



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع :

مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي
وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د : وسيلة بن ساهل

من إعداد الطالب:

نويري مجدي

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد خيضر (بسكرة)	أستاذ التعليم العالي	أ.د: عبد الله غانم
مقرراً	جامعة محمد خيضر (بسكرة)	أستاذة التعليم العالي	أ.د: وسيلة بن ساهل
مناقشاً	جامعة محمد خيضر (بسكرة)	أستاذ محاضر " أ "	د: محمد رشدي سلطاني
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف (مسيلة)	أستاذ محاضر " أ "	د: زهير عماري
مناقشاً	جامعة حمة لخضر (الوادي)	أستاذ محاضر " أ "	د: فاتح سردوك
مناقشاً	م. الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (ميلة)	أستاذ محاضر " أ "	د: فواز واضح

الموسم الجامعي 2018/2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى كل افراد عائلتي...

...أهـدي

شُكر وعِرفان

الى كل من ساعد في انجاز هذا العمل...

...شكراً

ملخص الدراسة

الملخص:

في ظل التنافسية الشديدة في بيئة الاعمال اليوم، والتي افرزتها جملة من المعطيات، اهمها العامل التكنولوجي، والمتمثل في التطور المضطرد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما افرزته من تعزيز للأثر الكبير للعلاقات الاجتماعية على اداء المنظمات، ما اجبر المنظمات على البحث على المورد الاستراتيجي الذي يكفل لها هذا التميز ويدعمه، الامر الذي وجدته في المعرفة، حيث اضحى هذا الاخير المورد الاول لصنع التميز واستدامته، الامر الذي دفع بالمنظمات الى الاهتمام الكفؤ والفعال به، وهذا من خلال توفير كل متطلبات اقامة ادارة ناجحة له، انطلاقا من تأهيل البنية التنظيمية للمنظمات مع خصائص هذا المورد الاستراتيجي.

حيث تهدف هذه الدراسة، الى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وابعادها الاساسية: من الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في دعم عمليات ادارة المعرفة الاساسية (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة).

وفي سبيل تحقيق ذلك، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمعادلات البنائية، والتي توفرها الحزم الاحصائية SPSS و AMOS على التوالي، وهذا من خلال تحليل للمعطيات المستوفات من استمارات الاستبيان الموزعة على الاطارات القيادية لعينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد خلصت الدراسة الى وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة، مع تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، البنية التنظيمية، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة، الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

Abstract:

In light of the intense contestability in the business environment today, which resulted out of several factors, of which the most important is technology. This factor is the outcome of the steady development of information and communication technology, it is also the result of the enhancement brought about in organizations performance due to the impact of social relations. This led organizations to search for the strategic resource that assures them this distinction and its sustainability, this is guaranteed via knowledge. The latter has become the leading source in achieving distinction and sustainability, thereby drawing organizations attention to the efficient and effective usage of this factor by providing all the requirements for establishing a successful management, from the rehabilitation of the organizational structure of organizations along with the features of this strategic resource.

The study aims to determine the contribution of organizational structure and its main dimensions: organizational culture, administrative leadership, organizational structure, and information and communication technology to fostering fundamental knowledge management processes (knowledge generation, knowledge sharing, knowledge use).

The present study employs a series of statistical tests and structural equations, provided by statistical packages SPSS and AMOS in order to achieve its objective. Questionnaire were distributed to the top leaders of the target sample which is a set of selected Algerian economic institutions. The study found that, organizational structure exerts a direct impact on knowledge management processes, some variation in the strength of influence between the dimensions of organizational structure and knowledge management processes is detected.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Structure, Knowledge Generation, Knowledge Sharing, Knowledge Use, Organizational Culture, Leadership, Organizational Structure, Information and Communication Technology

Résumé :

Dans le cadre de la grande compétition dans le Business aujourd'hui, résulté Par beaucoup de donnés, dont le facteur technologique est l'élément le plus important,

Représenté par le grand développement que connaît le TIC , l'impact de ce Dernier (TIC), sur les relations sociales et leur rôle dans le fonctionnement des Organisations, ce qui oblige ces dernières de rechercher la ressource Stratégique qui Assure sa distinction et sa continuité a savoir la connaissance, qui est devenue la Première ressource qui crée la richesse et assure la continuité des organisations et leur Supériorité, la chose qui pousse les organisations de s'intéresser efficacement de cette Ressource, et cela a travers de trouver toutes les exigences pour établir une Connaissance réussie, d'après l'adaptation de la structure organisationnelle avec les Caractéristique de cette ressource stratégique.

Cette étude vise à voir la contribution de la structure organisationnelle avec ses Composantes principales(culture organisationnelle, leadership, tic) a renforces les Opération de la gestion de connaissances principale, produire la connaissance, partager La connaissance, et employer la connaissance.

Pour réaliser les objectifs de notre étude, on a applique un ensemble de tests Statistique et de équations construction elles, que dorment **SPSS** et **AMOS** à travers L'analyse des données résultées de l'étude d'une échantillon d'établissement Economiques algériennes l'étude aboutit a trouver un impact direct de la structure Organisationnelle dans les opération de gestion de connaissances, et marquer une Certaine déférences dans le degré de cet impact entre les composantes de la structure Organisationnelle et les opérations de la gestion de connaissance.

Mots clés : Gestion de Connaissance, Structure Organisationnelle, Produire la Connaissance, Partager la Connaissance, Employée la Connaissance, Culture Organisationnelle, Leadership, **TIC**.

الفهارس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
[أ ، س]	ملخص الدراسة قائمة الجداول قائمة الاشكال مقدمة عامة
[63:02]	الفصل الاول: المعرفة وعمليات ادارتها
02	تمهيد الفصل
[11:02]	المبحث الأول: التحول الى المعرفة كمورد استراتيجي للتميز
[04 ، 03]	المطلب الاول: التوجه نحو المعرفة بوصفها مصدرا جديدا للثروة
[08 ، 05]	المطلب الثاني: المعرفة في ظل العولمة ونظرية الاقتصاد الصناعي
[08 ، 06]	المطلب الثالث: من مقارنة الاقتصاد الصناعي إلى مقارنة الموارد
[11 ، 09]	المطلب الرابع: ثنائية المعرفة كاستراتيجية للتميز واشكالية المعرفة الفقاعة
[20:12]	المبحث الثاني: ماهية المعرفة
[14 ، 12]	المطلب الاول: مفهوم المعرفة
[15 ، 14]	المطلب الثاني: ثنائية المعلومة والمعرفة
[20 ، 16]	المطلب الثالث: تميز المعرفة لخصائصها وتعدد انواعها
[21:21]	المبحث الثالث: ادارة المعرفة
[22:21]	المطلب الاول: التحول الى ادارة المعرفة
[26:23]	المطلب الثاني: إدارة المعرفة وسمة التميز
[31:26]	المطلب الثالث: ادارة المعرفة والراس المال الفكري
[48:31]	المبحث الرابع: عمليات ادارة المعرفة
[35:31]	المطلب الاول: توليد المعرفة
[39:35]	المطلب الثاني: تنظيم المعرفة
[46:40]	المطلب الثالث: تشارك المعرفة
[48:46]	المطلب الرابع: استخدام وتطبيق المعرفة
[63:49]	المبحث الخامس: ادارة المعرفة(النماذج، الاثر، المتطلبات
[52:49]	المطلب الاول: نماذج لإدارة المعرفة
[57:53]	المطلب الثاني: اثر ادارة المعرفة على المنظمات
[62:58]	المطلب الثالث: متطلبات ادارة المعرفة
63	خلاصة الفصل

[146,65]	الفصل الثاني: البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة
65	تمهيد الفصل
[85,65]	المبحث الاول: الثقافة التنظيمية و عمليات ادارة المعرفة
[71,66]	المطلب الاول: ماهية الثقافة التنظيمية
[75,72]	المطلب الثاني: انواع الثقافة التنظيمية
[81,75]	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية واليات ترسيخها وتغييرها
[85,81]	المطلب الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة
[104,86]	المبحث الثاني: القيادة و عمليات ادارة المعرفة
[90,86]	المطلب الاول: ماهية القيادة
[96,90]	المطلب الثاني: نظريات القيادة الادارية
[104,96]	المطلب الثالث: مساهمة القيادة في دعم عمليات ادارة المعرفة
[122,105]	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة
[108,105]	المطلب الاول: ماهية الهيكل التنظيمي.
[112,108]	المطلب الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي
[120,112]	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية(المداخل، الانواع، النماذج)
[122,120]	المطلب الرابع: مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات ادارة المعرفة
[143,123]	المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعمليات ادارة المعرفة
[129, 123]	المطلب الاول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
[134, 129]	المطلب الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر
[142, 135]	المطلب الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة
143	خلاصة الفصل
[224,145]	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار فرضيات الدراسة
145	تمهيد الفصل
[156,146]	المبحث الاول: مفردات الدراسة التطبيقية
[147,146]	المطلب الاول: الدوافع وراء اختيار عينة الدراسة
[152,148]	المطلب الثاني: التعريف بمفردات عينات وادوات الدراسة
[156,153]	المطلب الثالث: عينات الدراسة
[163,156]	المبحث الثاني: تقييم اداء ادارة المعرفة ومتطلباتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
[160,156]	المطلب الاول: عرض وتحليل اتجاه افراد العينة حول واقع ادارة المعرفة ومتطلباتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
[163,160]	المطلب الثاني- الحكم على فرضيات الدراسة الاولى
[183,163]	المبحث الثالث: تحليل واقع ادارة المعرفة وعملياتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

[169,163]	المطلب الاول: دراسة وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة
[177,169]	المطلب الثاني: دراسة وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول البنية التنظيمية وابعادها
[183,177]	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الاجابات من حيث الاتساق والفروق الناجمة عن تنوع ديموغرافية العينة الثانية
[196,183]	المبحث الرابع: الدراسة التحليلية الاستكشافية لمحوري الدراسة
[190,184]	المطلب الاول: التحليل الاستكشافي لمحور عمليات ادارة المعرفة
[196,190]	المطلب الثاني: التحليل الاستكشافي محور البنية التنظيمية
[213,197]	المبحث الخامس: دراسة وتحليل النموذج الكلي للدراسة (من الفرضيات الجزئية الى النموذج المتكامل)
[199,197]	المطلب الاول: تحليل ودراسة متطلبات استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية لعينة الدراس
[209,200]	المطلب الثاني: دراسة وتقييم النموذج القياسي للدراسة
[211,209]	المطلب الثالث: التحليل العملي التوكيدي لا دارة المعرفة وعملياتها
[213,211]	المطلب الرابع: التحليل العملي التوكيدي للبنية التنظيمية
[224,214]	المبحث السادس: دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين مكونات البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة
[219,214]	المطلب الاول: نموذج تحليل المسار بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة
[223, 220]	المطلب الثاني: الحكم على فرضيات الدراسة
224	خلاصة الفصل
[229, 226]	الخاتمة العامة
[244, 231]	قائمة المراجع
-246	قائمة الملاحق

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
(01.01)	الفرق بين مدخل الترميز والشخصنة للمعرفة	19
(02.01)	مكونات وابعاد البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	61
(01.02)	ابعاد الثقافة التنظيمية لمقياس ساروس ورفقائه (Sarros et a)	71
(02.02)	اطار ادارة المعرفة (The Organizational Knowledge Management Framework)	84
(03.02)	الفرق بين توجهي المركزية (الرسمية) واللامركزية	110
(04.02)	مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة	122
(05.02)	مؤشرات (MCT, PIUI, FT) لقياس واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر	132
(01.03)	تحديد طول المجال	150
(02.03)	شروط الاختبارات المعلمية	151
(03.03)	اشكالية التوزيع الطبيعي ومعاملات الالتواء والتفرطح حسب (Sposito & Hand)	152
(04.03)	مؤسسات عينة الدراسة	154
(05.03)	التكرار الاحصائي للخصائص الديموغرافية	155
(06.03)	نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلقة بمستوى ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية	157
(07.03)	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمدى استعداد المؤسسات لتبني برامج ادارة المعرفة	159
(08.03)	نتائج اختبارات قياس الثبات للاستبيان الاول	160
(09.03)	شروط اختبارات تحليل التباين لدراسة الفروق تبعا لديموغرافية العينة الاولى	161
(10.03)	نتائج اختبار ANOVA تبعا لديموغرافية العينة الاولى.	162
(11.03)	حساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة للاستبيان الاول	162
(12.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية توليد المعرفة	164
(13.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية تشارك المعرفة	166
(14.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية استخدام المعرفة	168
(15.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول الثقافة التنظيمية	170
(16.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول القيادة	172
(17.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول الهيكل التنظيمي	174
(18.03)	اتجاه اجابات افراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال	176
(19.03)	نتائج اختبار Alpha Gronbach لاتساق وثبات الاجابات للاستبيان الثاني	178
(20.03)	اختبار ليفين للتجانس لقياس تجانس الاجابات للاستبيان الثاني	179
(21.03)	نتائج اختبار تحليل الفروق تبعا لديموغرافية العينة الثانية	180
(22.03)	تحديد مكامن الاختلاف بين إجابات افراد العينة	181
(23.03)	حساب معامل الارتباط Spearman Correlations بين متغيرات (مجاور) الدراسة	182
(24.03)	قيم الاختبارات لمدى كفاية وكفاءة التعيين لاستكشاف متغيرات ادارة المعرفة	186
(25.03)	تحديد العوامل الكامنة (الجذور) لإدارة المعرفة	188

190	مصفوفة الارتباط بين العوامل(عمليات ادارة المعرفة)	(26.03)
192	قيم الاختبارات لمدى كفاية وكفاءة التعيين لاستكشاف متغيرات البنية التنظيمية	(27.03)
194-193	تحديد العوامل الكامنة (الجذور) للبنية التنظيمية	(28.03)
196	مصفوفة الارتباط بين (العوامل)المكونات البنية التنظيمية	(29.03)
198	دراسة معنوية معلمية العلاقة الخطية	(30.03)
199	اختبار معامل التباين للمتغيرات المستقلة	(31.03)
203	ادلة الصديق التقاربي للنموذج القياسي المقترح	(32.03)
204	الارتباط بين متغيرات الدراسة	(33.03)
205	المراجع الخاصة بدرجة القطع المعتمدة للمؤشرات التطابق	(34.03)
206	مؤشرات التطابق للنموذج القياسي	(35.03)
208	تقدير الاوزان الانحدارية	(36.03)
211	ادلة الصادق التقاربي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لإدارة المعرفة	(37.03)
213	ادلة الصادق التقاربي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية	(38.03)
216	الدلالة المعنوية للمسارات	(39.03)
218	قيم التغير والارتباط بين مكونات البنية التنظيمية	(40.03)
219	مؤشرات تطابق النموذج لنموذج تحليل المسار	(41.03)

فهرس الاشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	مراحل تطور المجتمعات وقاعدة ثروتها	(01.01)
15	هرم المعرفة.	(02.01)
15	التحول من البيانات الى المعلومات نحو المعرفة	(03.01)
20	انواع المعرفة	(04.01)
30	نموذج مراقب الاصول المالية	(05.01)
33	الانواع الاربعة ل Ba	(06.01)
35	الطرق الاربعة لتحويل المعرفة(نموذج SECI)	(07.01)
39	مراحل تطوير خرائط المعرفة	(08.01)
48	دورة حياة المعرفة(رحلة المعرفة)	(09.01)
50	نموذج دورة حياة المعرفة لاولري Mc Ellory	(10.01)
52	نموذج الرصيد_ التدفق_ الميزة لإدارة المعرفة لنجم عبود نجم	(11.01)
56	اثر ادارة المعرفة على العمليات	(12.01)
79	امثلة عن الثقافة التنظيمية لبعض المنظمات	(01.02)
93	الانماط القيادية للشبكة الادارية لبلاك وموتون	(02.02)
112	انواع التداخل واليات التنسيق المناسبة له	(03.02)
115	الفرق بين الهياكل الوظيفية وهيكلاقسام	(04.02)
116	الهيكلا الشبكي للمنظمات	(05.02)
118	هيكلا المصفوفة Matrix Structure	(06.02)
125	تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع المجالات الوظيفية في المنظمة	(07.02)
131	مؤشر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(08.02)
133	مؤشر نسبة استخدام الهاتف الثابت (FT)	(09.02)
133	مؤشر نسبة استخدام الهاتف النقال(MCT)	(10.02)
133	مؤشر الاستخدام الفردي للأنترنت(PIUI)	(11.02)
139	منظومات الذكاء على اساس الحالات	(13.02)
140	انظمة الادارة والدعم التنظيمي للمنظمة الرقمية	(14.02)
142	سلسلة قيمة ادارة المعرفة(The Knowledge Management Value Chaine)	(15.02)
149	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	(01.03)
190	منحنى المنحدر لعوامل ادارة المعرفة	(02.03)
196	منحنى المنحدر لعوامل(screepolte)الجذور الكامنة) البنية التنظيمية	(03.03)
201	النموذج القياسي الكلي للدراسة	(04.03)
201	النموذج الاحادي العامل للدراسة ككل	(05.03)

210	نموذج التحليل العملي من الدرجة الثانية لإدارة المعرفة	(06.03)
212	نموذج التحليل العملي من الدرجة الثانية للبنية التنظيمية	(07.03)
215	نموذج تحليل المسار بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة	(08.03)

المقدمة العامة

اولا - تقديم الاشكالية :

تشهد بيئة عالم الاعمال اليوم حالة تنافسية بامتياز، لا مكان فيه الا للمنظمات الاكثر تنافسية القادرة على حجز مكانة في الصناعة العاملة فيها، الامر الذي يحتم عليها البحث المستمر والمكثف على العوامل الكفيلة بتحقيق تميزها وتعزيز تنافسيتها، بمعنى اخر اكتسابها لميزة تنافسية عن مثيلاتها في الصناعة.

هذا العامل التنافسي ترجم بالمعرفة، اذ طرح هذا الاخير نفسه كمصدر حقيقي ومهم للتنافسية، باعتباره مورد ثروة جديد اكثر تميزا وتنافسيا واستدامة بتأكيد ابرز الرواد الباحثين في الادارة وتنافسية المنظمات، مورد تتوفر فيه خصائص تفتقرها عناصر الثروة التقليدية، خصائص جعلته البديل المناسب، بل الاكثر ملائمة لمطالب المنظمات الساعية الى التنافسية والتفوق.

الامر الذي دفع المنظمات الى الاهتمام به، وذلك عبر توفير كل سبل ومكامن ادارته بالشكل الذي يكفل تحقيق اقصى درجات الاستغلال، بدءًا من تهيئة المنظمة بالشكل الملائم لاستيعاب هذا المورد الاستراتيجي، وهذا عن طريق ترسيخ بنيتها التنظيمية وفق خصائص هذا المورد الاستراتيجي. حيث تتطلب المعرفة كمورد استراتيجي بنية خاصة بما تكون قادرة على استيعاب خصائصها، وعلى وجه الخصوص اثريتها او لا ملموستها.

هذه البنية التنظيمية، التي هي في الاصل نتاج تفاعل وتداخل اربعة ابعاد رئيسية، محددة لملامح المنظمة، بدءًا من الهيكل التنظيمي، الذي يوصف ويعرف بكونه البناء او الاساس الذي تقوم عليه المنظمة، والقيادة الادارية صاحبة الامر والنهي في سير المنظمة، وصولا الى الثقافة التنظيمية المرسخة لتفاعل وتداخل شقي المنظمات الانساني والمعنوي وصولا الى بنية المنظمة من حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في ظل الثورة والفجوة الهائلة التي احدثتها في سير المنظمات، وولوج مفاهيم الادارة الإلكترونية والاقتصادي الرقمي.

كل هذا يدفعنا الى البحث والتمعن العميق في هذا البنية وابعادها، وتحديد افضل التشكيلات ملائمة لاستيعاب ادارة المعرفة، وايضا التساؤل عن طبيعة وواقع المعرفة وادرتها في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، والوقوف على مدى قدرة بنيتها التنظيمية في استغلال هذا المورد الاستراتيجي، تساؤلًا يضعنا امام جملة من الاستفهامات والاسئلة العديدة نعددها في التالي:

ثانيا- الاشكالية الرئيسية:

هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة ؟

سؤال وفي محاولة الاجابة عليه، طرحت عدة اسئلة فرعية، كانت بمثابة اشكاليات فرعية تتفرع عليها هي الاخرى

اسئلة فرعية جزئية اخرى ، مثلما يوضحه هذا التسلسل:

ثالثا- الاسئلة الفرعية:

➤ هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية توليد المعرفة؟

- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية توليد المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية توليد المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية توليد المعرفة؟

➤ هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية تشارك المعرفة؟

- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية تشارك المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية تشارك المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية تشارك المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية تشارك المعرفة؟

➤ هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية استخدام المعرفة؟

- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية استخدام المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية استخدام المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية استخدام المعرفة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية استخدام المعرفة؟

❖ ما هو واقع ادارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

❖ هل تتوفر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على متطلبات ادارة المعرفة؟

تم استخدام الوضع الايجابي عند طرح الفرضيات الرئيسية والتي تتجزأ منها هي الاخرى فرضيات فرعية وفرعية جزئية، حيث تم ترتيبها وتنظيمها وفق تدرج هادف الى الوقوف الحسن على اسئلة الدراسة والاجابة عنها وفق نموذج متكامل، ويتمشى ونموذج الدراسة المحاكي لتفاعل وتداخل محاورها وفروعها، يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(01): فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية توليد المعرفة	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية تشارك المعرفة	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية استخدام المعرفة	
الفرضيات الفرعية	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة	المتعلقة بالبنية
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية توليد المعرفة	التنظيمية ودعم
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية توليد المعرفة	عملية توليد المعرفة
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية توليد المعرفة	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية تشارك المعرفة	المتعلقة بالبنية
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية تشارك المعرفة	التنظيمية ودعم
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية تشارك المعرفة	عملية نقل المعرفة
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية تشارك المعرفة	
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية استخدام المعرفة	المتعلقة بالبنية
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية استخدام المعرفة	التنظيمية ودعم
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية استخدام المعرفة	عملية استخدام
هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية استخدام المعرفة	المعرفة
- هناك تبني جيد لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	المتعلقة بالواقع
- تتوفر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة.	والمتطلبات

خامسا - أهداف وأهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهدافها، ولعل أهمها إبراز الدور الريادي للمعرفة كمورد استراتيجي محقق للتميز التنافسي في بيئة الأعمال المعاشية المضطربة ذات التنافسية الشديدة، وكذا محاولة التعرف على واقع إدارة هذا العنصر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى توفر متطلبات إدارته. وهذا من خلال الفحص الدقيق للبنية التنظيمية وابعادها(الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والتعرف على مدى امكانية استيعابها او قدرتها على دعم عمليات ادارة المعرفة(توليد المعرفة، وتشارك المعرفة، واستخدام المعرفة)، ومحاولة الخروج بتوصيات واقتراحات تمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الولوج الجيد في هذا النهج التسييري الجديد.

سادسا- منهج الدراسة:

يهدف التحليل العلمي والمنهجي للموضوع والاشكالية المطروحة، ولكون الدراسة ارتباطية بالأساس تهدف الى دراسة العلاقة الارتباطية بين البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، تم استخدام المنهج الاستكشافي(الاستطلاعي) لتحليل هذا العلاقة واستكشاف حجم المساهمة التي تقدمها البنية التنظيمية بمختلف ابعادها في دعم عمليات ادارة المعرفة، مع الاستعانة ايضا بتقنية دراسة حالة عبر الدراسة التطبيقية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، وفق مقارنة كمية تعتمد على مجموعة من الادوات الاحصائية التي توفرها حزمتي الـ SPSS 22 والـ AMOS 21 لغرض اختبار فرضيات الدراسة والنموذج ككل، والخروج بنتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

سابعا- الدراسات السابقة:

منذ بروز المعرفة كمورد استراتيجي وفعال في صنع التميز للمنظمات، اجتهد العديد من الباحثين في محاولة للفهم والتأطير الجيد لهذا المورد، حيث قدمت العديد من الدراسات والابحاث في مجال ادارة المعرفة وعملياتها، وكذا المتطلبات الاساسية للاستغلال هذا المورد الاستراتيجي، أين تم البحث عن العلاقة التي تربط ادارة المعرفة وعملياتها مع عدد من الابعاد او المدخلات التي تدخل وتؤثر في تركيب المنظمات، وهذا لأجل تحديد البنية التنظيمية الملائمة لدعم عمليات ادارة المعرفة، ومن ابرز هذه الدراسات:

➤ دراسة غولد ورفقائه **2001 Gold et al**، تحت عنوان " ادارة المعرفة: من منظور القدرات التنظيمية " (1):

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهم المقدرات الواجب على المنظمة امتلاكها حتى تستطيع اقامة ادارة فعالة وناجحة للمعرفة، وخلصت الى وجوب توفر المنظمة على ثلاث انواع اساسية للقدرات التنظيمية، متمثلة في قدرات هيكلية، وثقافية، وتكنولوجية، تجتمع في رسم ما سماه غولد ورفاقه Gold et al بالبنية التنظيمية لإدارة المعرفة (Organizational Infrastructure for Knowledge Management (OIKM)، وقد مثلت هذه الدراسة نقطة انطلاق اساسية لعدة اجنات لاحقة حول البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.

