؛ التركيز على القدرات التنافسية؛ التركيز على تنمية كل المجتمع وليس جزءا منه يؤدي إلى الإبداع المعرفي والذي يعتبر بدوره دافعا للمنظمات وحافزا لها على تطوير ثقافة التميز.

المطلب الأول: تعريف الإبداع المعرفي

هناك عدة تعاريف للإبداع المعرفي نذكر منها:¹

- هو كل جديد على الاطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل لمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية

- هو انتاج وتطبيق ابتكاري للأفكار جديدة والتي تؤدي الى تحسين معتبر للخدمة، للنشاط، الهيكل، للبرامج السياسية.

- هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لانتاجها.

- هو العمليات التي يتم من خلالها القيام بمختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، إذ تسهم في حل مشكلة أو موقف معين، وهو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.²

من التعاريف السابقة نستنتج أن الابداع المعرفي هو كل فكرة جديدة خاضعة الى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة الى سوق ما.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالابداع المعرفي في المنظمة

حتى نظهر العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع المعرفي في المنظمة سوف نتطرق إلى أهم الدراسات التي أجريت من قبل مجموعة من الباحثين وهي:³

✓ دراسة هانكرز وولين: الذي أشار أنه يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الابداع وبدون ذلك تتدمر قدراتها الحقيقية التي هي أعدتها لها كفاياتها المميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الابداع المعرفي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة

1 - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 104

2 - ياسين، سعد غالب، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 126

3 - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 106-107

خزائنها المعرفي في تقديم المنتجات أو خدمات جديدة للمستخدمين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وبيتر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

✓ **دراسة كوين:** أظهرت هذه الدراسة أن المستخدمين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع والخدمات، بما يوجب التوجه نحو الابداع وهذا ما يتطلب من المنظمة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية والتعامل مع الطوارئ والظروف المتغيرة التي تتطلب الابداع ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفرد الذي يقدم اقتراحا يزيد من أرباح المنظمة يعد رأس مال فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة وابداع أو تجديد يمكن أن يقدم حولا ناجحة للزبائن.

كما حدد "كوين" العلاقة بين المعرفة والابداع المعرفي بالقدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات التي تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ولتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المعرفة لابد من إدارة إبداع تتضمن تحليلا دقيقا لأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتوقعة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

ان المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مختلفة في جميع الجوانب، وتلزم أفرادها تعلم ونشر المعرفة التي تخلق الميزة والتي تكون هادفة، بما يؤمن خلق قاعدة تنظيمها وخزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيفها لهذه المعرفة في توليد ابداعات شاملة في المستقبل وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة والابداع في تصميم منتج أو تقديم خدمة متميزة وبالتالي إدارة المعرفة هي مهارة موجهة لابداع صيغ تنظيمية ونتاجية متعددة.

المطلب الثالث: الابداع المعرفي وأثره في تطوير ثقافة التميز

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمات خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية إضافة إلى أنشطتها الثانوية مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير، ولهذا فإن رأس مال المنظمة اليوم أصبح المعرفة التي تستمدتها من بيئتها الداخلية والخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزنها في نظمها لتصبح معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الابداع والابتكار فيها والذي يمكنها من استخدام معارفها لبناء ثقافتها وتطويرها من خلال مايلي:¹

-نشر مختلف القيم التي تهتم بسلوك العاملين واحتياجاتهم؛

-تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال؛

¹- عزاوي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة -رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 61

- مساعدة العاملين على اثبات ذاتهم واشباع رغباتهم في البحث عن المعرفة؛
- الاستجابة لمتطلبات المجتمع؛
- الإقدام على المخاطر دون خوف؛
- فهم النظام المؤسسي وعدم الخوف من تعقيده؛
- تحديد قائد يقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير ثقافة التميز

يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بعدد من المفاهيم والمداخل الإدارية المعاصرة، إذ يشكل هذا المفهوم امتداداً للجهود العلمية لتطوير المداخل الإدارية، كما يشكل أيضاً الوسيلة الأكثر قدرة على تحقيق أهداف منظمات الأعمال في مجال تحقيق ثقافة التميز، وإعادة التنظيم وهيكله والأنشطة والعمليات، إذ أصبح رأس المال الفكري يمثل محور عمليات التطوير المختلفة التي تسعى إليها المنظمات.

المطلب الأول: مفاهيم وأساسيات حول رأس المال الفكري

لقد أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فأصبح رأس المال الفكري هو الأصل الجديد وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل ورأس المال والمواد الأولية.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

- بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح "رأس المال الفكري" وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروة الأعمال، ومنجم التميز وخلق القيمة وطريق النجاح والمنافسة، وهناك بعض المصطلحات تطلق على رأس المال الفكري كـرأس المال غير المادي واللاملموس ورأس المال المعرفي وكلها تعكس نفس المفهوم.¹
- وفيما يلي سنتطرق لأهم مفاهيم رأس المال الفكري التي ذكرت في بعض الدراسات الأكاديمية ومن بينها:²
- دراسة (Hamel et Heene, 1994) التي عرفت رأس المال الفكري بأنه: "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الآلات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة"
 - دراسة (Bontis, 2001) هو مجموعة كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.
 - كما يرى أحد الباحثين أن رأس المال الفكري ما هو إلا "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تغزو إلى منشأة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة".

1 - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 370

2 - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المل الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، مصر، 2012، ص: 6- 8

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري على أنه: مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير والمحيطه بجميع أجزاء المنظمة ابتداء من تكامل المهارات والخبرات لجميع أفرادها وصولاً إلى الميزة في التعامل مع الموردين الخاصين بها ونهاية إلى جودة السلعة والخدمة المقدمة للعملاء.

وقبل الفراغ من مفهوم رأس المال الفكري والانتقال إلى مكوناته سنتطرق إلى أوجه الاختلاف بينه وبين رأس المال التقليدي (المادي أو المالي)، انطلاقاً من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمة والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين الاثنين:

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البيانات	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	- مادي - ملموس ومنظور	- أثيري غير ملموس وغير منظور
الموقع	- داخل المنظمة	- في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	- المعدات والأدوات أو الأموال	- العمال ذوي المعارف والمهارات
الاستعمال	- ينقص ويستهلك بالاستعمال	- يزيد بالاستعمال
المحتوى	- تكلفة	- قيمة
الأفراد	- العمال اليدويون	- عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	- قيمة استعمال وقيمة تبادل	- قيمة تبادل عند الاستعمال
نوعي/كمي	- كمي	- نوعي

المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18، 19 أبريل 2012، ص: 04

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

فيما يلي مكونات رأس المال الفكري المتفق عليها:¹

➤ **رأس المال الهيكلي (Structural Capital)** : يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل .

ويشير ماك إيلروي (M.W. McElroy) إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال

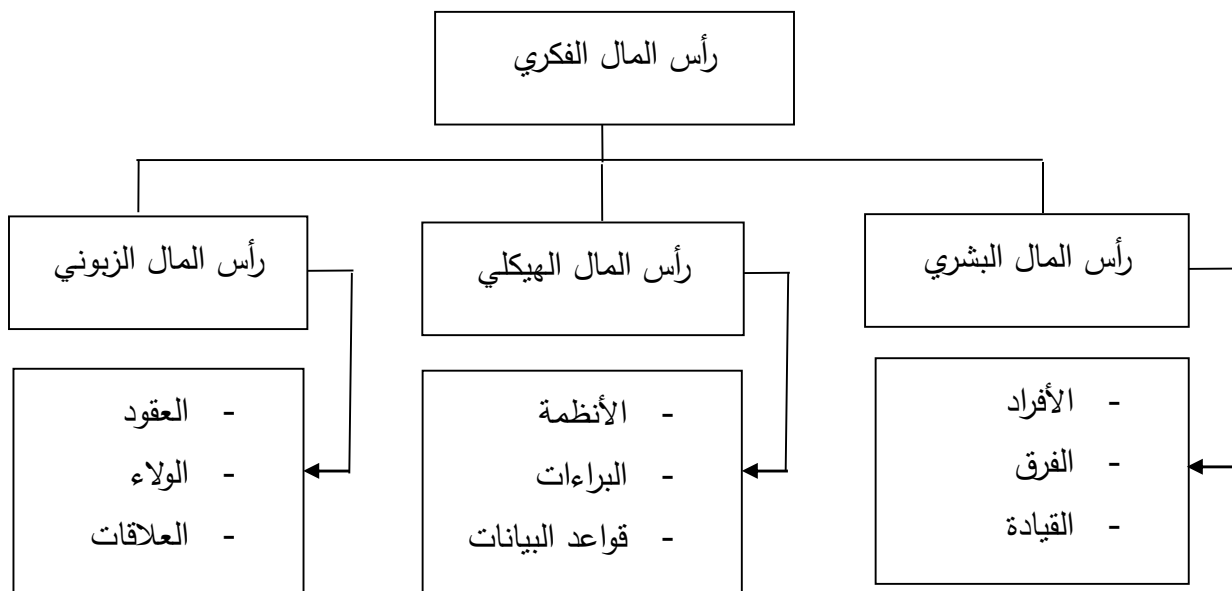
1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 267

الهيكلية بوصفه المعرفة الصريحة - المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة.

➤ **رأس المال البشري (Human Capital)**: يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات و المهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، و هو يمثل مورد داخليا للمنظمة و لكنه ليس ملكا لها. ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلية من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلية الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته.

➤ **رأس المال الزبوني (Customer Capital)**: يتمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها. والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري:

الشكل رقم (05): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص: 06

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، خاصة وأن المنظمات اليوم تنافس على أساس المعرفة والثقافة والمهارات التي لديها، لذا فإن لاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي والثقافي المعاصر.

وهناك عدة فوائد تجنيها المنظمة من رأس المال الفكري نذكر منها: ¹

- زيادة القدرة الإبداعية؛

¹ - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المل الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 09

- ابهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- اكتساب قيم وأساليب جديدة في انجاز العمل؛
- تحسين الأداء المؤسسي؛
- وضع استراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها؛
- تعزيز القدرة التنافسية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

إن التحدث عن الاستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة قادر على مواكبة التغيرات ومواجهتها دون المساس أو إلحاق الضرر بالمنظمة، فكلما ارتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية في المنظمة وانخفضت المخاطر المحيطة بها، وكل هذا لا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصولها بأسرع وقت ممكن وبصفة آمنة وهذا ما يسمى بإدارة المعرفة.

فالترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بجملة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، وإدارة المعرفة ما هي إلا مزيج من السلوك الإنساني والفكري تتمثل مهمتها في استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال الفكري، وتتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الانسان ويمارسها خلال مدة معينة، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.

ومن أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لا بد أن نعلم أن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة أشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة ومتنوعة في شتى المجالات التخصصية والعامية منها، فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المنظمة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري فإنه يتم تداول الأفكار بين أفراد المنظمة عن طريق جلسات العصف الذهني لحل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية أمام المنظمة وهذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تندرج ضمن عمليات توليد الأفكار.

ويعرف العصف الذهني بأنه توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لكل مشكلة معينة من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة والتأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح حيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور مختلف الآراء والأفكار.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات.¹

المطلب الثالث: أثر رأس المال الفكري في تطوير ثقافة التميز في المنظمة

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري في بناء وتطوير ثقافة المنظمة، لأنها تهدف إلى تعظيم قيمة المنظمة، وأن أحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والابداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين في أن رأس المال الفكري هو مصدر للمعرفة أو كما أشار إليه (ديفيد هاي) أنه نوع من أنواع المعرفة الموجود في أرسيفات المنظمة من نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، فمن خلال المعارف التي تمتلكها المؤسسة يتم بناء ثقافة المؤسسة التي تتوافق مع مهارات أفرادها والتي تسعى لتلبية متطلبات المجتمع.² فكلما تميز رأس المال الفكري بالمهارة والخبرة والقدرة على الابداع والابتكار والقدرة على التأقلم مع ثقافة المنظمة والتغيرات المحيطة بها والانسجام معها كلما سعت المنظمة إلى تطوير ثقافتها وتبنت ثقافة تميزها عن غيرها وقادرة على:³

- تحديد توجه المنظمة بصورة واضحة؛

- تحقيق التحسين المستمر؛

- معالجة النقائص الموجودة؛

- تقدير مجهودات العاملين ومكافأتهم؛

- الاهتمام بالبيئة وتلبية احتياجات المجتمع؛

- خلق روح التعاون والعمل كفريق واحد في ظل قيادة محفزة؛

- توفير مستلزمات العمل لانجازه بسلاسة.

فقد أشار العديد من الباحثين أنه من بين المصطلحات المرادفة لرأس المال الفكري نجد رأس المال الثقافي أي أن المورد البشري هو الأساس في بناء ثقافة المنظمات.

مما سبق يتضح لنا أن رأس مال ثقافة تميز المنظمات هم العاملون أنفسهم، فعندما يكون الجميع متحفزين ومتمحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكلية والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات. وهكذا تتضح ثقافة التميز المؤسسي.

1 - بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 14-15

2 - عزاي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص: 22

3 - نفس المرجع السابق، ص: 23

المبحث الثالث: دور رأس المال التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في المنظمة

ان منظمة الأعمال وأثناء دراستها لبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، من أجل بناء ثقافة متميزة عن منافسيها ومن أجل معرفة نقاط قوتها واستغلالها وكذلك نقاط ضعفها ومحاولة التغلب عليها وتحسينها، ومن ثمة تحديد الفرص والتهديدات ومن أجل تحقيق الاستقرار والبقاء ثم النمو والتطور في هذه البيئة التي تعرف تغير سريع ومتطور فانها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وانطلاقاً من هذه الأخيرة (الميزة التنافسية) تجد المنظمة نفسها في موقع متميز مقارنة بباقي منظمات الأعمال سواء على مستوى فرع النشاط (المستوى الجزئي) أو المستوى الوطني (الكلي).

فحتى تكون ثقافة المنظمة متميزة ومختلفة عن مثيلاتها وحتى تكون هذه الثقافة قابلة للتطور يستوجب أن يكون أداء هذه المنظمة متميزاً وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات التي تتوافق مع تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، ويمكن التعبير عن هذا التميز من خلال المطالب الموضحة.¹

المطلب الأول: مفهوم رأس المال التنظيمي

يعرف رأس المال التنظيمي بأنه رأس المال الواجب الإحتفاظ به بناء على تعليمات الجهات الرقابية لتغطية المخاطر الرئيسية، ويمثل خط الدفاع الأول لمواجهة الخسائر غير المتوقعة (المخاطر).²

المطلب الثاني: علاقة رأس المال التنظيمي بإدارة المعرفة

إن تحول منظمات الأعمال للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، إنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، تتمثل في محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت على الانتقال والتحول في اتجاه إدارة المعرفة وما لها من تأثير على رأس المال التنظيمي للمنظمة كما يلي:³

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لخفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة ولتوليد الإيرادات الجديدة، لكونها الركيزة الأساسية لبناء ثقافة المنظمة؛

-العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت، والتي ساهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم اتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات؛

- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على التماس أثر المعرفة في عمليات أعمالها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية (الأرض، رأس المال، العمل)

1 - طارق ناجي، عبد الكريم حمدي، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، مرجع سابق، ص: 88

2 - حسين سعيد، كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي الأول للمالية الإسلامية، الجامعة الأردنية، 2014، ص: 13

3- Essam Obaid, content management 6 sigma, smart archiving associate professor of knowledge management at IMSIN article :91 <http://ae.linkedin.com>

- إن تطبيق إدارة المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:
- الفرق متعددة الخبرات؛
 - مبادرات العمل؛
 - مقترحات الخبير الداخلي؛
 - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة؛
 - التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وأن تتلائم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف الأهداف والأغراض التي تحقق لها النمو التكيف، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة ككل.

فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أعم معايير التقييم في هذا المجال، ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

وبالتالي فإم إدارة المعرفة تمنح الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية، من خلال تنمية شبكات العمل لربط الناس حتى ينقاسوا المعرفة، وكذا تحديد السياسات لإدامة الرأس المال الفكري، وتهيئة الكوادر المؤهلة للتنفيذ، إذ يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، إذ أن عقول الأفراد المبدعين هي أهم مصادر المعرفة من خلال الأفكار اللامعة.

وأيضاً إن فهم السباق التنافسي للمنظمة أي هل يتم التركيز على النوعية أو التكلفة هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً أو على التغيير المستمر للتصميم.

كما أن العملية ومدى ممارستها، أي تحدي إلى أي مدى يتم التصنيع وهل هو نهائي أو نصف مصنع، تحدد من خلال المعرفة أثناء الترابط المتبادل لأفراد الفريق الواحد.

- وعلى العموم يمكن معرفة العلاقة بين رأس المال التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال العناصر التالية:¹
- الوقت المتاح للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة كاف في حالة إخفاق الفكرة كلياً؛
 - أن المعلومات مثل البيانات وملف الزبائن وأفكار الزبائن يجري تنظيمها وتخزينها في نظم المعرفة؛
 - أن المنظمة تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؛
 - أن نظام العمل مرن ومتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؛

1 - طارق ناجي، عبد الكريم حمدي، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، مرجع سابق، ص: 93

- أن المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؛
- أن المنظمة تقوم بترتيب البيئة المادية من أجل المشاركة في المعرفة.

المطلب الثالث: تأثير رأس المال التنظيمي على ثقافة التميز في المنظمة

إن تطوير ثقافة التميز لا يمكن أن يتحقق بالطرق التقليدية، بل يحتاج إلى طرق وأساليب جديدة ومختلفة ومتجددة تشمل رأس المال التنظيمي والذي سبق التطرق إليه في المطلب الأول، حيث يقوم هذا الأخير على ابداع العاملين لتحقيق التميز في المنظمة، التي تكون في سعي متواصل للتعرف على كيفية تحقيق الأهداف ثم تحسين دائم في الأداء.

مما سبق يمكن القول أن رأس المال التنظيمي يعمل على إنشاء ثقافة تنظيمية متميزة لمنظمة الأعمال، كما أن منظمات الأعمال بمختلف أحجامها وأشكالها تسعى إلى تبني مختلف مصادر القوة التي تمكنها من تحقيق أهدافها وبلوغ الريادة والتميز.

فإن رأس المال التنظيمي للمنظمة يمثل مجموعة العوامل والمقومات التي تتميز بها المنظمة، وإذا ما توافرت حققت موقعا متميزا لهذه المنظمة، حيث تقوم بقياس تلك العوامل والمقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة ويمكن القول أن مجموع هذه العوامل والمقومات تشكل مفاتيح الإدارة المتميزة أو الأداء المتميز، والتي تمثل التعبير الفعلي عن مجموعة من التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، ويمكن توضيح قائمة المفاتيح كما يلي:¹

- تنمية وتحفيز الابتكار؛
 - تنمية وتفعيل التوجه لارضاء العاملين؛
 - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
 - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين،
 - تيسير وتفعيل فرص التعلم المنظمي؛
 - تنمية لآليات التفكير المنطومي والتزام منهجية علمية في البحث عن المشكلات واتخاذ القرارات؛
 - التوجه بالنتائج؛
 - التركيز على العملاء؛
 - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق ثقافة التميز يتطلب توفر المقومات التالية:
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، من خلال التحديد الدقيق والواضح للأهداف والغايات المرجوة.

1 - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إدارة التميز، قسم علوم الإدارة، علم الإدارة <https://hrdiscussion.com> Excellence management

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بالمسؤوليات إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات بأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة عليها؛
- نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديث مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد مهالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد الآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤظذ فرص المنظمة في تحقيق ثقافة التميز، فالقيادة الإدارية تلعب محورا مؤسرا في صياغة أهداف المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقوات وآليات ثقافة التميز.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقوتعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية ةالأداء المؤسسي بغرض اقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- دمج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، فالمنظمات تعمل في إطار مناخ اقتصادي واجتماعي وسياسي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ومنظومات القيم، وتستمد المنظمة مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجات وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تعتمد على التميز.
- التطوير والتحسين المستمر الذي يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسين.
- القياس الذي يعتبر ثقافة المنظمات كون أن مبدأ القياس هو " مالا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته والسيطرة عليه".

خاتمة الفصل:

كحوصلة لهذا الفصل يمكن القول أنه من خلال ثقافة التميز تجد منظمة الأعمال نفسها في موقع متميز عن باقي منافسيها وذلك من خلال تميزها بالمرونة والتجدد والإفتاح وقبول التغيير وإدارة فعالة للمورد البشري، ومرونة الإتصال ونظام قائم على إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق تميز يكسبها ميزة تنافسية دائمة قائمة على الرصيد المعرفي للمورد البشري.

