

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة حجار السود سكيكدة

مذكرة مكملّة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. بوصبع سهام

غربي يسرى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
براك حنان	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن محمد ايمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوصبع سهام	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2025-2026

إهداء

إلى من كانت دعواتكم النور الذي أضاء دربي،

إلى من ربوني على القيم وغرس في قلبي حب

الاجتهاد،

والداي العزيزين، كل الحب والامتنان،

إلى إخوتي وصديقاتي إلى من ساندوني بكلمة

ورفعوا معنوياتي في أصعب الأوقات،

أهديكم ثمرة جهدي وتعب سنواتي، فهذا النجاح

نجاحكم

شكر وعرافان

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات، أما بعد

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "بوصبع

سهام" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة

وعلى جميع التوجهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام إلى

أعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة

وقبولها وتصويبها

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة

من قريب أو من بعيد ونسأل الله عزوجل أن يجعل ذلك في

ميزان حسناتكم انه قريب مجيب

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي للمؤسسة مع التركيز على أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها على التميز التنظيمي حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة قدرها 92 موظف إداري في مؤسسة حجار السود للاسمنت سكيكدة من مجتمع يتكون من 120 موظف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS21 و في الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكدة.

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

Abstract

This study aimed to identify the impact of knowledge management processes on organizational excellence in the institution, focusing on the dimensions of knowledge management processes (knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application) and their impact on organizational excellence. We relied on a descriptive analytical approach using a questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a sample of 92 administrative employees at the Hajar El Soud Cement Institution in Skikda, out of a total population of 120 employees. The data was analyzed using the SPSS 21 statistical at the Hajar El Soud Cement Institution in Skikda.software package. Ultimately, the study concluded that there is a statistically significant impact of knowledge management processes on organizational excellence.

Keywords: Knowledge Management ,Knowledge Management Processes, Organizational Excellence.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
د-١	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول عمليات إدارة المعرفة
7	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
8	الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة
9	المطلب الثاني: مفهوم التميز التنظيمي
10	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي
10	الفرع الثاني: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي
12	الفرع الثالث: نماذج التميز التنظيمي
13	المبحث الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
15	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
16	الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
17	المطلب الثاني: التميز التنظيمي
17	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
19	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
20	خاتمة الفصل الأول
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

23	المطلب الأول:طريقة جمع البيانات
29	المطلب الثاني:أدوات الدراسة
35	المبحث الثاني:تحليل ومناقشة النتائج
35	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لأفراد العينة
37	المطلب الثاني:الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
41	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات
50	خلاصة الفصل الثاني
52	خاتمة
55	قائمة المراجع
60	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	23
2	متغيرات الدراسة	27
3	درجات مقياس ديكارت الخماسي	28
4	معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ديكارت الخماسي	29
5	معامل الفا كرونباخ لكل المحاور	30
6	قياس الاتساق الداخلي لعبارات تشخيص المعرفة	30
7	قياس الاتساق الداخلي لعبارات توليد المعرفة	31
8	قياس الاتساق الداخلي لعبارات تخزين المعرفة	31
9	قياس الاتساق الداخلي لعبارات توزيع المعرفة	32
10	قياس الاتساق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة	32
11	قياس الاتساق الداخلي لعبارات التميز التنظيمي	33
12	اختبار التوزيع الطبيعي الدراسة	34
13	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	35
14	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	35
15	توزيع عين الدراسة حسب المستوى التعليمي	36
16	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	36
17	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	37
18	وصف البعد الخاص بتشخيص المعرفة	37
19	وصف البعد الخاص بتوليد المعرفة	38
20	وصف البعد الخاص بتخزين المعرفة	39
21	وصف البعد الخاص بتوزيع المعرفة	39
22	وصف البعد الخاص بتطبيق المعرفة	40
23	وصف التميز التنظيمي	40
24	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تشخيص المعرفة في التميز التنظيمي	42
25	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر توليد المعرفة في التميز التنظيمي	43
26	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة في التميز التنظيمي	43
27	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة في التميز التنظيمي	44
28	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة في التميز التنظيمي	45
29	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	46
30	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر	46
31	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى التعليمي	47
32	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الاقدمية	47

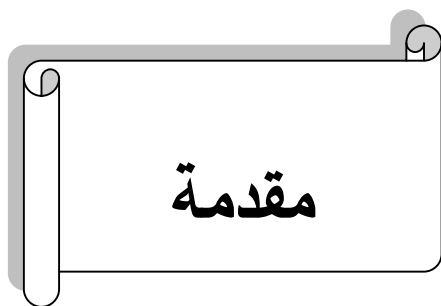
33	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى الوظيفي	48
34	نتيجة الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة	48

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	يوضح نموذج الدراسة	1
35	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2
35	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3
36	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
36	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	5
37	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
61	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	2
62	إستبانة الدراسة	3
67	قائمة المحكمين	4
68	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss	5



مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة شملت مختلف القطاعات والمؤسسات، الأمر الذي فرض على المؤسسات مواجهة هذه التحديات من خلال تطوير قدراتها وأساليب عملها لضمان الاستمرار وتحقيق التفوق. وقد أصبح من الضروري على المؤسسات استغلال الفرص المتاحة والتعامل بفعالية مع المخاطر والتهديدات التي قد تعيق تحقيق أهدافها.

وفي ظل هذه التطورات، اتجهت المؤسسات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على التكيف مع التغيرات المتلاحقة، وتعد إدارة المعرفة من أبرز هذه الأساليب، باعتبارها أداة فعالة في تنمية الموارد الفكرية وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال عملياتها المتمثلة في تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتخزينها، ثم تطبيقها داخل المؤسسة. كما ساهم التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات في تعزيز أهمية المعرفة كمورد استراتيجي يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومع تزايد حدة المنافسة، أصبح تحقيق التميز التنظيمي هدفا أساسيا تسعى إليه المؤسسات من خلال تطوير هياكلها التنظيمية وتحسين خدماتها وتنمية مواردها البشرية، إضافة إلى تعزيز التنسيق بين مختلف وحداتها. ويعد استثمار المعرفة وتوظيفها بطريقة فعالة من العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على تحقيق التطور المستمر للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز.

حيث تتجلى أهمية هذه الدراسة بالنسبة لمؤسسة حجار السود سكيكدة، في كونها تساهم في إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة وتعزيز فعاليتها التنظيمية. كما تتيح فرصة للمؤسسة لتعرف على كيفية تحويل المعرفة لفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق والاستثمار.

أولاً: إشكالية الدراسة.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكدة؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوزيع المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة.**
- الفرضية الرئيسية:**
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
- وعليه تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوزيع المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع: تم اختيار هذا الموضوع لأسباب متعددة:

أسباب موضوعية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة؛
- إبراز الدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة؛

– طبيعة مجال التخصص؛

رابعاً: أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود للاسمنت سكيكة؛
- الإحاطة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي؛
- توضيح أثر مختلف أبعاد عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي داخل المؤسسة حجار السود للاسمنت سكيكة؛

خامساً: أهمية الدراسة: وتنقسم إلى

تكمّن أهمية علمية في:

- توضيح الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحقيق التميز التنظيمي؛
- إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي؛
- إبراز مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

أما أهمية عملية فتتمثل في:

- التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي؛
 - المساهمة في توجيه المسؤولين نحو الاستثمار في المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً لتحقيق التميز التنظيمي.
- سادساً: حدود الدراسة: يمكن الإشارة إلى الحدود التالية:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة حجار السود - سكيكة.
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين شهر ماي إلى شهر جوان 2026.

– الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإداريين في مؤسسة حجار السود - سكيكة.

سابعاً: منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها. ففي الجانب النظري تم جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة وذلك باعتماد على مراجع مختلفة، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS بغية التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة: تكونت هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة بحيث تضمن:

- الفصل الأول: ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول المفاهيم النظرية لعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فتضمن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تضمن الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين.
- الفصل الثاني: المتعلق بالدراسة التطبيقية تضمن مبحثين حيث خصص المبحث الأول لعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتم فيه تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

تمهيد:

تعد المعرفة من أبرز المقومات التي تميز المؤسسات الحديثة، لما تمثله من مصدر حقيقي للقوة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لتحقيق الأداء الفعال واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. لذلك ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها التنظيمية.

وقد ساهم تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات المعاصرة في الفتح آفاق جديدة نحو تطوير إمكاناتها وتعزيز كفاءتها، من خلال استثمار المعرفة في مختلف الأنشطة والمجالات. كما أصبحت المؤسسات مطالبة اليوم بالسعي نحو التميز التنظيمي لضمان الاستمرارية والبقاء في البيئة تتسم بالتغير والتنافس الشديد.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمثل فيما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

المبحث الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و التميز التنظيمي.

إن المعرفة في الوقت الحالي تمثل ثروة حقيقية بالنسبة للأفراد و الجماعات و كذلك المؤسسات، فهي تعد أداة حيوية فعالة من خلالها تتمكن المؤسسات من أداء مهامها و المباشرة أنشطتها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. كما يجب على المؤسسات أن تمتلك مجموعة من المعارف، وأن توفرها في المكان والوقت المناسب لخدمة جميع النشاطات الإدارية. حيث إن تحقيق المؤسسة لتمييز الأداء و جب على أعضائها تجنب كل ماهو نمطي وروتيني، وتبني لنظم حيوية وفاعلة. وفيما يلي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية خاصة بعمليات إدارة المعرفة و التميز التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول عمليات إدارة المعرفة.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب بشكل مفصل إلى مجموعة من التعاريف و المفاهيم الأساسية حول عمليات إدارة المعرفة .

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة لابد من التطرق في البداية إلى تعريف المعرفة .

أولاً: تعريف المعرفة.

تعرف المعرفة: على أنها حصيلة استخدام البيانات و المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه. وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفصل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته (عروف و عطية، صفحة 353).

تعرف أيضاً: على أنها عقلية تعني إدراك وفهم للعالم الخارجي تنتج عنها في شكل خبرات، وتجارب وقيم واعتقادات في عقول الأفراد، وتتعرض على الإجراءات التنظيمية و اللوائح والقواعد و البرامج أو في الوثائق و الكتب. (بوزيداوي، 2020، صفحة 4)

تعرف أيضاً: على أنها جميع المعلومات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية وتحويلها واختصارها وتوضيحها وتخزينها واستعادتها واستعمالها. (بن يحي، 2019، صفحة 43)

من خلال ماسبق يمكن استنتاج تعريف شامل للمعرفة هي مجموعة ما يكتسبه الفرد من المعلومات، مفاهيم، مهارات، وخبرات من خلال التعلم أو التجربة أو الإدراك الحسي أو التفكير العقلي. وهي تمكنه من فهم العالم من حوله والتفاعل معه، وتمنحه القدرة على اتخاذ القرارات.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة .

يوجد العديد من التعاريف لإدارة المعرفة حيث عرفها كل باحث حسب تخصصه، ولم يتفقوا على تعريف واحد، وعليه نذكر منها مايلي:

تعرف إدارة المعرفة: على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (عليان، 2008، صفحة 137)

تعرف أيضا: على أنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي. (الظاهر، 2009، الصفحات 78-79)

تعرف أيضا: على أنها مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في توليد المعرفة، وتجميعها، وتصنيفها، واستخدامها، ونشرها، والعمل على تحويلها إلى منتجات (سلع وخدمات). (الصبيحات، 2017، صفحة 55)

من خلال ماسبق يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة المعرفة هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى توليد المعرفة، واكتسابها، وتنظيمها وتصنيفها، وتخزينها ونشرها، ثم استخدامها وتحويلها إلى قيمة علمية، وذلك من خلال تهيئة البيئة الإنسانية والتقنية داخل المؤسسة، لضمان وصول المعرفة والخبرات والمعلومات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات فعالة تمكن المؤسسة من تحسين أدائها.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة.

- تتلخص أهمية إدارة المعرفة في مايلي . (السياني و محسن، 2021، صفحة 60)
- تنظيم وتكامل أنشطة المؤسسة المختلفة بشكل منسجم، وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهدافها؛
- تسهيل العمليات و تقليل التكاليف بواسطة التخلص من الإجراءات الغير ضرورية التي تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تقليل من الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- انتهاج فكرة الإبداع من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد لتعبير عن أفكارهم بكل حرية؛
- تعيين المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها والعمل على تطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعظيم العائد المادي من خلال الترويج للمنتجات بفاعلية اكبر، واستخدام المعرفة المتوفرة في تطوير منتجاتها، وابتكار منتجات جديدة.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

هنا سوف نتطرق إلى العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة:

1. **تشخيص المعرفة:** تقييم وفحص نوعية المعرفة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، أي تعيين الأشخاص الحاملين لها ومكان تواجدها في قاعد البيانات، وتعيين المعرفة الأزمة لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة. (أبوتاية، 2022، صفحة 13)

2. **توليد المعرفة:** توليد المعرفة يهتم بشكل أساسي على إدارة المعرفة والاستثمار في المعرفة الضمنية على الرغم من أنها تكتسب، وتتعامل أيضا مع المعرفة الصريحة. حيث يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التحول الخارجي، أي يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى مسجل في المستندات أو قواعد البيانات للرجوع إليها من قبل أفراد. إذا أن توليد المعرفة يركز على خلق المعرفة من أجل استكشافها واستغلالها. إذا يمكن توليد المعرفة من خلال التعاملات الرسمية أو الغير رسمية، أو بحث على حل للمشكلات المشتركة التي يمكن الإشارة إليها بالعصف الذهني. (الحمدى، 2021، صفحة 83)

3. **تخزين المعرفة:** تعتبر من أولويات إدارة المعرفة، ونقصد بها كل ما تحتويه المؤسسة في ذاكرتها أو حتى التي توجد في عقول الأفراد العاملين بها، كما تقوم بترميز المعرفة و تطبيقها وتخزينها و توثيقها في مستودعات أمنة وإتاحتها لأفراد العاملين داخل المؤسسة و العمل على مشاركتها في الوقت المناسب، والعمل على المحافظة عليها بالإضافة إلى تخزينها في قواعد البيانات الالكترونية حيث تلعب تكنولوجيا دورا مهم في تطوير الذاكرة التنظيمية، مع إمكانية استرجاعها وقت الحاجة، حيث يدخل في عملية تخزين المعرفة كل من الاحتفاظ بالإدامة، البحث، الوصول والاسترجاع. وهنا تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخزين المعرفة والحفاظ عليها وخاصة الظاهرة منها مع إمكانية استرجاعها والوصول إليها قصد استخدامها في الوقت المناسب أو حتى للأغراض أخرى مستقبلية. (ربيع، 2021، صفحة 28)

4. **توزيع المعرفة:** هي عملية تبادل وإيصال المعلومات بأسلوب منظم ورسمي بين الأفراد و بواسطة وسائل رسمية كشبكة المعلومات الداخلية كالتقارير الرسائل، أو حتى بوسائل غير رسمية كالعلاقات الخاصة بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث يتم من خلاله إيصال المعرفة للأشخاص في الوقت المناسب والشكل المناسب. (ربيع و قطان، 2023، صفحة 216)

5. **تطبيق المعرفة:** تأتي عملية التطبيق من خلال العمل على كيفية تعليم المعرفة للأفراد الآخرين، لأنها تتطلب شرح وتعليم و التعليم يأتي بدوره عن طريق التخزين والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة وتعميقها، وعلى ضوء هذا يجب أخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول لأنه لا يوجد عمل بدون خطأ، مما وجب على المؤسسة أن تستوعب ذلك، وأنه لا يكفي أن يكون نظام المعرفة كفى لتكون المؤسسة ناجحة ولكنه يعتبر بمثابة خطوة ايجابية للتعليم و قيمته تكمن في كيفية استخدامه، لذلك تعتبر المعرفة قوة خاصة إذا طبقت لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات و رغبات الزبائن. (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019، صفحة 115)

المطلب الثاني: عرض مفاهيمي للتميز التنظيمي.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب بشكل مفصل إلى مجموعة من التعاريف و المفاهيم الأساسية حول التميز التنظيمي .