➤ دراسة **2011 TAEJUN CHO**، تحت عنوان " مقدرات ادارة المعرفة والاداء التنظيمي: التحقق من اثار

البنية التحتية للمعرفة وعملياتها على الاداء التنظيمي " (2): اعتمدت بشكل اساسي على نتائج نظرية غولد ورفقائه **Gold et al**، حيث هدفت الى وضع اطار شامل لإدارة المعرفة يجمع العديد من وجهات النظر، هذا الاطار الذي تضمن القدرات البنوية للمعرفة (التكنولوجيا، الثقافة، الهيكل وفق طرح غولد 2001)، وعمليات ادارة المعرفة، من الاستحواذ، التحويل والتطبيق والحماية) مع اضافة بعد او مكون اخر لثلاثية غولد والمتمثل في الحوافز، بالإضافة الى سعيها الى تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة واداء المنظمات، حيث تم قياس الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، وهذا عبر التركيز على العمليات الخارجية والعلاقات مع الزبائن وكذلك التعلم والنمو.

كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA والمعادلات البنائية SEM واختبارات اخرى. في تحديد طبيعة العلاقات ومعنويتها بين متغيرات الدراسة الانفة الذكر، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة الفعالة والاداء التنظيمي .

➤ دراسة **2013 Jen Steiger**، تحت عنوان " دراسة تأثير انواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على

ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات " (3) : بخلاف الدراستين السابقتين، قامت هذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين مكون واحد وادارة المعرفة، والمتمثل في الهيكل التنظيمي، حيث هدفت الى التحقق من اثر الفروق بين انواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على ممارسات ادارة المعرفة داخل المنظمات، من خلال عملية مسح لعينة دراسة من 155 فرد عامل في San Diego County، اين تم اختيار انواع معينة للهيكل

(1) Gold, A.H., Malhotr, A. and Segars, A.H, *Knowledge management: an organizational capabilities Perspective*, Journal of Management Information Systems, Vol. 18 No. 1, 2001, pp 187.188.

(2) TAEJUN CHO, *Knowledge management capabilities and organizational performance : An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance* , PhD thesis, Published, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2011.

(3) Jen Steiger, *An examination of the influence of organizational structure types and Management levels on knowledge management practices in organizations*, PhD thesis, Published, Alliant International University, San Diego, 2013.

التنظيمي، بدأ من الهيكل الوظيفي، والمصنوفي،... الخ، وتقسيم مستويات الادارة الى ثلاثة اقسام، بدءا من غير ادارية، الادارة الوسطى، التنفيذية . كما تم استخدام تحليل التباين ANOVA وغيرها من الادوات الاحصائية في دراسة الفروق ومعنويتها. وقد خلصت الدراسة الى وجود اثر معنوي للهيكل التنظيمي على ممارسات ادارة المعرفة، وقد حقق الهيكل المصنوفي اعلى درجات التأثير على ممارسات ادارة المعرفة .

➤ دراسة **Michael Brandt Jones 2009**، تحت عنوان " **الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة**:⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة الى تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي لها علاقة معنوية مع ادارة المعرفة في شركات التصنيع الامريكية، كما هدفت ايضا الى اكتشاف دور الثقافة القوية في تمكين برامج ادارة المعرفة، اين تم اعتماد تصنيف Cameron & Quinn لأنواع الثقافة التنظيمية من ثقافة العشيرة، السوق، الهرمية،... الخ، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات المعملية واللامعلمية لفهم وتحديد طبيعة هذه العلاقة، وقد توصلت الى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة.

➤ دراسة **Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin 2015**، تحت عنوان " **دور الثقافة التنظيمية في عمليات ادارة المعرفة** " ⁽²⁾ : هدفت هذه الدراسة في التركيز على تحسين ادارة عمليات ادارة المعرفة وكذا العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، خاصة في ظل التنوع الثقافي التنظيمي(الثقافة الموجهة نحو النتيجة او الهدف، الموجهة نحو الوظيفة، النظام المغلق، نحو الفرد)، وقد خلصت الى وجود تأثير ايجابي للثقافة الموجهة نحو الوظيفة في تعزيز انتباه الافراد نحو عمليات ادارة المعرفة.

➤ دراسة **مجدي نويري** تحت عنوان " **محددات انماط القيادة المساعدة على عملية نقل المعرفة**(دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر " **2011**، هدفت هذه الدراسة الى تحديد نمط القيادة المساعد على نقل المعرفة، من خلال التركيز على ثلاثة محددات اساسية ممثلة في خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، طبيعة ومناخ العمل، حيث تم توزيع استمارات استبيان يضم متغيرات الدراسة، وقد خلصت الى النمط الديمقراطي كأفضل اسلوب قيادي لدعم عملية نقل المعرفة.

➤ دراسة **طه حسين نوي 2011**، تحت عنوان " **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال** (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) " ⁽³⁾ : هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، وتوضيح

(1) Michael Brandt Jones, **Organizational culture and knowledge management An empirical Investigation of U.S. Manufacturing firms**, PhD thesis, Nova Southeastern University, 2009

(2) Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, **The role of organizational culture in the knowledge Management process**, Journal of Knowledge Management, VOL. 19 NO. 3 2015, pp. 433-455

(3) طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال** (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، و التي تسمح برفع قدرات الأفراد والمنظمات ، من أجل الإحاطة بأكبر قدر ممكن بكل المعارف الممكنة، حيث اتبعت منهج وصفي وتحليل في محاولة رسم هذه العلاقات، معززة بتقنية دراسة حالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا بالاعتماد على عدة تقنيات كالمقابلات الشخصية تحليل الوثائق، اداة الاستبيان، حيث أعدت أداة القياس (الاستبانة) بالاعتماد على مقياس ثورستون Thurstone لقياس الاتجاهات، وقد خلصت الدراسة الى وجود دور كبير تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل ادارة المعرفة. بالإضافة الى مجموعة نتائج متعلقة بمؤسسة الدراسة، مثلا سجل اعتماد المؤسسة على معظم المبادئ التي جاءت بها ادارة المعرفة، غياب اسلوب البحث والتطوير كآلية مستخدمة لإنشاء المعرفة... الخ

➤ دراسة ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني 2014، تحت عنوان " أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية ":⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أداء المنظمات الأردنية التي تحتاج إلى المعرفة في أداء أعمالها ومهامها وكذا البحث على أهم متطلبات إقامة ادارة المعرفة، عبر مجتمع دراسة مكون من منظمات القطاع العام والخاص في الأردن والتي تعنى بموضوع المعرفة. حيث تم توزيع استمارات استبيان تقيس متغيرات الدراسة ضمن نموذج مكون من متغيرين، متغير تابع ممثل في فاعلية اداء المنظمات، والذي قيس باستخدام متغيرات فرعية، متمثلة في اداء الافراد، اداء العمليات، اداء المنتجات والخدمات، الاداء الكلي للمنظمة، ومتغير مستقل متمثل في البنية التحتية لإدارة المعرفة مقاسة بمتغيرات فرعية متمثلة في الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات المعرفة المشتركة، البنية المادية، وتحليلها باستخدام عدة ادوات احصائية، كتحليل التباين، نموذج الانحدار المتعدد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير كبير لتوفر متطلبات البنية التحتية على فاعلية إدارة المعرفة. ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة مهمتها الأساسية اكتشاف معارف جديدة ونقل تلك المعارف بطريقة تمكن العاملين والموظفين في تلك الشركات من الاستفادة منها، وهذا بدوره يمكن المنظمات من تحسين قدراتها على الإبداع وتحقيق التطور والتميز في أداؤها لأعمالها.

➤ دراسة قيس عبد الهادي صالح و باسمه محمد باني تحت عنوان " القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها " 2013:⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الابداعية ومتطلبات ادارة المعرفة، وكذا الوقوف على واقع القيادة الإبداعية واداة

(1) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، جامعة الروح القدس، لبنان ، 2014.

(2) قيس عبد الهادي صالح ، باسمه محمد باني، القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 51، العدد 04، 2013.

المعرفة داخل جامعة الكوفة منظمة الدراسة، وقد خلصت الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية ومتطلبات ادارة المعرفة.

➤ دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي 2017، تحت عنوان " دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة " (1): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة وكذا قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية واثرها على عمليات ادارة المعرفة على مستوى وزارة الداخلية بقطاع غزة، عبر دراسة اثر ابعاد(التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة، حيث تم توزيع 240 استمارة استبيان على عينة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة الى الممارسة المتوسطة لأسلوب القيادة التحويلية وكذا ادارة المعرفة، مع تسجيل اختلاف بين مستويات عمليات ادارة المعرفة، خاصة عملية تخزين المعرفة وتطبيقها، بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد القيادة التحويلية على عمليات ادارة المعرفة باستثناء بعد الدافع الإلهامي بنسبة تفسير 69.1%.

➤ دراسة عبدالرحمن جمال موسى 2017، اثر استخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" على إدارة معرفة الزبون"(دراسة حالة : "مجموعة ابو الحاج - التكمسي المميز") (2) هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ادارة معرفة الزبون، وقد خلصت الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها(استخدام الموقع الالكتروني، تطبيقات الهاتف النقال) على ادارة معرفة الزبون في المجموعة.

➤ دراسة رائد إسماعيل عبانة، ماجد أحمد حتملة 2013 تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن" (3) هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة(البيروقراطية، و الإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة(اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام، وقد خلصت الى سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية في مستشفيات القطاع العام، بالإضافة الى ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة في هذه المستشفيات، مع تسجيل وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة وابعاد ادارة المعرفة.

(1) محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، 2017، 3، العدد 13، المجلد 13، العدد 3، الاردن، 2017.

(2) عبدالرحمن جمال موسى، اثر استخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" على إدارة معرفة الزبون"(دراسة حالة : "مجموعة ابو الحاج - التكمسي المميز، اطروحة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017.

(3) رائد إسماعيل عبانة، ماجد أحمد حتملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، المجلد 9، العدد 04، 2013.

➤ دراسة حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي 2006، تحت عنوان "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث تم توزيع استبان تم تطويره لهذا الغرض ، على عينة مكونة من 344 عاملا في 13 مستشفى موجود في عمان وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية . وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي سلمي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي : التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنويا ولكن إيجابيا للأبعاد الأربعة المتبقية وهي : المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة .

➤ دراسة رياض عيشوش تحت عنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة(دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة) 2011"⁽²⁾ هدفت الدراسة الى معرفة مدى ادراك البنوك الجزائرية أهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادراتها، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم هذا التبنى وقد خلصت لوجود اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة، بالإضافة الى الادراك الضعيف للبنوك محل الدراسة لنهج ادارة المعرفة

ما الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؟

ان اهم ما يميز ما هذه الدراسة هو هدفها في البحث عن البنية التنظيمية المساعدة على دعم عمليات ادارة المعرفة في المنظمات، وهذا عبر البحث على اهم الابعاد او المكونات سواء المادية او المعنوية التي تشكل الاطار الكلي للمنظمة، بمعنى اخر هي المسؤولة الاولى على واقع المنظمة، سواء في ادائها؛ تموضعها في صناعتها؛ طبيعة العلاقات الناشئة بين موظفيها،...الخ.

حيث ان جل او غالبية الدراسات والابحاث سواء التي تم ذكرها انفا او اخرى، تناولت بعد او اثنين في دراسة اثرهم على عمليات ادارة المعرفة، وتغافلت عن شيء مهم وهو التفاعل الكبير بين هذه الابعاد واثر ذلك على فعالية ادارة المعرفة، وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة، من خلال البحث والتأطير النظري المكثف في الاعمال والدراسات

(1) حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 08 ، العدد الأول، 2006.

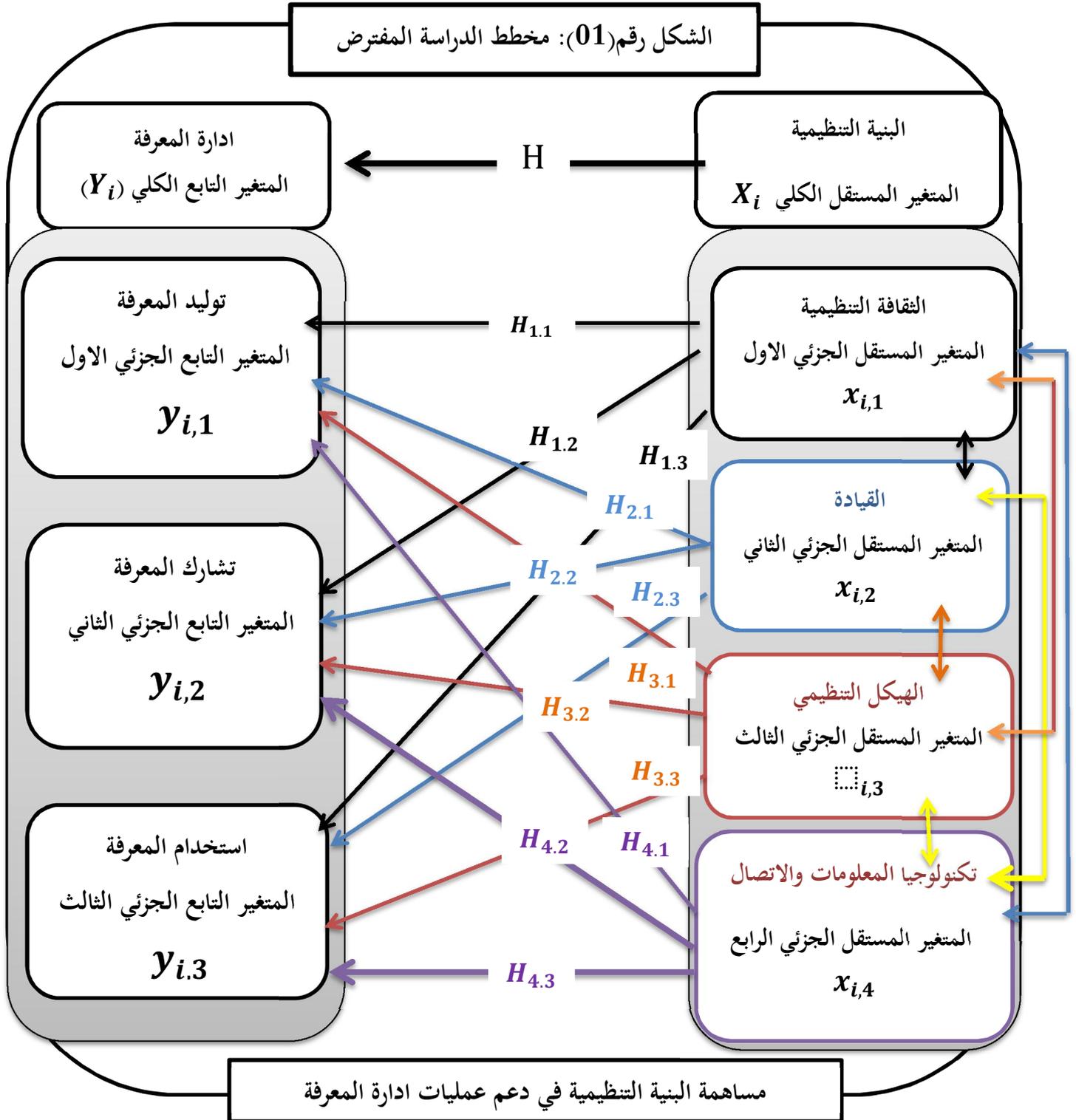
(2) عيشوش رياض مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة(دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2011.

والبحوث السابقة، والاعتماد بشكل اساسي على الابعاد التي قدمها غولد 2001 Gold، مع العمل على تدعيمها بأبعاد اخرى لها بالغ التأثير، وفق طرح ذوا مقارنة كمية استخدمت خلالها العديد من الادوات الاحصائية، بدءا من التكرارات، الاختبارات الاحصائية، تحليل التباين، التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي، والمعادلات البنائية، و التي توفرها حزمتي ال SPSS 22 و ال AMOS 21.

ثامنا - نموذج ومتغيرات الدراسة:

يهدف نموذج الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقات بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، ومحاولة تحسين هذا التأثير بالبحث عن مكامن نقاط الالتقاء بينها، وما يدعم عمليات ادارة المعرفة، مثلما يوضحه الشكل الموالي (للاشارة فقط السهم ذوا اتجاهين يفرض وجود علاقة ارتباط بين كل متغيرين R):

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة المفترض



تاسعا- هيكل الدراسة:

توزعت الدراسة على جانين رئيسين، جانب نظري مكون من فصلين اساسين، خصصن الفصل الاول للتأطير النظري لمفهوم المعرفة وعمليات ادارتها، وهذا من خلال الانطلاق حول الدوافع التي مهدت الى بروز المعرفة كمورد استراتيجي محقق للتميز التنافسي، والحديث عن الاسباب او الخصائص التي جعلتها يحظى بهذا التقدير الاستراتيجي لتحقيق التميز، مع التركيز خاصة على صفته الاثرية الغير ملموسة، والبحث عن اهم سبل ووسائل استغلاله لتحقيق الاهداف الكامنة لذلك، وهذا من خلال البحث عن ابرز متطلبات ادارته، وهو ما تم تناوله في الفصل الثاني بالحديث بإسهاب عن البنية التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة، مع التركيز على اهم الدراسات الحديثة في هذا المجال، حيث تمت تجزئته الى اربعة مباحث، تناول كل واحد منها بعد ومكون اساسي للبنية التنظيمية واثره على عمليات ادارة المعرفة. بدا من مكون الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، واخيرا تكنولوجيا المعلومات.

اما في الجانب التطبيقي فقد تم التركيز على دراسة مدى تطابق الجانب النظري على ارض الواقع، وهذا عبر دراسة مست عينة مستهدفة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عبر توزيع استمارتي استبيان وتحليلها باستعمال مجموعة من الادوات الاحصائية التي توفرهما حزمتي ال SPSS 22 و ال AMOS 21.

عاشرا- صعوبات الدراسة:

هذا البحث وكغيره من الابحاث لا يخلو من صعوبات اثناء اعداده، ومن اكبر الصعوبات التي ميزت اعداد هذا البحث كانت في الدراسة التطبيقية، اين تم تسجيل قلة الاهتمام من قبل بعض المؤسسات الاقتصادية التي تم التوجه اليها خاصة وان عملية اختيارها خضعت الى مجموعة من الشروط، سياتي ذكرها في الفصل التطبيقي، وهذا راجع بالأساس الى ضعف او غياب ثقافة البحث والتعاون بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات الجزائرية،...

الفصل الاول:

المعرفة وعمليات ادارتها

"المعرفة هي أكثر الأصول قيمة لأي منظمة يمكن ان تمتلكها، فالقدرة على توليد وتشارك المعرفة سوف يكون العامل الأول للنجاح خلال القرن القادم"⁽¹⁾.

ترسخ هذه المقولة لريدي وهولتهاوس Rudy and Holtshouse المعرفة بالمصدر والمدخل الحديث للتميز عنصر اضحى المورد الاستراتيجي المعزز للتنافسية منظمات الاعمال، خاصة في ظل الحالة التنافسية الشديدة والمضطربة لبيئة الاعمال اليوم، الامر الذي حتم على المنظمات المتطلعة الى التميز، البدء في استغلال هذا المورد الاستراتيجي وهذا من خلال إدارته والإيفاء بجميع متطلبات تحصيله وإقامته وإدامته .

قاعدة أدت بنا إلى السؤال: عن ماهية المعرفة حتى تحظى بهذا الاهتمام؟ وما هي السبل الكفيلة لاستغلاله؟ وهل من نماذج مقترحة في هذا الشأن؟ وما هي متطلبات ذلك؟

و هو ما سيتم محاولة التعرف إليه ضمن هذا الفصل، من خلال خطة مكونة من:

المبحث الأول: التحول الى المعرفة كمورد استراتيجي للتميز

المبحث الثاني: ماهية المعرفة

المبحث الثالث: ادارة المعرفة

المبحث الرابع: عمليات ادارة المعرفة

المبحث الخامس: ادارة المعرفة(النماذج، الاثر، المتطلبات)

(¹) Rudy ruggles, Dan Holtshouse, **Gaining the knowldeg advantage (14 Visionaries define marketplace success in the new economy)**, (The ernst& Young center for Business Innovation), Ernst & Youngllp, USA, 1999,p 1.

المبحث الأول: التحول الى المعرفة كمورد استراتيجي للتميز

تعد مقولة إدوارد فيغنوم (Edward Feigenbaum) (*) "المعرفة قوة (Knowledge is Power)، في بدايات الثمانينات من القرن العشرين خلال المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي بالولايات المتحدة الأمريكية USA نقطة التحول في اساسيات عالم الاعمال، عالم أضحت فيه المعرفة المصدر الأول للثروة، الامر الذي جعلها مجالا خصبا للبحث والدراسة للعديد من المفكرين والباحثين، حيث:

المطلب الاول: التوجه نحو المعرفة بوصفها مصدرا جديدا للثروة

يقول ليستر ثراو Lester Thurow الاستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology:

"انا أو من بان القرن الواحد والعشرون سوف يكون واضحا للغاية بأننا نلعب لعبة مختلفة تماما، ذات علامات وقواعد جديدة، تتطلب استراتيجيات مختلفة تماما للفوز، انا أو من بأنه لا يهم كم كنت ناجحا في الماضي، اذ إذا كنت تريد النجاح في المستقبل يجب أن يكون لك بعض الأشياء المختلفة الى حد كبير، انا أيضا أو من بأن لا أحد يستطيع التنبؤ بالمستقبل، لكن في نفس الوقت يمكن فهم القوى التي سوف تشكل المستقبل، ومن الأفضل دائما أن تلعب مع القوى لا أن تلعب ضدهم"⁽¹⁾

القارئ والمحلل لتصريح ليستر يدرك بان عالم الاعمال وما تعيشه منظماته المختلفة أمام وضعية جديدة أفرزتها ظروف ومتغيرات مستجدة، عنوانها المعرفة، حيث طرحت هذه الاخيرة نفسها كمصدر وأصل جديد لأي منظمة باحثة عن التميز، فهي سمة القرن الواحد والعشرون حسب راي وتأكيد العديد من باحثي مختصي ادارة الاعمال، نجد من ضمنهم ريكوسكي (Rikouski)، الذي قال "اليوم نحن نتحرك إلى ثروة المعرفة، والتي هي آخر وجوه الرأسمالية، ثورة المعرفة هذه تعتمد على المعرفة، المعلومات، المهارات، الرأس المال البشري الرأس المال الفكري، الافكار، الخدمات، اللاملموسيات، القوى الذهنية، التعلم..."⁽²⁾.

حيث يرى ريكوسكي بان المعرفة هي وجه الرأسمالية الجديدة واساس الثروة فيه بعدما سيطرة الالة والمال لعقود على فكر النظام الرأسمالي.

^(*) إدوارد فيغنوم عالم ومفكر أمريكي، المعروف باب الأنظمة الخبيرة، ولد بنينوجرسي (USA) سنة 1936، مؤسس مختبر نظم المعرفة، ويشغل منصب استاذ فخري بجامعة ستانفورد Stanford University، وشريك اساسي في انشاء أول نظام خبير في العالم DENDRAL عام 1982.

⁽¹⁾ Lester Thurow, *Brainpower and the future of capitalism*; Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, *14 Visinair define marketplace success in the new economy*? Ernst&young LLP, usa, 1999, p 213.

⁽²⁾ Ruthrikowski, *Knowledge sharing and organisational learning in the developed and developing world*; Ruthrikowski, *(Knowledge management: social, cultural and theoretical perspectives)* Chandos Publishing(Oxford)limited, UK, 2007, p153.

المطلب الثاني: المعرفة في ظل العولمة ونظرية الاقتصاد الصناعي

الفرع الاول: العولمة وانعكاساتها في التوجه نحو مجتمعات المعلومة والمعرفة

يقول ليستر ثراو L.C Thurow "عندما يكون لدينا فاكس واحد فهو بدون فائدة او جدوى، اما اذا كان لدينا اثنين او اكثر يتكون عندنا شبكة، ومع شبكة مكونة من 100 فاكس يعني امتلاكنا لملايين العلاقات الممكنة فكيف الامر مع الأنترنت بمئات الملايين من المستخدمين"⁽¹⁾ (حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بلغ حوالي 3.2 مليار شخص عام 2015)⁽²⁾

تقوم فكرة ليستر على توفر مقومات نسج العلاقات وتطورها وتجاوز كل عراقيل و كوابح هذا التمدد الشبكي(العالم الشبكة؛ الاقتصاد الشبكي؛ الخ)، الذي جاء نتيجة للتطور الكبير في مختلف التكنولوجيات، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال(سوف يتم تناولها بأكثر دقة في الفصل الثاني)، هذه الطفرة مثلما يقدمها البعض جعلت العالم كقرية صغيرة، بالرغم من ضخامة الكرة الارضية(جملة ب510,072,000 كم²)، خاصة ظهور وتطور شبكة الانترنت، وتأثيرها الكبير على اقتصاديات ومجتمعات العالم، من خلال تقزيمها لمسافات بملايين الكيلومترات، في زمن تواصل لا يتعدى الثانية(بسرعة تدفق 15.9 ميغا بايت في الثانية، يصل في بعض عواصم الدول كسيول الى 100 ميغا بايت في الثانية)⁽³⁾، هذا اضافة الى كونها مجمعا هائلا لتجميع وتخزين وتوزيع ملايين الجرائد ومقالات والكتب في شكلها الالكتروني الرقمي، وكذا مئات الالاف من وسائل التخزين الاخرى كالفيديوهات، والافلام، والشرائط. وهو ما انعكس على بشكل كبير على الحياة الاقتصادية بل والاجتماعية للأفراد والدول وكذا المنظمات، فيكفي ان نذكر ان حجم الاموال المتداولة حوالي 66505565 مليون دولار عام 2014⁽⁴⁾، للإدراك حجم هذا التأثير الكبير.