الفصل الثالث

دراسة حالة في مؤسسة السلام الكترونيكس - تبسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السلام الكترونيكس

يتم وضع صورة عامة عن المؤسسة محل الدراسة (السلام الكترونيكس) من خلال التعريف بها وعرض إمكانياتها (المادية، البشرية والتقنية) وكذا رقم أعمالها إضافة إلى تبيين أهدافها، نشاطها وهيكلها التنظيمي من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة السلام الكترونيكس

يمكن تعريف مؤسسة السلام الكترونيكس من خلال:¹

أولاً: نشأتها وتطورها

تعتبر مؤسسة السلام الكترونيكس من ضمن أولى المؤسسات الجزائرية الخاصة التي تساهم في دفع عجلة التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني بنشاطها في ميدان إنتاج المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، قامت مؤسسة السلام الكترونيكس سنة 1997 بمفاوضات مع مؤسسة الجي LG الكورية دامت سنتين، إلا أن مؤسسة الجي LG كانت مترددة وشديدة الحرص بخصوص الشراكة مع مستثمرين جزائريين نظرا للظروف الاقتصادية والأمنية التي تعيشها الجزائر في تلك الفترة، وقد انتهت هذه المفاوضات بالقبول سنة 1999 حيث تم إنشاء مصلحة تقنية تجارية بادئ الأمر بعد تصميم الهيكل العام لمؤسسة السلام الكترونيكس ببرج الكيفان، أما مديرية الإنتاج تم تأسيسها بولاية تبسة.

بعد إرسال أجهزة إنتاج المؤسسة العالمية LG و ذلك في شهر ماي سنة 1999، وبعد مرور شهرين من التربص التطبيقي على التجهيزات وآلات الإنتاج من طرف إطارات ومهندسين تقنيين، وتم كذلك اختيار الأجهزة وكيفية العمل عليها من طرف العمال، بدأت مؤسسة السلام الكترونيكس بالإنتاج وفقا لخط المنتجات البيضاء: المكيفات الهوائية في شهر جوان 1999، ثلاجات في شهر سبتمبر ثم بعد ذلك تطورت إلى خط المنتجات البينية بداية بالتلفاز في شهر أكتوبر من نفس السنة، وفي سنة 2000 تم توسيع نشاط المؤسسة حيث بدأت بإنتاج الفيديو والغسالات بكل أنواعها، والآن أصبحت المؤسسة تنتج أكثر من عشرة (10) منتجات بجميع أنواعها التي تجاوزت 40 منتجا ذو جودة عالية ونوعية متميزة مزودة بتكنولوجيات متطورة وبخصوصيات تقنية مناسبة مع المعايير الدولية والأسواق العالمية.

مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT تبسة تم إنشاؤها بموجب القرار الخاص بمؤسسات ترقية الاستثمار رقم: 5270 و القرار رقم: 69561 المؤرخ في: 1999/10/06 سجل تجاري رقم: 0180582 بـ 97، الرقم الجبائي: 0949163002516240 وهي مؤسسة وطنية ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للمجمع التجاري الفرنسي Vistal تنفرع من السلام الكترونيكس C Starlight ببرج الكيفان الجزائر، والمصنع

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الإنتاج

الخاص بالشركة المتواجد على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم: 16 لاروكاد-تبسة وتتربع على مساحة 25000 متر مربع والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع حيث تقدر المساحة المبنية بـ: 12000 متر مربع أما غير المبنية فتقدر بـ 13000 متر مربع، بدأت المؤسسة نشاطها برأس مال قدره: 10.400.000 دج وتشغل حاليا أكثر من 668 موظفا* .

وقد تم إنشاؤها بمدينة تبسة لعدة أسباب منها:

1-أسباب اقتصادية: من أهمها:

-الأرضية ملك لأصحاب المصنع ومهياة مسبقا لإقامته؛

-المساهمة في التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الوطني.

2-أسباب اجتماعية: ومن أهمها:

-المساهمة في حل مشكلة البطالة بتوفير مناصب الشغل.

-استغلال القدرات والكفاءات العلمية المتوفرة.

-مصادر التمويل بالمؤسسة: في بداية أي مشروع إنتاجي يعتمد أصحابه على القروض البنكية وقروض التوريد

وهذا عادة راجع إلى كون البدايات لأي مشروع اقتصادي ضعيفة نظرا لمحدودية الموارد المالية الذاتية وهذا

ينطبق على مؤسسة "السلام" الكترونيكس، كما يوضح الجدول التالي:1:

الجدول رقم (02): مصادر تمويل مؤسسة السلام الكترونيكس

طرق التمويل	نسبة التمويل سنة 2010	نسبة التمويل سنة 2011	نسبة التمويل سنة 2012	نسبة التمويل سنة 2013	نسبة التمويل سنة 2014	نسبة التمويل سنة 2015
تمويل ذاتي	45	30	50	65	65	62
قروض بنكي	25	45	20	15	10	18
قروض توريد	40	50	45	25	35	20

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

* تجدر الإشارة في الدراسة أن مؤسسة السلام الكترونيكس قامت بفسخ الشراكة مع المؤسسة الكورية LG وذلك لعدة أسباب منها:

- رفض الشركة الكورية المشاركة في استراتيجية مؤسسة السلام الكترونيكس التي تعتمد على الاستثمار واكتساب التكنولوجيا وحاولت جرها LG لمسايرتها

في سياستها الرامية إلى تعطيل كل محاولات التحكم في تقنيات الإنتاج وأن تباع السلام الكترونيكس منتجات بلادها.

- كما أن المؤسسة الكورية قامت من أجل إرغام مؤسسة السلام الكترونيكس على مسايرتها برفع أسعار المقتنيات وقطع الغيار مما يسبب مباشرة ارتفاع

تكاليف الإنتاج، لهذه الأسباب تم فسخ عقد الشراكة مع LG في 27 جانفي 2009.

1 - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الإنتاج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التمويل الذاتي للمؤسسة انخفض وهذا راجع إلى سبب فسخ عقد الشراكة مع الشركة الكورية الجي، وشركتها الجديدة ST لكونها شركة جديدة على مستوى السوق ونلاحظ ارتفاعها في السنوات الأخرى من: 30 % إلى 65 % مما يدل على نجاح المؤسسة وتحقيق عائدات معتبرة خلال فترة وجيزة.

ونجد أيضا أن المؤسسة اعتمدت على القروض بدرجة كبيرة سنة 2011، هذا راجع أيضا إلى السبب الرئيسي الذي تم ذكره سابقا، وفي السنوات الأخرى تناقص اعتمادها على القروض وذلك بسبب نجاح العلامة التجارية الجديدة ST، وأيضا إلى الأرباح المحققة لهذه السنوات والتي تم الحصول عليها من الميزانية المالية لسنوات 2012، 2013، 2014، و2015.

لكن رغم انخفاضها فهي تؤثر على نشاط المؤسسة لخصائصها التي تتمثل في تشجيع الشراكة والاستثمار.

المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها

لعبت مؤسسة السلام الكترونيكس منذ انطلاقتها دور المحرك في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، ولقد أعطت الدولة أهمية بالغة لهذه المؤسسة باعتبارها أداة استغلال وتطوير الصناعة والتركيب للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في القطاع الخاص، ونظرا لكون مؤسسة السلام الكترونيكس خلية فعالة تسعى جاهدة لتجسيد دورها وأهدافها.

أولا: دور مؤسسة السلام الكترونيكس

- من خلال تعدد المنتجات بمختلف أنواعها وأشكالها وهذا ما يساعد على تجسيد دورها المتمثل فيما يلي:¹
- فتح مناصب شغل جديدة للقضاء على البطالة وذلك من خلال فتح نقاط بيع في مختلف أنحاء الوطن؛
 - إشراك كل موظف في المؤسسة من خلال النتائج المحققة من حيث تعلق الأمر سواء بالنجاح وفي هذه الحالة يتم التحفيز أو بالفشل وفي هذه الحالة القيام بالأعمال التصحيحية لإزالة الخلل الموجود؛
 - تعزيز استثمار المؤسسة؛ من خلال اكتساب مصنع تركيب يعمل بشكل آلي تماما وفق تكنولوجيا عالية؛
 - التزام كل مصلحة مركزية من مصالح المؤسسة بتحرير دليل المنتج؛
 - تعمد مؤسسة السلام الكترونيكس إلى تركيز كل موجوداتها بشأن الإصغاء إلى الزبائن وتقدير درجة إرضائهم على مظهرين راجحين منسويين إلى:
 - النتائج المحققة من قبل خدمات ما بعد البيع؛
 - الإجراءات المتخذة بشأن تدوين شكاوي الزبائن والتكفل بها؛
 - دفع عجلة النمو الاقتصادي وذلك بتعزيز مكانتها ضمن المؤسسات الوطنية؛
 - محاولة التنسيق بين الأسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاط المؤسسة؛
 - تعامل المؤسسة مع مؤسسات أجنبية حتى تسمح لها بتبديل الخبرات والوصول إلى الأفاق التي تصبو إليها.

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الإنتاج

ثانيا: أهداف مؤسسة السلام الكترونيكس

كما هو معروف فإن لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها لبلوغ مستوى معين من القدرة على المنافسة ودخول السوق بقوة والسيطرة عليه، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة السلام الكترونيكس حيث تتمحور أهدافها فيما يلي:¹