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يوجد العديد من التعاريف لتمييز التنظيمي، نذكر منها مايلي:

أولاً: تعريف التميز التنظيمي.

التميز التنظيمي: هو أداء كل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة و الاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا العاملين وأصحاب المصلحة بالمؤسسة. (صياحي، 2018، صفحة 153)

التميز التنظيمي: هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها في المؤسسة. بما ينتج عنه نتائج و إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء و أصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. (جملة و بودرهم، 2022، صفحة 84)

التميز التنظيمي: يعرف بأنه التحسين المستمر للدورات التي تقدمها المؤسسة، والتي تم تطويرها وفقاً للتغيرات المستمرة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتوفير مهارات فردية. (بوودن، 2024، صفحة 5)

من خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريف شمل لتمييز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام يفوق توقعات أصحاب المصلحة، من خلال تنفيذ الأعمال بكفاءة ودقة عالية، والتحسين المستمر للعمليات والأنظمة، من أجل التكيف مع التغيرات، بما يضمن تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة ويكسبها مكانة تنافسية قوية.

ثانياً أهمية التميز التنظيمي.

- لتمييز التنظيمي أهمية كبيرة لعل أبرزها مايلي (زيد و الصياحي، 2025، صفحة 282)
- إمكانية المؤسسة من اكتشاف العقبات عند ظهورها مما يمكنها من مواجهتها والتغلب عليها بفاعلية؛
- حرص المؤسسة على تعزيز قدرات موظفيها وتطوير مهاراتهم مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهدافها؛
- منح الفرص الأفراد داخل المؤسسة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب من أجل مواجهة التحديات والتغلب عليها؛
- الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات العملاء و التواصل معهم لتحقيق تحسينات فعالة؛
- تكامل العمليات التنظيمية في نظام واحد مترابط مما يضمن التنسيق الفعال لتحقيق التميز المؤسسي؛
- تحقيق القيمة المضافة للعملاء و تحقيق النمو المستدام من خلال القيادة الإستراتيجية وتنظيم الفعال مع قدرتها على التكيف؛
- يمكن المؤسسة من تنفيذ أنظمة إدارية متطورة تحقق لها نتائج ايجابية لكل من الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي.

سوف أتطرق في هذا الفرع إلي أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي.

أولاً: أبعاد التميز التنظيمي.

توجد العديد من الأبعاد لتمييز التنظيمي نذكر أهمها :

1. **تمييز الهيكل التنظيمي:** ويقصد به اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي فعال يتميز بقدر عالي من المرونة التي تمكنه من التكيف ومواكبة التغيرات، والاستثمار في الفرص واتخاذ القرارات بسرعة. على عكس الهيكل التنظيمي الصارم الذي يحد من حرية الفريق. (كركود، 2021، صفحة 147)
 2. **تمييز الإستراتيجية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من إحداث تغيرات مهمة، من خلال التحرك وفق رؤية واضحة ومتكاملة، مما يحقق التميز في الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (نوار، مصطفى، و يزن، 2022، صفحة 256)
 3. **تمييز في تقديم الخدمة:** يقصد به اعتماد المؤسسة على أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها بما يحقق رضا العملاء ويتوافق مع توقعاتهم، وكذلك بناء علاقات مستدامة معهم بعد البيع لضمان رضاهم، وتعزيز قدرتها التنظيمية لضمان التحسين المستمر في جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء. (الحميري و النسباني، 2024، صفحة 550)
 4. **تمييز القيادة:** تشير إلى تبني المؤسسة الأساليب قيادية فعالة التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز، وذلك عن طريق علاقات العمل الفعالة، وتعزيز الدافعية التنافسية بين العاملين، وتطبيق نظم حوافز ومكافآت التي تعزز التميز في العمل. (الغازمي، 2021، صفحة 380)
 5. **تمييز المرؤوسين:** إن التميز في العمل يتحقق بتحقيق أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة معاً، وذلك من خلال منح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الفعالة، وتوفير المناخ الملائم والداعم للتمييز، فالمؤسسة التي لا تتعامل مع المشاكل الإدارية بمرونة، وانعدام الثقة في مرؤوسيه يساهم في خلق بيئة عمل تعيق التميز، ومن جهة آخر فإن منح الحرية للعاملين والاستقلالية الفردية تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي. (عمران و براهيمية، 2018، صفحة 32)
- ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي.**

- يتطلب تحقيق التميز التنظيمي مجموعة من المتطلبات أهمها. (بوبريحة، 2022، صفحة 19)
- إعداد منظومة إستراتيجية شاملة تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة، وتتضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية. بحيث تكون منظومة متناسقة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة وتوجه أداءها؛
- تصميم هياكل تنظيمية ديناميكية تعزز اللامركزية في اتخاذ القرار، على أن تكون هذه الهياكل تراعي متطلبات الأداء، مع ضمان قابليتها للتطوير وتعديل من أجل مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية؛
- تطوير إدارة الأداء من خلال إنشاء نظام متكامل يعتمد على قواعد واليات منهجية لتحديد المهام والوظائف وتنسيقها بكفاءة ؛
- اعتماد نظام معلومات متكامل يتيح لجميع المستويات التنظيمية الاستفادة منه بسهولة وفعالية ؛

- إنشاء نظام شامل وحديث لإدارة الموارد البشرية تركز على قواعد واضحة لتنظيم عمليات الاستقطاب و التوظيف، وتنمية القدرات، وتوجيه الأداء وتقييمه؛
- تمتلك المؤسسة قيادة قادرة على وضع المعايير والأسس، مع ضمان توفر عناصر النجاح لتنفيذ الخطط والبرامج، مع العمل على استغلال الفرص المتاحة للوصول لتحقيق التميز المستدام .

الفرع الثالث: نماذج التميز التنظيمي.

هناك مجموعة من النماذج التي تخص التميز التنظيمي أهمها مايلي .

1. **النموذج التميز الأوروبي (EFQM) 1991:** تم إنشاء النموذج للتميز بهدف مساعدة المؤسسات على تقييم وقياس مستوى أدائها بشكل شامل. ويعتمد هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية تستخدم لتحديد مدى تميز المؤسسات، وتشمل: القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشركات والموارد، العمليات، بالإضافة إلى نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، وأخيرا نتائج الأداء المؤسسة ككل.
2. **النموذج (Malcolm Boldrige) 1987:** أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة كأداة متكاملة تهدف إلى تكريم المؤسسات التي تحقق مستويات متميزة في الجودة والأداء المؤسسي. وقد جاءت لتعزيز روح التنافس بين المؤسسات الأمريكية ودفعها نحو تبني أساليب إدارية حديثة تركز على الكفاءة والابتكار. كما تعد الجائزة وسيلة لتحفيز المؤسسات على تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة، حيث لا يقتصر دورها على منح الاعتراف، بل تمتد لتكون مرجعا يساعد المؤسسات على تطوير قدراتها وتعزيز أدائها في بيئة تنافسية متغيرة. (الحمدى، 2021، صفحة 86)

المبحث الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

يوجد العديد من النماذج لإدارة المعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المؤسسات لبناء إستراتيجية معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشاكلها، ولكي تتماشى مع تغيرات العصر. بالإضافة إلى استفادة المرؤوسين منها قدر الإمكان، حتى تصل إلى مرحلة الإبداع، وبالتالي تحقق ما يسمى بالتميز التنظيمي.

1. مساهمة تشخيص المعرفة في التميز التنظيمي: تعتبر عملية تشخيص المعرفة مرحلة مهمة في إدارة المعرفة لأنها تساعد المنظمة على الكشف والحصول على المعرفة من داخل وخارج المنظمة. نظرا لكونها ذات طبيعة غير ملموسة، وخاصة المعرفة الضمنية، واكتشافها يتطلب من المنظمة بذل جهد لإبرازها واستثمارها. وهذا يلزم إعداد خرائط معرفية توضح أماكن تواجدها ومسارها، مما يسهل على العاملين الوصول إليها واستخدامها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يساهم في تشخيص في تحديد جودة المعرفة والكشف عن الفجوات المعرفية التي توجد في المنظمة، وهذا يساعد على وضع حلول مناسبة للمشكلات، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية والوصول إلى التميز التنظيمي. وفي المقابل فإن عدم توفير المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب ولشخص المناسب يقلل من فعالية باقي مراحل إدارة المعرفة مما يؤثر سلبا على تحقيق التميز. (الرحيم، 2017، الصفحات 75-72)

2. مساهمة توليد المعرفة في التميز التنظيمي: يعد توليد المعرفة حجر الأساس في بناء قدرات المؤسسة وتحقيق تميزها، إذا يقوم على خلق وإبداع معارف جديدة من خلال العمل الجماعي داخل المؤسسة، بما يساهم في بناء رأس مال معرفي جديد، مما تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تميزها عن غيرها، سواء في تحقيق الانجازات أو تطوير أساليب عمل وحل المشكلات. كما تشمل توليد المعرفة مجموعة من العمليات التي تعزز من الإبداع الذي يعتبر أساس الميزة التنافسية. لذلك ينبغي علي المؤسسات في العصر الحديث استثمار إمكانياتها الداخلية والاستفادة من معارف الخارجية لتوليد معارف جديدة تدعم التميز في المنتجات والخدمات. (الهوش، 2018، صفحة 77)

3. مساهمة تخزين المعرفة في التميز التنظيمي: تمثل عملية تخزين المعرفة ركيزة أساسية في تحقيق التميز داخل المؤسسة، حيث تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتمثل في فقدان المعارف والخبرات نتيجة مغادرة الموظفين أو الاعتماد على العمالة المؤقتة. ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بتخزين وحفظ المعرفة باستعمال وسائل تقليدية أو حديثة لتفادي ضياع الأصول المعرفية وإمكانية توفرها وقت الحاجة. حيث تتضمن هذه العملية عدة أنشطة وهي الحفظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، مما يساعد ذلك في تطوير خدمات جديدة، وخفض التكاليف، وتحقيق التفوق على المنافسين. مما يدعم الإبداع داخل المؤسسة.

4. مساهمة توزيع المعرفة في التميز التنظيمي: تسعى المؤسسات إلى تشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال تبادل الأفكار والخبرات. حيث يساعد نشر المعرفة على نطاق واسع داخل المؤسسة في تطوير مهارات العاملين والاستفادة من الطاقات الفكرية المتاحة. كما أن مشاركة المعرفة تخلق بيئة تساعد على الابتكار

وتحسين جودة الخدمات، وبناء على ذلك فإن توزيع المعرفة يعد عامل أساسيا في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين ، مما يضمن استخدامها بشكل فعال في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق التفوق المؤسسي.

5. مساهمة تطبيق المعرفة في التميز التنظيمي: لا يكفي امتلاك المعرفة فقط، بل يجب تطبيقها بشكل عملي لتحقيق الاستفادة منها. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تستعمل معارفها وتوظفها بطريقة صحيحة أثناء أداء العمل. كما أن القدرة على تطبيق المعرفة تعكس مدى كفاءة المؤسسة في تحويل الأفكار إلي نتائج ملموسة، وهو ما يساعدها على تحقيق التميز. (عيسى، 2017، صفحة 68)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة و القيمة المضافة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة حول المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، والمتغير التابع التميز التنظيمي.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة حول عمليات إدارة المعرفة باللغة العربية وباللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

سوف نتطرق هنا إلى الدراسات باللغة العربية.

أولا دراسة(نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية-)، (2019): هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية أبعادها الأساسية من (ثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) في دعم عمليات إدارة المعرفة الأساسية (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث أجريت هذه الدراسة علي عينة من الإطارات القيادية مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد تم توزيع عليهم الاستبانة ثم تم استرجاعها ومعالجتها بواسطة برنامج amos،spss وقد توصل إلي مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية علي عمليات إدارة المعرفة ،مع تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين أبعاد البنية التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة . (مجدي، 2019)

ثانيا دراسة(عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات-دراسة حالة شركة الوطنية للتأمين-)، (2021): هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات شركة الوطنية لتأمين بالجزائر ومدى إدراك واهتمام الشركة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى استخدامها وكذلك مستوى السلوك الإبداعي القيادات ،حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب 230 إطار سامي من مجتمع قدره 589 إطار سامي ومسؤولين وقيادات عليا بالشركة الوطنية للتأمين .وقد تم توزيع عليهم الاستبانة ثم تم استرجاعها و معالجتها عن طريق برنامج spss والمقابلة .وقد توصل إلى عديد من النتائج أهمها :أن القيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهداف وأهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة ،وان هناك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط ،ووجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة مجتمعية على تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الشركة . (ربيع، 2021)

ثالثا دراسة(ماجد قاسم السيان، رويدا أمين محسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي-دراسة ميدانية على جامعات الخاصة اليمنية-)، (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في جامعات الخاصة اليمنية ،وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها 62 موظف من مجتمع الذي يتكون من رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات في الجامعات الخاصة ،وقد تم توزيع استبانة ثم تم استرجاعها ومعالجتها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

بواسطة برنامج spss الذي من خلاله توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة . (السياني و محسن، 2021)
الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية .

سوف نتطرق هنا إلى الدراسات باللغة الأجنبية .

أولا دراسة) AHMAD SUFI ALAWI BIN IDRIS, INVESTIG THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AMONG TELECOMMUNICATION INDUSTRY IN MALALAYSIA, 2022 : هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير أسلوب القيادة على عمليات إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات في ماليزيا. حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 302 مشاركا من أصل خمس شركات اتصالات في ماليزيا. حيث تم توزيع عليهم الاستبانة ثم تم استرجاعها ومعالجتها عن طريق برنامج spss. ومن خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى مرتفعا من تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المديرين من المستوى المنخفض إلى المتوسط. (IDRIS, 2022)

ثانيا دراسة) Ibrahim MATAR, EVALUATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, 2023 : هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج بحثي لتقييم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وبيان أثرها على تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في الدول النامية. حيث تم اختيار عين مكونة من 380 مفردة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، بالإضافة إلى تقييم الخبراء، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، تمثلت في الإحصاء الوصفي والاستدلالي ونموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). من خلاله تصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية لها تأثير معنوي على عمليات إدارة المعرفة، والتي بدورها تساهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي المستدام المتمثلة في الابتكار والجودة والأداء التشغيلي. (MATAR, 2023)

ثالثا دراسة) Nicoleta Cristache, Gabriel Croitoru, Nicoleta Valentina Florea, The influence of knowledge management on innovation and organizational performacnce, 2025 : هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير عمليات إدارة المعرفة، من إنشاء المعرفة وتكاملها ومشاركتها، على الابتكار والأداء المؤسسي. كما تبحث على دور الوسيط للابتكار في العلاقة بين هذه العمليات والأداء التنظيمي، حيث تمت هذه الدراسة على مجتمع قدره 528 متخصصا في جميع أنحاء رومانيا، تم توزيع عليهم استبيان ثم تم استرجاعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss لإنتاج وتحليل الإحصاءات الوصفية، بينما استخدم برنامج smartPLS لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. حيث توصل إلى

مجموعة من النتائج أهمها: أن إنشاء المعرفة ومشاركتها أثرا بشكل كبير على الابتكار، وأن الابتكار يمثل حلقة وصل أساسية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. (Cristache, Croitoru, & Florea, 2025)

المطلب الثاني: التميز التنظيمي .

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات باللغة العربية و باللغة الأجنبية حول المتغير التميز التنظيمي .

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية .

سوف نتطرق هنا إلى الدراسات باللغة العربية.

أولا دراسة) باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين-، (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة موظفي شركة الوساطة للأوراق المالية في فلسطين ،تم اختيار عينة قدرها 96موظف من مجتمع قدره 133موظف ،وقصد الحصول على معلومات تم الاعتماد على الاستبانة التي تم استرجاعها ومعالجتها عن طريق برنامج spss والذي من خلاله تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين ،كما هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية حسب ترتيب (المرونة الهيكلية ،المبادرة)على التميز المؤسسي . (اللوحي، 2017)

ثانيا دراسة) بن أحمد نادية، بن دنيدينية سعيد، أثر السياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (2022): هدفت الدراسة إلى تحليل وبلورة السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية ،وإبراز أثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة ،تم اختيار عينة قدرها 45 عامل من مجتمع يتكون من جميع العمال مؤسسة سونلغاز ،وقصد الحصول على المعلومات تم الاعتماد على الاستبانة التي تم استرجاعها ومعالجتها عن طريق برنامج spss والذي من خلاله تم التوصل إلى مجموعة من نتائج أهمها :وجود علاقة تأثيرية للسياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية وبلوغ التميز المؤسسي . (بن أحمد و بن دنيدينية، 2022)

ثالثا دراسة)راشد محمد راشد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة -2023): هدفت الدراسة إلى إبراز دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة لشركة عمانية هندية للأسمدة بأبعاده المختلفة على التميز المؤسسي ،تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 174 موظف من مجتمع الذي كان عدده 320موظفا ،وقصد الحصول على معلومات تم الاعتماد على الاستبانة التي تم استرجاعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss v24 و amos25v. والذي من خلاله تم التوصل إلى مجموعة من

النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعدها (معرفة البشرية والقدرات والمهارات والسلوكيات البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة ، التميز في تقديم الخدمة). (العلوي، 2023)

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية .

أولا دراسة) AKANMU MUSLIM DIEKOLA, THE ROLE OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND ENVIRONMENTAL REGULATION AND POLICY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TQM POLICY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TQM AND SUSTAINABLE PERFORMANCE IN MALAYSIAN FOOD AND BEVERAGE COMPANIES, 2021): هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثيرات الوسيطة والمعدلة لكل من التميز التنظيمي والتنظيم والسياسات البيئية (ERP) على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المستدام (sp). حيث تم توزيع استبيانات على 303 شركات أغذية ومشروبات الماليزية، وتم استلام 98 استبياناً منها، تم معالجتها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية PLS-SEM من خلاله تم توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن فعالية إدارة الأعمال ومؤشرات الأداء الرئيسي والتطوير المستدام وضمان الجودة والتحسين المؤسسي كعناصر لإدارة الجودة الشاملة، لها تأثير إيجابي وملحوس على الأداء المستدام من جهة وإن التميز المؤسسي يعد وسيطاً هاماً بين التعلم الآلي ومؤشر الأداء الرئيسي، والتطور المستدام وإدارة الموارد البشرية والحسين المؤسسي، والأداء المستدام من جهة أخرى. (DIEKOLA, 2021)

ثانيا دراسة) Jose Bocoya-Maline, Manuel Rey-Moreno, Arturo Calvo-Mor, The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results :an explanatory and predictive study, 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نموذج التميز EFQM وعملية إدارة المعرفة، إضافة إلى تأثيرهما المشترك على نتائج المنظمة وكذلك اختبار القدرة لمراحل إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي. حيث تم اختيار عينة قدرها 113 مؤسسة إسبانية من مجتمع الذي يتكون من جميع المنظمات الحاصلة على شهادة التميز، حيث تم توزيع على عينة استبيانات بعدها تم استرجاعها ومعالجتها بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) عبر برنامج Smartpls لاختبار فرضيات الدراسة حيث من خلاله تم الحصول على مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لنموذج EFQM على تطوير عمليات إدارة المعرفة بمختلف مراحلها، وأكدت الدراسة وجود تكامل قوي بين التميز التنظيمي وإدارة المعرفة مما يعزز الأداء العام. كما أظهرت عمليات إدارة المعرفة القدرة تنبؤية مهمة بنتائج المنظمة المستقبلية. (Bocoya-Maline, Rey-Moreno, & Calvo-Mora, 2023)

ثالث دراسة) Michal Kaczmarczyk, Quality Competitions Based on Models of

(Organizational Excellence: An Italian Quality Award Case Study, 2024): هدفت الدراسة

إلى عرض أسس جائزة الجودة الإيطالية (المبنية على نموذج التميز EFQM)، وبيان دور هذه المنافسة في إدارة الجودة وفي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى للحصول على الجائزة أو التي فازت بها. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من رواد الأعمال في المنظمات الإيطالية التي كان عددهم 143 منظمة. حيث تم توزيع الاستبانة ثم تم استرجاعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss. ودراسة حالة لجائزة الجودة الإيطالية. حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الجائز الجودة الإيطالية تساهم في تحسين إدارة الجودة وتطوير الأداء داخل المنظمات، كما تعزز صورتها وتنافسيتها في السوق. وتعد أيضا أداة فعالة لدعم التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (Kaczmarczyk, 2024)

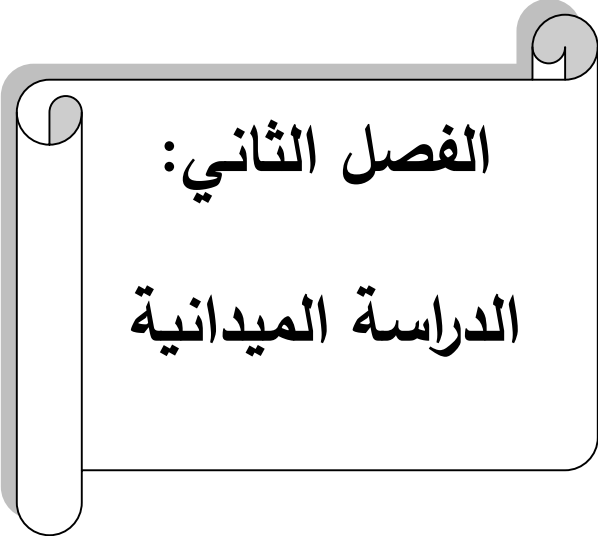
المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من جوانب منهجية وتطبيقية متعددة. فيما يخص موضوع البحث، فإن العديد من الأبحاث السابقة تناولت دراسة أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي. بينما تبرز هذه الدراسة بتركيزها على تأثير عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

في حين التحدث عن نوعية الدراسة، نجد أن معظم الأبحاث السابقة استندت إلى عينات كبيرة من المؤسسات، حيث تم استخدام بيانات على المستوى وطني ودولي على عكس الدراسة الحالية التي اعتمد فيها منهج دراسة من خلال تحليل مؤسسة صناعية واحدة، المتمثلة في مصنع حجار السود للإسمنت، وهذا يمنح القدرة على فهم أعمق ودقيق لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل يتضح أن إدارة المعرفة بمختلف عملياتها أصبحت من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق النمو والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير و المنافسة. فهي تساهم في اكتساب المعرفة وتطويرها وتخزينها ونشرها واستثمارها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. كما أن التميز التنظيمي يعد هدف استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات من خلال تحسين عملياتها ورفع مستويات الكفاءة والفعالية. وتسهم عمليات المعرفة كذلك في تعزيز القدرات التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعلها عاملاً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي. وعليه يشكل هذا الفصل تمهيداً للانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، والذي سيتم من خلاله اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تم تطرق إلى الخلفية النظرية لعمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت لها في الفصل الأول، سنتناول في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية للموضوع وهذا من خلال الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية والأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات لعينة من العمال شركة الاسمنت حجار السود.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما على التوالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، حيث نتبع مجموعة من الخطوات نستعملها بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مجتمع والعينة الدراسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية، علما أن المنهج المستعمل في هذه الدراسة هم المنهج الوصفي وبالأستعانة بالمنهج التحليلي.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

سننتقل في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات الدراسة وطريقة قياسها.

الفرع الأول: المجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في مؤسسة حجار السود سكيكدة، حيث تم تحديد عينة الدراسة باعتماد على جدول كريجسي ومورغان والمقدرة بـ 92 من مجتمع يتكون من 120 إداري، وقد تم توزيع 92 استمارة استبيان وتم استرجاع 86 استمارة استبيان صالحة لتحديد.

الجدول رقم (1) توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

عدد استبيانات الموزعة	عدد استبيانات المسترجعة	عدد استبيانات صالحة لتحليل
120	86	86

ثانياً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

1. شركة حجار السود لصناعة الإسمنت تنشط في ميدان الصناعة وهي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 1550 مليون دينار جزائري وهي تابعة لمجمع اسمنت الجزائر جيكا. أخذت اسم شركة الإسمنت ومشتقاته-حجار السود- والتي تحمل عنوان - ص - ب - 181- عزابة سكيكدة.

رقم الهاتف 033475983

الفاكس 038-47-5983

الموقع الإلكتروني www.schs.dz

2. الموقع الجغرافي: تقع شركة الإسمنت حجار السود على بعد 50 كلم شمال غرب ولاية عنابة وشمال شرق ولاية سكيكدة. غي دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بين عنابة وقسنطينة وبهذا فان المصنع يبنى في موقع استراتيجي هام. الشيء الذي يمكنه تمويل عدة ولايات نذكر منها: سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف، وشمال سوق أهراس.

3. أهداف المؤسسة:

تسعى الوحدة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها هذه الأهداف

- سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة الإسمنت؛

- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة؛
- تحسين وسائل الإنتاج ومحاولة تطويرها للحد من المنافسة الخارجية؛
- المشاركة في تحسين مستوى العمال وذلك عن طريق إجراء تربية داخلية وكذا خارجية وإشراكهم في فترات تكوينية؛
- ضمان التسويق لبضائعها في إطار الأهداف المسطرة والتدبير المتخذة من طرف الحكومة؛
- تسعى الوحدة في ظل انتهاز الدولة لنظام الاقتصاد الحر بتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، داخل إطار المنافسة الداخلية و الخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح؛

- تصدر الاسمنت الخام.

- **ثالثا: الهيكل التنظيمي.**

1. شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مصالح.

- **مصلحة الإعلام الآلي:** دور هذه المصلحة هو ضمان السير الحسن لتجهيزات الإعلام الآلي الموجودة في مختلف مصالح الوحدة، مع ضبط وصيانة الأجهزة ومتابعة استعمال مختلف البرامج المستعملة، وكذلك إدارة الشبكات التي يتم تركيبها حديثا كما تقوم هذه المصلحة بعدة مهام أخرى متعلقة بالتطورات الخاصة في الإعلام الآلي ويسهر على القيام بهذه المهام مهندسين ومختصين ومن بين الأجهزة المستعملة في الوحدة هي IBM بمختلف تجهيزاته

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية، و المحاسبية المتعلقة بالمحاسبة العامة و التحليلية، مع تسجيل جميع إيرادات وتكاليف الوحدة ولضمان السير الحسن للمصلحة قسمت المهام إلى ثلاث أقسام هي:

قسم المحاسبة العامة: يقوم هذا الفرع بمراقبة و مراجعة كل السجلات المرسله من قبل محاسبة الوارد والخزينة، ومن أجل إعداد ميزان المراجعة لكل شهر، الشيء الذي يساعد على معرفة وضعية المؤسسة في أي فترة، كما يقوم المحاسبين بتسجيل العمليات الخاصة بالشراء والإنتاج والبيع، وعند وصول المعلومات من قسم المحاسبة التحليلية و الخزينة يساعد هذا على إعداد الميزانية الختامية.

قسم المحاسبة التحليلية: يعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في المصلحة نظرا لما يقوم به من عمليات حسابية، من أجل إعطاء القيمة الحقيقية للمنتوج وذلك بمراقبة كل المدخلات و المخرجات و هذه الأخيرة لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف.