ارقام ، دلائل وقرائن تسير كلها في اتجاه واحد، على ان العالم يعيش ثورة حقيقية للمعلومات، حولت المعرفة بحد ذاتها الى مورد اساسي من الموارد الاقتصادية والى قوة حقيقية في الادارة وفي مختلف مناحي الحياة، مستحدثة ما يسمى بمجتمع المعرفة، يقول عنه بيتر دراكر Peter F. Drucker "نحن نعيش حاليا من خلال هذا التحول الذي يخلف مجتمع ما بعد الرأسمالية انه مجتمع المعرفة"⁽⁵⁾، والذي يعرف بانه "المجتمع الذي يعتمد افراذه على

⁽¹⁾ عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، 37.

⁽²⁾ Brahima Sanou, *The world in 2015, ICT Data and Statistics Division, Geneva, May 2015, p 1.*

⁽³⁾ حسب اصدار الشركة المتخصصة (Akamai technologies) في حال الانترنت ، <https://www.akamai.com/fi/fi/>، اطلع عليه يوم 2015/02/05.

⁽⁴⁾ اصدار البنك الدولي لعام 2015، <http://wdi.worldbank.org/table>، اطلع عليه يوم 2015/02/05.

⁽⁵⁾ Peter F. Drucker, *Afunctioning society selection from sixty five years of writing on community, Society and polity, Transaction Publishers, USA, 2003, p 157.*

استخدام المعلومات واستثمارها في مختلف انشطتهم، ويوظفون تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في انتاج المعلومة وتجهيزها و تخزينها واسترجاعها و بثها وتسويقها وايصالها الى المستفيدين بالسرعة والوقت المناسب⁽¹⁾، مجتمع قاعدة الثروة فيه المعرفة والمعلومة، خلافا للمجتمعات التي سبقته والقائمة على الموارد التقليدية من مال وارض والة، والتي سوف تصبح مصادر ثانوية مقارنة بالمعرفة المصدر الاول للقدرة التنافسية والابتكار ودعم التنمية الاقتصادية يؤكد كل من سميث واخرين⁽²⁾ Smith et al، مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(01,01): مراحل تطور المجتمعات وقاعدة ثروتها.



المصدر: كليب فضل جميل، اقتصاد المعلومات اساس اقتصاد الامم وتطورها، رسالة المكتبة، 2005، ص 24.

الفرع الثاني: من مقارنة الاقتصاد الصناعي إلى مقارنة الموارد

"إننا ننتقل من العصر الصناعي إلى العصر المعلوماتي، الذي تعد فيه المعرفة شيئاً حاسماً ومهماً بالنسبة للتنافسية"⁽³⁾.

من أهم إفرازات العولمة (بشقها الاقتصادي أكثر)، وتطور الابحاث والنظريات المفسرة والباحثة لسلوك المنظمات الامثل نحو الربحية وتحقيق الاهداف، المتبلور في نظرية الاقتصاد الصناعي(بداية من خمسينات القرن الماضي من خلال اعمال ماسون وبين Mason a Bain)، هذه النظرية المقارنة لفكرة التنافس القائم في الصناعات، شجع المفكرين والخبراء، والاستراتيجيين، على البحث عن مصدر والية تكفل التفوق في هذه البيئة التنافسية، وهو ما تجلّى في المعرفة كمصدر متجدد للثروة، وفق الية شاملة مبنية على مقارنة المعرفة، فما هي مساهمة نظرية الاقتصاد الصناعي في الولوج الى مقارنة الموارد(المعرفة)؟

(1) الوردى زكي حسن، المالكي مجيل لازم، المعلومات والمجتمع، دار الوراق، عمان، 2002، ص 268.

(2) Kwong-Chi Lo, Kwai-Sang Chin, *User-satisfaction-based knowledge management performance Measurement, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 26 No. 5, 2009, p449.*

(3) Salojarvi, Sari, Furu, Patrick & Sveiby, *Knowledge management and growth in finnish SMEs, Journal Of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 2005.*

مقارنة، غيرت فيه اتجاه اهم القوانين الاقتصادية التي خضعت له كل موارد الانتاج التقليدية، من قانون تناقص الغلة الى تزايد الغلة، تغيير مس بشكل كبير منظمات هذا العصر، المنظمات العاملة في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي افرز حقائق اقتصادية جديدة، منها التكاليف الثابتة العالية والتكاليف الحدية المنخفضة، حقوق الملكية الفكرية ذات التكلفة العالية والتكلفة المنخفضة لإعادة الانتاج. هذا التغيير دفع بارثر Arthur الى تحديد الاسباب في ذلك، مذكرا ب: (1)

- التكاليف الامامية العالية High Up Front costs للمنتجات ذات التكنولوجيا العالية مثل الادوية، برامج وعتاد الحاسوب، اجهزة الاتصالات. والتي تأتي بسبب تكلفة البحث والتطوير بالدرجة الاولى. لكن بعد ذلك تتراجع بخط منحدر للتكلفة المتغيرة، فمثلا بلغت تكلفة نظام التشغيل الويندوز ما يقارب 50 مليون دولار بينما لا يتجاوز تكلفة نسخة اضافية عن 3 دولارات؛
- يرتبط قانون تزايد العوائد في اقتصاد المعرفة بقانون الاصول الرقمية التي لا تستهلك بالاستعمال كما هو الحال مع الاصول المادية؛
- المعلومات عندما تباع تبقى بيد البائع، والمعلومات عند شرائها لا يستطيع البائع اعادتها، كما يمكن الاستفادة من بيعها لأكثر من زبون دون ان تفقد من اهميتها؛
- نمو اقتصاد الشبكات وظهور المنظمات الشبكية، بسبب اندماج الحاسوب مع الشبكات وتقدم الاتصالات الامر الذي جعل الحاسوب الغير مرتبط بشبكة الاتصالات لا قيمة له؛
- الانتقال من التفكير على اساس الجودة الى التفكير على اساس توليفة السرعة والجودة، حيث لم تعد الجودة بذات الاهمية الكبرى مثلما كانت خلال فترة الثمانيات والسبعينيات في موضوع المنافسة، لأنها أصبحت عاملا مضمونا في لعبة المنافسة، بمعنى ان الجودة هي ضمان الدخول الى السوق، وبعدها تأتي عوامل وعناصر جديدة تؤثر جوهريا في العاب القوى التنافسية، وفي مقدمتها المنافسة على اساس الوقت والسرعة في ميادين الابتكار والابداع التنظيمي والتكنولوجي، والسرعة في الاستجابة لحاجات المستفيدين في كل مكان.

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 315-319.

المطلب الثالث: ثنائية المعرفة كاستراتيجية للتميز واشكالية المعرفة الفقاعة

اولا- المعرفة كاستراتيجية للتميز:

في مقال مجلة Harvard Business يقول نوناكا Nonaka: "في اقتصاد اين الشيء الوحيد المؤكد هو عدم التأكد، المصدر الوحيد لإدامة التميز هو المعرفة، فعندما تتغير الاسواق، ويتعدد المنافسين والمنتجات تصبح قديمة(عفا عنها الزمن) تقريبا كل ليلة، فان المنظمات الناجحة فيه هي المنظمات الخالقة للمعرفة باستمرار، ونشرها وبحكمة في جميع انحاءها، وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة مجموعة نشاطات تحدد المنظمات الخالقة للمعرفة، الذي يبقى عملها الوحيد هو الابتكار المستمر"⁽¹⁾

خلاصة وصل لها المفكران نوناكا و تاكيشي Nonaka&Teckeuichi في دراستهما للشركات الخالقة للمعرفة يلزم فيها المنظمات الباحثة على التميز على وضع المعرفة كاستراتيجية لتحقيق هدفها، حيث اكدا فيها أن المعرفة هي معيار التميز الجديد وأن المنظمات الخالقة للمعرفة هي سمة المنظمات الناجحة في الاقتصاد الجديد(الاقتصاد القائم على المعرفة). وأي منظمة لا تضع المعرفة كاستراتيجية للتحويل، سوف تكون بالضرورة في طريقها الى الزوال. يقول Probest في تأكيده على اهمية المعرفة لكونها أداة استراتيجية قادرة على خلق معرفة شاملة متحسسة للمعرفة (Knowledge-sensitive) في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية.⁽²⁾

الامر الذي ذهب اليه زاك zack في كون المعرفة من اهم النظم المساعدة في اتخاذ القرار، حيث يؤكد ان طبيعة عمل المعرفة وبالأخص المعرفة الاستراتيجية تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات الداخلة في راس المال الفكري الذي يعد احد متطلبات هذا النوع من الاستراتيجية.⁽³⁾

وهو ما احدث خلافا بين منظري علماء الادارة في دور المعرفة، فهناك من يصر على ان تكون استراتيجية المعرفة كأى استراتيجية وظيفية اخرى في المنظمة، من ضمنهم كوتلر Kotler الذي شدد على ضرورة العمل على

⁽¹⁾ Ikujiro Nonaka, *The dynamics of knowledge creation, the knowledge advantage*, Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, Ernst & Young LLP, UK, 1999, p65.

⁽²⁾ Probst, G. , " *Practical knowledge management : a model that works* ". *Journal of Knowledge Management* ,Vol . 3 , No . 4 , 1998, p 20.

⁽³⁾ التيهوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

استراتيجية واحدة وان لا تعتمد على مزيج من الاستراتيجيات، اي ان ادارة المعرفة شاتها شان الادارات الوظيفية الاخرى تتبع الاستراتيجية الشاملة وتخضع لها⁽¹⁾.

بينما يصرون في الاتجاه الاخر على ان تكون استراتيجية المعرفة هي الاستراتيجية الشاملة، والمطلوب هو قولبة باقي الاستراتيجية لما يخدم هذه الاستراتيجية، فحسب العديد من الباحثين مثال نوناكا Nonaka، غرانت Grant تيس Teece، سباندر Spender، كوت Kogut... يرون أن المعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمة مما يسمح لها بالجمع بين الموارد التقليدية بطرق مميزة وتوفير قيمة فائقة للعملاء⁽²⁾، ميزة ترتكز عليها المنظمة وفق M.W.Mcelory في بناء استراتيجيتها⁽³⁾.

مهما تعددت المداخل للاستراتيجية المعرفة، تبقى تشتمل على هدف واحد مشترك وهو تقليص الفجوة المعرفية، وفق ما نادى به ويغ Wiig، تلك الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما الواجب ان تعرفه، فاتساع هذه الفجوة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الابداع والابتكار في المنظمات التي ترتكز على كثافة المعرفة وراس مالها الفكري⁽⁴⁾، وذلك عبر تنفيذ تقنيات ادارة المعرفة يضيف جونسون والسون Johannessen and Olsen⁽⁵⁾ وفي سبيل تحقيق ذلك اقترح هذا الاخير ثلاثة استراتيجيات لإدخال ادارة المعرفة في المنظمات هي:⁽⁶⁾

- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام ادارة المعرفة: يمكن استخدامها عندما تكون اوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الافراد يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الامكانيات المحدودة من ادخال ادارة المعرفة، حيث تتميز بكونها استراتيجية قليلة المخاطر مع عائد قليل؛
- استراتيجية الثروي والحذر: تعتمد على تبني ادارة المعرفة بتروي وحذر، اذ تطبق في البداية في اماكن مناسبة ثم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق واسع ووفق الحاجة؛
- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: حيث تعتبر هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف الى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود ادارة ابداعية تتطلع الى الامام، وهي استراتيجية متوسطة المخاطرة وذات مردود عالي بالنسبة الى المنظمات الطموحة.

⁽¹⁾ عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة (مدخل تحليلي: المداخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 143.

⁽²⁾ Andre Saito, Katsuhiko Umemoto, Mitsuru Ikeda, *A strategy-based ontology of knowledge management Technologies, Journal of Knowledge Management, 11 NO. 1, 2007, p100.*

⁽³⁾ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁽⁴⁾ همشري، مرجع سبق ذكره، ص 306.305.

⁽⁵⁾ Chinho Lin, Chuni Wu, *Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 9, 2005, p968.*

⁽⁶⁾ هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة (مدخل نظري)، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 33.

المبحث الثاني: ماهية المعرفة

ان مفهوم المعرفة مرتبط ومتداخل ومتكامل مع مصطلحات اخرى، تبدو للوهلة الاولى وكأنها تشير الى نفس المعنى، كمصطلحات، البيانات، المعلومات، الراس المال الفكري، فما هو المعنى الدقيق للمعرفة؟

المطلب الاول: مفهوم المعرفة

ان اكبر دلالة على تنامي وتطور الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي للتميز في اقتصاد اليوم، خاصة في العقود الثلاثة الاخيرة هو الكم الكبير من المفاهيم والمرادفات المقدمة لها، فهي متعددة المفاهيم الفني معاني متعددة مثلما يصرح نوناكا⁽¹⁾ Nonaka، تعدد يمكن حصره في توجه المفكر صاحب التعريف، ابرز هذه المدخل هو مدخلي الترميز Codification والتشخيص Personification، الترميز القائم على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتشخيص القائم على الافراد والتفاعل بينهم، من ابرز المدخل شيوعا في ممارسات وادبيات ادارة المعرفة⁽²⁾، حيث تقوم وفقا لميرسو، كاردن، واخرين Merso, Cerdan, Chou, Lee على⁽³⁾:

➤ **استراتيجية الترميز Codification**: على استغلال المعرفة الصريحة، وفق وجهة النظر القائمة على المعرفة الصريحة، حيث تشير الى استخراج المعرفة الصريحة من مستودعات قواعد المعرفة، اين باستطاعة المستخدمين الدخول واستخدامها بسهولة، والغاية من هذه الاستراتيجية هو تامين المعرفة لأي مستخدم عبر عمليات جمع، ترتيب وتوثيق، التقاط وتسجيل للمعرفة.

➤ **استراتيجية التشخيص Personification**: على استكشاف المعرفة الضمنية، وفق وجهة النظر القائمة على المعرفة الضمنية، النماذج المجتمعية او الاجتماعية، حيث تشير استراتيجية الشخصية الى الارتباط الوثيق اين المستخدم هو الذي يطور المعرفة ويشاركها، وفي الغالب عبر الاتصال المباشر بين الافراد، والغاية من هذه الاستراتيجية هو تحديد افضل طرق النقل الغير الرسمي للمعرفة الضمنية على المستويات الفردية في المنظمة. (سيتم ذكر اهم الفروق بين الاستراتيجيتين لاحقا) حيث يعرف اصحاب مدخل الترميز المعرفة على انها:

▪ معلومات مع رؤى، حيث يعرفها كلارك ورولو Clarke & Rollo بكونها المعلومات التي تأتي مع رؤى، اطر، قيم، خبرة، وحكم⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ TAEJUN CHO, *Op.Cit*, p7.

⁽²⁾ Andre Saito, Katsuhiko Umemoto, Mitsuru Ikeda, *Op.Cit*, p100

⁽³⁾ Laith Ali Yousif Al-Hakim, Shahizan Hassan, *Knowledge management strategies, innovation, and Organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS, Journal of Advances in Management Research Vol. 10 No. 1, 2013, p59.*

⁽⁴⁾ Terry Lee Camden, *The Role of Organizational Values in Knowledge Sharing Actions: A Case Study, phd thesis, George Washington University, 2011, p22.*

- مع القدرة على الاستخدام الجيد لها، يضيف هارلود Harlod. D بقوله هي الاستخدام او التطبيق الناجح والجيد للمعلومات المستمدة من البيانات.⁽¹⁾
 - يلخصها شو Choo بكونها المعرفة التي ترميزها وتخزينها في وسائط مختلفة.⁽²⁾
- بينما اصحاب التوجه الثاني(مدخل التشخيص)، يركزون على نوع المعرفة الضمنية، حيث يعرفونها:
- جهد او عملية انسانية ديناميكية لتبرير الاعتقاد الشخصي اتجاه الحقيقة حسب كل من نوناكا وتاكيشي⁽³⁾ Nonaka&Teckeuchi، متعلقة بالفرد، وهو ما يدعمه الفي ولايندر Alavi & Leinder حيث يعرفانها بكونها المعلومات التي يمتلكها الافراد في أذهانهم.⁽⁴⁾ يضيفان بكونها : مجموعة من المعتقدات المبررة والتي يمكن ادارتها لتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ اجراءات فعالة⁽⁵⁾، هذا الجهد الانساني او العملية كون المعرفة حسب دافنبورت و بيرسك Davenport and Pursak مزيج سائل من التجارب المؤطرة والقيم والمعلومات والخبرة البصيرة التي توفر اطار لتقييم ودمج المعلومات والخبرات الجديدة، والتي تنشأ في أذهان من يعرفونها وفي المنظمات، غالبا ما تصبح جزء لا يتجزأ فقط من الوثائق والمستودعات، ولكن ايضا في الروتين التنظيمي والعمليات والممارسات⁽⁶⁾. معكوسة حسب تعريف فون غلاسفارد vonglasersfled في خريطة لتلك التصرفات التي يسمح بها الواقع، فهي مرجع من المفاهيم، والعلاقات الدلالية والاجراءات او العمليات التي ثبت ان تكون قابلة للحياة لتحقيق اهدافها⁽⁷⁾، وفي نفس السياق يعرفها امري تيوانا Tiwana Amrit على انها المزيج السائل من الخبرات والقيم وسياق المعلومات، الخبرة البصيرة الحدس، المتوفرة في البيئة والاطر لتقييم وادماج المعلومات والخبرات الجديدة، تنشأ ويتم تطبيقها في اذهان عمال المعرفة وفي المنظمات، في كثير من المرات تصبح مضمنة ليس فقط في الوثائق والمخازن بل ايضا في روتين المنظمة، عملياتها تجارها و معاييرها.⁽⁸⁾
- اجمالا وان تعددت المفاهيم(الملحق رقم 03 يعطي عدد من المفاهيم المقترحة للمعرفة)، تبقى تجتمع بكون المعرفة هي ما تحمله المنظمة في بنيتها من نماذج وروتين ونظم، واهم شيء افراد ذوي خبرات وافكار، تمكنها من التميز بين اقرانها اذا ما استغلت الاستغلال الامثل. فالمعرفة كل ما يسهل عمل الفرد والمنظمة سواء توفر لدى الفرد او

⁽¹⁾ Harlod D. Harlow, jr, *The relation between tacit and explicit knowledge management strategies and Methodologies and firm financial and innovation outcomes*, phd.thesis in in Business Administration, Aliant International university, USA, 2004 , P18.

⁽²⁾ Fabio Lotti Oliva is based, *Knowledge management barriers, practices and maturity model*, Journal of knowledge management, VOL. 18 NO. 6 2014, p1054.

⁽³⁾ FeiGao, Meng Li, Steve Clarke, *Knowledge, Management, and knowledge management in business Operations*, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12 NO. 2, 2008, p4

⁽⁴⁾ Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, *The role of organizational culture in the knowledge management process*, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 19 NO. 3 2015, p434

⁽⁵⁾ Zaheer Khan, Tim Vorley, *Big data text analytics: an enabler of knowledge management*, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, Emerald Publishing Limited, VOL. 21 NO. 1 2017, p21.

⁽⁶⁾ Satyendra , C. Pandey, Andrew Dutta, *Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge Management*, Journal of Knowledge Manageme, VOL. 17 NO. 3, 2013 ,p436.

⁽⁷⁾ Bertolt Meyer, Kozo Sugiyama, *The concept of knowledge in KM: a dimensional model*, VOL. 11 NO. 1, 2007 , p19.

⁽⁸⁾ Amrit Tiwana, *The knowledge management toolkit*, Prentic Hall ptr, USA, 2000, p5.

المنظمة او حتى في وسائط اخرى، فهي موجودة في الكتب والبيانات ووسائط التخزين اخذة شكلها الصريح
الظاهر السهل في الاستخدام، او ما تحتويه خبرات وقيم وعقول الافراد في شكلها الضمني المميز.

المطلب الثاني: ثنائية المعلومة والمعرفة

هناك تداخل وغموض كبير يجمع بين مفهومي المعلومة والمعرفة وبدرجة اقل البيانات، والذي يساوي بينهما
العديد من الغير المتخصصين في الية المعرفة، وهنا نؤكد ان المعلومة هي الجزء البسيط من مكونات المعرفة الجزء (الغير مميز
فيها)، مثلما تمثله البيانات كقاعدة تشكل المعلومة بعد معالجتها، وللوقوف اكثر على هذا الفرق تم التدرج في ابراز
المفاهيم التالية لهذه العناصر:

اولا- البيانات: تعتبر البيانات الاساس الاول المشكل للمعلومة والمعرفة على التوالي، وفق درجة هرم المعرفة
فالبيانات هي المادة الخام، التي تستخرج منها المعلومة ثم المعرفة⁽¹⁾، فهي اشياء غير منظمة لكنها ملاحظة ومجموعة
مثل حجم الاجور، حجم السكان... الخ⁽²⁾، توصف بكونها حقائق غير منظمة ومفيدة الا بمعالجتها. إذ تعرف " بانها
حقائق خام، غير منظمة وليس لها معنى، تحتاج الى تنظيم ومعالجة، حتى تحول الى معلومات ذات معنى"⁽³⁾، كأن
تكون على شاكلة الارقام والرموز والصور.

ثانيا - المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة، واضحة ومفيدة، تتشكل نتيجة معالجة البيانات حاسوبيا، أو يدويا
من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسابية أو المنطقية أو لبعض الاساليب الاحصائية، أو لبعض عمليات التركيب
والتحليل والتلخيص⁽⁴⁾. فهي متباينة ومختلفة، غير ملموسة و ذات قيمة، تعتبر كعملية تؤدي الى المعرفة⁽⁵⁾. متباينة
متباينة لاختلاف وتباين البيانات المشكلة لها، غير ملموسة على شاكلة افكار، حقائق وازاء، لإيصالها وتناقلها لا بد
من التعبير عنها بطرق مادية، على شاكلة الارشادات والنصوص.

ثالثا- المعرفة: هذه التدرج في المفهوم وفي الاهمية، يوضحه الشكل المقابل لتسلسل المعرفة، ما يعرف بهرمية المعرفة
فالمعرفة هي المعلومات التي تمت مشاركتها وفهمها، بعد ان تم التحقق منها من اجل حل مشكل بشكل فعال، ولعل
ابرز مثال عن المعرفة هو التصرف المختلف لفردين تلقيا نفس المعلومات⁽⁶⁾

(1) عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) Nen-Ting Huang, Chiu-Chi Wei, Wei-Kou Chang, **Knowledge management: modeling the knowledge Diffusion in community of practice**, Kybernetes Vol. 36 No. 5/6, 2007, p 608.

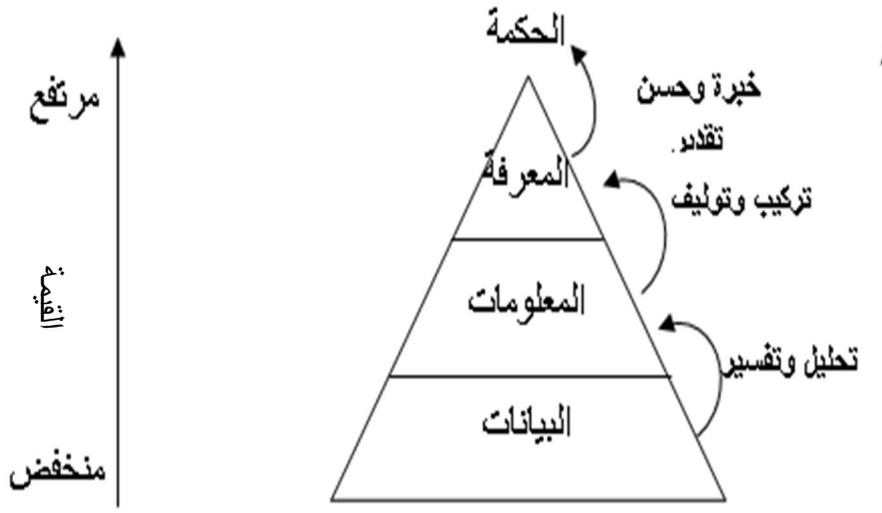
(3) Turban, Mclean, Wetherbe, **Information Technology for Management**, 5ed N.Y, 2005, p 15

(4) عليان ريجي مصطفى، ادارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2012، ص 43.