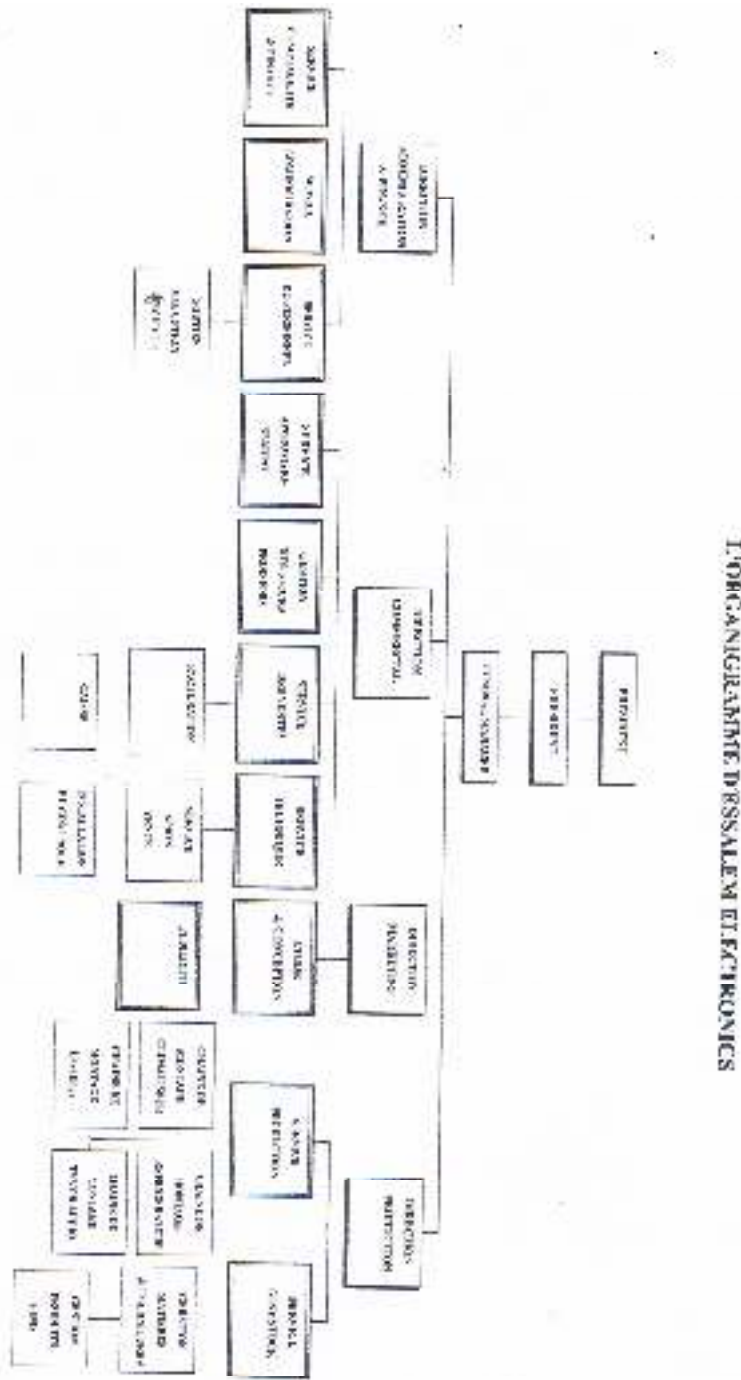
- توفير مناصب العمل وهذا عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية؛
- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية؛
- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق استعمال المكتبة الحديثة وإعادة الرسكلة للإطارات بالخارج (المهندسين، تقنيين وإطارات)؛
- تحقيق مستويات عالية من الأرباح وباستمرار؛
- التكيف في الوقت المناسب مع السوق الجزائرية؛
- تطوير الاستثمارات والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- تطوير جودة المنتجات وتحسين نوعية الخدمات؛
- التسبير الحسن لقنوات التوزيع، واحترام مواعيد تسليم المنتجات؛
- السعي إلى توسيع حصتها في السوق وكسب أسواق وعملاء جدد؛
- العمل على الإشهار بالمؤسسة على المستوى الوطني والعالمي بالمشاركة في الملتقيات والمعارض الدولية والوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها وذلك يسمح لها بالوصول إلى المستهلك النهائي وذلك عن طريق فتح نقاط بيع جديدة تابعة للمؤسسة وهي السياسة التي تستعملها؛
- جعل علامة السلام الكترونيكس (STARLIGHT) هي المهيمنة في السوق؛
- التخطيط للتصدير بدءا من المرحلة القادمة؛
- تحقيق المؤسسة لهذه الأهداف سيمكنها من فرض وجودها في مجال الإنتاج وهذا لا يتحقق إلا بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام ويضبط مختلف المسؤوليات وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكل تنظيمي خاص بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، ومؤسسة السلام الكترونيكس كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والمخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس.

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الإنتاج

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس - تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

1. **الرئيس المدير العام:** يقوم بالوظائف التالية:

- تحديد الأهداف؛

- رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة والسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- يتراأس لجنة المساهمة وأعضاء المؤسسة المساهمين.

2. **نائب المدير:** نيابة المدير إذا كان هذا الأخير تتق خارج أو داخل الوطن بحيث تحول له كل الصلاحيات لإدارة المؤسسة.

3. **المسير:** يقوم بالمهام التالية:

- إدارة المصنع المتواجد بولاية تبسة؛

- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة؛

4. **المديرية التجارية:** تعاليف المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية وإبرام الصفقات مع العملاء بمختلف أنواعهم سواء كانوا تجار جملة أو مؤسسات عمومية ووطنية، وضع الاستراتيجيات التجارية بمختلف أنواعها.

5. **مصلحة التموين:** إبرام عقود تموين المؤسسة بقطع الغيار سواء من الموردين المحليين أو الأجانب.

6. **مصلحة تسيير المخزون التام الصنع:** مكلفة بتسيير مخزون الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تامة الصنع خاصة المباعه منها حيث لا يسمح لهذه الأخيرة بمغادرة المصنع إلا عن طريق اذن استلام تقدمها المصلحة المعنية.

7. **مصلحة البيع:** تبرز مهامها فيما يلي:

- الميزانية التقديرية للمبيعات؛

- التحقق من فواتير البيع؛

- متابعة التحصيلات الخاصة بفواتير البيع؛

- الفوترة (معالجة الفواتير ماليا ومحاسبيا)،

8. **المصلحة التقنية:** تتجلى مهامها كما يلي:

- مساعدة الوظيفة التجارية في تحضير المبيعات؛

- الحضور مع المستهلك كجهاز مؤدي للخدمات أثناء البيع أو كجهاز خدمات ما بعد البيع وتضم مصلحتين:

• **مصلحة ما بعد البيع:** مهمة تخول المؤسسة متابعة المنتج حتى بعد بيعه، فبالنسبة للمؤسسة فإن تجار

الجملة هم الذين لهم صلاحيات متابعة المنتج ما بعد البيع.

• **مصلحة مراقبة الجودة:** تشرف على تركيب ومراقبة الجودة للأجهزة التي يكتمل صنعها بهذه المصلحة.

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة المستخدمين

9. مديرية الإدارة والمالية: يركز عملها في كل ما هو مالي ومحاسبي.
10. مصلحة المحاسبة والمالية: وتظهر مهامها كالاتي:
- مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع والشراء والمتعلقة بالمديرية التجارية، ثم تخزينها على جهاز الكمبيوتر؛
 - تسجيل كافة المعاملات المحاسبية في الدفتر اليومي؛
 - إعداد دفتر الإسناد وذلك بالتنسيق مع كافة الإدارات؛
 - معالجة العمليات الخاصة بتحديد أجور العمال، أي إذا كان التسديد دفعة واحدة أو بالتقسيط أو بالتأجيل.
11. مصلحة الإدارة: تهتم بالتنسيق وتسيير مراقبة السياسة الإنتاجية للمؤسسة، ومن مهامها:
- تحقيق الأهداف، التقارير والبرامج الميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال تحديد سياسة سعر المنتج، البيع والاتصال، البحث عن مخارج توزيعية، تنظيم ومراقبة عمليات الاتصال مع الفروع والوكلاء في الداخل والخارج.
12. مصلحة المستخدمين: تهتم بالوظائف الموالية:
- الاهتمام بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة؛
 - ضبط قائمة المناصب الشاغرة داخل المؤسسة؛
 - تنظيم التقديرات داخل المؤسسة فيما يخص التوظيف، وتوزيع العمال.
13. مديرية الإنتاج: المشرفة على الإنتاج.
14. مصلحة الإنتاج: مشرفة على إنتاج الأجهزة حسب الورشات المشار إليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة بكل نوع من الأجهزة.
15. مصلحة التخزين: تشرف على تخزين المنتجات وتسييرها.
16. مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية: هي مكلفة بالإشراف على تسيير المواد الأولية للمنتجات المتمثلة في قطع الغيار بكل نوع من الأجهزة.
17. مديرية التسويق: تشرف على تسويق المنتجات أي توزيعها وبالتالي إيصالها إلى المستهلك النهائي وهذا حسب قناة التوزيع التي تتبعها المؤسسة.
18. مصلحة الدراسات والأبحاث: تكوين خبراء ومهندسين للقيام بتحديث وزيادة تقنيات جديدة على المنتجات وبالتالي اكتساح أسواق جديدة وترويج أكبر عدد ممكن من المنتجات.
19. مصلحة الإعلانات: وتتم مهامها كما يلي:
- ترقية صورة المؤسسة عن طريق الإشهار والمشاركة في التظاهرات والمعارض الدولية والجمعيات الخيرية.
20. مديرية البحث والتطوير: ونبرز مهامها كما يلي:
- تحديد مسار التنمية وتطوير المنتجات الجديدة؛

- السهر على توافق وترابط منتجات المؤسسة مع صورتها وإستراتيجيتها؛
- مساهمتها في إعداد مخططات التطوير في الأجل الطويل؛
- التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية الواجب تطويرها بغية مواجهة المنافسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموائية
- مجتمع وعينة الدراسة.
 - أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
 - تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة التي أجريت مع العاملين في مؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT - تبسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف وأن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظواهر والظروف التي يرغب الشخص في دراستها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة السلام إلكترونيكس تبسة بمختلف مستوياتهم الإدارية مع التركيز على أصحاب الكفاءة بدرجة كبيرة، والمقدر عددهم بـ: 670 عامل، منهم 50 إداري موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالمنظمة، وبما أن الدراسة سوف نقوم بها في إدارة المؤسسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإداريين الذين يقدر عددهم بـ: 50 إداري في المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة محدود، ارتأينا إلى إجراء الدراسة على المجتمع بأكمله والمتمثل في 50 إداري، حيث قمنا بتوزيع 50 استبياناً على حسب عدد موظفي الإدارة، وبعد جمعها قمنا باستبعاد 6 لعدم اكمالها، واعتمدنا 44 استبياناً للدراسة.