- **مصلحة الإنتاج:** تعتبر هذه المصلحة أساس الوحدة وهي تتكون من:

قسم الإنتاج: دور هذا القسم يتمثل في متابعة سير العملية الإنتاجية، بمختلف مراحلها.

قسم PROCESS: دوره متابعة متغيرات وتطورات السوق.

قسم مراقبة الإنتاج: ويعتبر أهم قسم في المصلحة، بحيث يقوم بمراقبة العملية الإنتاجية انطلاقاً من المادة الأولية وصولاً إلى منتج الاسمنت، بمساعدة المخبر في هذا القسم، والذي يقوم بمختلف التحاليل الخاصة بـ الموارد التي تدخل في إنتاج الاسمنت خلال مراحل العملية الإنتاجية

– **مصلحة الصيانة:** وتعتبر هذه المصلحة جزءاً لا يتجزأ من دائرة الإنتاج، حيث يقوم بصيانة الآلات سواء كانت الصيانة وقائية وهي دورية مرة في السنة أو صيانة التدخل التي تتم في حالة حدوث الأعطال وتتكون هذه المصلحة من أربعة أقسام هي:

قسم BEM: وهو التزويد بمختلف المعدات و الأدوات التي تحتاج إليها الوحدة، ويقوم هذا القسم بمتابعة وتركيب المصنع بمختلف المعدات، وتحضير قطع الغيار اللازمة في حالة حدوث أي عطل.

قسم الكهرباء: يلعب هذا القسم دوراً كبيراً في الوحدة، ومن بين مهامها صيانة الأجهزة الكهربائية.

قسم الميكانيك: يتم اختصاص هذا القسم في إصلاح أو صنع قطع الغيار التي تحتاجها الوحدة الخاصة بدائرة الإنتاج، كذلك حظيرة السيارات، وفي حالة عدم القدرة على إصلاح أو صنع قطع الغيار تقوم بشرائها حسب المواصفات المطلوبة من الداخل أو الخارج، و يوجد على مستوى كل منطقة تصنيع ورشة للصيانة وهي موزعة كالآتي: منطقة السحق ، منطقة الطبخ، منطقة الإرسال، منطقة الاسمنت، منطقة تجفيف الليتي.

قسم الضبط: دوره هو متابعة و مراقبة وضبط الأنظمة الأوتوماتيكية للوحدة.

– **مصلحة الأمن و النظافة:** وتتكون من قسمين:

قسم الأمن: يسهر هذا القسم على توفير الأمن وحماية الوحدة من أي خطر تتعرض له، وكذلك التدخل السريع في الوقت المناسب ويعمل هذا القسم بنظام التناوب.

قسم النظافة: تتمثل مهمة هذا القسم في الحرص على نظافة مساحات الوحدة من جميع الفضلات، وكذلك المحافظة على الوجه البناي لها.

– **مصلحة الموارد البشرية:** وتقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة المارد البشرية وكل ما يتعلق بتسييرها وتنقسم إلى الأقسام التالية:

قسم المستخدمين: ومن مهامه الأساسية هو الإشراف على الأعمال التي تنحصر في الاهتمام بالعامل ومتابعته يومياً من تسجيل الحضور العمال وغيابهم، كذلك الحالات المدنية لهم.

قسم الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا القسم بالمصلحة العامة للعامل، حيث يعمل على متابعة الوضعية الاجتماعية للعامل و المتمثلة في الملفات الطبية، الإجازات المرضية، المواليد، الوفيات، حوادث العمل، المنح العائلية، مختلف الخدمات الاجتماعية مثل العمرة أو الحج.

قسم التكوين: تتمثل مهام هذا القسم في تكوين العمال وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات، وإرسال العاملين لحضور الملتقيات العلمية عبر تراب الوطني، وتختص كذلك باستقبال المترشحين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التبرص، كما تستقبل الممتننين ومتابعتهم في جميع الاختصاصات.

قسم الوسائل العامة: هو عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة الوسائل الضرورية الخاصة بالنقل ومتابعة ما تستهلكه الشاحنات و السيارات من بنزين وزيت، كما تقوم بشراء قطع الغيار وصيانة الأعلام الآلي.

– **مصلحة التجارة:** تعتبر هذه المصلحة بمثابة المحرك الرئيسي لتسيير الشؤون الوحدة وذلك بتوفير الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

قسم البيع: مهامه هو تسويق منتوجات الوحدة إلى مختلف العملاء وتتم عملية البيع بطريقتين، البيع بالجملة، البيع بالتجزئة.

طرق الدفع: تتم عملية الدفع إما عن طريق فاتورة الدفع الفوري أو فاتورة الدفع بشيك بنكي أو فاتورة بأجل و الدفع يكون عن طريق مراحل وفترات محددة في كل عشرة أيام أو شهر.

قسم البرمجة: يعتمد هذا القسم بالدرجة الأولى على الإعلام الآلي ، وكل ما يخص عملية البيع يكون مبرمج في ذاكرة الجهاز، ومن بين ما يوجد في هذا الجهاز اسم الزبون، الكمية المباعة، تكاليفها وإحصاء الزبائن وتصنيفهم وتسجيلهم، حيث يتم الإعلان عن الكميات المباعة وتواريخ سحب السلعة وترتيب الزبائن.

قسم الفوترة: وتتم في هذا القسم عملية إعداد الفواتير للزبون وذلك بعد تقديمه للوثائق التالية: بطاقة الزبون، وثيقة الطلب منفصلة، الشيك وبعد التأكد من صحة الوثائق يحرر وثيقة التسليم وتقدم للزبون مع الفاتورة.

– **مصلحة التموين:** تقوم هذه المصلحة بتقديم احتياجات الوحدة سواء كانت قطع غيار أو موارد مستهلكة، وكذلك بعض الموارد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية ومن بين مهامها:

تحديد ثمن الشراء المناسب بعد الإطلاع على مختلف العروض المقدمة ؛

معرفة كمية المواد شرائها (النوع، السعر، الصنف، الكمية)؛

التأكد من مطابقة البضائع المشتراة مع المواصفات المطلوبة، وكذلك صحة العمليات الحسابية الواردة في الفاتورة؛ مراقبة المشتريات الواردة لمصلحة التموين قبل عملية التخزين مع تحرير إذن الاستلام الذي يحرره أمين المخزن، ومن أهم الأقسام المتواجدة بالمصلحة:

قسم المشتريات: يهتم هذا القسم بجلب احتياجات الوحدة من الداخل أو الخارج و المتمثلة في قطع الغيار و الأغلفة والمواد الاستهلاكية المساعدة في الإنتاج و المواد الكيميائية ومختف التجهيزات و الأدوات المكتبية، اللازمة ومن مهامه تحديد احتياجات الوحدة قصد شرائها.

قسم المخزونات: يعتبر من أهم الأقسام الضرورية بالمؤسسة فهو مجهز حسب الطبيعة ب المواد والسلع اللازمة ومن بين المهم الموكلة إلى أمين العام:

استقبال السلع الواردة و مراقبة مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛

وضع البضاعة في الأماكن المخصصة لها بطريقة نظامية تسهل مراقبتها وإخراجها وتسجيلها في بطاقة التخزين؛

إبلاغ مصالح المشتريات عن حالة نقصان السلع من المخزن ووصولها إلى الحد الأدنى؛

إعداد الكميات المطلوبة من إدارة المبيعات وتحرير إذن التسليم أو وصل الاستهلاك وهذا في حالة دخول وخروج البضاعة من وإلى المخزن.

– **مصلحة المواد الأولية:** تسهر هذه الأخيرة على تزويد الوحدة بمختلف المواد الأولية لتغطية احتياجاتها وضمان سير العملية الإنتاجية والتي تتمثل في الأقسام التالية:

قسم الاستغلال: ومن بين مهامه تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية ويتم على أساسه استخراج هذه المواد، القيام بعمليات التحاليل اللازمة قبل الاستخراج، القيام بعمليات التفجيرات للحصول على المادة الأولية.

قسم صيانة الأجهزة المتحركة: يوجد على مستوى الكلس و الطين ومن مهامه التدخل لإصلاح أعطال البساط المتحرك أو الشاحنات.

2. شرح الهيكل التنظيمي مصلحة الموارد البشرية:

حيث تقوم هذه المديرية بمراقبة ومتابعة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بتسييرها وتنقسم إلى:

مصلحة المستخدمين: مهامه الأساسية هو الإشراف على الأعمال التي تنحصر في الاهتمام بالعامل ومتابعته يوميا من تسجيل الحضور العمال وغياهم، كذلك الحالات المدنية لهم.

مصلحة التكوين: تتمثل مهام هذا القسم في تكوين العمال وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات، وإرسال العاملين لحضور الملتقيات العلمية عبر تراب الوطني، وتختص كذلك باستقبال المترشحين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التبرص، كما تستقبل الممتننين ومتابعتهم في جميع الاختصاصات.

مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية: وينقسم إلى قسمين

قسم الوسائل العامة: هو عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة الوسائل الضرورية الخاصة بالنقل ومتابعة ما تستهلكه الشاحنات و السيارات من بنزين وزيت، كما تقوم بشراء قطع الغيار وصيانة الأعلام الآلي.

قسم الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا القسم بالمصلحة العامة للعامل، حيث يعمل على متابعة الوضعية الاجتماعية للعامل و المتمثلة في الملفات الطبية، الإجازات المرضية، المواليد، الوفيات، حوادث العمل، المنح العائلية، مختلف الخدمات الاجتماعية مثل العمرة أو الحج.

مصلحة المنازعات القانونية: يتولى رئيس الشؤون القانونية تسوية منازعات المؤسسة ويساعد المديرية في صياغة العقود من أجل تجنب مخاطر التقاضي. معالجة ومراقبة القضايا القانونية المتعلقة بالدعاوي الاجتماعية والتجارية.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة و قياسها

أولا: تحديد متغيرات الدراسة

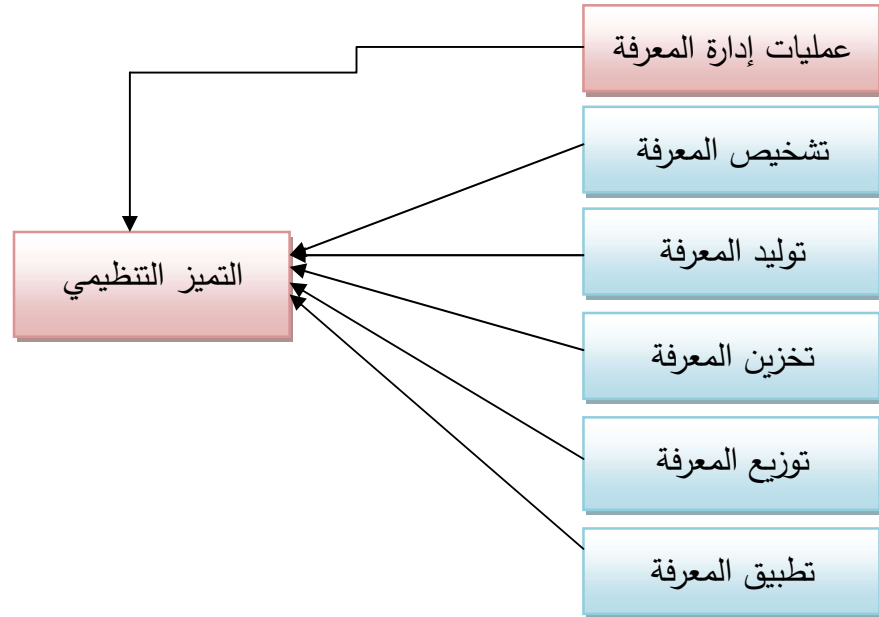
جدول رقم (2) متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير
التغير المستقل	عمليات إدارة المعرفة
المتغير التابع	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة

ثانيا: نموذج الدراسة



المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع: التميز التنظيمي

ثالثا: كيفية قياس المتغيرات: تم الاعتماد على مقياس ديكارت الخماسي وهذا نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال حيث يتطلب الموظفون إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الواردة في مقياس "ديكارت الخماسي"

الفرع الثالث: الطرق المستخدمة في جمع البيانات

يوجد مصدرين أساسيين تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وهما كالتالي

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، و المتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية وكذا المقالات و التقارير باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض ووزع على الأفراد العاملين في مؤسسة حجار السود للاسمنت سكيكة وقمنا بجمع وتقريغ وتحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

جدول رقم (3) درجات مقياس ديكارت الخماسي

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول رقم(4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ديكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	مستوى الفئة
من 1,00-1,80	ضعيفة جدا
من 1,81-2,60	ضعيفة
من 2,61-3,40	متوسطة
من 3,41-4,20	مرتفعة
من 4,21-5,00	مرتفعة جدا

المصدر: دراسات السابقة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع.

تم الاعتماد على الإستبانة بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة العملية عن طريق الزيارة الميدانية لمقر المؤسسة محل الدراسة والوثائق الرسمية لهذه الأخيرة.

أولاً: محتوى الإستبانة: يحتوي الاستبيان على مقدمة وأسئلة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميمه وفق المحاور الآتية:

– **المحور الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية لعينة موظفي مؤسسة حجار السود وتتكون من (5) متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

– **المحور الثاني:** يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، ويتكون من (20) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد كالتالي:

من 1-4 تشير إلى بعد تشخيص المعرفة

من 5-8 تشير إلى بعد توليد المعرفة

من 9-12 تشير إلى بعد تخزين المعرفة

من 13-16 تشير إلى بعد توزيع المعرفة

من 17-20 تشير إلى بعد تطبيق المعرفة

– **المحور الثالث:** يتعلق بالتميز التنظيمي، ويتكون من 15 عبارة مقسمة من 21-35

ثانياً: قياس ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقيته من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0,6 كلما كان الاستبيان صالح.

اختبار الثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
35	0,963

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال هذا الجدول رقم (5) نلاحظ بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوزت 60% حيث قدرت قيمته الإجمالية بـ 0,963 وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تتضمنها الاستبانة

ثالثاً: قياس صدق أداة الدراسة

– **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة التخصص لتحكيمه بما فيهم الأستاذ المشرف وقد استجبنا لآرائهم وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (4)

– صدق الاتساق الداخلي:

قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

عمليات إدارة المعرفة:

أولاً: تشخيص المعرفة.