(5) عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(6) Nen-Ting Huang, Chiu-Chi Wei, Wei-Kou Chang, *loc.cit.*

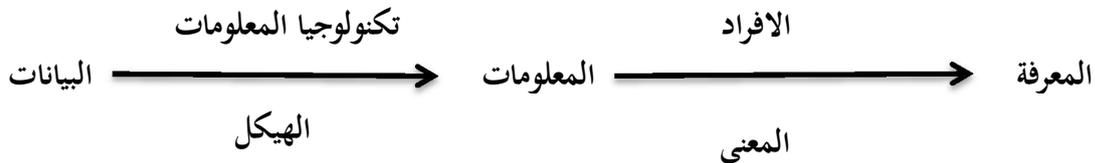
الشكل رقم (02,01): هرم المعرفة.



Source: Bahra, Nicholas, "Competitive knowledge management", Palgrave, New York, 2001, p 33.

وللتميز أكثر بين المصطلحين يشير دانهام غراي Danham Gray على ان التعامل مع البيانات والمعلومات هو ادارة معلومات، والعمل مع البشر هو ادارة المعرفة. فالمعرفة الى جانب المعلومات تحتاج للقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها الى معلومات، يمكن استخدامها والاستفادة منها، اذا لم تتوفر لدى الافراد القدرات والكفاءات الاساسية للتعامل مع المعلومات، عندئذ نستطيع القول ان احد المحاور الاساسية للمعرفة مفقودة⁽¹⁾. تعامل يختلف حتى في الادوات والوسائل المستعملة، اذ من البيانات الى المعلومات هناك استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، بينما من المعلومات الى المعرفة نجد استخدام مكثف للفرد، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(03,01): التحول من البيانات الى المعلومات نحو المعرفة



Source : Mothan Thite, Managing People in the new economy(trageted HR practice that persuade people to unlock their knowledge power. Responcse Books. India. 2004. p8

(¹) القهوي، مرجع سبق ذكره، ص21.

المطلب الثالث: تميز المعرفة لخصائصها وتعدد انواعها

تعد خصائص المعرفة السبب الرئيسي لاكتسابها هذه الاهمية الكبيرة في عالم الاعمال اليوم، فما الذي تمتاز به عن بقية الموارد الاخرى؟ خاصة التقليدية منها؟

الفرع الاول: خصائص المعرفة

" اللاملموسية القياسية Standardized Intangibility " وصف لشنايدر و وينش & Winch Schneider يميزان فيه المعرفة، فهي منتج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يجد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع ، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.⁽¹⁾، مما شكل ابرز عائق لتقدير قيمتها في المنظمة ووضع تقرير مفصل عنها على مستوى الجداول المحاسبية للمنظمة يضيف جونز⁽²⁾ Jones. هذه الخاصية الى جانب العديد الخصائص الاخرى، ميزت المعرفة عن باقي مولدات الثروة التقليدية(العمل، الارض، راس المال)، فهي متجددة ولا تحتلك بالاستخدام يصفها دارموت⁽³⁾ Mc Dermott " اقتصاد المعرفة وفرة اكثر منه اقتصاد ندرة، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة"⁽⁴⁾، ولعل حصر كل هوسيل وبيل Housel and Bell هو الشامل بين الاجتهادات الاخرى، حيث طرحا مجموعة خصائص للمعرفة كالتالي⁽⁵⁾:

- إمكانية تولد المعرفة(خلق معارف جديدة) : ونجدها خصوصا في الشركات ذات الخصوبة الفكرية(الأفراد المبدعون) مما يجعلها قادرة على خلق أو توليد معارف جديدة انطلاقا من معارفها الحاضرة أو القديمة؛
- إمكانية اضمحلال المعرفة (موت المعرفة): نتيجة إحلال معرفة جديدة مكان القديمة، أو موت المعرفة الضمنية نتيجة لموت حاملها؛
- إمكانية امتلاك المعرفة: من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية، وفي أحيان كثيرة نجد أن الشركات لا تصرح مطلقا بنتائج أبحاثها حيث تبقى رهينة السرية التامة لكي تبقى المحتكرة الوحيدة لها، وهذا ما نجده خاصة في الشركات ذات التكنولوجيا المتطورة؛

⁽¹⁾ سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية ، نماذج ، عمليات)، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص13.

⁽²⁾ Kwong-Chi Lo, Kwai-Sang Chin, *Op.Cit*, p450.

⁽³⁾ Mc Dermott, Richard, "Knowing is a human Act: how is information technology Inspired, But Cannot Deliver, Knowledge Management", Revised ,1998, Sep27.

⁽⁴⁾ هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 16.

⁽⁵⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

➤ **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعارف في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعارف يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بصورة ضمنية غير منظورة، مثل خبرات الأفراد كالجراحين والمهندسين... الخ؛

➤ **إمكانية تخزين المعرفة:** ففي العشرين سنة الماضية تم تخزين معارف أكثر ما تم تخزينه في تاريخ البشرية منذ وجودها، ويتم التخزين على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآل على وسائل الخزن الالكترونية.

الفرع الثاني - أنواع المعرفة:

قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وتنوعت من قبل الباحثين والمختصين (انظر الى الملحق رقم 04)، إلا أن أهم هذه التصنيفات هو ما قدمه ميشيل بولاني⁽¹⁾ M.Polany حين ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، بقوله "إننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله للآخرين، وأنا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله"⁽²⁾:

اولا- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

هي المعرفة الرسمية، المكتوبة أو الرمزية التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية⁽³⁾، ولذلك فهي سهلة النقل إلى الأفراد، يقول عنها الن Allen بأنها "هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها.. الخ"⁽⁴⁾، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي يسهل خزنها واستخراجها، وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل.. الخ.

ثانيا- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

هي "الأساس المعرفي لبقية المعارف"⁽⁵⁾، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، فهي شخصية للغاية يصعبها نقلها، قائمة على أساس العمل وغير مصقولة⁽⁶⁾، يقول عنها Wiig "هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد وتكمن في عقله، ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة

⁽¹⁾ FeiGao, Meng Li, Steve Clarke, *Op.Cit*, p5

⁽²⁾ Karl erik seveiby, *Towards a knowledge perspective on organistion*, <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>, 2010/07/06 اطلع عليه يوم

⁽³⁾ FeiGao, Meng Li, Steve Clarke, *Op.Cit*, p5

⁽⁴⁾ أبو فارة يوسف احمد، *العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء*، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004.

⁽⁵⁾ علاء فرحان طالب، *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 58

⁽⁶⁾ *Ibid*, p7.

ومحدودة القيمة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فإن المؤسسة قد تخسرهما في حالة مغادرة حاملها لسبب ما" (1)

حيث يمكن تقسيمها او تحديد مكان وجودها بالاعتماد على بعدين: (2)

➤ **الاول تقني** : يشمل نوع المهارات غير رسمية الواجب تحديدها او الحرف التي يمكن التقاطها من مصطلح معرفة كيف؛

➤ **الثاني ذهني او شخصي**: يتألف من المخططات والنماذج الذهنية، المعتقدات، التصورات .

هذا الاختلاف بين النوعين، فرض على المنظمات اتباع استراتيجيتين مختلفتين، الاولى استراتيجية الترميز Codification في التعامل مع المعرفة الصريحة، والثانية استراتيجية الشخصنة في التعامل مع المعرفة الضمنية الغير قابلة للتميز القياسي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الافراد، قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة وتسمى هذه الاستراتيجية ب(3) K. Network، والجدول الموالي يوضح اهم الفروق بين الاستراتيجيتين:

(1) ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) Bertolt Meyer, Kozo Sugiyama, *Op.Cit* , p26.

(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 162-

الجدول رقم (01,01): الفرق بين مدخل الترميز والشخصنة للمعرفة		
مدخل الترميز		مدخل الشخصنة
تقدم وتنفيذ انظمة معلومات ذات جودة عالية وممول عليها وسريعة باستخدام المعرفة المرمزة	الاستراتيجية التنافسية	تقدم استشارة خلاقة، تحليلية، صارمة ، دقيقة حول مشكلات استراتيجية ذات مستوى عال من خلال تحدي الخبرة الخبيرة للأفراد
اقتصاديات اعادة الاستخدام: - الاستثمار مرة في اصل المعرفة واعادة استخدامه لمرات عديدة. - استخدام فرق كبيرة مع نسبة عالية من مشاركة الشركاء . - التركيز على توليد عوائد كلية عالية	النموذج الاقتصادي	اقتصاديات الخبرة: - فرض رسوم عالية لحلول متخصصة لمشكلات فريدة. - استخدام فرق صغيرة مع نسبة منخفضة من مشاركة الشركاء - التركيز على المحافظة على هوامش الربح العالية.
الافراد الى الوثائق: - تطوير نظام وثائقي الكتروني الذي يرمز ، يخزن، ينشر، ويسمح بإعادة استخدام المعرفة.	استراتيجية ادارة المعرفة	الفرد الى الفرد: - تطوير شبكات لربط الافراد وكذلك المعرفة الضمنية يمكن تقاسمها. -
هدف IT: - الاستثمار الكبير في IT والهدف هو شبك او ربط الافراد فهي معرفة مرمزة قابلة لإعادة الاستخدام	تكنولوجيا المعلومات	هدف IT: - استثمار متواضع في IT والهدف هو تسهيل الحوارات وتبادل المعرفة الضمنية
- استخراج خريجين جامعات جدد يلائمون اعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول. - تدريب الافراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد على اساس الحاسوب	الموارد البشرية	- استخدام خريجي ماجستير ادارة الاعمال) الذي ن يرغبون في حل المشكلات ويمكن ان يعملوا مع الحالات الغامضة. - تدريب الافراد من خلال استخدام المعلم الخاص. مكافأة الافراد بشكل مباشر لتقاسم المعرفة مع الاخرين

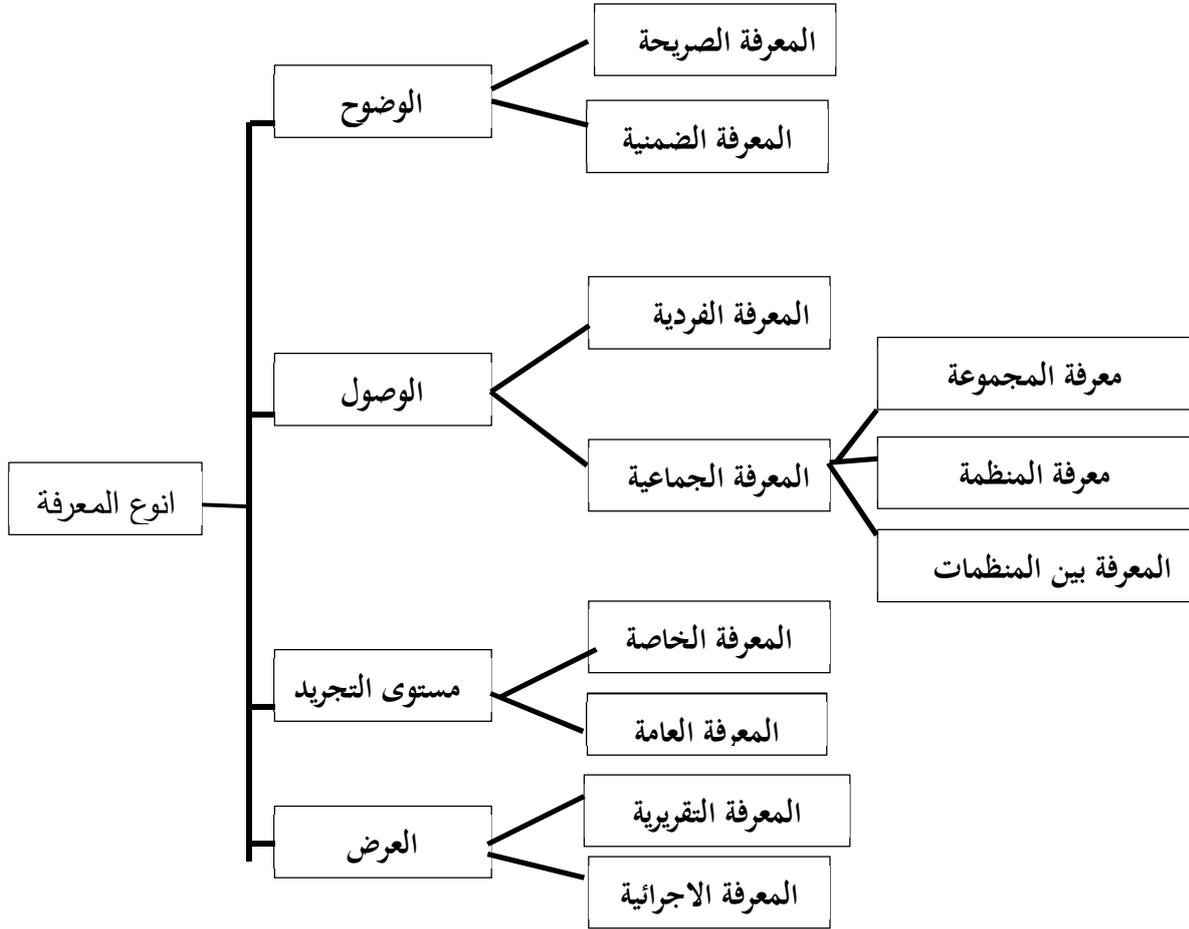
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165

ولعل اهم ما يختصر الفرق بين المعرفتين، ما قاله سلطان كرملي " تذكر ان باستطاعة منافسيك تقليد النظم التي تستخدمها، والعلميات التي تنفذها، ومحركاتها، وهكذا سوف تتأكل الميزة التنافسية التي تمتلكها منظمك، لكن وفي الوقت نفسه يجب ان تدرك انه يصعب على منافسيك تقليد ونسخ ما هو موجود في عقول الافراد العاملين لديك وما في رؤوسهم، وهو الامر الذي يعطي المنظمة قدرتها المميزة، اي ما يطلق عليه بالمعرفة الضمنية وتوليد هذه المعرفة الضمنية، وتحويلها الى معرفة معلنة، ومن ثم استخدام هذه المعرفة هو ما يمكن المنظمات من البقاء وتعزيز الاداء المتفوق.⁽¹⁾

بالإضافة الى عدة انواع مقترحة للمعرفة، الشكل الموالي يبرز اهم هذه التصنيفات:

(1) سلطان كرملي، ترجمة هشام على حجازي، ادارة المعرفة (مدخل تطبيقي)، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 60.

الشكل رقم (04,01): انواع المعرفة



Source: Nicole Part, **A Hierarchical model for knowledge management**, knowledge Management(Concepts, Methodoldgies, Tools, and Applications) volume 3, information Science Reference, USA, 2007.p 1369.

المبحث الثالث: ادارة المعرفة

يقول كل من دافنبورت وقروفر (Davenport & Grover) "ان ادارة المعرفة اصبحت بسرعة من الاعمال الاساسية والحرحة للمنظمات لإدراكها على نحو متزايد على ان المنافسة في الاسواق العالمية تتوقف على الادارة الفعالة للموارد الفكرية"⁽¹⁾

المطلب الاول: التحول الى ادارة المعرفة

يقول غريس ارغيس GhrisA rggris "بشكل متزايد فعل الادارة هو ادارة المعرفة"⁽²⁾، في تصريح واضح وصریح على ان المنظمات تتجه بشكل متصاعد نحو ادارة المعرفة، اذ مهما تعدى حجم المعرفة التنظيمية لأي منظمة ففي حالة عدم استغلالها تعتبر مجرد تكلفة ضائعة، "المعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعتبر مجرد تكلفة ضائعة فالهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم اهدافها وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة"⁽³⁾. هذا و يعد دون مارشوند Don Marchand اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة في الثمانينيات، خاصة وكما اردنا سابقا للتطور الهائل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يري مارشوند بانها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، فكانت اشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة Hewlert Packard الامريكية عام 1985 عند اطلاقها برنامج القناة الحاسوبية (Managing Knowledge for the Computer Dealer Channel) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة اخبار التي اعدت برنامجا ادارة المعرفة (اطلق على هذه العملية تسمية شبكة اخبار HP*)، الا ان الانطلاقة الفعلية لإدارة المعرفة على مستوى تطبيقي كانت في عام 1997 وفق ما يؤكد كل من سترومغويست وساموف Stromquist and Samoff، وفق ما اطلقا عليه بالتأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة، حين خصص البنك الدولي 4% من ميزانيته الإدارية لتطوير أنظمتها، هذا التطبيق الذي يؤكد

⁽¹⁾William money, arch turner, *Assessing knowledge management system user acceptance with the Technology acceptance model, knowledge management (concepts, methodologies, tools, and applications) Information science reference, hershey, usa, 2008, p1650.*

⁽²⁾Edward Sallis, gary jones *Op. Cit, p27.*

⁽³⁾ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁽⁴⁾ Hewlett-Packard Company (HP)، شركة امريكية عالمية في مجال الصناعة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات، تأسست عام 1939 بكاليفورنيا باليوم ا، أول من أنشأ مهنة ضابط المعرفة الرئيس (Chief Knowledge Officer)CKO، ومن ابرز مهامه السهر على خلق ووضع اليات كفيلة بتبادل المعرفة داخل شركة HP. قامت في سنة 2011 بشراء الشركة الانجليزية Autonomy الرائدة في الابحاث في مجال تطبيقات ادارة المعرفة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وسمة التميز

الفرع الاول: مفهوم إدارة المعرفة

على شاكلة التعدد ولا حصر لمفهوم المعرفة، يسري الامر على مفهوم ادارة المعرفة، حيث من شبه الصعب الوصول إلى تعريف او مفهوم شامل، لعدة أسباب أبرزها تعدد الزوايا ووجهات النظر حسب كل باحث، وكذا شساعة ميدان ادارة المعرفة والديناميكية المضطربة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها، الا انه يبقى ان غالبية هذه المفاهيم تتخذ في مدخلي الترميز والتشخيص لنظرة حول المعرفة، فهو الاكثر شيوعا مثلما ذكرنا سابقا(مفهوم المعرفة)، فالمعرفة الصريحة هي قريبة لإدارة المعلومات كونها تركز على الاعتماد الكبير في ادارة المعرفة على المنتجات المبتكرة للتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يعرفها:

- جاشبار Jashpara، الذي ركز في مفهومه لإدارة المعرفة على اهمية التعلم في احدي اهم عملياتها، وهي تشارك المعرفة، حيث عرفها "على انها عملية تعلم فعالة مع استكشاف واستغلال وتقاسم المعرفة التنظيمية باستخدام التكنولوجيا المناسبة في بيئة محددة لتعزيز الراس المال الفكري وقدرات التعلم للمنظمة.⁽¹⁾

-هي الافعال الممزوجة مع التقنيات التي تسهل تشاركتها، يقول Frappaola & Capshaw هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

اما المعرفة الضمنية فهي قريبة لإدارة الافراد كونها تعتمد على تطبيق وتعزيز العلاقات الانسانية في تبني ادارة المعرفة، حيث يعرفها:

- حيث يركز كل من ديف و جاسهبار Duff and Jashapara على اهمية التكامل بين افراد المنظمة وتقنياتها، حيث يعرفانها على " انها عملية رسمية يشترك فيها الافراد في المنظمة وتقنياتها في حل يلتقط المعرفة ويسلمها الى الاشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.⁽²⁾

- بينما يشير ويركز اخرون على ضرورة تكامل جهد الافراد وطبيعة هيكل المنظمة التنظيمي، فإدارة المعرفة هي توحيد المعرفة الفردية في الهياكل التنظيمية بهدف تحسين المعرفة الفردية والتنظيمية على حد سواء.⁽³⁾

مهما تعددت المفاهيم المقترحة لإدارة المعرفة، تبقى تتمحور في رأي العديد من الباحثين حول خلق وتوزيع والتحقق من صحة واستعمال المعرفة الضمنية والصريحة، في الافراد والمجموعات والمنظمات، والمجتمعات من خلال

⁽¹⁾ Xiaomi An, Hepu Deng, Lemen Chao, Wenlin Bai, **Knowledge management in supporting collaborative Innovation community capacity building**, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 18 NO 3, 2014, p581.

⁽²⁾ Ibid, p580.

⁽³⁾ Bertolt Meyer, Kozo Sugi yama, **Op.Cit**, p 19.

تسخير الافراد والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق اهداف متطورة وفعالة⁽¹⁾، ولذلك وللاستفادة القصوى من الموارد المعرفية، ينصح ويفضل على التوازن بين النهجين او المدخلين⁽²⁾.

هذا وقد قدمت عدة مداخل لإدارة المعرفة، نذكر منها:

- على انها عملية بحد نفسها، مشكلة او مركبة من عدة عمليات، فهي عملية ودورة وانضباط اكتساب المعرفة، وخلق ، وتقاسم، وتطبيق المعرفة. فعن طريق إدارة المعرفة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات فعالة على أي مستوى. وما توفره هذه القرارات الفعالة من ميزة تنافسية(أساس المعرفة)⁽³⁾
 - على انها اداة من ادوات تحسين عملية اتخاذ القرار، فإدارة المعرفة هي نهج منظم يساعد على تحسين المنظمة في تجميع وتنظيم المعرفة، بحيث يمكن تحسين القدرة على صنع القرار وعملية صياغة استراتيجية الاعمال.⁽⁴⁾
 - على انها وسيلة من وسائل خلق القيمة، فهي "الادارة المنهجية للمعرفة والتي تنطوي على عملية انشاء وجمع وتخزين ونشر واستخدام واستغلال المعرفة لخلق القيمة الاعمال التجارية وجمع ميزة تنافسية.⁽⁵⁾
- مهما تعددت المفاهيم المقترحة لإدارة المعرفة، الا انها تشترك في مفهوم شامل على في كونها كل جهد فني او تقني او تفاعلي يساعد على توليد وتشارك وتنظيم المعرفة لتطبيقها على مستوى المنظمة بغية تحقيق اهدافها المرجوة.

الفرع الثاني: سمة التميز لإدارة المعرفة

السؤال الذي يطرح الان، هل ادارة المعرفة مثلها مثل باقي ادارة الموارد الاخرى في المنظمة كإدارة الانتاج التسويق... الخ، ام هي تعني شيء اخر.

وفي هذا، ينعكس الاختلاف السابق في تعدد مفاهيم ادارة المعرفة، حيث " هناك من يراها عملية ادارية تشمل أنشطة استقطاب المعرفة، تكوينها، مشاركتها، وتوزيعها الى اخره من عمليات، وهناك من يتصور المعرفة التنظيمية وفق او خلال دورة حياة توجب جميع الانشطة المنظورة وغير المنظورة للإدارة المسؤولة عن اصول المعرفة والراس المال الفكري. فالذي يرى ادارة المعرفة من منظور كونها عمليات يحاول تشبيها بالإدارات التقليدية كإدارة الانتاج، ادارة

⁽¹⁾ Mothanthite, *Managing people in the new economy(trageted HR practice that persuade people to unlock Their knowledge power*, Responce Books, India, 2004, p8

⁽²⁾ Andre Saito, Katsuhiko Umemoto, Mitsuru Ikeda, *Op.Cit*, p 100.

⁽³⁾ Muhammad Shujahat, Saddam Hussain, SammarJaved, Muhammad Imran Malik, RamayahThurasamy, Junaid Ali, *Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach*, Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 47 No. 1, 2017, p57.

⁽⁴⁾ Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew, Keng-Boon Ooi, *Knowledge management: a key Determinant in advancing technological innovation?*, Journal of Knowledge Management, VOL. 17 NO. 6, 2013, p850.

⁽⁵⁾ Satyendra C. Pandey, Andrew Dutta, *Op.Cit*, p436.

التسويق، والتي لها مدخلات ومخرجات ملموسة او منظورة . وهو ما لا يتوفر في ادارة المعرفة التي تفتقد الى خاصية الملموسية خاصة كونها تتعامل مع اشياء غير ملموسة او منظورة.⁽¹⁾

الامر الذي دفع ب ستيفن دينج S. Denning الى اقتراح القوانين الستة لإدارة المعرفة، هي:⁽²⁾

- ان المعرفة هي قاعدة بقاء الاعمال: وهذا يتطلب ان يكون تقاسم المعرفة هو الخيار الاستراتيجي لأنه الاساس للبقاء الاقتصادي في الاعمال؛
- الجماعات المشتركة هي قلب وروح تقاسم المعرفة: المجموعات المشتركة Communities فهي مجموعات مهنية طوعية مكونة من افراد ذوي اهتمامات ومصالح مشتركة. وهذه الجماعات هي الاطار الاكثر كفاءة في تقاسم المعرفة وتعجيله(سنطرق اليها بالتفصيل لاحقا)؛
- ان الجماعات المشتركة الافتراضية تحتاج الى النفاعل المادي: حيث ان استخدام شبكات الاعمال من اجل تكوين الجماعات والفرق الافتراضية لأعضاء منتشرين لا بد من ان تتعزز وتتكامل مع وجود العلاقات المباشرة الدورية؛
- ان التوق هو محرك جماعات الممارسة المشتركة: ان الجماعات المشتركة تزدهر فقط عندما يلتزمون بالهدف المشترك اساسها الاهتمام والتوق الذاتي؛
- ان تقاسم المعرفة له بعد داخلي - خارجي وخارجي - داخلي: اي ان التقاسم يكون باتجاهين بما يضمن الحصول على المعرفة من كل مكان داخل الشركة وخارجها؛
- ان سرد القصص يلهب المعرفة: ان سرد القصة هو الاكثر قدرة على نقل بيئة العمل السياقية، وان الشركات عن طريق سرد القصة تستطيع ان تحقق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذات الطابع الروائي القصصي(الملائم لنقل اعقد المواقف)من جهة وذات الطابع المجرد(كما في تكنولوجيا المعلومات)بما جعلها الادارة الاكثر قوة في تقاسم المعرفة(سنطرق لها بشكل ادق لاحقا).
- قوانين لأجل اقامة المنظمات القائمة على المعرفة، رائدة الاقتصاد الجديد، والذي يجب ان تتصف ب: ⁽³⁾

- تدرك ان المعرفة هي المحرك الرئيسي للنجاح؛
- وضعت رؤية استراتيجية واضحة لخلق المعرفة؛
- التأكيد على ان القيمة هي بالالتزام بإدارة المعرفة؛
- تمتلك الحماس الواسع والالتزام لخلق المعرفة؛
- لديها مستويات عالية من الافراد و الفرق والتعلم التنظيمي؛
- تستعمل ICT والتكنولوجيات الجديدة الاخرى بطرق مبتكرة؛

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁽³⁾ Edward Sallis, Gary Jones, Op.Cit, p2.