والجدول التالي يوضح عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (03): عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	50	%100
المستبعدة	06	%12
الصالحة للتحليل	44	% 88

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

أولاً: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالحي جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1- الاستبيان: قصد توضيح عينة الدراسة أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

2- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

ثانياً: أداة الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الإستمارة كأداة للدراسة وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات في نموذج يحتوي على مجموعة من المعايير التي تدل على أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، ولذا تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الإستمارة وتصميم الأسئلة منها:

- التدرج في الأسئلة وتسلسلها والإعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع العمال من الإدلاء بالبيانات الواقعية، واشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية والخبرة المهنية) وثلاثة محاور، إذ عبر المحور الأول عن عمليات إدارة المعرفة وقسم إلى أربعة أجزاء تشمل 18 عبارة، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للتعبير عن ثقافة التميز وانقسم إلى ثلاثة أجزاء تشمل 14 عبارة، ومحور ثالث وأخير تم تخصيصه للتعبير عن تأثير عمليات إدارة المعرفة على ثقافة التميز وشمل 10 عبارات.¹

- وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 42 عبارة، تم تفرغها وفق مقياس ليكارت الخماسي، المعتمد إحصائياً والذي يأخذ الدرجات التالية:

- غير موافق بشدة (درجة 01)، غير موافق (درجة 02)، لا أدري (درجة 03)، موافق (درجة 04)، موافق بشدة (درجة 05)، وخذنا حسب خيارات رأي الباحثة التي حددتها مسبقاً للمستجيب الذي يملأ الإستمارة، حيث تمثل

¹ - انظر الملحق رقم: 01 الإستمارة

هذه الأرقام مساحة من المقياس من خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم حساب المدى (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5 = 0.80)، بعد ذلك تم لإضافة هذه القيمة إلى قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه كمايلي:

الجدول رقم (04): طول الخلايا حسب كل عبارة

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة	المستوى
من 01 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	لا أدري	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول السابق نوضح ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [01 - 1.80]، فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [1.80 - 2.60]، فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [2.60 - 3.40]، فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [3.40 - 4.20]، فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [4.20 - 05]، فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة جدا.

ثالثا: تطبيق أداة الدراسة

لتطبيق أداة الدراسة (الإستمارة)، تم القيام بالإجراءات التالية:

- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل مدير مؤسسة السلام إلكترونيكس، حيث امتدت مدة هذه الدراسة من 21 أبريل 2018 إلى 30 أبريل 2018.
- تقديم 50 استبيانا على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس مصلحة المستخدمين.

- جمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس مصلحة المستخدمين، حيث تم استرجاع 44 استبياناً ما يقدر بـ 88% (نسبة الإستراد)، ومنه أصبحت عينة الدراسة المدروسة 44 موظف.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الإعتماد على الطريقة الإحصائية، حيث يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، وبذلك تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف بيانات عينة الدراسة، من حيث خصائصها وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \div \text{المجموع الكلي للتكرارات}) \times 100$$

2- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

- حيث:

- **a:** يمثل ألفا كرونباخ.

- **n:** يمثل عدد الأسئلة.

- **Vt:** يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

- **Vi:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة

الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات ويعبر عنه

بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - X)^2}}{N}$$

4- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراية ببعضها، وتم حسابها انطلاقاً من

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)

المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها

قبل القيام بعملية التحليل واستخلاص النتائج يجب التأكد من مدى التأكد من صدق وثبات العبارات التي

تضمنتها الإستمارة بمحاورها الثلاث، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

➤ **الصدق الظاهري:** بعد بناء الإستمارة تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-والذين لديهم خبرة في مجال بناء الإستمارات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات وانتمائها لمحاور الدراسة، وبناءاً على ذلك تم ضبط العبارات لتكون في صورتها النهائية.

➤ **صدق الإتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الإستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون¹ (Pearson Correlation) بين كل محور وآخر.

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
معامل الارتباط بيرسون المحور الأول	1	0.904**
معامل الارتباط بيرسون المحور الثاني	0.904**	1

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يشير إلى أن جميع محاور الإستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويشير أن هناك ارتباط قوي بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة (الإستمارة) تم استخدام كرونباخ ألفا (Crbach Alpha)²، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

1 - يستخدم معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كتغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبيراً إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01

2 - يعد إحدى أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستمارة لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الإختبار لتحديد ما إذا كانت أسئلة الإستمارة صحيحة على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرومباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما زادت كانت أفضل

الجدول رقم(06): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الإستمارة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول: إدارة المعرفة	18	0.974	1
المحور الثاني: ثقافة التميز	14	0.965	2
المحور الثالث: تأثير عمليات إدارة المعرفة على ثقافة التميز	10	0.946	3
كامل الإستمارة	42	0.982	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم ان قيمة كرونباخ لكامل الإستمارة مرتفعة حيث قدرت بـ 0.982، كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور 0.974، 0.965، 0.946 على الترتيب، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التحليل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستمارة واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستمارة الموزعة على العاملين في المنظمة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث يتم أولا تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، ثم اختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليهم من خلال النتائج كما يلي:

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

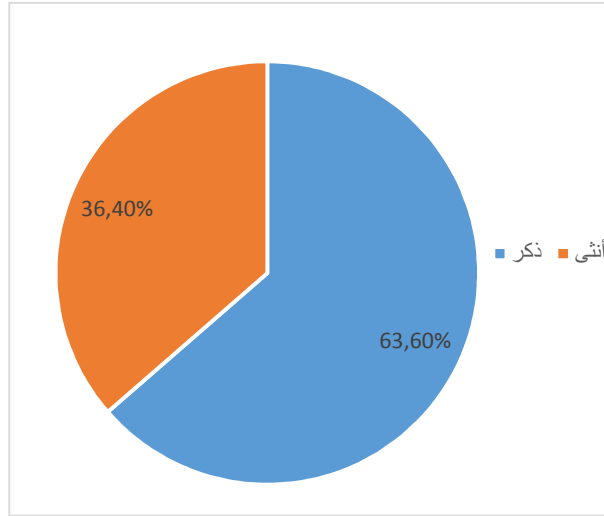
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	63.6 %
أنثى	16	36.4 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من الإستمارة

كما يمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) يتضح أن نسبة 63.6% من العينة هم ذكور وذلك لأن العينة موزعة عشوائياً لا على سبيل التعيين، وما نسبته 36.4% من العينة هم إناث، وعليه يمكن القول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

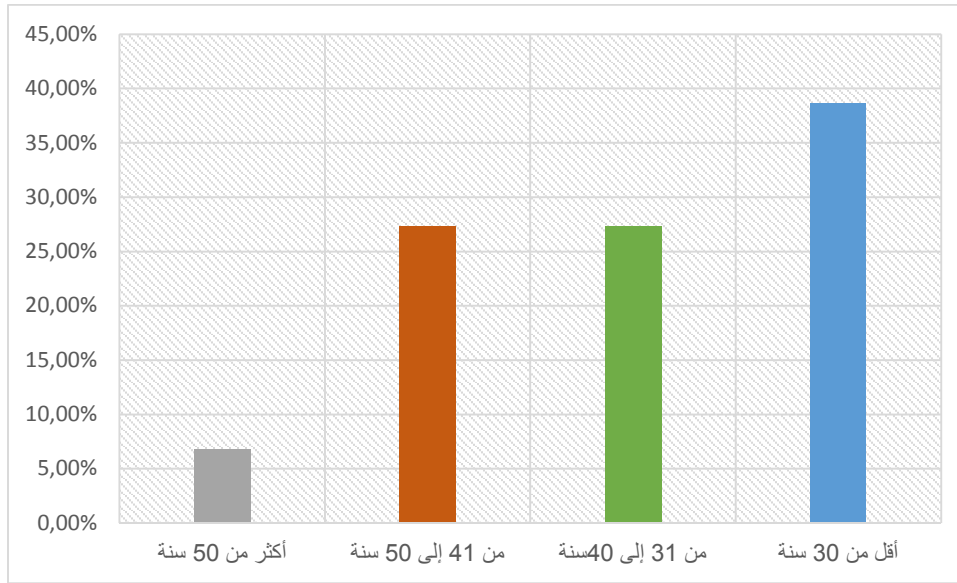
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
38.6%	17	أقل من 30 سنة
27.3%	12	من 31 إلى 40 سنة
27.3%	12	من 41 إلى 50 سنة
06.8%	3	أكثر من 50 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من الإستمارة

كما يمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) يتضح أن نسبة 38.6% من أفراد العينة هم في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، و27.3% من أفراد العينة هم في الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) و(41 إلى 50 سنة)، بينما بلغت نسبة 6.8% فيما يخص الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة السلام الكترونيكس هم الفئة الشبابية الأقل من 30 سنة، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهم لأن هذا السن يكون فيه الفرد قادراً على العطاء والإبداع.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

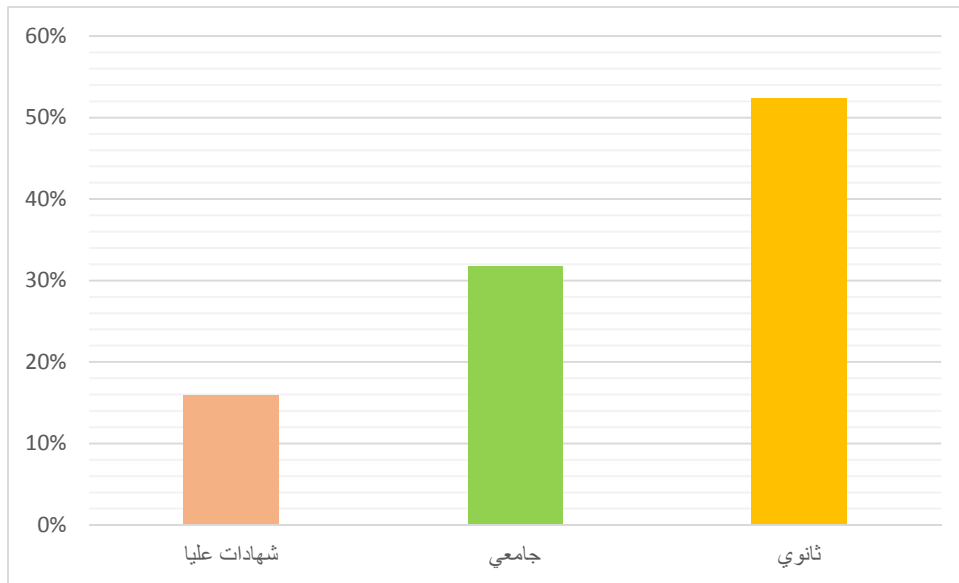
الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	23	52.3%
جامعي	14	31.8%
دراسات عليا	07	15.9%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من الإستمارة

كما يمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (09) والشكل رقم (09) يتضح أن نسبة أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، حيث قدرت النسبة بـ 52.3%، ونسبة المستوى الجامعي 31.8%، أما نسبة 15.9% من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات عليا، وهذا يدل