الجدول رقم (6): قياس الاتساق الداخلي لعبارات تشخيص المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تحتوي على معلومات معرفية	0,307	0,04
02	تقوم المؤسسة بتحديد أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري	0,501	0,00
03	تساهم عملية تشخيص المعرفة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات	0,641	0,00
04	تهتم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية لاكتساب المعرفة	0,600	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لعبارات تشخيص المعرفة تراوحت ما بين 0,307 و 0,641 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: توليد المعرفة.

الجدول رقم(7) قياس الاتساق الداخلي لعبارات توليد المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
05	تسعى المؤسسة باستمرار إلى توليد المعرفة وتعزيزها	0,803	0,00
06	تستند المؤسسة إلى مصادر خارجية من المعرفة من أجل إنتاج معرفة جديدة	0,840	0,00
07	تمتلك المؤسسة أنظمة تمكنها من استرجاع المعرفة المخزنة	0,806	0,00
08	تشجع المؤسسة العاملين دائما على تقديم أفكار جديدة باستخدام أساليب متعددة	0,797	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج. spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لعبارات توليد المعرفة تراوحت ما بين 0,797 و0,840 وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: تخزين المعرفة

الجدول رقم(8) قياس الاتساق الداخلي لعبارات تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
09	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة	0,793	0,00
10	يتم حفظ المعرفة باستخدام قواعد البيانات الإلكترونية	0,793	0,00
11	تستعمل الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	0,922	0,00
12	تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة وأمنة في تخزين المعرفة	0,922	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج. spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لعبارات تخزين المعرفة تراوحت ما بين 0,793 و0,922 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، و بالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: توزيع المعرفة

الجدول رقم (9) قياس الاتساق الداخلي لعبارات توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	تستعمل المؤسسة علاقات رسمية لنقل المعرفة بين الأفراد	0,607	0,00
14	تستخدم المؤسسة علاقات غير رسمية لتبادل المعرفة بين الأفراد	0,600	0,00
15	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على التقارير والرسائل	0,663	0,00
16	تحرص المؤسسة على إيصال المعرفة إلى الأفراد في الوقت المناسب	0,687	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لعبارات توزيع المعرفة تراوحت ما بين 0,600 و 0,687 وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (10) قياس الاتساق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
17	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتحصل عليها إلى ممارسات فعلية في الميدان	0,854	0,00
18	تسود في المؤسسة ثقافة تشجيع على تطبيق المعرفة	0,808	0,00
19	يساهم تطبيق المعرفة في الحد من الأخطاء	0,830	0,00
20	تساهم تطبيق المعرفة في تحسين جودة العمل	0,800	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لعبارات تطبيق المعرفة تراوحت ما بين 0,800 و 0,854 وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

التميز التنظيمي.

الجدول رقم(11): قياس الاتساق الداخلي لعبارات التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمتع بالمرونة	0,818	0,00
22	تشجيع المؤسسة الأفراد العاملين بها على العمل الجماعي	0,862	0,00
23	يساعد الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات بسرعة	0,800	0,00
24	تقوم المؤسسة بوضع أهداف طويلة المدى	0,782	0,00
25	تتلائم إستراتيجية المؤسسة مع رسالتها ورؤيتها	0,826	0,00
26	للمؤسسة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	0,792	0,00
27	تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها	0,856	0,00
28	تعمل المؤسسة على بناء علاقات مستدامة مع متعامليلها	0,734	0,00
29	تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في خدماتها بشكل مستمر	0,769	0,00
30	تطبق المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت	0,748	0,00
31	تمتلك المؤسسة خبراء يساهمون في زيادة حماس العاملين	0,785	0,00
32	تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي لتحقيق التميز	0,870	0,00
33	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف المرؤوسين	0,790	0,00
34	تسمح المؤسسة للمرؤوسين المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0,820	0,00
35	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين لتمكينهم من خدمة المستفيدين	0,681	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لعبارات التميز التنظيمي تراوحت ما بين 0,681 و 0,870 وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (12): التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			
المحاو	قيمة Z	Sig	نتيجة الاختبار
جميع محاو الدراسة	1,311	0,06	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

بما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاو، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد عملية توزيع الاستبانة على عينة الدارسة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع الدارسة، فعمدنا إلى جمع هذه الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا. تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها بهدف الفريق بين العينة بناء على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدارسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.

ثالثاً: الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار الفا كرونباخ: يتم استخدامه لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان بحيث تكون محصورة بين الصفر و الواحد، فإن لم تكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات وتعتبر مقبولة إحصائياً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0,6.

خامساً: معامل الصدق : يقصد به أنه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

سننتظر في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها أثناء إجراءنا للدراسة

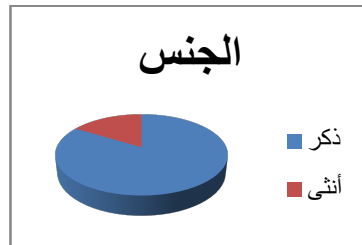
المطلب الاول: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سنقوم بعرض خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

التوزيع حسب الجنس: جاء توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس **الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس**



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	72	83,7
انثى	14	16,3
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 **المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 83,7%، تليها فئة الإناث بنسبة 16,3% ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في شركة حجار السود للاسمنت بسكيدة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل السائدة في المؤسسة.

التوزيع حسب العمر: جاء توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب العمر **الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب العمر**



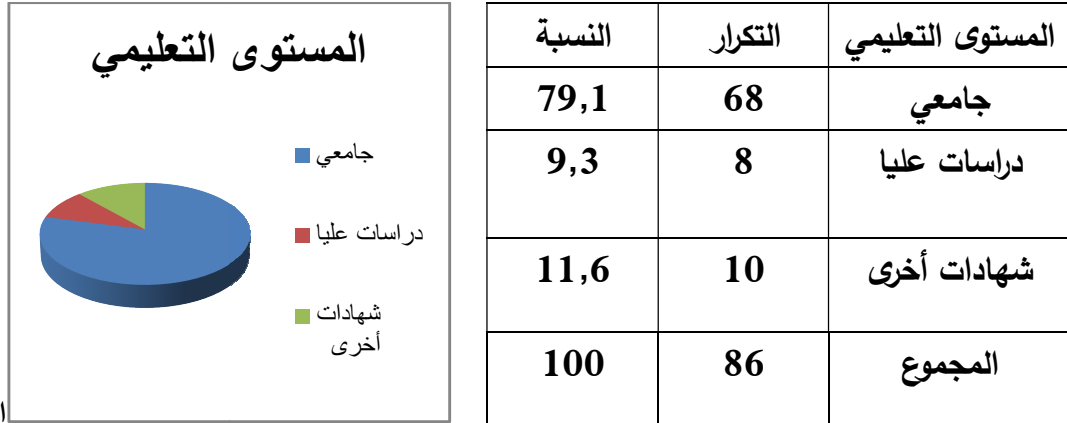
العمر	التكرار	النسبة
20 سنة فأقل	02	2,3
30-21	04	4,7
40-31	24	27,9
50-41	31	36,0
أكثر من 50 سنة	25	29,1
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 **المصدر:** من إعداد الطالبة باعتماد على بيانات الجدول من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن الفئة العمرية العالية هي فئة 50-41 سنة حيث بلغت نسبتها 36,0%، ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتها 29,1% ثم تليها فئة 40-31 سنة حيث بلغت نسبتها 27,9% ثم

تليها فئة من 21-30 سنة حيث بلغت نسبتها 4,7 وفي الأخير تأتي فئة 20 سنة حيث بلغت نسبتها 2,3% حيث نلاحظ أن أفراد العينة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم.

التوزيع حسب المستوى التعليمي: جاء توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 **المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن 79,1% من أفراد العينة متحصّلين على شهادات جامعية، ثم تليها نسبة 11,6% من أفراد العينة متحصّلين على شهادات أخرى، وفي الأخير تأتي نسبة 9,3% متحصّلين على دراسات عليا، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بالدرجة كبيرة على موارد البشرية ذات التأهيل الجامعي مما يعكس اهتمامها باستقطاب الكفاءات القادرة على أداء المهام المختلفة.

التوزيع حسب الأقدمية: جاء توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية
الشكل رقم (5) توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 **المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية بالمؤسسة هم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 55,8%، ثم تليها فئة من الأفراد التي تمتلك أقدمية من 11-15 سنة بنسبة 22,1%، ثم تأتي فئة الأفراد

التي تمتلك اقدمية من 6-10 سنوات بنسبة 16,3%، وفي الأخير تأتي فئة التي لديها أقدمية 5 سنوات فأقل بنسبة 5,8%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي خبرة وأقدمية مرتفعة.

التوزيع حسب المستوى الوظيفي: جاء توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (17) توزيع العينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 **المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم إطارات والتي قدرت نسبتها ب 67,4%، ثم تليها أعوان تحكم بسبة 32,6%، وهذا راجع لكون العينة المختارة تتكون من الإداريين فقط.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

عمليات إدارة المعرفة

أولاً: وصف البعد الخاص بتشخيص المعرفة

جدول رقم (18) وصف البعد الخاص بتشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تحتوي على معلومات معرفية	3,941	0,802	مرتفعة	02
02	تقوم المؤسسة بتحديد أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري	3,709	0,956	مرتفعة	04
03	تساهم عملية تشخيص المعرفة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات	3,837	0,852	مرتفعة	03
04	تهتم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية لاكتساب المعرفة	4,093	0,791	مرتفعة	01
إجمالي البعد		3,773	0,745	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارات تشخيص المعرفة، حيث بلغ متوسط حسابي العام 3,773 و الانحراف المعياري العام 0,745، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة رقم (4) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,093 وانحراف معياري قدره 0,791، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتنظيم دورات تدريبية لاكتساب المعرفة. واحتلت العبارة رقم (2) الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,709) وانحراف معياري (0,956) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.

ثانياً: وصف البعد الخاص بتوليد المعرفة

جدول رقم (19) وصف البعد الخاص بتوليد المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	تسعى المؤسسة باستمرار إلى توليد المعرفة وتعزيزها	3,814	0,847	مرتفعة	03
06	تستند المؤسسة إلى مصادر خارجية من المعرفة من أجل إنتاج معرفة جديدة	3,907	0,848	مرتفعة	02
07	تمتلك المؤسسة أنظمة تمكنها من استرجاع المعرفة المخزنة	3,941	0,858	مرتفعة	01
08	تشجع المؤسسة العاملين دائماً على تقديم أفكار جديدة باستخدام أساليب متعددة	3,430	1,122	مرتفعة	04
إجمالي البعد		3,773	0,745	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارات توليد المعرفة، حيث جاءت بلغ المتوسط الحسابي عام 3,773 و انحراف المعياري عام 0,745، كذا أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة رقم (7) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,941 وانحراف معياري قدره 0,858، مما يدل على أن مؤسسة لديها أنظمة التي تمكنها من استرجاع المعرفة المخزنة. واحتلت العبارة رقم (8) الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,430) وانحراف معياري (1,122) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتشجيع العاملين دائماً على تقديم أفكار جديدة باستخدام أساليب متعددة.

ثالثاً: وصف البعد الخاص بتخزين المعرفة

جدول رقم(20) وصف البعد الخاص بتخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	مرتفعة	1,147	3,755	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة	09
01	مرتفعة	0,788	4,116	يتم حفظ المعرفة باستخدام قواعد البيانات الإلكترونية	10
03	مرتفعة	0,925	3,883	تستعمل الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	11
02	مرتفعة	0,853	3,976	تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة وأمنة في تخزين المعرفة	12
مرتفعة		0,793	3,933	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارات تخزين المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,933) و انحراف معياري العام (0,793)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة رقم (10) قد تحصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,116) وانحراف معياري قدره (0,788)، مما يدل على أن مؤسسة لديه القدرة على الإحتفاظ المعرفة باستخدام قواعد بيانات الإلكترونية. واحتلت العبارة رقم (9) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,755) وانحراف معياري (1,147) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة في السجلات و الوثائق المكتوبة.

رابعاً: وصف البعد الخاص بتوزيع المعرفة

جدول رقم(21) وصف البعد الخاص بتوزيع المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	0,819	3,848	تستعمل المؤسسة علاقات رسمية لنقل المعرفة بين الأفراد	13
04	متوسطة	1,145	2,930	تستخدم المؤسسة علاقات غير رسمية لتبادل المعرفة بين الأفراد	14
03	مرتفعة	0,977	3,558	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على التقارير والرسائل	15
02	مرتفعة	0,986	3,593	تحرص المؤسسة على إيصال المعرفة إلي الأفراد في الوقت المناسب	16
مرتفعة		0,627	3,482	إجمالي البعد	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أفراد عينة يوفقون بدرجة مرتفعة على عبارات توزيع المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,482) و الانحراف المعياري العام (0,627)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة رقم (13) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,848) وانحراف معياري قدره (0,819)، مما يدل على أن مؤسسة تستعمل العلاقات الرسمية لنقل المعرفة بين الأفراد. واحتلت العبارة رقم (14) الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,930) وانحراف معياري (1,145) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستعمل العلاقات الغير الرسمية لتبادل المعرفة بين الأفراد.

خامسا: وصف البعد الخاص تطبيق المعرفة

جدول رقم (22) وصف البعد الخاص تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتحصل عليها إلى ممارسات فعلية في الميدان	3,744	0,842	مرتفعة	03
18	تسود في المؤسسة ثقافة تشجيع على تطبيق المعرفة	3,546	1,013	مرتفعة	04
19	يساهم تطبيق المعرفة في الحد من الأخطاء	3,953	0,780	مرتفعة	02
20	تساهم تطبيق المعرفة في تحسين جودة العمل	4,011	0,874	مرتفعة	01
إجمالي البعد		3,814	0,721	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أفراد عينة الدراسة يوفقون بدرجة مرتفعة على عبارات تطبيق المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,814) و الانحراف المعياري العام (0,721)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة (20) قد حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,011) وانحراف معياري قدره (0,874)، مما يدل على أن تطبيق المعرفة يساهم في تحسين جودة العمل في المؤسسة. واحتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,546) وانحراف معياري (1,013) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة يسودها ثقافة تشجيع على تطبيق المعرفة.