➤ ثقافتها التنظيمية تسهل خلق المعرفة؛

الى جانب هذه الخصائص يجب وفقا لويغ Wiig التركيز على المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في النقاط التالية:⁽¹⁾

- توليد المعرفة الجديدة من خلال التعليم والتعلم ومن خلال البحث والتطوير؛
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد والتصوية وغير ذلك؛
- استكشاف المواد التي يمكن ان تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها؛
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية؛
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد من انها صحيحة، وانها افضل ما هو متاح وانها ملائمة؛
- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة ومخازن المعرفة الاخرى؛
- تحويل المعرفة الى اشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الاخرين؛
- استخدام المعرفة من اجل تحقيق اهداف العمل، وتحقيق افضل مصالح المنظمة؛
- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل اوساط المنظمة؛
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من انها ستستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية وانها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة؛
- تعلم كيفية نقل المعرفة، نشرها، وكيفية تحسين الواجهة الاخرى المرتبطة بالمعرفة.

المطلب الثالث: ادارة المعرفة والراس المال الفكري

هناك تداخل كبير بين المفهومين، بل ان الكثير من يعطيها نفس المعنى، حيث يصف البعض العلاقة بانها "علاقة الكل بالجزء، وان الراس المال الفكري يعد اهم عناصر ادارة المعرفة وان ادارة المعرفة معترف بها كمنشآت اساسي للحصول على الراس المال الفكري، حيث يشبهه كل من ادنسون ومالون Edvinson & Malone بجذور الشجرة فهي غير ظاهرة ولكنها تحدد مدى صحتها، وهو ما ينطبق على الراس المال الفكري فهو غير مرئي ولكنه هو الذي سيحدد نجاح المنظمة في المستقبل، حيث تدور ادارة المعرفة حول التأكيد على ان الراس المال الفكري في المنظمة، قد تم ترميزه والتشارك به والحفاظة عليه، وتنميته وادامته وتطويره لفائدة المنظمة وزبائنها.⁽²⁾ فماذا يقصد بالراس المال الفكري؟

⁽¹⁾ ميثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

⁽²⁾ همشري، مرجع سبق ذكره، ص 246-266.

الفرع الاول- مفهوم الراس المال الفكري:

اخذ الراس المال الفكري عدة تسميات منها: الموجودات الغير ملموسة Intangible Assets، راس المال الغير ملموس Intangible Capital، راس مال المعرفة Knowledge Capital، وراس المال الفكري الاستراتيجي Digital Intellectual نتيجة المداخل المختلفة التي ينظر منها اليه، خاصة الاخير الذي يعكس ثورة المعلومات والاتصالات. الامر الذي جعل هولسوبل Holsopple يصنفه على انه ابرز مشاكل التعامل مع الراس المال الفكري(مشكل المصطلحات)، ما ادى الى تشابك الاقتراحات المقدمة لقياسه، والارتباك في تكوين فهم جيد لهذه المسألة.⁽¹⁾

ومن اهم المفاهيم المقدمة للراس المال الفكري:⁽²⁾

يعرف على اساس انه مقدرات تتوفر في فئة معينة من الافراد، حيث يعرفه Ulrich على انه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن التي تتيحها التكنولوجيا⁽³⁾، اضافت له منظمة OECD المقدرات التي تقع تحت الراسمال الهيكلي من اجراءات ونظم...، حيث عرفته بانه القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول غير الملموسة، هي الراس المال الهيكلي وراس المال البشري. بينما ركز ساليفان P. Sullivan على القيمة التي تنتج من وراء معرفة المنظمة، اذ يعرفه بكونه المعرفة التي تتحول الى ربح او الكسب اكثر من الملكية الفكرية.

وكتعقيب، نرى ان الراس المال الفكري هو كل قيمة يمكن تحقيقها من استغلال الاصول الغير ملموسة للمنظمة.

الفرع الثاني- مكونات الراس المال الفكري:

قدمت عدة تصنيفات لراس المال الفكري، حيث نجد مثلا ستويرت Stewart حله الى ثلاثة اجزاء، هي :⁴

- الراس المال البشري: ويتمثل في مهارات ومعارف الافراد داخل المنظمة.
- الراس المال الهيكلي: ويدل على براءات الاختراع، العمليات، قاعدة البيانات، والعلاقات داخل المنظمة.
- الراس المال الزبوني: وهو مؤشر عن العلاقة مع الزبائن والموردين.

⁽¹⁾ Kwong-Chi Lo, Kwai-Sang Chin, *Op.Cit*, p451.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 289.

⁽³⁾ ايت مختار عمر، حمدي معمر، طرق ونماذج قياس الراس المال الفكري، المنتدى الدولي الخامس (الراس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، جامعة الشلف، 2011.

⁴ Liz Taylor, *Knowledge, Information and the business process(revolutionary thinking or common sense ?* Chandos Publishing (Oxford) limited, UK, 2007, p2.

ام سيفباي sevbey فقد صنف الاصول الفكرية الى: (1)

- الهيكل الخارجي: ويتمثل في العلامات التجارية، والعلاقة مع الموردين والزبائن؛
 - الهيكل الداخلي: المنظمة من حيث الادارة، الهيكل والنظم التقليدية؛
 - القدرات الفردية : التعلم والخبرة .
- ام منظمة OECD تعرفه على انه القيمة الاقتصادية للأصول العير الملموسة في المنظمة، والتي تنوع الى فئتين: (2)
- الراس المال الانساني والذي يتضمن الموارد الانسانية داخل المنظمة ويشمل الزبائن والموردين وشركاء الاعمال خارج المنظمة.
 - الراس المال الهيكلي والذي يشير الى حقوق الملكية البرامج والنظم، شبكات التوزيع وسلاسل التوريد وكخلاصة، وان تعددت التقسيمات المقترحة للراس المال الفكري الا انها تشترك انه يتكون، من ثلاثة اقسام:
 - الراس المال الهيكلي **Structural Capital**: ويتكون من البنى التحتية الداعمة للأفراد في اداء عملهم، من هياكل وانظمة واجراءات؛
 - الراس المال البشري **Human Capital** : هو اثن موجودات المؤسسة، فهو مجموعة المعارف والمهارات للأفراد؛
 - الراس المال العلائقي الخارجي **Relational Capital**: هو يعكس طبيعة علاقات المنظمة مع عملائها.

الفرع الثالث - قياس الراس المال الفكري:

- من ضمن الاسباب الرئيسية التي اجلت الاعتراف بأهمية الراس المال الفكري، هو صفته اللاملموسية، وعدم القدرة على قياسه، حيث يرجع التأخر في التعامل مع الراس المال الفكري لسببين رئيسيين هما: (3)
- انه اثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، حيث لم ينظر اليه كراس مال حقيقي الا في بعض الحالات الاستثنائية التي تدر ارباحا يصعب تجاهلها كبراءات الاختراع؛
 - النظم المحاسبية اساءت معاملته، اذ نظرت اليه كتكاليف قصيرة الاجل على عكس النظرة الحديثة التي تنظر اليه كاستثمار. حيث "الانظمة التقليدية المحاسبية ترى في الانفاق على المباني والعقارات والآلات يوضح في خانة الاصول ، ام الانفاق على البحث والتطوير والتدريب فتعامل على اساس انها تكاليف" (4).
 - له مدة حياة مفتوحة النهاية **Open Ended Value** عكس الاصول او العناصر التقليدية الاخرى (5).

(1) *Ibid*, , p3.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(3) سلطان كرملي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(4) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(5) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 217.

اضافة الى ذلك يعدد هولسوبل Holsopple ثلاث مشاكل رئيسية لقياس الراس المال:⁽¹⁾

- مشكل المصطلحات: حيث غالبا ما يتم الخلط بين الراس المال الفكري واصول المعرفة، الراس المال البشري Human Capital، الملكية الفكرية Intellectual Property، راس المال العملاء Customer Capital راس المال الهيكلي Structural Capital... الخ؛
- تعدد مستويات التحليل، حيث يقترح بعض المتخصصين المقاييس على مستوى المهمة، على مستوى الفرد على مستوى المنظمة؛
- تعدد اختيارات القياس، وعدم القدرة على جمعها تحت مؤشر واحد. إلا ان ذلك لم يمنع من تقديم بعض الاجتهادات، منها:

اولا- قيمة الراس المال الفكري هي الفرق بين القيمة السوقية والقيمة للدفترية: الذي دعمته منظمة التعاون الاوربية للتنمية OCED، ومن ابرز الامثلة على ذلك شركة مايكروسوفت(الفرق بين القيمة الحالية الدفترية للسهم حوالي $60.05=9.03-69.08=60$ دولار*)، وبالرغم من شهرته الا انه واجه عدة انتقادات، منها:⁽²⁾

- بعض المنظمات لا تتعامل مع سوق الاوراق المالية؛
 - التذبذب الكبير في اسعار الاسهم، وبالتالي هل يعني ذلك التذبذب الكبير في قيمة راس المال الفكري؛
 - الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يعود فقط الى الراس المال الفكري، بل الى عدة امور اخرى.
- ثانيا- نموذج سيفباي **Sveiby**:⁽³⁾ قدمه سيفباي Karl Erik Sveiby، يعرف بنموذج مراقب الاصول الغير ملموسة Intangible Asset Monitor، حيث يعد مدخل غير نقدي لقياس الاصول الغير ملموسة في المنظمة في ضوء اربعة معايير اساسية هي النمو Growth، الابتكار Innovation، الكفاءة Efficiency، الاستقرار Stability ويقوم النموذج على مفهوم مقابلة الاصول الملموسة بالأصول الغير ملموسة لاستخراج القيمة السوقية. الاصول غير الملموسة تتكون من ثلاث مكونات اساسية هي: الجدارة المحورية(الجوهريية) Competence، الهيكل الداخلي Internal Structure، الهيكل الخارجي External Structure، مثلما يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾ Kwong-Chi Lo, Kwai-Sang Chin, *Op.Cit*, p451.

⁽²⁾ تم تحيين الرقم في يوم 2017/4/5 على التوقيت 5.21 بتوقيت غرينتش، من موقع

<https://www.gurufocus.com/term/Book+Value+Per+Share/MSFT/Book-Value-per-Share/Microsoft-Corp>

اطلع عليه يوم 2017/5/4 الساعة 5.23 بتوقيت غرينتش

⁽³⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 311-313.

⁽³⁾ Karl Erik Sveiby, *Aknowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation*, Journal of Intellectual Capital, MBC University Press, V2, N4, 2001, pp344-358.

الشكل رقم (01, 05): نموذج مراقب الاصول الغير الملموسة				
MarketValue القيمة السوقية				
	Tangible	Intangible Assets الاصول غير الملموسة		
	Assets	External Structure	Internal structure	Competence
Growth				
Innovation				
Efficiency				
Stability				

Source : Karl Erik Sveiby, **Aknowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation**, Journal of Intellectual Capital, MBC University Press, V2, N4, 2001, pp344-358.

حيث يقصد بـ:

- **الجدارة الجوهرية للأفراد Individual Competence**: قدرات الافراد العاملين على الفعل المؤثر في مختلف الظروف والاحوال المرتبطة بأعمالهم وبالأنشطة المختلفة للمنظمة؛
 - **الهيكل الداخلي Internal Structure**: يتكون من نطاق واسع من المفاهيم، النماذج، والنظم الإدارية الحاسوبية التي يقوم بتكوينها وادارتها العاملين (تبقى موجودة حتى بعد مغادرة العاملين للمنظمة). بالإضافة الى عناصر مهمة اخرى مثل التنظيمات الغير رسمية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي؛
 - **الهيكل الخارجي External Structure**: يتضمن كل عمليات المنظمة مع الزبائن، الموردين، شركاء الاعمال كما يشتمل على عناصر رمزية اخرى مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، السمعة، الشهرة، ذهنية الزبائن عن المنظمة.
- هذا التضارب في التصريحات، فمن جهة مشكلة قياس للراس المال الفكري اساسه اشكالية قياس المعرفة اللاملموسة لدى الافراد ، بالإضافة الى صعوبة تدوينها وتركيزها، ومن جهة ثانية تعتبر هي المكون الجوهرية للراس مال المنظمة الفكري، هذا التضارب لم يمنع جل الباحثين في ضرورة اعطاء الاهتمام الاكبر لهذا الجزء المكون لراس مال المنظمات الفكري، حيث يفرض عليها عدة مسؤوليات، اهمها: (1)

- استقطاب افضل المواهب البشرية؛
- اغناء الراس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم المعرفة من جهة اخرى. وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري للراس المال البشري؛

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- المحافظة على افضل العاملين: حيث تشير العديد من الدراسات الى ان دوران العمل هو السبب الرئيسي لفقدان المعرفة، فمغادرة احد العاملين يأخذ معه معظم خبرته، التي تعكس في قيمه، وعيه، ممارساته أثناء اتخاذ القرار، الامر الذي يكلف المنظمة خسارتها اضافة الى تكاليف توظيف وتدريب الموظفين الجدد وانخفاض الكفاءة التنظيمية⁽¹⁾.
- اقامة بيئة جيدة للتعليم (سمة المنظمات القائمة على المعرفة).

المبحث الرابع: عمليات ادارة المعرفة

قدمت العديد من العمليات لإدارة المعرفة من اجل تسهيل استغلالها احسن استغلال(انظر الى الملحق رقم 05)، الا انه يمكن تجميعها في العمليات الاربعة التالية:⁽²⁾

المطلب الاول: توليد المعرفة (Generating Knowledge)

اولا- المفهوم: هي عملية خلق او اكتساب معارف جديدة، حيث تعد هذه العملية تجميعا لعدة عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها، ابتداء من (أسر Capturing، شراء Buying، ابتكار Creating اكتشاف Discovering امتصاص Absorption، اكتساب أو استحواذ Acquiring) المعرفة. فالشراء يعني الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم واستيعاب المعرفة الظاهرة، والأسر يعني الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.

ثانيا- ادوات وسبل توليد المعرفة:

تعكس العمليات الفرعية لتوليد المعرفة من شرائها وابتكارها واكتشافها... اهم الطرق لتوليد المعرفة، والتي تركز في غالبيتها على اهمية التفاعل الاجتماعي Socialization داخل المنظمات لتعزيز توليد المعرفة، يقول بارون و دانويد Brown and Dinguيد "العمل والكلام، والاتصال لا ينفصلون، الكلام يصنع العمل الواضح، والعمل يصنع الكلام الواضح"⁽³⁾، عن ضرورة التفاعل داخل المنظمة بين الافراد، وفي هذا المجال طرحت عدة اجات ودراسات مبنية على فرضيات وتجارب عن اهمية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات في تعزيز عمليات توليد المعرفة فالتفاعل

⁽¹⁾ Abdelkader Daghfous, Omar Belkhdja, Linda C. Angell, *Understanding and managing knowledge Loss Journal of Knowledge Management, VOL. 17 NO. 5, 2013, p641.*

⁽²⁾ سعد زناد دروش المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁽³⁾ Edward Sallis, Gary Jones, *Op.Cit*, p27.

الاجتماعي" يساعد على تشكيل المعرفة وتشاركتها. افضل مما لو تم دمجها عبر التعليمات المكتوبة او الشفهية حيث يتيح التفاعل الاجتماعي امكانية اكتشاف المعرفة الضمنية من خلال الانشطة المشتركة بين الخبراء والمبتدئين او بين الباحثين المشاركين في احد المؤتمرات الاكاديمية. ومثال على ذلك ما تقوم به شركة هوندا Honda (المنظمات اليابانية رائدة في هذا المجال وفق ما اوضحته دراسة نوناكا وتاكيشي) بتشجيع التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة من خلال اقامة معسكرات عصف ذهني Brainstorming Camps (*) لحل المشكلات التي تواجهها في مشاريع البحث والتطوير⁽¹⁾.

ولعل ابرز الامثلة عن دور التفاعل الاجتماعي في توليد المعرفة، ما ذهبت اليه الدراسة الرائدة لنوناكا وتاكيشي Nonaka & Takeshi والموسومة بـ "المنظمات الخلاقة للمعرفة"، فهي من ابرز المقترحات لتوليد وتدوير المعرفة. نوناكا وتاكيشي وفي مراقبتهما لمجموعة من المنظمات اليابانية، اقترحا آلية لتوليد المعرفة قائمة بالدرجة الاولى على التفاعل داخل المنظمة، حيث اقترحا تشكيل مكان او فضاء ان صح التعبير، اطلق عليه "BA"⁽²⁾.

ثالثا- BA كأرضية خصبة لتوليد المعرفة:

استخدم هذه المصطلح من قبل المفكرين اليابانيين نوناكا وتاكيشي. BA هي كلمة يابانية وتعني المكان تعود اصوله الى الفيلسوف الياباني كيتارو ميشلاندر Kitaro Mishlander سنة 1921 وطوره Shimizu 1995 حيث قدم كوسيلة لتكيز الموارد من المعرفة التنظيمية والافراد لخلق المعرفة، انطلاقا من كون المعرفة غير ملموسة، ولا حدود لها، ديناميكية لا يمكن تخزينها، وبهدف استغلالها بكفاءة وفعالية، لا بد من التركيز على المعرفة في وقت ومكان معين(BA).

فحسب نوناكا وتاكيشي Takeshi & Nonaka، لا يمكن انشاء المعرفة عبر الافراد فقط ولكن من خلال التفاعل بين الافراد مع البيئة، حيث تحتاج المعرفة داخل الأفراد الى تقاسمها واعادة انشائها وتضمينها من خلال التفاعل

(*) **الجلسات العصف الذهني** هي اجتماعات رسمية وغير رسمية بين عدد معين من المهتمين في شيء معين، بهدف مناقشة موضوع ما وطرح الافكار حولها دون الخوف او التردد من قلة اهميتها، ومناقشتها بغية الوصول الى افضل حل مقترح. وتعد هذه الاجتماعات خارج مكان العمل وتهدف هذه الفكرة الى تشجيع المشاركين على الالتقاء خارج بيئة عملهم المعتادة، ربما في احد المنتجعات، حيث تتاح لهم فرصة مناقشة مشكلاتهم في بيئة مريحة بعيدا عن الرسميات. ولا تعد هذه الاجتماعات وسيلة لتحفيز الابداع فحسب، بل تعد ايضا وسيلة لمشاركة المعرفة وبناء الثقة بين افراد المجموعة، ويوصفها وسيلة لاكتشاف المعرفة. وقد تكون جلسات افتراضية من خلال استعمال تكنولوجيا التواصل المتوفرة، كمؤتمرات الويب.

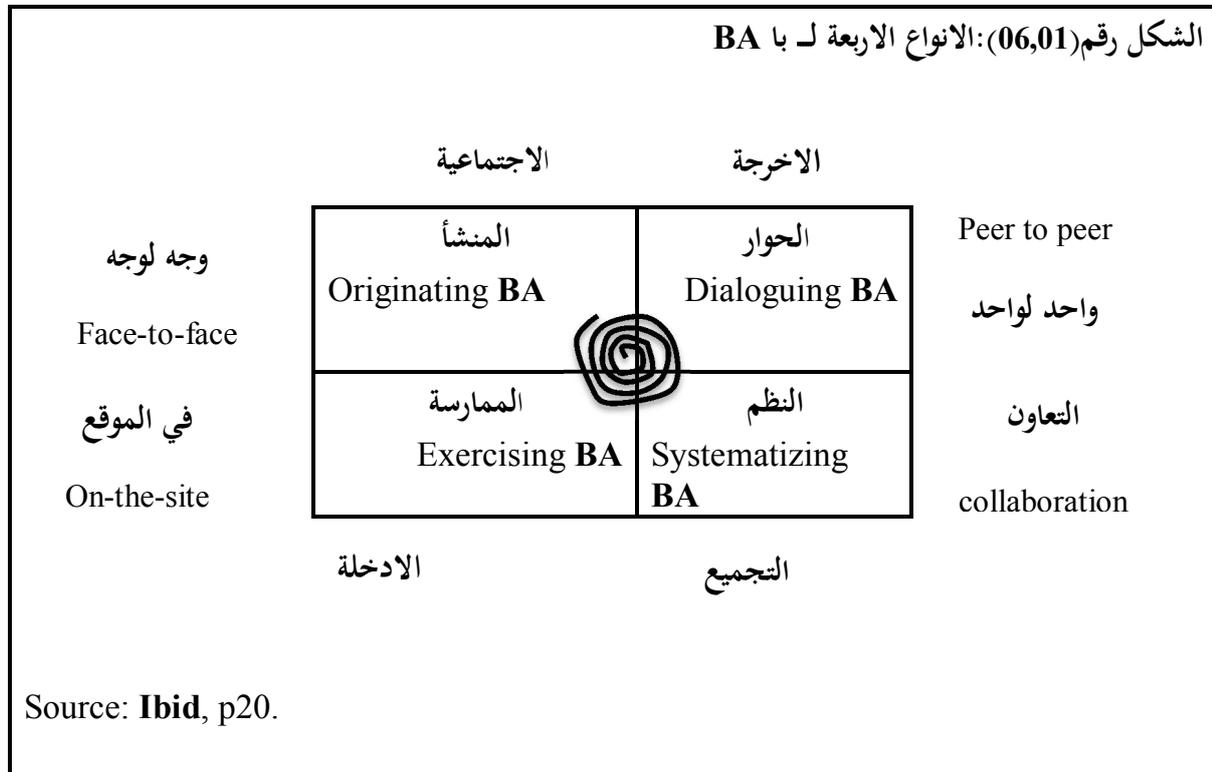
(1) ايروايسرا، مرجع سبق ذكره، ص 291.

(2) Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, Ryoko Toyama, *Emergence of "BA": A conceptual framework for the Continuous and self-transcending process of knowledge creation*, Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*, Oxford University Press, New York, 2001, pp14-21.

مع الاخرين، و با **BA** هو الفضاء الملائم لذلك، حيث تحدث مثل هذه التفاعلات، ولذلك فان عملية خلق المعرفة هي عملية ايضا انشاء با **Ba**، وهو ما يعني خلق حدود لهذا التفاعل الجديد.

خلال هذا التفاعل يتم تحويل المعرفة بين الافراد، اذ يعد هذا الاخير عملية اجتماعية تعكسه العلاقات الشخصية داخل المجال **BA**، حيث با **BA** ليس بالضرورة مكان مادي، بل هو وقت ومكان مشترك للعلاقات الناشئة بين الأفراد والجماعات لخلق المعرفة، يمكن ان يكون مادي مثل مكتب، او افتراضي مثل البريد الالكتروني، رسمية وغير رسمية كمساحة للحوارات وتبادل الخبرات مع العملاء.

هذا ويؤكد كل من نوناكا وتاكيشي على انه لا يمكن فصل المعرفة عن **BA**، حيث اذا تم فصل المعرفة فإنها سوف تتحول الى معلومات يمكن الوصول اليها عبر الشبكات ووسائل الاعلام، فالمعرفة موجودة فقط في با **BA** ضمن انواعه الاربعة التالية: المنشأ **Originating**، الحوار **Dialoging**، النظم **Systematizing**، الممارسة **Exercising**، حيث كل نوع يدعم نمط معين من انماط التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة، ويوفر منبراً لخطوة محددة في عمليات ادارة المعرفة، مثلما يوضحه الشكل التالي:



- المنشأ **Originating BA**: هو المكان او الفضاء الذي يتشارك فيه الافراد الاحاسيس والخبرات، العواطف وحتى التصورات، من خلال العمل على ازالة الحواجز وانتشار روح التفاهم والتعاطف والثقة والامان فيما بينهم.

- الحوار **Dialoguing BA**: هو المكان الذي يشيد الحوار، حيث يسمح الحوار بتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة مع الاهتمام الكبير في التركيز واختيار الافراد ذوا المعرفة والقدرات الخاصة عند اقامة هذا الفضاء.