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

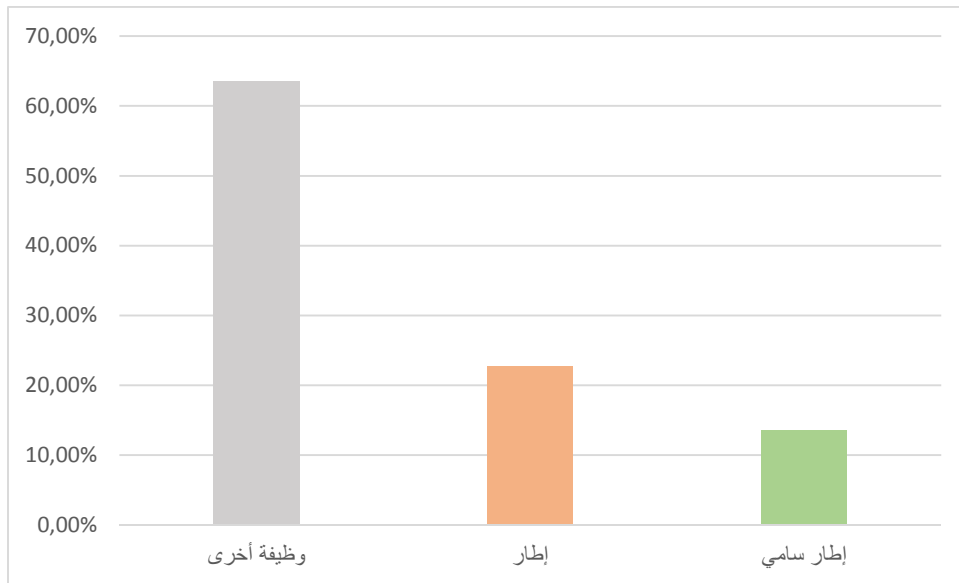
الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
13.6%	06	إطار سامي
22.7%	10	إطار
63.6%	28	وظيفة أخرى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج النتحصل عليها من الإستمارة

كما يمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) يتضح أن نسبة 63.6% من أفراد عينة الدراسة العشوائية تمثل وظيفة أخرى، ونسبة 22.7% من أفراد عينة الدراسة هم إطارات، أما نسبة 13.6% من عينة الدراسة يمثلون إطارات سامية بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم الوظيفة أخرى وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون مؤهلات ومهارات تقنية أكثر من العلمية.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

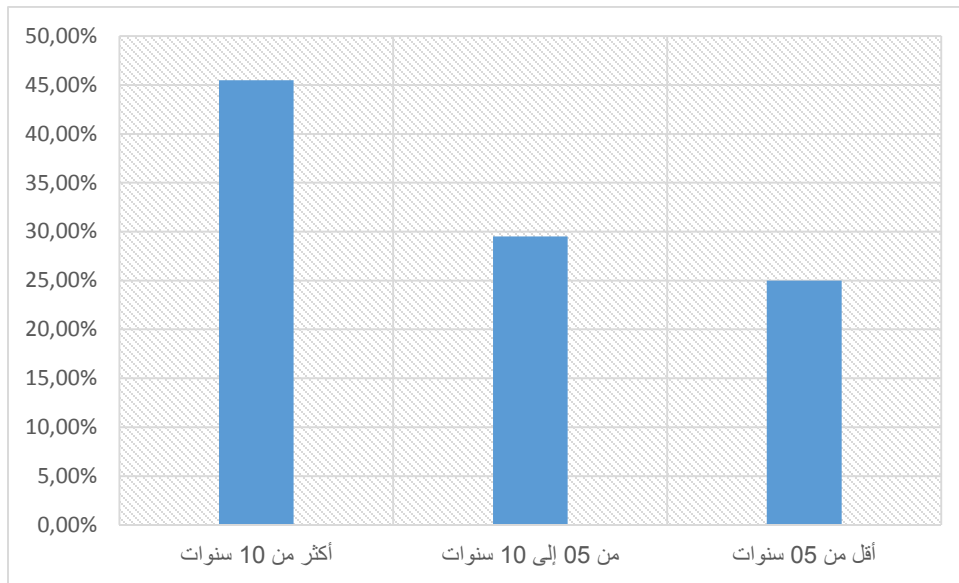
الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
25%	11	أقل من 05 سنوات
29.5%	13	من 05 إلى 10 سنوات
45.5%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج التي نتحصل عليها من الإستمارة

كما يمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) يتضح أن نسبة 45.5% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق أكثر 10 سنوات، وما نسبته 29.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات، وما نسبته 25% يمتلكون خبرة أقل من 05 سنوات، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية وهذا سيكون له تأثير إيجابي على كسب المهارات والمعارف خلال سنوات العمل والأقدمية، وبالتالي امتلاكهم لمعارف جديدة وقدرتهم على التجديد والإبداع.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستمارة

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الواردة في الإستمارة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة المعرفة، ودرجة المحور على مستوى مقياس الدراسة.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محور عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	
أولاً: توليد المعرفة									
7	مرتفع	1.085	3.409	3	25	7	5	4	01
3	مرتفع	0.975	3.545	4	25	8	5	2	02
14	متوسط	1.090	3.204	4	15	15	6	4	03
5	مرتفع	0.952	3.500	3	25	9	5	2	04
12	متوسط	1.178	3.227	5	16	12	6	5	05
15	متوسط	1.218	3.159	5	14	15	3	7	06
ثانياً: خزن المعرفة									
10	متوسط	1.241	3.250	4	21	8	4	7	07
4	مرتفع	1.190	3.522	9	17	10	4	4	08
2	مرتفع	1.1288	3.568	9	18	8	7	2	09
1	مرتفع	1.073	3.681	9	22	4	8	1	10
ثالثاً: توزيع المعرفة									
18	متوسط	1.074	3.090	0	23	6	11	4	11
17	متوسط	1.061	3.113	0	23	7	10	4	12
13	متوسط	1.273	3.227	5	19	8	5	7	13
10	متوسط	1.241	3.250	6	17	8	8	5	14
رابعاً: تطبيق المعرفة									
8	مرتفع	1.206	3.409	6	22	4	8	4	15
16	متوسط	1.173	3.136	4	15	14	5	6	16
6	مرتفع	1.108	3.431	4	25	4	8	3	17
9	متوسط	1.160	3.340	3	25	5	6	5	18
3	متوسط	0.949	3.337	إجمالي محور إدارة المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

- يتضمن الجدول رقم (12) 18 عبارة تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة، حيث رتبت ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن:
- العبارات رقم (4،2،1) الخاصة بعنصر توليد المعرفة والمرتبة على التوالي (5،3،7)، وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المنظمة تسعى إلى خلق المعرفة من خلال توظيف الأفراد المبدعين، وإقامة التحالفات المعرفية مع المنظمات الأخرى.
 - العبارات رقم (6،5،3) تحظى بدرجة قبول متوسطة في توليد المعرفة، مما يدل على أن المنظمة تعتمد في توليد المعرفة على الملفات والندوات بدرجة مقبولة مع تخصيص ميزانية لا بأس بها.
 - العبارة رقم (07) احتلت هذه العبارة المرتبة (10) بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المنظمة تهتم بالقيام بالتوثيق المستمر لتجارب الأفراد إلى حد ما.
 - العبارات رقم (10،9،8) احتلت المرتبة (1،2،4) على التوالي، وبدرجة قبول مرتفعة وهذا يشير إلى أن المنظمة تحتفظ بالمعرفة في الحواسيب المركزية إلى حد كبير مع إجراء التحديث المستمر لها اعتمادا على نظام لصيانة وحماية هذه المعرفة
 - العبارات رقم (14،13،12،11) الخاصة بعنصر توزيع المعرفة والمرتبة على التوالي (10،13،17،18) وبدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المنظمة تهتم بتوزيع المعرفة إلى حد ما.
 - العبارات رقم (15) احتلت المرتبة 8 في توزيع المعرفة بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المنظمة تستعمل مختلف الوسائل الحديثة لتوزيع المعرفة.
 - العبارة رقم (16) احتلت المرتبة 16 وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن المنظمة تشجع عمالها على تطبيق معارفهم إلى حد ما.
 - العبارة (17) احتلت المرتبة 6 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المنظمة تعمل على تحويل معارفها إلى خطط عمل ليستفيد منها العمال.
 - العبارة (18) احتلت المرتبة 9 وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن تطبيق المعرفة في منظمة السلام إلكترونيكس يساهم بدرجة مقبولة في تنوع المعرفة.
- إضافة إلى ذلك فإن الجدول رقم يظهر أن بعد إدارة المعرفة جاء في الترتيب 3 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبيل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.337) بانحراف معياري (0.949) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، أي أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو لا أدري على أسئلة محور الإستثمار (إدارة المعرفة).
- وهذا يبين أن عمال منظمة السلام إلكترونيكس يتمتعون بمعرفة نسبية.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور ثقافة التميز

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة التميز، ودرجة المحور على مستوى مقياس الدراسة.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محور ثقافة التميز

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: الجدارات الأساسية										
13	متوسط	1.183	3.250	4	20	8	7	5	19	
10	مرتفع	1.169	3.431	6	21	7	6	4	20	
12	متوسط	1.176	3.318	5	20	7	8	4	21	
3	مرتفع	1.365	3.636	16	10	9	4	5	22	
1	مرتفع	1.176	3.681	12	16	9	4	3	23	
7	مرتفع	1.066	3.454	5	20	13	2	4	24	
ثانيا: المسؤولية الاجتماعية										
4	مرتفع	1.185	3.613	8	23	6	2	5	25	
14	متوسط	1.218	3.159	4	18	9	7	6	26	
8	مرتفع	0.150	3.454	6	20	11	2	5	27	
9	مرتفع	0.975	3.454	5	18	15	4	2	28	
ثالثا: قيمة العمل										
6	مرتفع	1.088	3.522	7	19	11	4	3	29	
5	مرتفع	0.874	3.545	4	22	13	4	1	30	
2	مرتفع	0.986	3.659	6	25	7	4	2	31	
11	مرتفع	0.923	3.409	3	20	15	4	52	32	
2	مرتفع	0.925	3.470	إجمالي محور ثقافة التميز						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

- يتضمن الجدول رقم (13) 14 عبارة تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور ثقافة التميز، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة، حيث رتبت ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن:
- العبارة رقم (19) الخاصة بعنصر الجدارات الأساسية، احتلت المرتبة 13 وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد في توظيفها للعمال على الجدارات الفردية إلى حد نسبي.
 - العبارة رقم (20) احتلت المرتبة 10 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المنظمة تراعي في الجدارات الأساسية جانب العمل كفريق واحد من خلال تحفيز العاملين بدرجة كبيرة.
 - العبارة رقم (21) احتلت المرتبة 12، وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن المنظمة لا تعتمد بدرجة كبيرة على أصحاب المهارات في تحديد أهدافها.
 - العبارات رقم (22،23،24،25) احتلت المراتب (3،1،7،4) على الترتيب وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل أن المنظمة تعتمد في الجدارات الأساسية على جودة المواد الأولية، مشاركة أصحاب المهارات في اتخاذ القرارات، ومقارنة مخرجاتها مع مخرجات المنافسين، كما تسعى لتوفير الأمن والسلامة لأفراد المنظمة بدرجة كبيرة لغطي بعد المسؤولية الإجتماعية.
 - العبارة رقم (26) احتلت المرتبة 14، بدرجة قبول متوسطة، مما يدل أن نسبة الشفافية في تحمل المنظمة للانتقادات متوسطة.
 - العبارات رقم (27،28،2،30،31،32) احتلت المراتب (8،9،6،5،2،11) على التوالي وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أنه من بين المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة هو سعيها لتحقيق الرفاهية في المجتمع، وتحمل المساهمين لمسؤولية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة، وأن قيمة العمل بالنسبة للمنظمة تتمثل في قدرتها على توفير مستلزمات العمل، وتقديم منتجات ذات جودة، استجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن، وجصولها على زبائن جدد بدرجة كبيرة.
- إضافة إلى ذلك فإن الجدول رقم يظهر أن بعد ثقافة التميز جاء في الترتيب 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبيل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.470) بانحراف معياري (0.925) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أي أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أسئلة محور الإستمارة (ثقافة التميز).