وصف التميز التنظيمي:

جدول رقم (23) وصف التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمتع بالمرونة	3,383	1,053	متوسطة	11
22	تشجيع المؤسسة الأفراد العاملين بها على العمل الجماعي	3,662	1,164	مرتفعة	05

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

23	يساعد الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات بسرعة	3,674	1,034	مرتفعة	04
24	تقوم المؤسسة بوضع أهداف طويلة المدى	3,639	0,969	مرتفعة	06
25	تتلائم إستراتيجية المؤسسة مع رسالتها ورؤيتها	3,569	0,952	مرتفعة	08
26	للمؤسسة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	3,814	0,964	مرتفعة	02
27	تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها	3,627	1,052	مرتفعة	07
28	تعمل المؤسسة على بناء علاقات مستدامة مع متعاملها	3,767	0,941	مرتفعة	03
29	تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في خدماتها بشكل مستمر	3,872	0,904	مرتفعة	01
30	تطبق المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت	3,325	1,142	متوسطة	14
31	تمتلك المؤسسة خبراء يساهمون في زيادة حماس العاملين	2,895	1,227	متوسطة	15
32	تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي لتحقيق التميز	3,372	1,217	متوسطة	12
33	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف المرؤوسين	3,395	1,098	متوسطة	10
34	تسمح المؤسسة للمرؤوسين المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3,337	1,154	متوسطة	13
35	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين لتمكينهم من خدمة المستفيدين	3,348	1,037	متوسطة	09
إجمالي البعد		3,512	0,845	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوفقون بدرجة مرتفعة على عبارات التميز التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,512) و الانحراف المعياري العام (0,845)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة رقم (29) قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,872) وانحراف معياري قدره (0,904)، مما يدل على أن مؤسسة تمنح الحرية للعاملين لتمكينهم من خدمة المستفيدين. واحتلت العبارة رقم (31) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,895) وانحراف معياري (1,227) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة نوعاً ما خبراء يساهمون في زيادة حماس العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

– اختبار الفرضيات الدراسية

اختبار الفرضية الأولى: من أجل اختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط ويكون نص الفرضية كما يلي.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.

الجدول رقم (24): يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تشخيص المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	0,817	9,510	0,000	0,720	0,518	90,443	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (90,443) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وقد تـ T المحسوبة بـ (9,510) عند مستوى الدلالة (0,000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن تغير قيمة تشخيص المعرفة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة مستوى التميز التنظيمي (0,817) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,720).

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,518) مما يدل على أن 51% من التغيرات التي تحدث في المتغير المتمثل في التميز التنظيمي تعود إلى التغيرات التي تحدث في بعد تشخيص المعرفة.

بناء على نتائج المذكورة أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة

اختبار الفرضية الثانية: من أجل اختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط ويكون نص الفرضية كما يلي.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الجدول رقم (25): يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر توليد المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرضية الثانية	0,817	9,510	0,000	0,720	0,518	90,443	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (90,443) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وقد تـ T المحسوبة بـ (9,510) عند مستوى الدلالة (0,000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن تغير قيمة توليد المعرفة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة مستوى التميز التنظيمي (0,817) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,720).

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,518) مما يدل على أن 51% من التغيرات التي تحدث في المتغير المتمثل في التميز التنظيمي تعود إلى التغيرات التي تحدث في بعد توليد المعرفة.

بناء على نتائج المذكورة أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة

اختبار الفرضية الثالثة: من أجل اختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط ويكون نص الفرضية كما يلي.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الجدول رقم (26): يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرضية الثالثة	0,507	4,953	0,000	0,475	0,226	24,533	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (24,533) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وقد رت T المحسوبة ب(4,953) عند مستوى الدلالة (0,000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن تغير قيمة تخزين المعرفة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة مستوى التميز التنظيمي (0,507) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,475).

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,226) مما يدل على أن 22% من التغيرات التي تحدث في المتغير المتمثل في التميز التنظيمي تعود إلى التغيرات التي تحدث في بعد تخزين المعرفة.

بناء على نتائج المذكورة أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة

اختبار الفرضية الرابعة: من أجل اختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط ويكون نص الفرضية كما يلي.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوزيع المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوزيع المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الجدول رقم (27): يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة
الفرضية الرابعة	0,723	5,820	0,000	0,536	0,287	33,877	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (33,87) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وقد رت T المحسوبة ب(5,820) عند مستوى الدلالة (0,000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن تغير قيمة توزيع المعرفة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة مستوى التميز التنظيمي (0,723) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,536).

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,287) مما يدل على أن 28% من التغيرات التي تحدث في المتغير المتمثل في التميز التنظيمي تعود إلى التغيرات التي تحدث في بعد توزيع المعرفة.

بناء على نتائج المذكورة أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) توزيع المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة

اختبار الفرضية الخامسة: من أجل اختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط ويكون نص الفرضية كما يلي.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة.

الجدول رقم (28): يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرضية الخامسة	0,912	11,349	0,000	0,778	0,605	128,805	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مقبولة من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (128,805) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وقد رت T المحسوبة ب(11,349) عند مستوى الدلالة (0,000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن تغير قيمة تطبيق المعرفة بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة مستوى التميز التنظيمي (0,912) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,778).

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,605) مما يدل على أن 60% من التغيرات التي تحدث في المتغير المتمثل في التميز التنظيمي تعود إلى التغيرات التي تحدث في بعد تطبيق المعرفة.

بناءً على نتائج المذكورة أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)

– الجنس:

الجدول رقم (29) اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
72	3,463	0,889	-1,233	0,221
14	3,766	0,526		
ذكر				
أنثى				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور بلغ قيمة 3,463 بانحراف معياري 0,889 و هو أقل من المتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ 3,766 وانحراف معياري 0,526، كما بلغت قيمة T المحسوبة 1,233 بمستوى معنوية 0,221 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود – سكيكة.

العمر:

جدول رقم (30) اختبار التباين الأحادي لاختبار العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,144	4	0,786	1,104	0,360
داخل المجموعات	57,659	81	0,712		
المجموع	60,802	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة باستخدام معيار العمر قد بلغت (1,104) بمستوى دلالة قدر ب0,360 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة تعزى لمتغير العمر.

المستوى التعليمي:

جدول رقم(31) اختبار التباين الأحادي لاختبار المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,988	2	0,994	1,403	0,252
داخل المجموعات	58,814	83	0,709		
المجموع	60,802	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة باستخدام معيار المستوى التعليمي قد بلغت (1,403) بمستوى دلالة قدر ب0,252 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

– الأقدمية

جدول رقم(32) اختبار التباين الأحادي لاختبار الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,892	3	0,631	0,878	0,456
داخل المجموعات	85,910	82	0,718		
المجموع	60,802	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة باستخدام معيار الأقدمية قد بلغت 0,878 مستوى دلالة قدر ب0,456 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص

على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة و التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية

– المستوى الوظيفي:

جدول رقم(33) اختبار التباين الأحادي لاختبار المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,009	1	0,009	0,013	0,911
داخل المجموعات	60,793	84	0,724		
المجموع	60,802	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة باستخدام معيار المستوى الوظيفي قد بلغت 0,013 بمستوى دلالة قدر ب 0,911 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود سكيكدة.

الجدول رقم(34) نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي مؤسسة حجار السود سكيكدة.

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,000	0,814	0,662	39,705

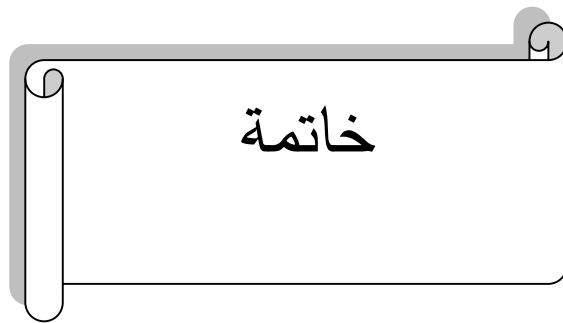
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول رقم() أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في مؤسسة حجار السود، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,814) عند مستوي دلالة 0,000 أقل من 0,05 و معامل التحديد (0,662) أي ما قيمته (66 %) من التغيرات في مستوى عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغيرات في مستوى أهمية التميز التنظيمي،

وما يبين هذا الأثر قيمة $F (39,705)$ عند مستوى معنوية اقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي لمؤسسة حجار السود سكيكة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة حجار السود لاسمنت سكيكة، والتعرف على الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي تتكون منها. وقمنا كذلك في هذا الفصل بوصف المجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات، وهذا تم بعد توزيع الاستبانة المتمثلة في أداة الدراسة على عينة من الإداريين في مؤسسة حجار السود سكيكة، حيث تم تفريع البيانات المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية SPSS21 للتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي.



خاتمة:

تعد إدارة المعرفة في الوقت الحالي من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. فالمعرفة لم تعد مجرد مورد ثانوي، بل أصبحت مورد استراتيجي يساهم في تحسين الأداء و رفع الكفاءة وتطوير أساليب العمل. كما أن نجاح المؤسسة في تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها يساعدها على الاستفادة من خبرات ومعارف العاملين وتحويلها إلى قيمة مضافة تدعم تحقيق أهدافها.

وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود للإسمنت - سكيكة، حيث بينت النتائج أن الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة يساهم في تعزيز التميز التنظيمي. من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة حجار السود - سكيكة توصلنا إلى مجموعة من النتائج

نتائج الدراسة:

✓ النتائج النظرية: بناء على ماتم عرضه في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين؛
- تمثل عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) الأساس الذي يمكن المؤسسة من استثمار معارفها وخبرتها بصورة فعالة؛
- يساعد تطبيق المعرفة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستمرارية والنمو؛
- يعتبر التميز التنظيمي هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات من خلال تحسين أدائها وتطوير مواردها البشرية والتنظيمية.

✓النتائج التطبيقية: بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة نقدم مجموعة من النتائج التالية:

- تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود سكيكة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود - سكيكة؛

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود – سكيكة.

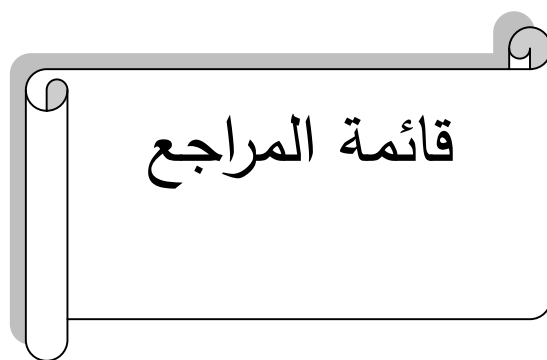
– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي بمؤسسة حجار السود – سكيكة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات والاقتراحات

- ترسيخ ثقافة التنظيمية قائمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين العاملين؛
- إنشاء بنك للمعرفة يظم الوثائق والخبرات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة؛
- إدراج مؤشرات خاصة بإدارة المعرفة ضمن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة؛
- إدماج إدارة المعرفة ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وليس كممارسة إدارية عادية؛
- العمل على زرع ثقافة التميز لدى الإداريين، والعمل على توجيه اهتمامهم نحو الإبداع والابتكار،
- وضع آليات فعالة لتحفيز العاملين على مشاركة معارفهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة

- دراسة أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية؛
- دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات الصناعية؛
- دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
- دراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛



قائمة المراجع

أ-الكتب

- 1-إبراهيم بدر شهاب الصبيحات. (2017). *إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 2-إيناس أبو بكر الهوش. (2018). *إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تطبيقية - على الأكاديمية الليبية-*. القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- 3-ثروت عبد الحميد عيسى. (2017). *أساليب الإستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية*. العراق: دار جاد حامد للتوزيع.
- 4-جمال درهم أحمد زيد، و محمد عبد الله عبد الله الصياحي. (2025). *أثر الإبداع التنظيمي في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء -* ، 8 (83)
- 5-ربحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة (الإصدار 1)*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6-نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). *إدارة المعرفة (الإصدار 1)*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

ب-الأطروحات و المذكرات

الأطروحات

- 1- حمد بوزيداوي. (2020). *مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة -دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال موبيليس،جازي،أوريدوا (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 2-رضا بوبريحة. (2022). *أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - (أطروحة دكتوراه)*. الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية: جامعة غرداية.

3-سعاد بن يحيى. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور-(أطروحة دكتوراه) . الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

4-عطايث الله ربيع. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين -(أطروحة دكتوراه). الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح.

5-نويري مجدي. (2019). مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية -(أطروحة دكتوراه). الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .

المذكرات

- 1-باسم عمر محمود اللوح. (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين -(رسالة ماجستير) . فلسطين، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 2-راشد محمد راشد العلوي. (2023). دور الموارد البشرية فب تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة-(رسالة ماجستير). الأردن، كلية إدارة الأعمال، عمان: جامعة الشرقية.
- 3-سامية سمير أحمد ارحيم. (2017). درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم(رسالة ماجستير). كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- 4-فلحة بركات سالم أبوتاية. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). الأردن، كلية العلوم التربوية: جامعة الشرق الأوسط.

ج- المجالات

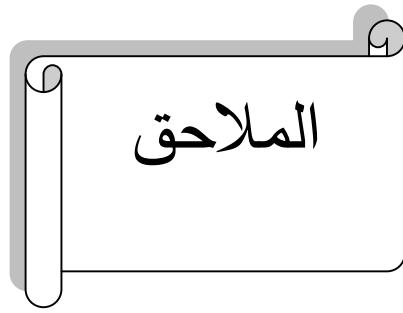
- 1-أحلام كركود. (2021). المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي. القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي -حالة مؤسسة الوطنية للدهن- ، 9 (1)، صفحة 147.