- النظم **Systematizing BA**: هو مكان تفاعلي افتراضي بديل عن المشاركة من ارض الواقع، حيث يتم فيه توليد معارف صريحة جديدة انطلاقا من دمج المعلومات والمعارف الصريحة الموجودة اصلا، خاصة في ظل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات من انترنيت وادوات للتوثيق ما يدعم هذا النمط من التحويل.

- الممارسة **Exercising BA**: يتكون اساسا من التدريب المستمر، حيث يدعم ويعمل على استيعاب المعارف عن طريق تسهيل تحويل المعرفة الصريحة الى ضمنية، عبر التركيز على العمل و التدريب المستمر مع كبار المرشدين والمختصين والخبراء، وحتى زملاء العمل،

هذه الانواع الاربعة لها **BA**، تكون داعمة لطرق وانماط خلق المعرفة، وفق نموذج **SECI** الشهير، الذي قدمه كل من نوناكا وتاكيشي، المكون من الانماط الاربعة التالية:⁽¹⁾

- التثنية **Socialization**: هي توليد للمعرفة الضمنية، وتعني تحويل المعرفة من ضمنية الى ضمنية، اذ تسمح بتبادل الخبرات والمهارات واكتساب المعارف الضمنية عن طريق المشاهدة، فالمتدربين يعملون مع المعلمين ويتعلمون الحرفة ليس بالتكلم ولكن بالمشاهدة، وفي المنظمات يستعمل التدريب نفس المبدأ؛

- الأخرجة **Externalization** أو (الاتجاه إلى الخارج): هي توليد للمعرفة الصريحة، عبر التحويل من الضمنية إلى الصريحة، فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة صريحة، حيث استعمال المفاهيم واللغة والاستعارات النماذج،... طرق مهمة لكامل عمليات خلق المعرفة الصريحة؛

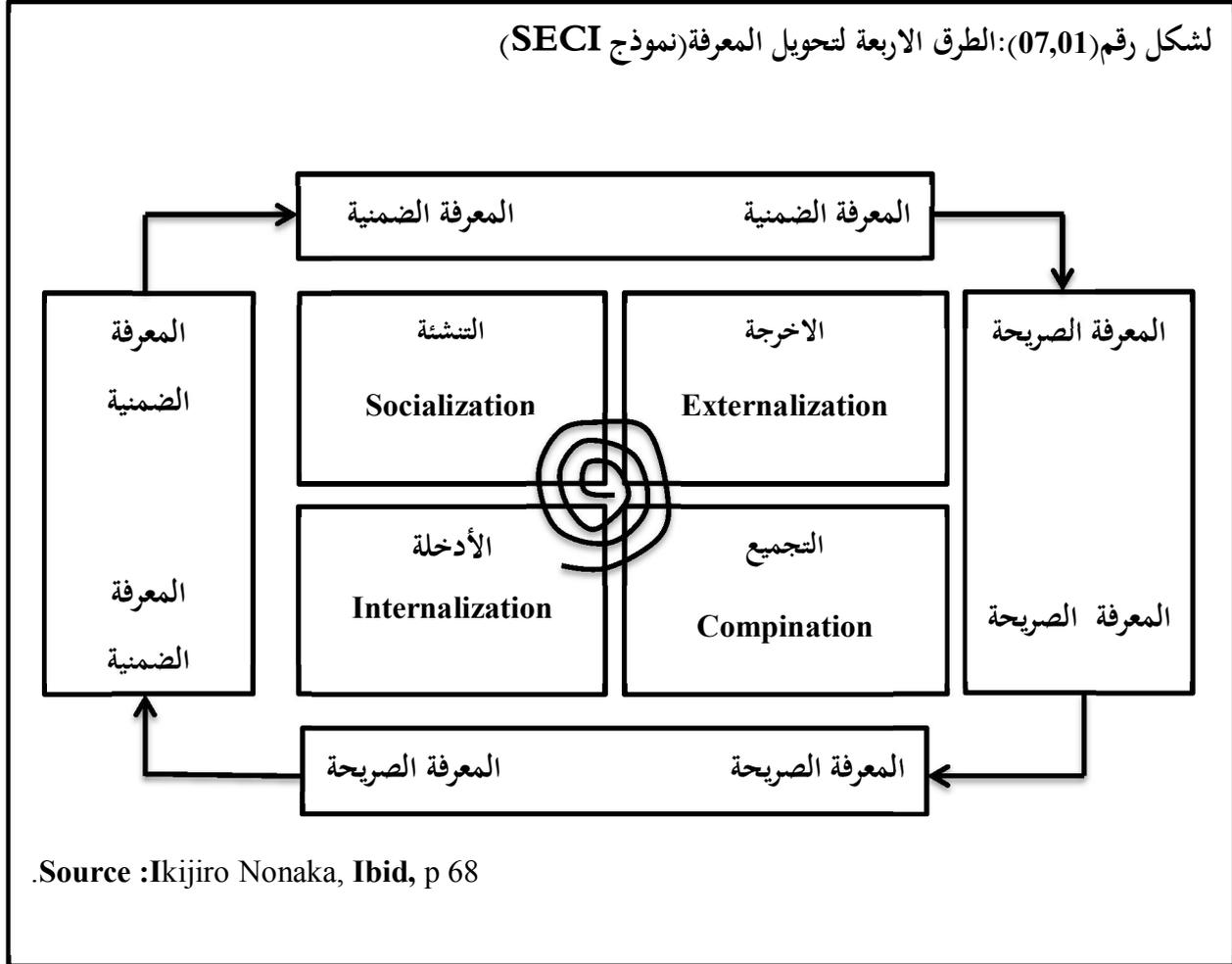
- التجميع **Combination**: هي توليد للمعرفة الصريحة، وتقوم على تحويل المعرفة الصريحة الى صريحة عبر اللغة الاشكال والوثائق، وسائل الاعلام، الهاتف، وهنا تكون تكنولوجيا المعلومات فعالة جدا في هذه الطريقة، الامر الذي شجع على التقدم الكبير في مجال ادارة المعرفة باستعمال هذه الطريقة؛

- الأدخلة **Internalization**: هي توليد للمعرفة الضمنية، وتقوم على تحويل المعرفة من صريحة إلى معرفة ضمنية وهذا يتحقق من خلال تكرار في أداء المهمة، حيث تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، فالأدخلة هي عمليات تجسيد للمعرفة الصريحة **Emboding Knowledge** وترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم عن طريق العمل.

(¹) *Ibid*, pp 66-67.

كما تجدر الإشارة ان توليد المعرفة " يبدأ من التجميع، ثم يتحرك عبر انماط التحويل الاربعة، ويعتبر النمطان (التجسيد والتدوير) اهم مرحلتين من مراحل توليد المعرفة لانهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد⁽¹⁾.

والشكل الموالي، يعكس تتابع هذه العمليات الاربعة:



المطلب الثاني - تنظيم المعرفة:

هي عملية خرطنة المعرفة، حيث تتضمن عمليات تصنيف Classifying، فهرسة وتبويب Indexing، رسم Mapping المعرفة. فرسم المعرفة من الاساليب المقترحة لمعالجة المعرفة والتي يصعب ترميزها او وضعها في قواعد وكلمات (ادارة المعرفة الضمنية)، من ابرزها استعمال الخرائط المعرفية (Knowledge Maps)، وتشير هذه الخرائط الى الاشخاص الذي يحملون هذه المعرفة، بالإضافة الى استخدامها في المعرفة الظاهرة من خلال ارشاد طالبها الى محل

(¹) هشيم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفرع الثاني: مفهوم خرائط المعرفة

يعرف كل من دافت، بريسك ودفنوبورت Davenport, Prusak, Daft خرائط المعرفة بكونها عملية جرد لموجودات المنظمة، من افراد ووثائق وقواعد بيانات وغير ذلك، سواء كانت هذه الخرائط خرائط فعلية او قواعد بيانات فهي دليلا تدل على اماكن تواجد المعرفة، وليست مخزنا للمعرفة.⁽¹⁾

فهي لا تعدوا اكثر من عرض مرئي للمعلومات التي يتم الحصول او الاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفؤ، التي تتضمن عادة بعض النصوص والسرد القصصي، والرسومات والنماذج والارقام، وكذلك فان الخرائط يمكن ان تكون كروابط معرفية تفصيلية اخرى.⁽²⁾

فهي خرائط تقنية مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة في مجال محدد بصورة يدوية او باستخدام الحاسوب بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الافكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.⁽³⁾

اجمالا خرائط المعرفة وان تعددت انواعها؛ من الخرائط اليدوية او التقليدية، ذات التصميم الرسمي والانتاج اليدوي، والخرائط الالكترونية E-Maps، ذات التصميم الحاسوبي في الرسم والانتاج، ومن امثلتها نظام اكتشاف المعرفة (KDS) System Discovery Knowledge⁽⁴⁾، فهي بمثابة الدليل الذي يستعمله طالب المعرفة للحصول عليها باقل جهد وتكلفة ووقت ممكن، لرسمها مكامن تواجد المعرفة والطرق المؤدية لها. سواء ممثلة لمواقع الاقسام، وقواعد البيانات وما شابه من ذلك، او خرائط للأفراد والمجموعات وخبراتهم في مواقع عملهم، او خرائط الدروس المكتسبة والمكتسبة والمنسوبة... الخ.

هذه الخرائط التي تعد عملية لتمثيل المعرفة، تعد عملية فنية معقدة، تتطلب تخطيطا مسبقا، وتحليلا للمعرفة المتوفرة في المنظمة وتركيبا للعلاقات بينها، وتحديد العوامل لها وطرق الوصول اليهم، حيث يتم رسم خرائط المعرفة بوضع المفاهيم المهمة جدا في صناديق مستطيلة، او بيضاوية او في دوائر، ويتم ربط هذه المفاهيم بواسطة خطوط(اسهم) غالبا ما تكون مستقيمة وجرداء(غير مكتوب او مطبوع عليها)، وقد يظهر احيانا كلمات او عبارات او عناوين، وتعكس هذه الخطوط العلاقة بين المفاهيم، ومن المعلوم ان العلاقة بين مفهومين والمشار اليها بخط او سهم

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(2) عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 28.

(3) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(4) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 128.

هي علاقة مباشرة وان المفهوم ذاته قد ينقسم الى مفاهيم فرعية يشار اليها بخطوط مستقيمة ايضا، ويشير السهم عادة الى الطريق او الاتجاه الذي يجب ان تقرا به هذه العلاقة.⁽¹⁾

والشكل الموالي يوضح اهم الخطوات لإنجاز خرائط المعرفة:

(1) همشري، مرجع سبق ذكره، ص 440.

المطلب الثالث: تشارك المعرفة

"ان نجاح الشركات في القرن الواحد والعشرون سيتم تحديده الى مدى يمكن لقادة المنظمات تطوير الراس المال الفكري من خلال خلق وتقاسم المعرفة على مستوى عالمي"⁽¹⁾

تعد من أهم العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، اذ لا معنى ومغزى من المعرفة إذا لم يتم التشارك فيها بين أفراد المنظمة.

الفرع الاول - مفهوم تشارك المعرفة (Knowledge Sharing):

يخضع الكثير في تماثل وتشابه مصطلحي تشارك المعرفة ونقل المعرفة Knowledge Transfer، فتشارك المعرفة مفهوم اوسع واشمل من نقل المعرفة، حيث هذه الاخيرة هي خطوة نحو تشارك المعرفة مثلما يبين Coakes والتي تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب، اين غالباً ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة (مكتوبة أو مرمزة)، تنقل عبر وسائل الكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة، اذ تنتقل في المنظمة وفق شكلين مثلما يشير (Marquardt²):

➤ **الشكل المقصود** : تنقل فيه المعرفة عن قصد داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد أو عبر المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب، تدوير الأعمال بين الافراد؛

- **الشكل غير المقصود** : تنقل فيه المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كالتقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، والانترنت، واجتماعات ما بعد العمل.

والسؤال او الانشغال الاكبر هو حول كيفية تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها، يقول ويغ Wiig في هذا الشأن "المعرفة الشخصية لا يمكن مشاركتها مباشرة، حيث من بين الاساطير في ادارة المعرفة هو خوف الافراد من مشاركة معارفهم في كثير من الاحيان، لاعتقادهم بانهم سوف يخسرون الميزة التي اكتسبوها من خبرتهم بين اقراهم داخل المنظمة، اذ في افضل الظروف لا يوجد سوى جزء صغير من الافراد يمكن استخلاص الخبرة منهم وتشاركتها، والتي في كثير من الاحيان تمثل المعرفة الروتينية والتشغيلية"⁽³⁾.

⁽¹⁾ Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Knowledge creation and management*, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **Knowledge creation and management: New Challenges for Managers**, Oxford University Press, 198 Madison Avenue, New York, 2007, p 2.

⁽²⁾ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁽³⁾ Karkm .wiig, *Knowledge management an emerging dicipline rooted in a long history*. Charles despres, Daniel echauvel, butterworthheinemann, **knowledge horizons.usa**, 2000, p 7.

هذا الخوف من مشاركة المعرفة مع الآخرين شكل الحاجز الاكبر لنجاح ادارة المعرفة وفق راي الكثير من الباحثين، الى جانب حواجز وعوائق اخرى قاربت 124 عائقا في تعديد لـ كيث ليندسي Keith L.Lindsey، جمعتهما في المجاميع التالية:⁽¹⁾

- ضعف القدرة الاستيعابية للذاكرة التنظيمية: وما يرتبط منها من ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التخزين والنشر....؛
 - الغموض المسجل حول: اخلاقيات تشارك المعرفة، الباحثين عن المعرفة، الحوافز و المكافآت، الاهداف الشخصية؛ المشرفين الداعمين، مهمة تشارك المعرفة، وضع الاتصال المناسب؛
 - مدى توفر القيادة المناسبة لمشاركة المعرفة، خاصة في العمل على: حركية وفعالية قنوات لمشاركة المعرفة تكنولوجيا مشاركة المعرفة، القنوات الثابتة لمشاركة المعرفة، الوقت المكرس لمشاركة المعرفة، اتجاه الاتصالات الجدل حول التواصل وعدم مصداقيته، مدى ملائمة النظم القديمة خاصة انظمة المشاركة ومدى نجاعتها الفروقات (الاختلافات) الثقافية خاصة حول تصورات العمل، الرغبة في الاحتفاظ بملكية المعلومات وتأثير ردود الفعل العاطفية اتجاه المشاركة، قدرة العمال في تحديد المعرفة، ثراء قنوات الارسال؛
 - مدى كفاية الموارد للمشاركة المتوقعة، حول: اقامة التجمعات والجمعيات التشاركية، المكافآت لتشارك المعرفة، ضعف الترتيبات المكانية،....؛
 - الاحساس بأهمية المعرفة والخوف من: ان تصبح زائدة عن الحاجة، الاستغلال بمجرد مشاركة المعرفة القيود خاصة الثقافية، خسارة المعرفة في التكلفة العالية للبحث عن المعرفة الجديدة؛
 - عمال المعرفة لديهم نقص التوجيه المحلي لـ: مشاركة المعرفة خاصة في استخدامات انظمة مشاركة المعرفة، الارضية المشتركة و الدافعية للمشاركة، الحالة النفسية خاصة الثقة بموضوع المعرفة، فهم تقنيات اللغة مقاومة التغيير، الوقت المحدود، تخصص الوظائف؛
- وفي سبيل التغلب وازالة هذا الحواجز تم تقديم عدد من الادوات، يبقى اهمها اقامة المنظمة المتعلمة الى جانب ادوات وطرق اخرى اجتهد باحثوا هذا المجال في عرضها، نعدد:

الفرع الثاني- المنظمات المتعلمة كنموذج لتشارك المعرفة:

يعتبر بيتر سينغ PetterSing أول من أشار واستعمل هذا المصطلح، فالحاجة الى فهم التعلم وكيفية تعلم المنظمات وتحقيق التراكم في هذا التعلم، فهو مهمة غير قابلة للتفاوض باعتباره استراتيجية اساسية للمعرفة⁽²⁾، فزمن الادارة الاعلى تفكر والمستويات الاخرى تطبق لم يعد مفيداً، إذ من اهم التحديات التي تواجه المنظمات هي كيفية دمج الافراد في عملية التعلم، وكيف تستطيع ان تتعلم بدرجة اسرع من المنافسين، وربما قد يصبح التعلم المصدر الوحيد

⁽¹⁾ Keith L. Lindsey, *Knowledge Sharing barriers, knowledge management (Concepts, Methodologies, Tools, And Applications)*, Information Science Reference, Hershey, USA, 2008, p 1497.

⁽²⁾ Gabriele McLaughlin, Michael Stankosky, *Knowledge has legs: personal knowledge strategies shape the Future of knowledge work and knowledge management*, Journal of Knowledge Management, VOL. 18 NO. 3 2010, p206.

للميزة التنافسية المؤكدة⁽¹⁾. ومن هنا وجب على المنظمة ان تهتم بأفرادها الاهتمام الكافي لجعلهم ذاتي التعلم، ابتداء من حسن اختيارهم خاصة الذين يهتمون بالتعلم، وان تقدم لهم كافة التسهيلات، وتعليمهم كيفية الوصول الى مصادر المعرفة وتحليلها واستيعابها وتحديثها باستمرار لتحويلها الى معلومات ذات معنى حقيقي يمكن الاستفادة منها داخل المنظمة وتكون قادرة على التكيف المستمر مع المستجدات وتتعلم ما يستجد، لتصل الى مرحلة التعلم الاستراتيجي(Strategic Learning)⁽²⁾

وقد عرفت المنظمات المتعلمة على أنها "المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير"، كما تعرف على أنها المنظمات الماهرة والقادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤيا الجديدة، من خلال قيامها باستمرار بـ:⁽³⁾

➤ اكتساب أفكار ومعرفة جديدة ونقلها، تحويل ونقل المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها؛
 ➤ التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضائها، تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة، قياس نتائج التغيير الحاصلة من خلال قياس أدائه.
 هذه المنظمات ذات الخصوصية عن مثيلاتها بشكل عام، او في الصناعة العاملة فيها بشكل خاص، تتطلب في تكوينها وطبيعتها تركيبها مجموعة من التغييرات على بنية المنظمة، حيث يجب عليها التحول من:⁽⁴⁾

- من الهيكل العمودي الى الافقي: هذا الاخير يولد تدفقات في العمليات أكثر من الادارات الوظيفية(مثلا فرق العمل المدارة ذاتيا)؛ بخلاف الهيكل العمودي المكرس في وضع المسافات بين الافراد بتعدد وظائفهم ومستوياتهم؛
- من المهام الروتينية الى ادوار التمكين: عبر اتاحة وتعزيز حرية التصرف للأفراد، وتعديل الادوار بما يسمح وهذه المرونة؛
- من انظمة الرقابة الرسمية الى مشاركة المعلومات؛
- من استراتيجية المنافسة الى التعاون: من خلال حرص المنظمة على تجميع النشاطات وتمكين العمال ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية، لا ان تفرضها من الاعلى؛

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁽²⁾ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁽³⁾ نعيمة حسن جبر زوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9-ع 2 (2004).

⁽⁴⁾ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

▪ من الثقافة القاسية الى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح وازالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

اضافة الى ذلك يشير Bhatt الى اهمية الحاجة لنقل المعرفة، ونشرها، والتشارك فيها في مختلف انحاء المنظمة موضحا ان التفاعل بين التكنولوجيات والتقنيات والافراد له اثره الايجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، ومحدرا من ان القيادة التقليدية هي مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة ومن ثم التشارك فيها. ويؤكد ان ما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمة افقية تتبع سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة، وتنظر الى التحفيز على انه العنصر الاساسي في عملية التشارك والتعلم.⁽¹⁾

الفرع الثالث - دور مجتمعات الممارسة (Communities of Practice (COP) في تشارك المعرفة:

"التعلم نشاط اجتماعي، والاشخاص يميلون الى التعلم الافضل في مجموعة"، قاعدة انطلق منها كل من لايف و وينغر Lave and Wenger عن اهمية المجموعات في التعلم، وطرحا مجتمع الممارسة عام 1991 كتقنية لتعزيز التعلم في المنظمات، هذه الاخيرة حسب وينغر Wenger عبارة عن شبكة من الاشخاص الذي يتشاركون هدفا مشتركا في المنظمة، وهم على استعداد للعمل معا ومشاركة المعرفة على مدى فترة من الزمن.⁽²⁾

فمجتمع الممارسة حسبهم لديه القدرة على تنمية الراس المال الاجتماعي للمنظمة، من خلال الاحداث التي تحدث داخل المنظمات، حيث ان ربط الافراد بتجارب ومصالح متماثلة وخلق العلاقات بينهم ونسج الجماعات والتي قد لا تتوفر لديهم الفرصة للالتقاء عبر الهيكل الرسمي توفر السياق المشترك الذي يشجعهم على تشارك معارفهم فمجتمعات الممارسة الرسمية والغير رسمية باستطاعتها خلق الاساس الناجح لتشارك المعرفة داخل المنظمة، والتي يمكن ان تؤدي الى فوائد كثيرة، منها:⁽³⁾

- امكانية خلق بيئة مساعدة لمشاركة المعرفة وخلق المعرفة، بيئة مساعدة لثقافة التغيير واساسا للتعلم الذاتي؛
- تمثل وسيلة لرعاية وتطوير المعرفة ومشاركتها، دون الرجوع الى اعادة ابتكار المعرفة من جديدة؛
- تمثل وسيلة لاختراق الحدود التنظيمية الرسمية في المنظمة؛
- تساعد الافراد على كسب معارف جديدة من الخبراء، ومناقشتها بشكل اكثر انفتاحا وحرية داخل المجموعة؛
- تساهم في زيادة ثقة الافراد بمعرفتهم الشخصية، ومساعدتهم على طرحها وتشاركها داخل المجموعة.

⁽¹⁾ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁽²⁾ Ruthrikowski, *Knowledge management(internal, external and social cultures)*, Ruthrikowski, *knowledge Management(social, cultural and theoretical perspectives)*, Chandos Publishing (Oxford)Limited, UK, 2007, p181.

⁽³⁾ idem

اضافة الى ذلك تساهم مجتمعات الممارسة في تعزيز دعامة المعرفة وادارتها يضيف سكوت باكات Scott Paquette، حيث تعمل على:⁽¹⁾

- خلق فرص اعمال جديدة من خلال تطوير العلاقات والخبرات الداخلية مع قاعدة عملاء المنظمة، نتيجة تحويل الافكار الى منتجات جديدة؛
 - اعادة تشكيل وتكوين الخبرة التي يمكن ان تضيع في حركية المنظمة وخلق طريقة لتحديد هذه الخبرة؛
 - تمكن المنظمات من امتلاك المواهب، هذه المواهب التي اصبحت تعرف بكونها منزل الخبرات التي تشجع على تطوير المهارات والخبرات للعاملين، و؛
 - الاستفادة من المشاركة في مجتمعات الممارسة المتعددة التنظيم، من خلال توسيع موارد المعرفة خارج الحدود التقليدية للمنظمة.
- ولتحقيق هذه الاهداف يجب على هذه المجتمعات ان تتصف بخصائص معينة، يوجزها ستايسباس Sitespace في النقاط التالية:⁽²⁾

- وجود هدف مشترك ومتقارب بين الاعضاء؛
 - ذاتية تجمع الاعضاء، من خلال طموحهم لمشاركة المعلومات لتعزيز فهمهم في الاماكن المهمة لهم، ويتصرفون على نحو حر؛
 - عدد الاعضاء كبيرا جدا، لاستدامتها، هذه المجتمعات الكبيرة يجب ان تكون خاضعة للإشراف؛
 - يجب على الاعضاء قراءة وكتابة المحتوى بالمجتمعات.
- كما يضيف براين ليهني Brian Lehaney سمات وخصائص اخرى، هي:⁽³⁾
- **التنوع:** ان تكون متعددة المهارات، تمنع الملل والرتابة وتنشئ المرونة؛
 - **الهوية:** تبني الهوية على الشعور بالإحساس بالمسؤولية الجماعية؛
 - **الدلالة(الاهمية):** التفاعل والاهتمام حول النتيجة، فالحافز على الاهتمام بنتائج عملية العمل يزيد من التعاون؛
 - **الاستقلالية:** تزيد من ملكية الاعضاء وقابليتهم لإعادة التصرف واتخاذ القرار؛
 - **التغذية العكسية(ردود الفعل/ الاستجابة):** فهم ومعرفة نتائج عمليات العمل تمكن الفرق من مراقبة تقدمها، تحقيق اهدافها وتطوير ادائها.

الفرع الرابع- دور القصص في نشر وتشارك المعرفة:

⁽¹⁾ Scott Paquette, *Communities or practice as facilitators of knowledge exchange*, Scott Paquette, *Knowledge management (concepts, methodologies, tools, and applications)*, Information Science Reference, Hershey, USA, 2008, p1688.

⁽²⁾ Ruthrikowski, *Op. Cit*, p183.

⁽³⁾ Brian Lehaney, Steve Larke, Elayne Coakes, Gillian Jack, *Beyond knowledge management*, Idea Group Publishing, Hershey, USA, 2004, p 48.