ثالثا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور إدارة المعرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير ثقافة التميز

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير إدارة المعرفة على ثقافة التميز، ودرجة المحور على مستوى مقياس الدراسة.

الجدول رقم (14): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محور تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير

ثقافة التميز

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	مرتفع	1.085	3.509	7	22	8	4	3	33	
1	مرتفع	0.946	3.818	10	21	9	3	1	34	
8	متوسط	1.010	3.340	4	17	16	4	3	35	
4	مرتفع	1.125	3.613	11	13	15	2	3	36	
3	مرتفع	1.082	3.613	8	21	7	6	2	37	
7	مرتفع	1.086	3.431	5	21	9	6	3	38	
5	مرتفع	1.189	3.568	8	22	5	5	4	39	
2	مرتفع	0.986	3.659	6	25	7	4	2	40	
9	متوسط	1.016	3.386	5	18	11	9	1	41	
9	متوسط	1.016	3.386	5	18	11	9	1	42	
1	مرتفع	0.925	3.470	إجمالي محور تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضمن الجدول رقم (14) 10 عبارات تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور تأثير إدارة المعرفة على ثقافة التميز، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة، حيث رتب ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن:

- العبارات رقم (33،34،36،37،38،39،40) جاءت حسب على الترتيب الموالي (6،1،4،3،7،5،2) بدرجة قبول مرتفعة، والعبارات (35،41،42) جاءت على الترتيب الموالي (8،9،9) بدرجة متوسطة مما يدل على أن هناك أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أسئلة محور الإستمارة (تأثير إدارة المعرفة على تطوير ثقافة التميز).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز، دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1-الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-

2-الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss "أنظر الملحق رقم (02)" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع ثقافة التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	إدارة المعرفة	المتغير المستقل المتغير التابع
0.818	0.000	معامل الارتباط R 0.904	ثقافة التميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، "أنظر الملحق رقم (02)"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين " عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 90.4% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 81.8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (ثقافة التميز) تعود للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) أما النسبة المتبقية

فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام

الالكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"

✓ الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-"

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة

$\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج

SPSS "أنظر الملحق رقم (02)" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد

بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " توليد المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير

المستقل توليد العرفة والمتغير التابع ثقافة التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	توليد المعرفة	المتغير المستقل المتغير التابع
0.672	0.000	معامل الارتباط R 0.819	ثقافة التميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (02)"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين " توليد المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة

مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي

81.9% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 67.2% من

التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (ثقافة التميز) تعود للمتغير المستقل (توليد المعرفة) أما النسبة المتبقية

فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام

الالكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"

✓ الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-"

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة

$\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج

SPSS "أنظر الملحق رقم (02)" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد

بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " خزن المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير

المستقل خزن العرفة والمتغير التابع ثقافة التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	خزن المعرفة	المتغير المستقل المتغير التابع
0.696	0.000	معامل الارتباط R 0.834	ثقافة التميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (02)"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين " خزن المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة

السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 83.4% وهذا

يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 69.6% من التغيرات

التي تطرأ على المتغير التابع (ثقافة التميز) تعود للمتغير المستقل (خزن المعرفة) أما النسبة المتبقية فتعود

لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة

إحصائية بين خزن المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام

الالكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"

✓ الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-"

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة

$\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج

SPSS "أنظر الملحق رقم (02)" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد

بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "توزيع المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير

المستقل توزيع العرفة والمتغير التابع ثقافة التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	توزيع المعرفة	(sig) القيمة الاحتمالية	R^2 معامل التحديد
ثقافة التميز	معامل الارتباط R	0.865	0.000	0.747

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (02)"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "توزيع المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة

السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 86.5% وهذا

يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 74.7% من التغيرات

التي تطرأ على المتغير التابع (ثقافة التميز) تعود للمتغير المستقل (توزيع المعرفة) أما النسبة المتبقية فتعود

لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة

إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام

الالكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"

✓ الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-"

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة

$\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج

SPSS "أنظر الملحق رقم (02)" فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد

بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " تطبيق المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس

STARLIGHT -تبسة-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير

المستقل تطبيق المعرفة والمتغير التابع ثقافة التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	تطبيق المعرفة	(sig) القيمة الاحتمالية	R^2 معامل التحديد
ثقافة التميز	معامل الارتباط R	0.877	0.000	0.764

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، "أنظر الملحق رقم (02)"

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين " تطبيق المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة

مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي

87.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 76.4% من

التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (ثقافة التميز) تعود للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة) أما النسبة المتبقية

فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي ننفى الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تطبيق المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"

لأنه هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وثقافة التميز-دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT - تبسة، حيث قدمنا تعريفا بالمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي فيما يتعلق بكيفية انجاز الاستبيان وتوزيعه على موظفي المؤسسة، ومن ثم جمعه وتفرغ بياناته ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون لاثبات العلاقة بين المتغيرين.

ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات حيث أكدت الإجابات أن لإدارة المعرفة أثر كبير في تطوير ثقافة التميز، حيث أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير تبين لنا انه توجد علاقة دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المؤسسة.

خاتمة عامة

من خلال ما تطرنا إليه في دراستنا، واعتمادا على الجانب النظري اتضح أن المعرفة مطلب أساسي لتطوير ثقافة التميز وإدارتها ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة واستمرارها، فلا بد عليها أن تعمل على توليدها و تخزينها ومن ثم توزيعها لكي تصبح متاحة لدى عمال المؤسسة لتطبيقها وبالتالي الوصول إلى الاختلاف والتميز الذي تبحث عنه، وتلبية احتياجات ورغبات زبائننا.

وعليه استعرضت هذه الدراسة "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز" في ثلاث فصول مع دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-.

فتبني منظمات الأعمال لإدارة المعرفة كأسلوب يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد يساهم في تطوير ثقافة التميز التي تسعى منظمات اليوم إلى الوصول إليها.

1- اختبار فرضيات الدراسة:

1-1- اختبار فرضيات دراسة الحالة:

- الفرضية الأولى: تشمل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المركبة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها، توزيعها ف تطبيقها.

تم التوصل إلى أن عمليات إدارة المعرفة أو كما يسميها البعض مراحل إدارة المعرفة تختلف من باحث لآخر، مع التركيز على أن أبرز هذه العمليات يتمثل في "التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق". وهذا ما يؤكد صحة الفرضية؛

-الفرضية الثانية: تعتمد منظمات الأعمال في تطوير ثقافة التميز على: الإبداع المعرفي، رأس المال الفكري ورأس المال التنظيمي قصد ضمان بقائها ونموها واستمرارها.

تم التوصل إلى أن كل من: الإبداع المعرفي، رأس المال الفكري، رأس المال التنظيمي، لها علاقة بإدارة المعرفة، ولها دور في تطوير ثقافة التميز. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية؛

-الفرضية الثالثة: تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-

تم التوصل إلى أنه هناك دور لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

1-2- اختبار الفرضيات الإحصائية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز

دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة»

تم التوصل من خلال برنامج SPSS إلى أن القيمة الإحصائية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"
تم التوصل من خلال برنامج SPSS إلى أن القيمة الإحتمالية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"
تم التوصل من خلال برنامج SPSS إلى أن القيمة الإحتمالية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-"
تم التوصل من خلال برنامج SPSS إلى أن القيمة الإحتمالية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وثقافة التميز "دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة-".
تم التوصل من خلال برنامج SPSS إلى أن القيمة الإحتمالية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية

2- نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وعي وإدراك موظفي مؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- لإدارة المعرفة من خلال الحث على توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، مع توفير المستلزمات المادية والبشرية؛
 - هناك علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز؛
 - تعد عمليات إدارة المعرفة مفتاحاً للوصول إلى ثقافة التميز وتطويرها في المؤسسة محل الدراسة؛
 - كلما كانت هناك معرفة متاحة، يتم إدارتها واستغلالها بشكل فعال كان هناك مجال أكبر لتطوير ثقافة التميز، مما يساهم في الحفاظ على بقاء المؤسسة وتطويرها واستمراريتها كوحدة متميزة في السوق الذي تنشط فيه.

3- التوصيات والإقتراحات:

- من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات والإقتراحات لمؤسسة السلام الكترونيكس STARLIGHT -تبسة- نذكرها كالآتي:

- تأسيس إدارة مستقلة تحت اسم "إدارة المعرفة" تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع تحديد مهامها المتعلقة بتوليد المعرفة، خزنها، توزيعها، تطبيقها؛
- إقامة دورات تكوينية للأفراد العاملين بالمنظمة محل الدراسة بتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها، من أجل زيادة المعرفة لديهم.
- الاهتمام بذوي الخبرة والجدارة والمتخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في المؤسسة، وتحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة، وتخزينها بطرق منظمة وسهلة؛
- الاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوفر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعد على تطوير قدراتهم باستمرار بما يتلاءم والتطور في بيئة الأعمال التنافسية؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الفاعلية والتنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة في مؤسسة السلام الكترونيكس والعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لما لها من أثر إيجابي على عملية اتخاذ القرار، ما يساعد على تطوير ثقافة التميز.