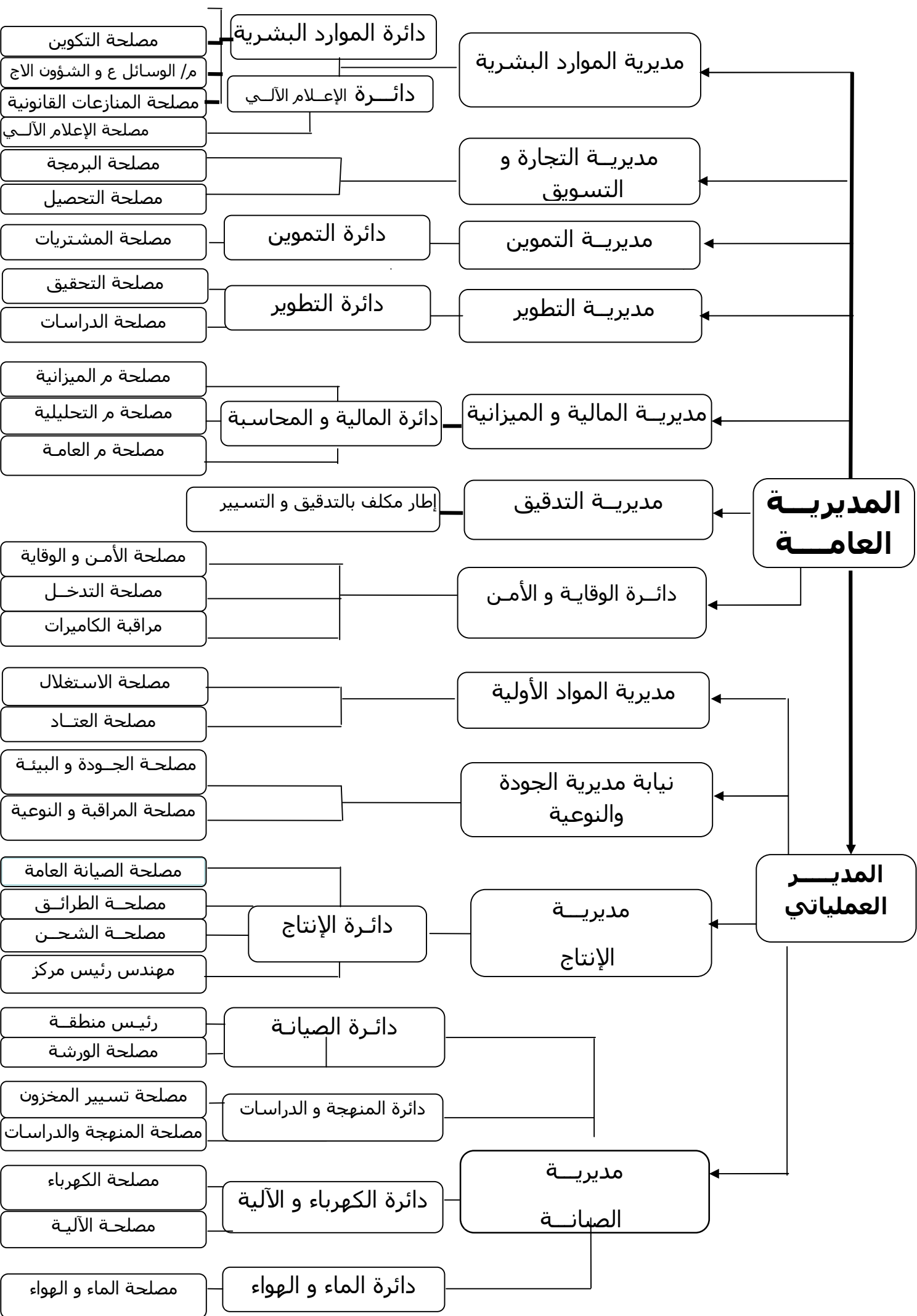
- 2-الأخضر صياحي. (2018). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة ، 11 (33).
- 3-الزين عمران، و عمار براهيمية. (2018). مجلة العلوم الإنسانية. أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس - (50).
- 4-إلهام ماضي، الهاشمي بعاج، و عبد القادر بن برطال. (2019). مجلة النور للدراسات الاقتصادية. عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية ، 5 (8).
- 5-جواد كاظم نوارا، حسن جعمة مصطفى، و سالم محمد يزن. (2022). المجلة العراقية للعلوم الإدارية. القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي -دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية - ، 18 (74).
- 6-خداوج ربيع، و شوقي قبطان. (2023). مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة. تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية ، 6 (1).
- 7-راضية عروف، و خديجة عطية. تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، 01 (07).
- 8-سمير سعيد على الحميري، و جبر عبد القوي اسماعيل النسباني. (2024). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الالهية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء ، 3 (3).
- 9-عز الدين جملة، و كنزة بودرهم. (2022). مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي ، 5 (2).
- 10-فؤاد محمد حسين الحمدي. (2021). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية - ، 17 (3).
- 11-ماجد قاسم عبدة السياني، و رويدا أمين محسن. (2021). مجلة ريحان للنشر تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير. أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي -دراسة ميدانية على جامعات الخاصة اليمنية - (7).

- 12-مميرة جعلان العازمي. (2021). مجلة الدراسات والبحوث التربوية. التميز التنظيمي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت ، 1 (2).
- 13-نادية بن أحمد، و سعيد بن دنيدي. (2022). مجلة الابتكار والتسويق. أثر السياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، 9 (1).
- 14-نبيلة بوودن. (2024). مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية. محددات التميز التنظيمي في المنظمة من وجهة نظر عمال شركة (Bifa) ، 12 (3).

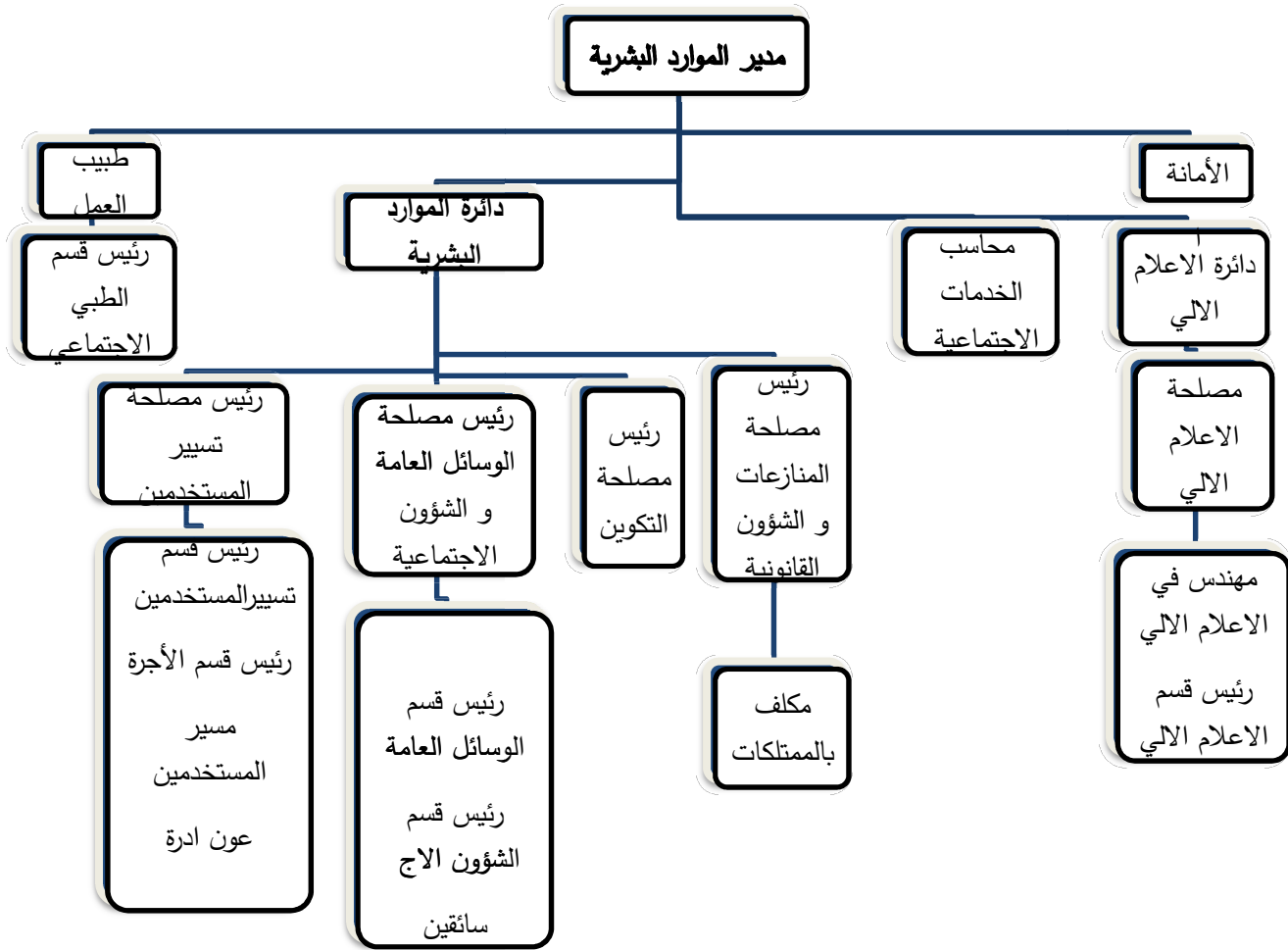
ثانيا: مراجع باللغة الاجنبية

- 1-Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2023). Review of Managerial Science. *The EFQM excellence model, the knowledge management process and corresponding results: an explanatory and predictive study*, 18.
- 2-Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. V. (2025). Journal of Innovation & Knowledge. *The influence of Knowledge management on innovation and organizational Performance*, 10 (5).
- 3-DIEKOLA, A. M. (2021). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND ENVIRONMENTAL REGULATION AND POLICY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TQM AND SUSTAINABLE PERFORMNCE IN MALAYSIAN FOOD AND BEVERAGE COMPANIES(DOCTORA). school of technology Managment & Logistics, MALAYSIAN: Universiti UTARA MALAYSIA.
- 4-IDRIS, A. S. (2022). INVESTIGATING THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AMONG TELECOMMUNICATION INDUSTRY IN MALAYSIA(Doctor). Fnnformation Management, Malaysia: UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA.
- 5-Kaczmarczyk, M. (2024). European Research Studies Journal. *Quality Competitions Based on Models of Organizational Excellence:An Italian Quality Award Case Study*, 27 (3).
- 6-MATAR, I. (2023). EVALUATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS(DOCTORAL). Lithuania, SOCIAL SCIENCES MANAGEMENT, Vilnius: VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY.





الملحق رقم(2): هيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



الملحق رقم(3): استبانة الدراسة

جامعة سكيكة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

بعد تحية الإسلام والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تم أعداد استمارة الاستبيان في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير

تحت عنوان (أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي للمؤسسة حالة مصنع حجار السود -

سكيكة)

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وأمانة علما أن المعلومات الواردة لاستخدم إلا لأغراض علمية بحثية والتي ستبنى عليها نتائج هذه الدراسة وبذلك تكونوا قد ساهمتم في إثراء موضوعنا بشكل خاص والبحث العلمي بشكل عام وشكرا لكم مسبقا وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة: يرجى من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2025/2026

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس

ذكر () أنثى ()

2. العمر

20 سنة فأقل () 21-30 () 31-40 () 41-50 ()
أكثر من 50 سنة ()

3. المستوى التعليمي

جامعي () دراسات عليا () شهادات أخرى اذكرها ()

4. الأقدمية

5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

5. المستوى الوظيفي

عون تحكم () عون تنفيذ () إطار ()

الجزء الثاني:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة					
أولاً: تشخيص المعرفة					
رقم العبارة	العبارة				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تحتوي على معلومات معرفية
2					تقوم المؤسسة بتحديد أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري
3					تساهم عملية تشخيص المعرفة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات
4					تهتم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية لاكتساب المعرفة
ثانياً: توليد المعرفة					
5					تسعى المؤسسة باستمرار إلى توليد المعرفة وتعزيزها
6					تستند المؤسسة إلى مصادر خارجية من المعرفة من أجل إنتاج معرفة جديدة
7					تمتلك المؤسسة أنظمة تمكنها من استرجاع المعرفة المخزنة
8					تشجع المؤسسة العاملين دائماً على تقديم أفكار جديدة باستخدام أساليب متعددة
ثالثاً: تخزين المعرفة					
9					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة
10					يتم حفظ المعرفة باستخدام قواعد البيانات الإلكترونية
11					تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين

					المعرفة	
					تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة وأمنة في تخزين المعرفة	12
رابعاً: توزيع المعرفة						
					تستعمل المؤسسة علاقات رسمية لنقل المعرفة بين الأفراد	13
					تستخدم المؤسسة علاقات غير رسمية لتبادل المعرفة بين الأفراد	14
					تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على التقارير والرسائل	15
					تحرص المؤسسة على إيصال المعرفة إلي الأفراد في الوقت المناسب	16
خامساً: تطبيق المعرفة						
					تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتحصل عليها إلى ممارسات فعلية في الميدان	17
					تسود في المؤسسة ثقافة تشجيع على تطبيق المعرفة	18
					يساهم تطبيق المعرفة في الحد من الأخطاء	19
					تساهم تطبيق المعرفة في تحسين جودة العمل	20
المحور الثاني: التميز التنظيمي						
أولاً: تميز الهيكل التنظيمي						
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمتع بالمرونة	21
					تشجيع المؤسسة الأفراد العاملين بها على العمل الجماعي	22
					يساعد الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات بسرعة	23
ثانياً: تميز الإستراتيجية						

					تقوم المؤسسة بوضع أهداف طويلة المدى	24
					تتلائم إستراتيجية المؤسسة مع رسالتها ورؤيتها	25
					للمؤسسة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	26
ثالثا: تميز تقديم الخدمة						
					تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها	27
					تعمل المؤسسة على بناء علاقات مستدامة مع متعاملها	28
					تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في خدماتها بشكل مستمر	29
رابعا: تميز القيادة						
					تطبق المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت	30
					تمتلك المؤسسة خبراء يساهمون في زيادة حماس العاملين	31
					تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي لتحقيق التميز	32
خامسا: تميز المرؤوسين						
					تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف المرؤوسين	33
					تسمح المؤسسة للمرؤوسين المشاركة في عملية اتخاذ القرار	34
					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين لتمكينهم من خدمة المستفيدين	35

الملحق رقم(4): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	القسم-الكلية
شيلي إلهام	أستاذة محاضرة أ	علوم التسيير
ليلى بوطبخ	أستاذة محاضرة أ	علوم التسيير
غياذ كريمة	أستاذة محاضرة أ	علوم التسيير

الملحق رقم(5): مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

الملحق رقم (01): اختبار ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	86	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	86	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	35

الملحق رقم (02): اختبار الاتساق الداخلي

تشخيص المعرفة

Corrélations

		Qd	Q1	Q2	Q3	Q4
Qd	Corrélation de Pearson	1	,307**	,501**	,641**	,600**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q1	Corrélation de Pearson	,307**	1	,545**	,485**	,324**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000	,002
	N	86	86	86	86	86
Q2	Corrélation de Pearson	,501**	,545**	1	,634**	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q3	Corrélation de Pearson	,641**	,485**	,634**	1	,476**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86
Q4	Corrélation de Pearson	,600**	,324**	,409**	,476**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