يستعمل سرد القصص كمفتاح للمعرفة للعديد من المنظمات لمشاركة الخبرات والرؤى والمعرفة، فمشاركة القصص تعد مكون مهم للتعلم حول مسائل المعرفة خاصة المعقدة منها، حيث تساعدهم في ربط بين الدروس والخبرات مع المعرفة المستكشفة، فهي تجمع بين المشاعر والاستجابة التحليلية للجمهور، لأجل ذلك يجب ان تكون القصة فعالة وهو التحدي المطروح على قادة المعرفة، حول من يستطيع سرد قصة جيدة. والتي يجب ان تتضمن عناصر اساسية وفق رأي خبراء هذا المجال، تتمثل في:⁽¹⁾

- **سياق القصة:** من خلال تحديد وتجهيز المستهدف من المنظمة، والعمل على تهيئة الموقع والظروف المحيطة بها(التفاصيل الصغيرة قد تؤثر على استماع المستمع)؛
 - **الوكلاء والاشخاص الرئيسيين في القصة:** عبر تحديد وتقديم وصف موجز لدورهم؛
 - **المأزق الذي واجهه الوكلاء:** تقديم المشكل والمعايير التي يتعين تحقيقها، وتحديد عواقب الفشل، مع القيم والمبادئ التي يجب مراعاتها؛
 - **نواب الوكلاء:** ما الذي يخططون لفعله، الخطوط العريضة التي وضعوها للمسائل والمعضلات التي يواجهونها في اختيار مسار العمل؛
 - **الاجراءات :** التي اتخذها الوكلاء للوصول الى اهدافهم؛
 - **الاستراتيجية والتقنيات** للتوصل الى خطة؛
 - **النتيجة والاثار المتوقعة وغير المتوقعة:** من المهم جدا ان تكون القصة واضحة حول تأثير الاجراءات؛
 - **المفاجآت** التي ظهرت خلال هذه التجربة.
- ونشير هنا الى ان القصص ليس بالضرورة ان تكون وجهها لوجه فيمكن استعمالها عبر شبكات المنظمة المجالات... الخ

الفرع الخامس - طرق اخرى في نشر وتشارك المعرفة:

ومن ابرز طرق التعلم فعالية لتشارك المعرفة، نذكر:

- **الملاحظة:** يصير عدد من المهتمين بعملية التعلم التنظيمي على انها ابسط واكفأ الوسائل للتعلم، كيف لا وهي وسيلة تعلم الفرد منذ ولادته^{*}، وفي هذا الشأن يشير سنودن Snowden الى الملاحظة الانثروبولوجية Anthropological Observation كأحد اساليب امتلاك المعرفة، والداعية الى استخدام اشخاص قليلي الخبرة لإجراء المقابلات، مستشهدا بذلك على استخدام مجموعة من اطفال المدارس لفهم التدفقات المعرفية داخل منظمة ما فالأطفال لكونهم قليلي الخبرة، تجدهم

⁽¹⁾ Brian Lehane, Steve Clarke, Elayne Coakes, Gillian Jack, Op.Cit, p 48.

^{*} استخدمت هذه التقنية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي من قبل مهندسي ادارة المعرفة، حاولوا من خلالها ترجمة ملاحظتهم لسلوك الخبير الانساني في الواقع الى سلوك للنظم الخبيرة.

يطرحوا اسئلة بريئة وغير متوقعة، فكلما كان لدى الاطفال فضول اكبر ادى ذلك الى مستوى اعلى من استنباط المعرفة.⁽¹⁾

➤ **التصوية(الاقتداء) Benchmarking**: هي عملية تبني الممارسات الافضل في الصناعة على مستوى المنظمة فالتصوية هي وسيلة لتحسين الاعمال او الاداء التنظيمي. وهي اسلوب او طريقة لتحديد عمليات العمل في الصناعة القائدة التي تمثل الممارسة الافضل، ومن ثم اعتماد وتكييف هذه العمليات مع اوضاع منظمتك. مع النظر بعين الاعتبار الى ضرورة تحقيق اداء متفوق.⁽²⁾

➤ **الدروس المتعلمة**: هي عملية اخذ الدرس من السابق، من خلال مطابقة المشاكل الحالية مع ما تم عيشه في الماضي واخذ افضل الحلول، فهذه الدروس تعمل على زيادة معدلات التعلم التنظيمي، لأنه حينما يتعلم قسم ما في المنظمة شيئاً قيماً، فانه يتيح المعرفة المتعلقة بهذا الشيء امام افراد المنظمة جميعهم من خلال عملية نقل المعرفة والتشارك فيها.⁽³⁾

المطلب الرابع: استخدام وتطبيق المعرفة:

الفرع الاول - تطبيق المعرفة:

وتتضمن هذه الاخيرة عمليات الاستعمال Use، اعادة الاستعمال Reuse، الاستفادة Utilisation التطبيق Application. فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم ادارة المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب مع استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها او حل مشكلة قائمة.

هذه العملية التي سماها دوف Dove بالاستجابة للمعرفة، فهي حسب بساطة تعني درجة استجابة المنظمة لأنواع المختلفة من المعلومات التي تصل اليها، ومثال عن ذلك عندما تصل معرفة عن احتياجات العملاء ومن ثم الاستجابة لهذه المعلومات، واسرع منظمة تستجيب لهذه الاحتياجات سوف يرتفع لديها منسوب رضا العملاء.⁽⁴⁾

فالأصل في المعرفة في استخدامها على مستوى المنظمة سواء في حل المشكلات او لكسب ميزة تنافسية، فلا مغزى من الاستثمار في المعرفة وخرزنها ومشاركتها ما لم تحول الى التنفيذ، اذا تصبح في هذه الحالة مجرد تكلفة تتحملها

⁽¹⁾ ارما بيسرا، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁽²⁾ سلطان كرملي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁽³⁾ هيثم لي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 109-112.

⁽⁴⁾ Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew, Keng-Boon Ooi, **Knowledge management: a key Determinant in advancing technological innovation?**Journal of of Knowledge Management, Vol. 17 NO. 6 2013, p853.

المنظمة، إذ أن نجاح المنظمة في برامج ادارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا وما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من معايير التقييم في هذا المجال¹. كما اشار بيرك Burke الى ان المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وان يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على ان الاستخدام واعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة واشكال اخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنية الحديثة، خاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، واعادة استخدامها في اماكن بعيدة عن مكان توليدها.² حيث ان تجاهل تسخير او استخدام المعرفة، قد ينتج عنه عدد من العواقب المؤسفة منها:³ خسارة معارفك وخبراتك؛ خسارة دخلك وايراداتك؛ خسارة انتاجيتك؛ خسارة او ضياع فرصتك؛ الحاجة الى اعادة اختراع العجلة؛ خسارة معرفتك وفضل تجاربك؛ خسارة فرصة التعليم؛ تضرر مفتاح العلاقات مع الزبائن الموردين واصحاب العمل؛ تقلص في جودة معرفتك المستقبلية؛ تضرر في الثقافة التنظيمية والراس المال الاجتماعي استفادة المنظمات الاخرى من افكارك الخاصة.

الفرع الثاني - دورة حياة المعرفة:

ان تتابع عمليات ادارة المعرفة في سلسلة متواصلة، بداية من توليد المعرفة، وصولا الى الاستخدام واعادة الاستخدام، لتدخل في سلسلة جديدة من عمليات ادارة المعرفة، وفق حركة دولبيه مثلما جاء به نوناكا وتاكيشي هذه السلسلة ما هي الا دورة حياة تمر بها المعرفة في المنظمة، مشكلة من خمسة مراحل، هي:⁴

- **المرحلة الاولى (فوضى المعرفة):** وفيها المنظمة غير مدركة لأهمية المعرفة في تحقيق اهدافها، تبدأ فيها المنظمة بتخزين المعرفة بطريقة مخصصة، يكون فيها الوصول واسترجاع المعلومات صعب ومستهلكا للوقت، بسبب الصعوبة في تحديد مصادر المعرفة، وعدم توافق النظم، وعدم فاعلية عمليات جمع المعلومات، بالإضافة الى ممانعة بعض الافراد في مشاركة معارفهم ومعلوماتهم لافتقارهم للوقت او للتحفيز او غيرها من الاسباب؛
- **المرحلة الثانية (ادراك المعرفة):** تبدأ فيها المنظمة بادراك حاجتها للمعرفة، حيث تبدأ في بعض محاولات ادراكها، من خلال تحديد مصادر المعرفة، وتحديد طرق استرجاعها، من خلال فهرسة مصادر المعرفة المتوفرة الامر الذي يسهل الوصول اليها من قبل الافراد؛

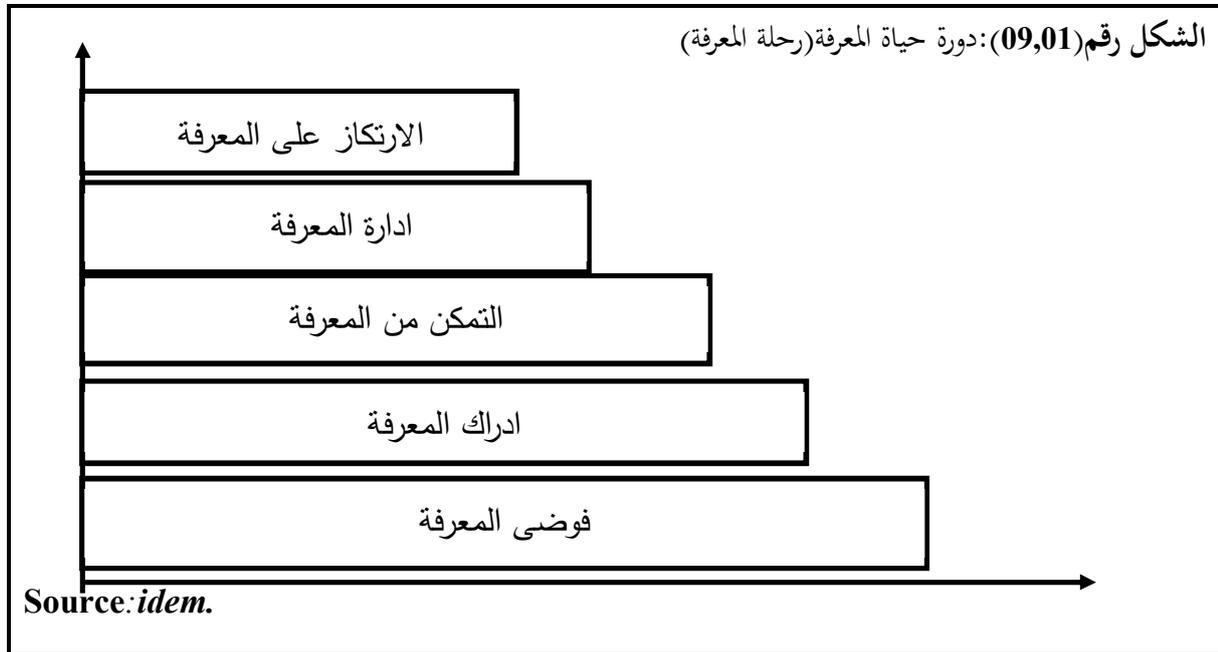
¹ هناك عدة تجارب ومحاولات لقياس وتقييم معرفة المنظمات، ابرزها تجربة البنك الكندي للتجارة CIBC، ومنظمة AMS الامريكية (ستتطرق اليها بشيء من التفصيل في المبحث التالي)

² القهبي، مرجع سبق ذكره، ص 108

³ Edward Sallis, Gary Jones, *Knowledge management in education (enhancing learning & education)*, Kogan Page Limited, UK, 2002, pp 5.6.

⁴ Renétissen, Daniel Andriessen, Frank Lekannedeprez, *The knowledge dividend*, Pearson Education Limited, london, 2000, pp207-208.

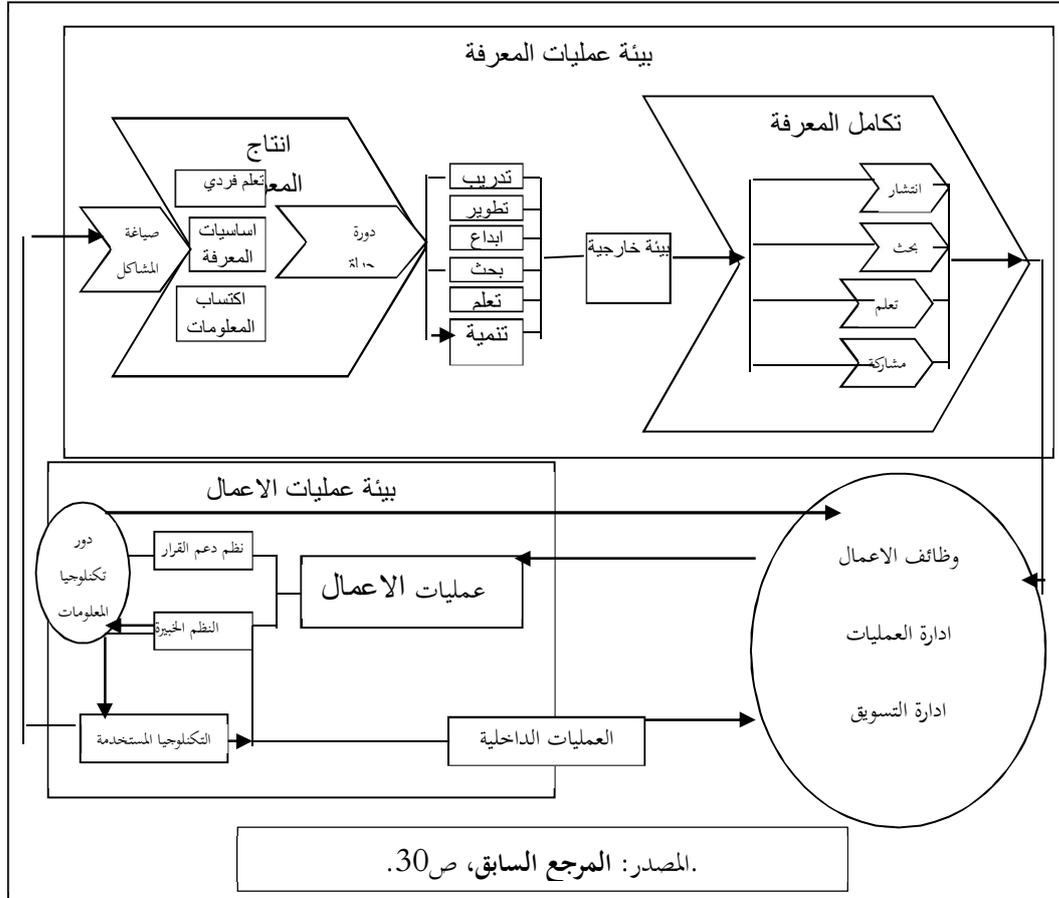
- المرحلة الثالثة (التمكن من المعرفة): تبدأ فيها الاستفادة من ادارة المعرفة على مستوى اعمال المنظمة، كما يتم فيها تقييم وترتيب الاعمال التجارية، وكذا تحديد الاجراءات والادوات العامة التي تستخدم للوصول الى المعرفة، بالإضافة الى التخلص من بعض الحواجز الثقافية والتكنولوجية؛
 - المرحلة الرابعة (ادارة المعرفة): يتكون فيها اطار متكامل من الاجراءات والادوات لاستكشاف وخلق والاحتفاظ بالمعرفة، بحيث يتم فيها التغلب على جميع العراقيل خاصة الثقافية والتكنولوجية منها، كما يتم فيها تحيين استراتيجية المعرفة بشكل مستمر؛
 - المرحلة الخامسة (الارتكاز على المعرفة): يتم فيها تطبيق وبناء قاعدة المعرفة، كما تكون فيها اجراءات (ادارة المعرفة) جزء لا يتجزأ من العمليات الفردية والتنظيمية، باستخدام ادوات متكلمة فيما بينها، قائمة على بنية تحتية تكنولوجية جيدة.
- حيث تتدرج هذه الخطوات مثلما يوضحه الشكل التالي:



الفرع الثاني - نموذج دورة حياة المعرفة Mc Elory⁽¹⁾:

افترض (Mc Elroy) اطار عمل مفصل اطلق عليه دورة حياة المعرفة (Knowledge Life Cycle) (KLC) و اشار الى ان جزء من هذا النموذج يأخذ كاطار مفاهيمي لفهم كيفية انتاج وتكامل المعرفة في المنظمة، مع ضرورة رسم الاختلاف بين بيئة الاعمال وبيئة عمليات المعرفة، مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(10,01): نموذج دورة حياة المعرفة لاولري Mc Ellory

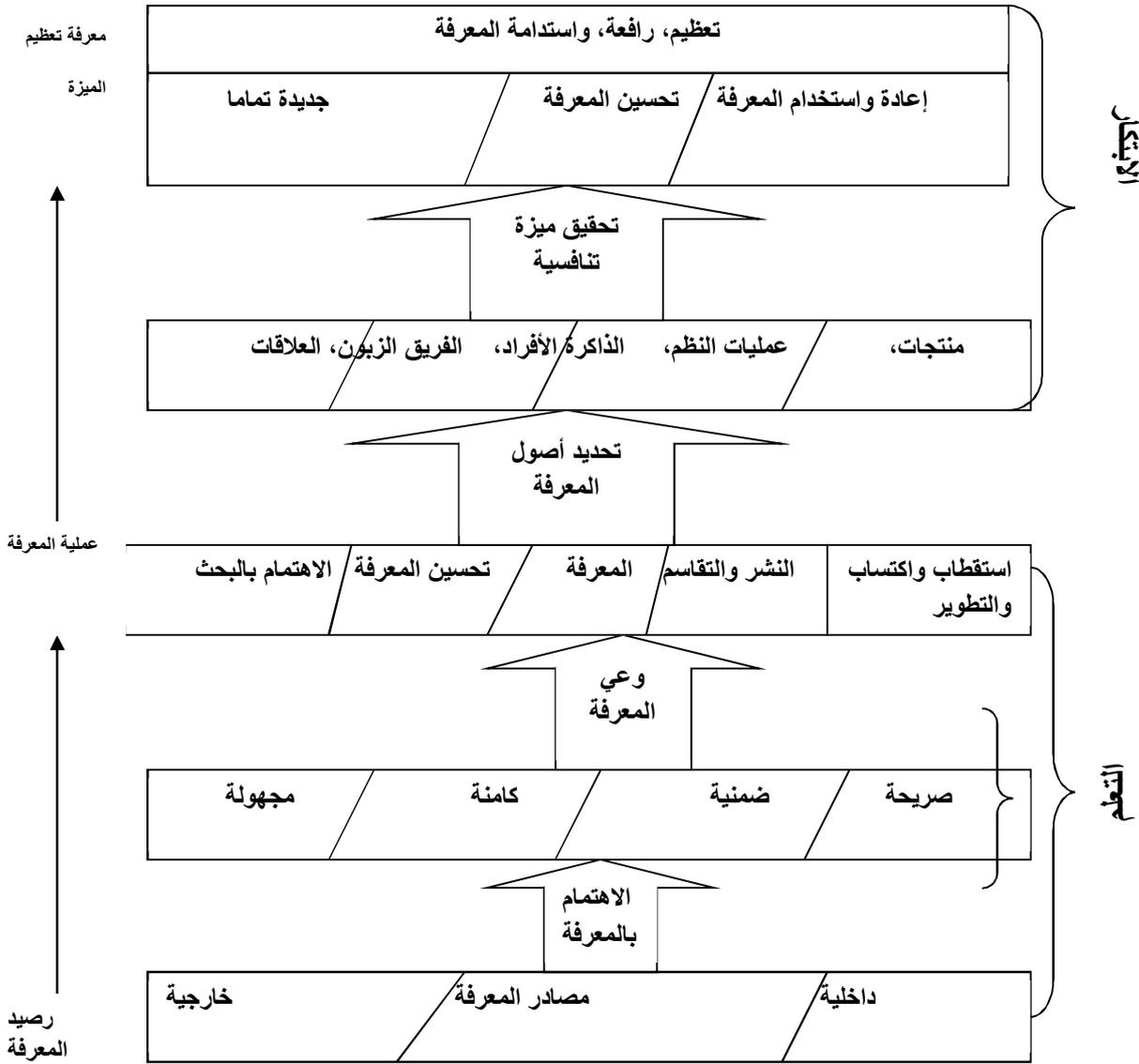


كما يوضح الشكل في بيئة الاعمال تظهر المعرفة في اداء الافراد خلال العمل اليومي لذلك العمل يأخذ بنظر الاعتبار المعرفة كما يأتي:

- المعرفة تظهر في الاستخدام (K. In use).
- المعرفة الاجرائية مثل معرفة كيف (Know-how).
- معرفة ماذا (Know - What) مثل التوقعات والاستراتيجيات ويواجه الافراد في العمل من وقت لآخر مشكلات او فرص تولد لهم حالة عدم التأكد وهذه الحالة تحث الافراد للذهاب الى الحد الاقصى من البحث في بيئة الاعمال عن الحل لما يشار اليه المشكلة المعرفية. الا ان في هذه الحالة يكيف الافراد انفسهم لمواجهة المشكلة المعرفية من خلال التعلم لغرض الدخول الى بيئة عمليات المعرفة لأجل المساهمة في انتاج المعرفة أثناء محاولتهم حل المشكلة المعرفية.

(¹) اسعد كاظم نايف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الشكل رقم(11,01): نموذج الرصيد_ التدفق_ الميزة لإدارة المعرفة لنجم عبود نجم



المصدر: المرجع السابق، ص 122

بغض النظر على الاجتهادات المقدمة لرسم خارطة طريق لاستغلال المعرفة على شاكلة هذه النماذج، يبقى السؤال المطروح في مدى ملائمتها لجميع المنظمات، خاصة في ظل التنوع الكبير للمنظمات، والذي يعود الى عدة اسباب ابرزها الصناعة العاملة فيها، فالمنظمات الخدمية ليست كالمنظمات الانتاجية في طبيعة وتركيب بنيتها التنظيمية.

المطلب الثاني: اثر ادارة المعرفة على المنظمات

من جملة الاثار المسجلة لإدارة المعرفة على مستوى المنظمات، والتي اثبتت بالتجربة:

الفرع الاول: اثر ادارة المعرفة على المنظمة

ارتبط نجاح المنظمات بإدارة المعرفة بتحقيق عدة نتائج وعلى عدة مستويات، سواء على مستوى عمليات المنظمة او على مستوى اسس المنظمات من افراد ومدخلات ومخرجات، فوفقا لسولجافري واخرين Solojavri et al أكدت عدة دراسات وجود ادلة على وجود علاقة بين مستويات مرتفعة من ادارة المعرفة وتحقيق المنظمة للنمو المستدام⁽¹⁾. كذلك ايضا اكدت دراسة لدانو ريغلاس Ruggles & Dan بعنوان ايجابيات المعرفة Knowledge Advantage عن وجود اثر ايجابي لإدارة المعرفة على الاعمال التجارية، واي نقص له اثر سلبي على هذه الاعمال وفق تاكيد 74% ممن شملتهم الدراسة⁽²⁾، وفي سبيل توضيح اثر ادارة المعرفة على المنظمات، بنيت ايرما بيسرا انه يمكن تسجيل وقياس هذا الاثر على عدة مستويات، كالتالي:⁽³⁾

اولا: تأثير ادارة المعرفة على الموظفين(العاملين)

يمكن ان تؤثر ادارة المعرفة على الموظفين في عدة نواحي، كتأثيرها على تعلم الموظفين، واكتسابهم للمرونة والرضا الوظيفي، ففي:

➤ تأثير ادارة المعرفة على تعلم الموظفين: حيث تعمل ادارة المعرفة على تعزيز مستوى تعلم الموظف، من خلال جعله على اطلاع بأحدث نواحي المعرفة ضمن مجال تخصصه، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق، كاليات التجسيد، وإعادة التقارير حول الدروس المستفادة من عمل او مشروع ما هو الا توثيق وتجسيد للمعرفة الضمنية التي اكتسبها اثناء عملهم بالمشروع، ما يسمح للموظفين الاخرين باستغلال هذه التقارير، الامر الذي يعزز من مستوى معارفهم، او التدوين عند قراءة او اعادة خوض تجربة المشروع السابق بالنسبة للموظفين لهذه التقارير هو تحويل المعرفة الصريحة الموجودة في التقارير الى ضمنية، او التفاعل الاجتماعي Socialization الذي يساعد ايضا الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال الانشطة المشتركة كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية وغيرها، او استخدام الجماعات المهنية Community Of Practice.

➤ تأثير ادارة المعرفة على قدرة الموظف في التكيف: ان تشجيع المنظمة لموظفيها على التعلم من بعضهم البعض بصفة مستمرة، يعزز من قدرة الموظفين على اكتساب والحصول على المعلومات والمعرفة متى احتاجوها الامر الذي يساعدهم على التكيف تحت اي بيئة عمل تفرضها الظروف التنظيمية المتغيرة، خاصة في التقليل

⁽¹⁾ Harri Laihonen, Antti Lönnqvist, Juha Metsälä, *Two knowledge perspectives to growth management*, Vol. 45 No. 4, 2015, p 476.

⁽²⁾ Rudy Ruggles, danholtshouse, p 8.

⁽³⁾ Irma Becerra Fernandez, Rajiv Aabherwal, *Knowledge management(systems and processes)*, M.E Sharpe, London, 2009 , p75.

من شعور الموظفين بالمفاجأة، فجلسات المناقشات وادراك المعارف الجيدة لا يهيئهم للاستجابة لتلك التغيرات فحسب، بل يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير والتكيف مع بيئة العمل.