وفي نهاية هذا البحث نقول "هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب فإن

أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، وحسبنا أننا اجتهدنا".

المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
- 2- الرفاعي، إدارة المعرفة في العالم العربي، المركز العربي للدراسات العليا، عمان، 2004.
- 3- بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 5- خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
- 8- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 9- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 10- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998.
- 12- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 13- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 15- نجم عبود نجم، إدارة التكنولوجيا المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 16- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17- هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 18- ياسين، سعد غالب، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

2- المذكرات والرسائل والأطروحات

- 19- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 20- فريکش فتيحة، علاقة إدارة المعرفة بالابداع، دراسة حالة لمجمع تليفيلور، مذكرة تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم الثانوي، المدرسة العليا للأساتذة، وهران، 2012.
- 21- سوزان صالح الدوزة، العلاقة بين متطلبات المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
- 22- صالح عابر بشيري الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 23- طارق ناجي، عبد الكريم حمدي، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017.
- 24- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 25- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
- 26- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، مصر، 2012.
- 27- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

3-الملتقيات والمؤتمرات

- 28- حسين سعيد، كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي الأول للمالية الإسلامية، الجامعة الأردنية، 2014.
- 29- سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18، 19 أبريل 2012.

- 30- سلوى أمين السامراتي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامع الزيتومة الأردنية، 26-28 نيسان 2004.

3-المجلات

- 31- سواص، طلق بن عوض العنبي، سعود محمدي، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الأول، 2000.
- 32- عزوي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة -رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 33- وصفي عبد الكريم الكساسبة، أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015.
- 34- نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل وتميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013.

4-المواقع الإلكترونية

- 35- أكرم عثمان، الإبداع والتميز، <http://acadcon.com/life-skills/?p=1493>، 2018/03/29
- 36- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إدارة التميز، قسم علوم الإدارة، علم الإدارة Excellence management <https://hrdiscussion.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 37- Alavi, Maryam, and Leidner Drothy ; **Knowledge Management and Knowledge Management System Corceptual Formations and Research**, Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, 2001
- 38-Med nouiga, **la conduit par la qualité dans un context socioculturele, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain**, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003
- 39-Snowden, Dave, **Storytelling and Other Organic Tools for chief Knowledge and learning officers**, Corporate University Review, 2003

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير
الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز

دراسة حالة لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT - تبسة

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالبة:

- الحمزة عبد الحليم

- عمراني نبيلة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إستمارة استبيان

السنة الجامعية 2017 / 2018

الملحق 01

بصدد تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، يشرفنا سيدي (سيدتي) أن نضع بين يديك هذا الاستبيان وذلك بهدف إجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز" والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تضمنتها هذه الاستمارة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، وهذا بوضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق رأيكم، ونلفت نظركم إلى أنه سيتم التعامل مع معلوماتكم بسرية، ولغاية البحث العلمي فقط.

مع فائق التقدير والاحترام

1. البيانات الشخصية:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	المستوى العلمي:
		<input type="checkbox"/>	شهادات عليا	
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	إطار سامي	الوظيفة الحالية:
		<input type="checkbox"/>	وظيفة أخرى	
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية:
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	

II. محاور الاستبيان

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
/	أولاً: توليد المعرفة					
01	تهتم المنظمة بتوظيف الأفراد المبدعين					
02	تسعى المنظمة لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة					
03	يتم عقد ملتقيات وندوات علمية بالمنظمة					
04	تعطي المنظمة لموظفيها فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم					
05	تضع المنظمة ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع					
06	تسعى المنظمة إلى خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة (دائمة التغيير)					
/	ثانياً: خزن المعرفة					
07	تعمل المنظمة على التوثيق المستمر لتجارب وخبرات الأفراد باستمرار					
08	تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة					
09	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزنة					
10	وجود نظام دائم في المنظمة لصيانة وحماية موجودات المعرفة لديها					
/	ثالثاً: توزيع المعرفة					
11	تعقد المنظمة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها					
12	تصدر المنظمة نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها توزيع المعرفة					

					تشجع المنظمة العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها	13
					توزع المنظمة المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء المختصين	14
رابعاً: تطبيق المعرفة						/
					تشجع المنظمة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة للإنتاج	15
					تمنح المنظمة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم	16
					تعمل المنظمة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	17
					يساهم تطبيق المعرفة في المنظمة وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للمنظمة	18

المحور الثاني: ثقافة التميز

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
أولاً: الجدارات الأساسية						
/						
19	توظف المنظمة الأفراد الأكثر جدارة					
20	تسعى المنظمة إلى تحفيز العاملين للعمل كفريق واحد					
21	تسمح المنظمة لأصحاب المهارات العالية بالمشاركة في تحديد أهدافها					
22	الجودة العالية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة المنظمة					
23	تسمح المنظمة لأصحاب المهارات العالية بالمشاركة في اتخاذ القرارات					

					تقوم المنظمة بمقارنة مخرجاتها مع مخرجات المنافسين	24
ثانيا: المسؤولية الإجتماعية						/
					تسعى المنظمة لتوفير الأمن والسلامة لأفراد المنظمة والمجتمع ككل	25
					تتحمل المنظمة انتقادات الأفراد بكل شفافية	26
					تهدف المنظمة إلى تحقيق الرفاهية في المجتمع	27
					تقع مسؤولية القرارات المتخذة على عاتق المساهمين في الشركة	28
ثالثا: قيمة العمل						/
					للمنظمة القدرة على توفير مستلزمات العمل	29
					منتجات المنظمة هي ذات جودة مقارنة بالمنتجات الوطنية الأخرى	30
					تستجيب المنظمة لاحتياجات الزبائن	31
					أغلب زبائن المنظمة هم زبائن جدد	32

المحور الثالث: تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير ثقافة التميز

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
33	تمتلك المنظمة قدرا كافيا من المعرفة					
34	يوجد في المنظمة رأس مال (بشري، فكري وابداعي) يمكنها من تحقيق التميز					
35	تعكس المعارف التي يمتلكها الأفراد ثقافة المنظمة					
36	يتوفر في المنظمة رأس مال فكري له القدرة على توليد الأفكار					
37	تقوم المنظمة بتطبيق إدارة المعرفة للوصول إلى التميز التنظيمي					

					تقوم المنظمة بتوزيع معارفها على الأفراد لتطوير ثقافتهم	38
					تستمد المنظمة معارفها من متعاملاتها وتسعى لبناء علاقات جيدة معهم	39
					تعمل المنظمة على استغلال معارف الأفراد حتى تتمكن من ممارسة نشاطاتها طبقا للمواصفات والمعايير الدولية	40
					هناك سياسة عمل في المنظمة لاختبار الأفكار الجديدة، وللتأكد من مدى فعاليتها في إعطاء قيمة مضافة	41
					تركز المنظمة على نشاط البحث والتطوير الذي تصل من خلاله إلى الإبداع المعرفي لتقديم منتجات جديدة للمستفيدين تلبي حاجاتهم وتحقق رضائهم	42

الملحق رقم 03

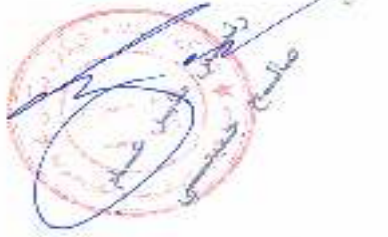
شهادة تربية

انمر جم : 18/295

نحن الممضيين اسفله اسلم بتكرونيكر - الجزائر ، لتصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية الكاتبة المنطقة الصناعية قطعة 18 بن قبيبة ، نشهد أن :
المسيدة : عماري نبيلة
المولودة بتاريخ : 1992/03/25 ب : تبسة
الساكنة ب : تبسة
قضت فترة تربية من 2018/04/21 إلى غاية 2018/04/30 .
حزرت هذه الوثيقة للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون .

حزرت بقبية في : 2018/05/06

الرئيس المدير العام



المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمقابلة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكثفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية الصلحة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بعمل العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حاد ما على المتريصن يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة

تتحمل المؤسسة النكف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة ينكفون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

تبريد تبسة في: 18 أفريل 2018

رئيس القسم

نيس عبد الحميد التميمي

معلم التربية



المخلص:

تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها دافعا قويا لبحث المنظمات الدائم عن التفوق والتميز أمام المنظمات الأخرى، ولهذا تناولت دراستنا موضوع "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز" والذي حاولنا من خلاله التعرف على مختلف عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تطوير ثقافة التميز من أجل ضمان البقاء والاستمرار لمنظمات الأعمال في ظل محيط مضطرب ومعقد، إذ تم إجراء دراسة حالة بخصوص الموضوع على عينة شملت 50 موظف إداري يعملون بمؤسسة السلام الكترونيكس (STARLIGHT) -تيسة، وقد توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وثقافة التميز في المؤسسة محل الدراسة.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وللباحثين للاستفادة من هذا الموضوع وما قدمه من جهة، وللإطلاع عليه وإجراء دراسات أخرى حوله من جهة أخرى.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة-عمليات إدارة المعرفة-ثقافة التميز .

Résumé

La gestion de l'information et ses opérations constitue un motif important pour les institutions qui s'efforcent constamment à se distinguer et atteindre la suprématie devant les autres constatations , c'est dans ce sens que notre étude traite le thème de : « l'impact de la gestion de l'information sur l'évolution d'une culture d'excellence » et ce que nous voulons savoir dans différents processus de gestion de la connaissance et son rôle dans le développement de la culture d'excellence afin de garantir la survie et la pérennité des entreprises d'affaires à la lumière d'un océan de turbulence et de complication , une étude a été accomplie dans le domaine d'un enchantions qui a porté sur 50 employés administratifs qui travaillent au sein de l'entreprise Essalem Electroniques STARLIGHT à Tébessa

Par cette étude , nous avons pu avoir une série de résultats dont les plus important sont comme suit :

l'existence d'une relation intime entre le processus de gestion de l'information et la culture d'excellence dans l'entreprise objet d'étude

l'Etude a également donné un certain nombre de recommandations à l'intention de l'entreprise objet d'étude ainsi qu'aux chercheurs afin d'entier profit et pour se mettre à jour sur le plan des études portant sur l'information et la culture d'excellence.