توليد المعرفة

Corrélations

		Qg	Q5	Q6	Q7	Q8
Qg	Corrélation de Pearson	1	,803**	,840**	,806**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q5	Corrélation de Pearson	,803**	1	,581**	,551**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q6	Corrélation de Pearson	,840**	,581**	1	,686**	,512**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q7	Corrélation de Pearson	,806**	,551**	,686**	1	,441**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86
Q8	Corrélation de Pearson	,797**	,518**	,512**	,441**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تخزين المعرفة

Corrélations

		Qs	Q9	Q10	Q11	Q12
Qs	Corrélation de Pearson	1	,793**	,793**	,922**	,922**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q9	Corrélation de Pearson	,793**	1	,383**	,582**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q10	Corrélation de Pearson	,793**	,383**	1	,744**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q11	Corrélation de Pearson	,922**	,582**	,744**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86
Q12	Corrélation de Pearson	,922**	,619**	,703**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

توزيع المعرفة

Corrélations

		Qb	Q13	Q14	Q15	Q16
Qb	Corrélation de Pearson	1	,607**	,600**	,663**	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q13	Corrélation de Pearson	,607**	1	,127	,283**	,287**
	Sig. (bilatérale)	,000		,246	,008	,007
	N	86	86	86	86	86
Q14	Corrélation de Pearson	,600**	,127	1	,109	,151
	Sig. (bilatérale)	,000	,246		,319	,164
	N	86	86	86	86	86
Q15	Corrélation de Pearson	,663**	,283**	,109	1	,336**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,319		,002
	N	86	86	86	86	86
Q16	Corrélation de Pearson	,687**	,287**	,151	,336**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,164	,002	
	N	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تطبيق المعرفة

Corrélations

		QA	Q17	Q18	Q19	Q20
QA	Corrélation de Pearson	1	,854**	,808**	,830**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q17	Corrélation de Pearson	,854**	1	,689**	,536**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q18	Corrélation de Pearson	,808**	,689**	1	,523**	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	86	86	86	86	86
Q19	Corrélation de Pearson	,830**	,536**	,523**	1	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86
Q20	Corrélation de Pearson	,800**	,579**	,378**	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التميز التنظيمي

Corrélations

		QEx	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
QEx	Corrélation de Pearson	1	,818	,862	,800	,782	,826	,79	,86	,734	,769	,748	,785	,870	,790	,82	,681
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	60,80	61,96	72,13	59,48	54,48	56,56	54,9	64,7	49,65	50,04	61,45	69,28	76,20	62,38	68,0	50,83
	Covariance	,715	,729	,849	,700	,641	,665	,645	,762	,584	,589	,723	,815	,897	,734	,800	,598
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q21	Corrélation de Pearson	,818	1	,788	,732	,586	,706	,581	,640	,459	,595	,638	,650	,722	,559	,58	,500
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	61,96	94,34	82,13	67,74	50,90	60,20	50,1	60,3	38,67	48,22	65,26	71,45	78,72	54,95	59,9	46,49
	Covariance	,729	1,110	,966	,797	,599	,708	,590	,709	,455	,567	,768	,841	,926	,647	,704	,547
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q22	Corrélation de Pearson	,862	,788	1	,787	,652	,748	,65	,75	,507	,684	,570	,625	,737	,565	,65	,566
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	72,13	82,13	115,2	80,56	62,55	70,52	61,6	78,2	47,26	61,29	64,44	75,97	88,79	61,47	73,8	58,12
	Covariance	,849	,966	1,356	,948	,736	,830	,725	,920	,556	,721	,758	,894	1,045	,723	,868	,684
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q23	Corrélation de Pearson	,800	,732	,787	1	,574	,680	,59	,66	,538	,596	,559	,557	,648	,529	,61	,513
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	59,48	67,74	80,56	90,88	48,91	56,95	49,8	60,6	44,49	47,42	56,12	60,07	69,42	51,07	61,4	46,77
	Covariance	,700	,797	,948	1,069	,575	,670	,586	,713	,523	,558	,660	,707	,817	,601	,723	,550
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q24	Corrélation de Pearson	,782	,586	,652	,574	1	,773	,73	,70	,719	,604	,426	,482	,613	,555	,64	,396
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	54,48	50,90	62,55	48,91	79,83	60,66	58,2	60,5	55,79	45,03	40,09	48,76	61,53	50,26	60,5	33,81
	Covariance	,641	,599	,736	,575	,939	,714	,685	,711	,656	,530	,472	,574	,724	,591	,711	,398
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q25	Corrélation de Pearson	,826	,706	,748	,680	,773	1	,78	,71	,635	,645	,541	,565	,616	,513	,57	,475
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	56,56	60,20	70,52	56,95	60,66	77,08	61,1	60,2	48,40	47,27	50,05	56,13	60,77	45,63	53,5	39,91
	Covariance	,665	,708	,830	,670	,714	,907	,719	,709	,569	,556	,589	,660	,715	,537	,629	,469
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q26	Corrélation de Pearson	,792	,581	,646	,588	,733	,783	1	,66	,703	,620	,472	,540	,611	,548	,59	,489
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	54,87	50,14	61,60	49,79	58,23	61,12	79,0	57,0	54,28	45,95	44,21	54,33	60,95	49,33	55,4	41,58
	Covariance	,645	,590	,725	,586	,685	,719	,930	,671	,639	,541	,520	,639	,717	,580	,652	,489
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q27	Corrélation de Pearson	,856	,640	,751	,655	,698	,707	,66	1	,636	,740	,523	,644	,724	,638	,71	,508
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	64,73	60,28	78,21	60,58	60,47	60,23	57,0	94,1	53,56	59,91	53,42	70,65	78,91	62,65	73,8	47,16
	Covariance	,762	,709	,920	,713	,711	,709	,671	1,11	,630	,705	,628	,831	,928	,737	,868	,555
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q28	Corrélation de Pearson	,734	,459	,507	,538	,719	,635	,70	,64	1	,600	,432	,528	,548	,579	,60	,385
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	49,65	38,67	47,26	44,49	55,79	48,40	54,3	53,6	75,35	43,44	39,51	51,91	53,44	50,91	55,7	31,98
	Covariance	,584	,455	,556	,523	,656	,569	,639	,630	,886	,511	,465	,611	,629	,599	,656	,376
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q29	Corrélation de Pearson	,769	,595	,684	,596	,604	,645	,62	,74	,600	1	,473	,517	,609	,584	,61	,399
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	50,04	48,22	61,29	47,42	45,03	47,27	46,0	59,9	43,44	69,59	41,58	48,85	57,09	49,35	53,7	31,84
	Covariance	,589	,567	,721	,558	,530	,556	,541	,705	,511	,819	,489	,575	,672	,581	,632	,375
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q30	Corrélation de Pearson	,748	,638	,570	,559	,426	,541	,47	,52	,432	,473	1	,662	,698	,693	,55	,588
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	61,45	65,26	64,44	56,12	40,09	50,05	44,2	53,4	39,51	41,58	110,9	78,93	82,58	73,93	61,6	59,23
	Covariance	,723	,768	,758	,660	,472	,589	,520	,628	,465	,489	1,305	,929	,972	,870	,724	,697
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q31	Corrélation de Pearson	,785	,650	,625	,557	,482	,565	,54	,64	,528	,517	,662	1	,727	,624	,61	,528
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	69,28	71,45	75,97	60,07	48,76	56,13	54,3	70,7	51,91	48,85	78,93	128,1	92,35	71,56	73,0	57,14
	Covariance	,815	,841	,894	,707	,574	,660	,639	,831	,611	,575	,929	1,507	1,086	,842	,859	,672
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q32	Corrélation de Pearson	,870	,722	,737	,648	,613	,616	,611	,72	,548	,609	,698	,727	1	,689	,738	,613
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	76,203	78,721	88,791	69,419	61,535	60,767	60,95	78,9	53,44	57,093	82,581	92,349	126,1	78,35	88,21	65,84
	Covariance	,897	,926	1,045	,817	,724	,715	,717	,928	,629	,672	,972	1,086	1,483	,922	1,038	,775
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Q33	Corrélation de Pearson	,790	,559	,565	,529	,555	,513	,548	,64	,579	,584	,693	,624	,689	1	,738	,559
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	62,378	54,953	61,465	51,070	50,256	45,628	49,33	62,7	50,91	49,349	73,930	71,558	78,35	102,6	79,53	54,14
	Covariance	,734	,647	,723	,601	,591	,537	,580	,737	,599	,581	,870	,842	,922	1,207	,936	,637
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		TOTAL
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6338
	Ecart-type	,68985
Différences les plus extrêmes	Absolue	,141
	Positive	,061
	Négative	-,141
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,311
Signification asymptotique (bilatérale)		,064

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الإحصاءات الوصفية:

- المتغيرات الديمغرافية:
- الجنس:

-

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	72	83,7	83,7	83,7
أنثى	14	16,3	16,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

- العمر:

-

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20 فأقل سنة	2	2,3	2,3	2,3
30-21	4	4,7	4,7	7,0
40-31	24	27,9	27,9	34,9
50-41	31	36,0	36,0	70,9
سنة 50 من أكثر	25	29,1	29,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	68	79,1	79,1	79,1
عليا دراسات	8	9,3	9,3	88,4
أخرى شهادات	10	11,6	11,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

– الأقدمية

الاقدامية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل سنوات 5	5	5,8	5,8	5,8
سنوات 6-10	14	16,3	16,3	22,1
سنة 11-15	19	22,1	22,1	44,2
سنة 15 من أكثر	48	55,8	55,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

– المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تحكم عون	28	32,6	32,6	32,6
إطار	58	67,4	67,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

– المحور الآخر
عمليات إدارة المعرفة.
أولاً: تشخيص المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Qd	86	3,7733	,74521
Q1	86	3,9419	,80227
Q2	86	3,7093	,95630
Q3	86	3,8372	,85213
Q4	86	4,0930	,79154
N valide (listwise)	86		

ثانياً: توليد المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Qg	86	3,7733	,74521
Q5	86	3,8140	,84730
Q6	86	3,9070	,84891
Q7	86	3,9419	,85893
Q8	86	3,4302	1,12240
N valide (listwise)	86		

تخزين المعرفة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Qs	86	3,9331	,79375
Q9	86	3,7558	1,14723
Q10	86	4,1163	,78843
Q11	86	3,8837	,92569
Q12	86	3,9767	,85374
N valide (listwise)	86		

توزيع المعرفة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Qb	86	3,4826	,62754
Q13	86	3,8488	,81915
Q14	86	2,9302	1,14574
Q15	86	3,5581	,97745
Q16	86	3,5930	,98671
N valide (listwise)	86		

تطبيق المعرفة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
QA	86	3,8140	,72171
Q17	86	3,7442	,84277
Q18	86	3,5465	1,01352
Q19	86	3,9535	,78075
Q20	86	4,0116	,87440
N valide (listwise)	86		

التميز التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
QEx	86	3,5124	,84577
Q21	86	3,3837	1,05349
Q22	86	3,6628	1,16428
Q23	86	3,6744	1,03403
Q24	86	3,6395	,96908
Q25	86	3,5698	,95228
Q26	86	3,8140	,96420
Q27	86	3,6279	1,05213
Q28	86	3,7674	,94152
Q29	86	3,8721	,90484
Q30	86	3,3256	1,14215
Q31	86	2,8953	1,22742
Q32	86	3,3721	1,21797
Q33	86	3,3953	1,09844
Q34	86	3,3372	1,15413
Q35	86	3,3488	1,03773
N valide (listwise)	86		

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 ^a	,518	,513	,59038

a. Valeurs prédites : (constantes), Qd

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,524	1	31,524	90,443	,000 ^b
Résidu	29,278	84	,349		
Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), Qd

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,429	,330		1,298	,198
Qd	,817	,086	,720	9,510	,000

a. Variable dépendante : QEx

الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 ^a	,518	,513	,59038

a. Valeurs prédites : (constantes), Qg

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,524	1	31,524	90,443	,000 ^b
Résidu	29,278	84	,349		
Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), Qg

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,429	,330		1,298	,198
Qg	,817	,086	,720	9,510	,000

a. Variable dépendante : QEx

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475 ^a	,226	,217	,74848

a. Valeurs prédites : (constantes), Qs

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,744	1	13,744	24,533	,000 ^b
	Résidu	47,059	84	,560		
	Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), Qs

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,520	,410		3,704	,000
Qs	,507	,102	,475	4,953	,000

a. Variable dépendante : QEx

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,287	,279	,71820

a. Valeurs prédites : (constantes), Qb

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,474	1	17,474	33,877	,000 ^b
	Résidu	43,328	84	,516		
	Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), Qb

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,996	,439		2,268	,026
	Qb	,723	,124	,536	5,820	,000

a. Variable dépendante : QEx

الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,778 ^a	,605	,601	,53453

a. Valeurs prédites : (constantes), QA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	36,802	1	36,802	128,805	,000 ^b
	Résidu	24,000	84	,286		
	Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), QA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,035	,312		,113	,911
	QA	,912	,080	,778	11,349	,000

a. Variable dépendante : QEx

الفرضية السادسة

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
QEx	سين چلا	72	3,4630	,88908	,10478
	ركذ	14	3,7667	,52607	,14060
	يشنأ				

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
QEx	Hypothèse de variances égales	5,633	,020	-1,233	84	,221	-,30370	,24629	-,79347	,18607
	Hypothèse de variances inégales			-1,732	29,768	,094	-,30370	,17535	-,66193	,05452

ANOVA à 1 facteur

QEx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,144	4	,786	1,104	,360
Intra-groupes	57,659	81	,712		
Total	60,802	85			

ANOVA à 1 facteur

QEx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,988	2	,994	1,403	,252
Intra-groupes	58,814	83	,709		
Total	60,802	85			

ANOVA à 1 facteur

QEx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,892	3	,631	,878	,456
Intra-groupes	58,910	82	,718		
Total	60,802	85			

ANOVA à 1 facteur

QEx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,009	1	,009	,013	,911
Intra-groupes	60,793	84	,724		
Total	60,802	85			

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814 ^a	,662	,646	,50352

a. Valeurs prédites : (constantes), QA, Qb, Qs, Qg

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	40,266	4	10,067	39,705	,000 ^b
	Résidu	20,536	81	,254		
	Total	60,802	85			

a. Variable dépendante : QEx

b. Valeurs prédites : (constantes), QA, Qb, Qs, Qg

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,142	,344		-,412	,681
	Qg	,405	,119	,356	3,402	,001
	Qs	-,152	,095	-,142	-1,602	,113
	Qb	,005	,120	,003	,038	,970
	QA	,710	,125	,606	5,685	,000

a. Variable dépendante : QEx