➤ **تأثير ادارة المعرفة على الرضا الوظيفي:** يعرف سباكتور Spector الرضا الوظيفي بأنه مدى حب (رضا) او كره (عدم رضا) الافراد لعملهم، و لوك Locke بأنه العلاقة المنظورة بين ما يريده الفرد وما هو معروض.⁽¹⁾ حيث في ظل ادارة المعرفة تساعد الموظفين على التعلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، فضلا على اكتسابهم للمعارف الجديدة، الامر الذي يعزز قيمهم السوقية، مما يؤثر مباشرة على شعورهم بالرضى بالإضافة الى ذلك فان اساليب ادارة المعرفة مثل النصيح والتدريب لها فائدة مباشرة في تشجيع الموظفين، ومن ثم زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، خاصة وما تتيحه الجماعات المهنية للموظفين من امكانية التحكم والتدقيق في ممارسات العمل الخاصة بهم.

وضمن هذا الاطار بينت دراسة لكل من اينو، ميكا وبيا هيلمان Aino Kianto, Mika Vanhala, Pia Heilmann عن وجود علاقة ايجابية بين ثلاث عمليات لإدارة المعرفة والرضا الوظيفي، هذه العمليات متمثلة في مشاركة، الاحتفاظ، وترميز المعرفة، فيما رفضت وجود علاقة بين خلق وامتلاك المعرفة مع الرضا الوظيفي وفق نموذج مفسر بنسبة 42 بالمئة⁽²⁾

بالإضافة لما توفره ادارة المعرفة من ادوات للمديرين والمستشارين والباحثين في مجال التغيير والتطوير التنظيمي والذين يحاولون تحسين ظروف الرفاه في العمل لصالح موظفيهم.⁽³⁾

ثانيا- تأثير ادارة المعرفة على العمليات:

تساعد ادارة المعرفة على ادخال تحسينات على العمليات التنظيمية، كالتصنيع والتسويق، والعلاقات العامة ويمكن رؤية هذه التأثيرات في ثلاثة ابعاد رئيسية، هي (الفعالية، الكفاءة، الابتكار):

➤ **تأثير ادارة المعرفة على فعالية العمليات:** تعمل ادارة المعرفة على جعل المنظمات أكثر فعالية، حيث تساعد في اختيار واداء العمليات الأكثر ملائمة، كما ان ادارة المعرفة الفعالة تمكن اعضاء المنظمة من جمع المعلومات التي يحتاجون اليها لرصد الاحداث الخارجية، وهو ما يؤدي الى الحد من المفاجآت التي قد تواجه قادة المنظمة وبالتالي تقليل الحاجة الى تعديل الخطط، وقبول مناهج اقل فعالية. ان ادارة المعرفة من شأنها تمكين المنظمات من تهيئة عملياتها وبسرعة وفقا للظروف الحالية، وبذلك تحافظ على فعالية العمليات في الظروف المختلفة، كما تواجه صعوبة في المحافظة عليها، خاصة عند ارتفاع معدلات ترك الموظفين المتمرسين ذوي الخبرات والموظفين الجدد ايضا

⁽¹⁾ Aino Kianto, Mika Vanhala, Pia Heilmann, *The impact of knowledge management on job satisfaction*, Journal of Knowledge Management, VOL. 20 NO. 4 2016, p 620.

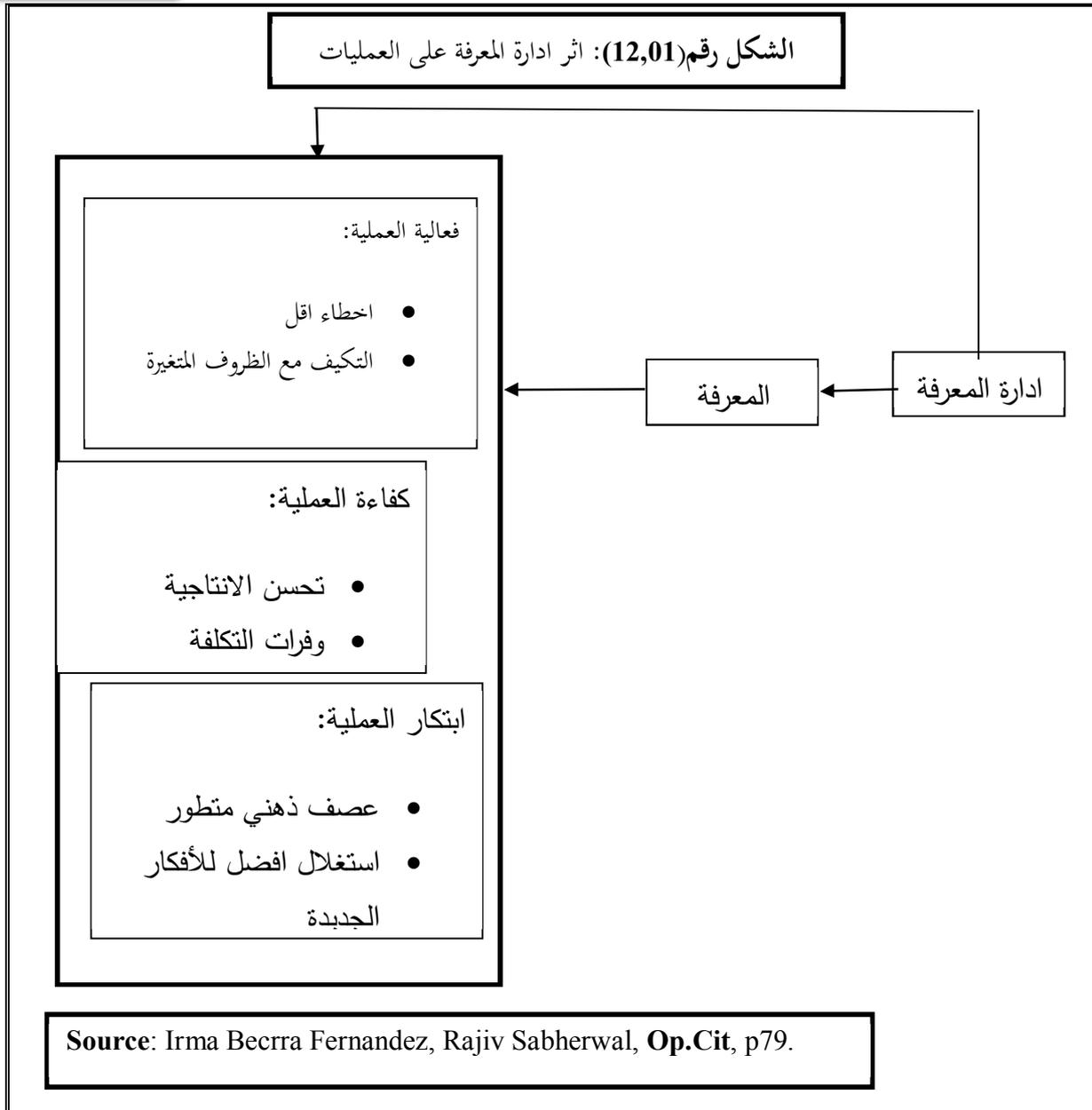
⁽²⁾ *Ibid*, p 628.

⁽³⁾ *Ibid*, p 622.

➤ تأثير ادارة المعرفة على كفاءة العمليات: الكفاءة وتعني اداء العمليات بسرعة وباقل تكلفة ممكنة، فالإدارة الفعالة للمعرفة من شأنها تمكين المنظمات من ان تصبح أكثر انتاجية وكفاءة، ولعل ابرز الامثلة على ذلك شركة بريتش بيتروليوم، حين توصل مهندس جيولوجي يعمل لديها في مجال البحث قبالة سواحل النرويج من اكتشاف طريقة أكثر كفاءة لتحديد موقع النفط عام 1999، وكانت تلك الطريقة المتطورة تنطوي على تغيير وضع رؤوس الحفارات لتوجيه الالة بشكل ادق وبالتالي تقليل من عدد مرات الاخفاق، حيث قام هذا المهندس بنشر وصف هذه العملية على شبكة الانترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وخلال 24 ساعة عشر مهندس يعمل للشركة في موقع مجزيرة ترينيداد على ما نشره زميله، وبعد تبادل الافكار بينهما عبر البريد الالكتروني ووسائل الاتصال الاخرى، نجح الفريق بمنطقة الكاريبي بتوفير خمسة ايام من البحث ومبلغ 600000 دولار امريكي، وهو ما مكن الشركة من توفير مبلغ 300 مليون دولار خلال عام 2001 نتيجة استخدام هذه التقنية، فضلا عن دعم الابتكار في كل خطوة من سلسلة القيمة.

➤ تأثير ادارة المعرفة على ابتكار العملية: الابتكار ويعني اداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي الى تحسين الفعالية والكفاءة، فاعتماد المنظمات وبشكل متزايد على المعرفة التي يتشاركها الافراد بهدف انتاج حلول مبتكرة للمشكلات وتطوير عمليات تنظيمية أكثر ابداعا.

وفي الشكل الموالي تلخيص لما سبق:



ثالثا- تأثير ادارة المعرفة على المنتجات:

تؤثر ادارة المعرفة ايضا على منتجات المنظمة، ويمكن رؤية هذه التأثيرات من ناحيتين، المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة الى المعرفة.

➤ **تأثير ادارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة:** تستطيع المنظمات بمساعدة عمليات ادارة المعرفة ان تقدم منتجات جديدة او محسنة بحيث توفر قيمة مضافة مهمة مقارنة بالمنتجات السابقة، ومن امثلة ذلك عملية تكرار افضل الممارسات في شركة فورد والخاصة بالتصنيع، حيث يسند مجلس الادارة للشركة مهمة سنوية الى المدراء تتطلب منهم ادخال تحسينات على الاجراءات الاساسية يعادل خمسة الى سبعة بالمئة ومثال ذلك تحسين الانتاجية او ترشيد استهلاك الطاقة، حيث يلجا المدراء الى قاعدة بيانات افضل

الممارسات سعيا وراء المعرفة المتعلقة بالجهود الناجحة السابقة، وتذكر شركة فورد ان نظام تكرار افضل الممارسات الذي تبناه وتراقب استخدامه بدفة وفر لها 245 مليون دولار عامي 1996 و1997، وازادت الشركة ايضا انه على مدار اربع سنوات والنصف ابتداء من 1996 تم مشاركة ما يزيد على 2800 عملية مهمة ومحيرة عبر عمليات التصنيع، حيث بلغت القيمة الموثقة للمعرفة المشتركة 850 مليون دولار وفي عام 2002 بالاضافة الى 400 مليون دولار تمثل القيمة المتوقعة من العمل الجاري لتصل الى مليار و250 مليون دولار.

➤ تأثير ادارة المعرفة على المنتجات المستندة الى المعرفة: حيث تساعد ادارة المعرفة على تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها، الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما ان المنتجات المستندة على المعرفة تساعد ايضا في بعض الاحيان من ان تلعب دورا في المنظمات الانتاجية التقليدية.

رابعا- اثر ادارة المعرفة على الاداء واتخاذ القرار:

يشير كلين CLINE الى ان الاستراتيجية المتكاملة لإدارة المعرفة تعمل على تحسين الاداء الكلي للمنظمة كما تحسن اداء الافراد، حيث تمتلك تلك المنظمات في الغالب بيئة تنظيمية تساعد وتشجع على المشاركة بين الافراد اللذين يتواصلون فيما بينهم بجرية اثناء تبادل ما يمتلكونه من معرفة، وبالتالي فان التنظيم الفعال لتلك المعارف والمعلومات تمكن الموظفين من الاستفادة منها بالشكل الامثل لتحسين ادائهم، وفي الحقيقة يساعد ذلك على التقليل من المعرفة الضمنية التي يمتلكها اصحابها، والتي تشكل تحديا حقيقيا لبعض المنظمات كونها تعد الاهم بالنسبة لها. و يضيف ان التنظيم الفعال للمعرفة يمكن من تحسين استراتيجية عملية اتخاذ القرار في المنظمة، من خلال تمكين متخذي القرار من الوصول الى البيانات والمعلومات، التي تخص مختلف النواحي وفي مختلف المجالات على امتداد المنظمة، الامر الذي يساعد المنظمات على الانتقال من مرحلة الارتجالية في اتخاذ القرارات الى مرحلة الاستناد الى حقائق لاتخاذ القرارات.⁽¹⁾

¹(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

➤ **القدرات الثقافية Cultural Capability**: وتشير الى مجاميع القيم والرؤى والمواقف للمنظمة، خاصة توجهاتها ومواقفها نحو التعلم ونقل المعرفة وفي هذا الشأن يقول Peachey على ان افضل المبادرات لإدارة المعرفة سوف تشمل اذا لم تمتلك المنظمة ثقافة التغيير، بعيدا على الضوابط البيروقراطية، حيث وفقا لبيشي وسيرنيكو Peachey & Serrnko يمكن تنفيذ ادارة المعرفة بشكل اكثر فعالية في حال تشكيل فرق قائمة على الشبكات او العلاقات الاجتماعية ثم العمل على ترابطها داخل المنظمة؛

➤ **القدرات الهيكلية Structural Capability**: وتشير الى طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بصفة اساسية وما يحتويه من درجة للمركزية والرسمية في التسيير والقيادة، وكذا القواعد والاليات المنظمة لطبيعة العلاقات داخل المنظمات، حيث يقترح في هذا الشأن الباحثين هيكلا باستطاعته تعزيز حركة وحرية الافراد وتشجيعهم على الابداع؛... الخ

➤ **القدرات التكنولوجية Technological Capability**: وتشير الى مدى توفر المنظمة على البنية التحتية اللازمة من تكنولوجيا المعلومات، وما تتضمنه من: الاجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات الداخلية والخارجية، خاصة في ظل العمل الكبير الذي تقوم به على مستوى ازالة الحواجز والعراقيل امام التواصل والتشارك داخل المنظمات،... الخ.

مثلت هذه النظرية نقطة انطلاق وارتكاز حقيقية لدراسات وابحاث لاحقة عن الابعاد الواجب مراعاتها اثناء

تأهيل بنية المنظمة في سبيل التبنى الصحيح والسليم لإدارة المعرفة ومختلف ممارساتها، فما هي البنية التنظيمية المساعدة لدعم عمليات ادارة المعرفة؟

الفرع الثاني: ابعاد البنية التنظيمية الداعمة لعمليات ادارة المعرفة

هل كل المنظمات بإمكانها ادارة المعرفة بفعالية؟، سؤال شكل نقطة انطلاق لعديد الدراسات والابحاث

حيث مهدت الدراسة كما ذكر انفا التي نشرها كل من غولد، ماهوترا، سيغرس Gold, A.H., Malhotr, A. and Segars تحت عنوان "Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective". والتي تنص على ضرورة توفر المنظمة على القدرات Capabilities الكفيلة بإدارة المعرفة، موزعة على ثلاث مجاميع اساسية للبنى التحتية الثقافية، والهيكلية، والتكنولوجية (Culture Infrastructure، Structure، IT Infrastructure، Infrastructure).

وفي نفس الطرح سار كل من سيرش وايفارستو واخرين, Evaristo et al, Suresh, الا انهم أضافوا بعدا اخر لهذه المجاميع الثلاثة، الا وهو نظام الحوافز The Incentive System، حيث تساهم الحوافز النقدية والمعنوية بشكال فعال على تشجيع الافراد على تشارك وتبادل معارفهم حسبهم.⁽¹⁾

من زاوية اخرى، وفي دراسة لـ دافنبورت، داي لونج، وبيرز Davenport, De Long & Beers عام 1998 على مستوى 31 مشروع للإدارة المعرفة في 24 شركة مختلفة، حيث خلصوا الى ان 80 % من المشاريع الناجحة لإدارة المعرفة، كانت من نصيب المنظمات ذات البنية المتوفرة على القدرات التقنية والتنظيمية الفعالة، والتي حصرها كل من الفي وغوش واخرين Alavi, Goh et al في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والبنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات.⁽²⁾

في حين ركز كل من ميسو وسميث Meso and Smith على البنية التحتية للموارد البشرية Human Resources Infrastructure، والتي تشير الى النظام التنظيمي الذي يحدد الكفاءة اللازمة للموظفين لأداء العمل بالشكل الذي يؤثر على جودة المنتجات، الى جانب البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات It Infrastructure والبنية التحتية التنظيمية Organizational Infrastructure، بالإضافة الى البنية التحتية لثقافة الشركة Corporate Culture Infrastructure، في رسمه لبنية المنظمة المساعدة على دعم عمليات ادارة المعرفة⁽³⁾

كما تجدر الاشارة الى تأكيد غالبية الدراسات والابحاث على اهمية بعد الثقافة التنظيمية في البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، حيث وفق لـ ماك منيس ووالزك واخرين McManus, Loughridge, Walczak et al أن ثقافة المعرفة Knowledge Culture (KC) هي من اهم عوامل نجاح ادارة المعرفة او فشلها تعتمد مبادرات إدارة المعرفة الناجحة Knowledge (KM)، بحيث يمكن القول أن الهدف المركزي والاكيد لـ KM هو إنشاء واستدامة KC داخل المنظمة.⁽⁴⁾

هذا بالإضافة الى عدة اجتهادات لباحثين في حصر ابعاد البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، حيث يوضح الجدول الموالي بعض الامثلة لهذه الاجتهادات:

⁽¹⁾ Kimberly K. Anderson, **Organizational Capabilities as predictors of effective knowledge management EF: An empirical examination**, In partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF Business Administration, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2009, p2

⁽²⁾ Kimberly K. Anderson, **Op.Cit**, p3.

⁽³⁾ Chinho Lin, Chuni Wu, **Op.Cit**, p976.

⁽⁴⁾ Ali Intezari, Nazim Taskin, David J. Pauleen, **Looking beyond knowledge sharing: an integrative Approach to knowledge management culture**, Journal of Knowledge Management, VOL. 21 NO. 2 2017, p 493.

الجدول رقم(02,01): مكونات وابعاد البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

الباحث	السنة	الابعاد او المكونات
Quintas et al	1997	الموارد البشرية Human Resources، الثقافة التنظيمية rganizational Culture، الهيكل التنظيمي organizational structure، تكنولوجيا المعلومات IT، العمليات .Processes
Davenport and Prusak	1998	التكنولوجيا Technology، القيادةLeadership، الثقافة Culture، التعليم المصادر المعرفية الالكترونية “Knowledge and E-Resources of Knowledge” and “Education”
Donoghue et al	1999	التكنولوجيا Technology، الموارد البشرية Human Resources، الثقافة التنظيمية .Organizational Culture، الهيكل التنظيمي Organizational Structure
Bassi	2000	تكنولوجيا المعلومات Information Technology، الموارد البشرية Human Resources، العمليات التنظيمية Organizational Process، الثقافة التنظيمية . Financial Resources، الموارد المالية Organizational Culture
CIO Council	2001	الافراد Individuals، العلميات Process، التكنولوجيا Technology .
Sang M. Lee, Soongoo ,Hong	2002	الموارد البشرية Human Resources، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، ممارسات الادارة Top Management Support
Lee and Choi	2003	التكنولوجيا Technology، الهيكل Structure، الثقافة Culture
Lee and Lee	2007	الافراد Individuals، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، التكنولوجيا Technology، الهيكل التنظيمي Organizational Structure .
Zaim et al	2007	الثقافة التنظيمية Organizational Culture، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، الراس المال الفكري والتكنولوجي Intellectual Capacity and . Technology
Hsin-Jung Hsieh	2007	التكنولوجيا Technology، الهيكل Structure، الثقافة Culture
TAEJUN CHO	2011	تكنولوجيا المعلومات IT، الثقافة Culture، الهيكل Structure، الحوافز

المصدر: من اعداد الطالب وبتصرف

ان المتبع لهذه الدراسات والابحاث وغيرها، يخرج بقاعدة اساسية مفادها وجوب ملائمة المنظمة لطبيعة مورد المعرفة وخصائصه التي ميزته عن بقية الموارد، تعديلات وظروف تفسر عدة نواحي في تركيب المنظمة، سواء التركيب المعنوي او المادي للمنظمة، حيث نجد مثلا بعد الثقافة التنظيمية في شقه المعنوي وعلى سبيل المثال لا التعدد الهيكلي التنظيمي في شقه المادي. حيث قدمت عدة ابعاد جمعت في عدة مجاميع، حتى وان تغيرت مسمياتها من القدرات، الى الدعائم، البني التحتية، المتطلبات... الخ من التسميات، تبقى تجتمع كلها في الية بناء المنظمة وما يسمح بالتبني الفعال والناجح لإدارة المعرفة، تحت عنوان اشمل وهو بنية المنظمة، حيث يمكن ان نقدم التعريف التالي لها:

البنية التنظيمية الداعمة لعمليات ادارة المعرفة: هي ذلك البناء المتكامل للمنظمة وما يتضمنه من محتويات مادية ومعنوية، المُحدثة والمُشكلة لمجموعة من القدرات الكفيلة على الاستغلال الجيد لمورد المعرفة، بما يكفل تحقيق الرافعة المستدامة للتميز،

كما تجدر الاشارة هنا الى الاعتماد بشكل اساسي في هذه الدراسة على تصنيف غولد Gold ورفقائه للبنية التنظيمية وابعادها، والمكونة من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة الى الاعتماد على بعد القيادة كمفهوم مسؤول على الحوافز والموارد المالية، والعمليات التنظيمية، حيث تساهم هذه الابعاد للبنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، كالتالي(الفصل الثاني):

خلاصة الفصل:

تؤكد المعرفة كل يوم قيمتها كمورد استراتيجي هام، وعنصر فعال في خلق الميزة التنافسية، الامر الذي حتم وحفز المنظمات الحديثة على اكتساب هذا العنصر، وحجز لنفسها مكانة في عالم الاعمال اليوم. مما يوجب عليها توفير كل متطلبات اقامة منظمة معرفية وتكوين ادارة خاصة بها (ادارة المعرفة). يتم من خلالها بناء واكتساب المعرفة ونقلها وتشاركها بين اعضائها، واستخدامها فيما بعد في مختلف عملياتها سواء الانتاجية او الخدمائية.

ادارة المعرفة مكونة من عدة عمليات مكملة لبعضها البعض، مشكلة لدورة حياة المعرفة، هذه العمليات وان اختلفت في تسميتها وتعدادها تبقى محاولات مهمة لاستغلال المعرفة، استغلال يأخذ اتجاهين متوازيين اتجاه قائم على المعرفة الصريحة من خلال العمل على ترميز وتنظيم المعرفة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، واتجاه قائم على المعرفة الضمنية من خلال العمل على تفعيل ادوات التفاعل الاجتماعي، كاللقاءات التشاورية وتعزيز العلاقات الانسانية بين الافراد.

اتجاهين يسيران في نفس الاتجاه ويتداخلان في عدة نقاط، وخاصة في النقاط التي احدثتها ابعاد البنية التنظيمية الاربعة، والتي تعد من ابرز متطلبات ادارة المعرفة، فكيف تعزز هذه الابعاد في دعم عمليات ادارة المعرفة؟

وهوما سيتم تناوله في الفصل الثاني:

الفصل الثاني:

البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات ادارة
المعرفة

تمهيد الفصل:

تعد المنظمة نتاج تفاعل عدد من المكونات المادية والمعنوية، هذه المكونات ومما تتضمنه من خصائص وتنوع اثرت بشكل كبير على طبيعة المنظمة وتركيبها، تنوع جعلها عرضة للتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الاعمال، هذه التغيرات التي تفرضها او يفرضها الواقع التي تعيش فيه المنظمة.

ان المتتبع للتطورات الحاصلة على طبيعة المنظمة ومكوناتها، يرى التأثير المتزايد للعلاقات الانسانية داخل المنظمات، وكذا الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هذين العاملين حددا بشكل كبير طبيعة تنظيم المنظمات، وأثرا على كل مناحي عملها، فالمنظمات الناجحة هي التي استطاعت ان تواكب بينها، في سبيل تحسين ادائها واستغلال الموارد المنتجة للتميز، خاصة مورد المعرفة، حيث اضحى هذا الاخير المورد الاستراتيجي الاول للتميز وكسب المنظمات المستغلة له الميزة التنافسية. فما مدى مساهمة ابعاد البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة؟

وهو ما سوف يتطرق اليه هذت الفصل، من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية و عمليات ادارة المعرفة

المبحث الثاني: القيادة و عمليات ادارة المعرفة

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعمليات ادارة المعرفة

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية و عمليات ادارة المعرفة

"من أسباب تميز وتحقيق منظمات تتشابه في كل شيء عن مثيلاتها: النجاح في كيفية ادارة العنصر البشري بأساليب ادارية فاعلة، وهذا السر في غالب الاحيان غير ظاهر للعيان او غير مراقب، فالمراقب من الخارج قد يلاحظ ما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا وانظمة معلومات ومعدات وادوات، لكن الثقافة والقيم غير واضحة وغير مرئية، لذا من الصعب فهمها وتطبيقها على الواقع، فهي تشبه الى حد ما شخصية الفرد التي تتناسب ونظامه الفيسيولوجي و خصائصه المكتسبة والوراثية والتي يصعب على شخص اخر تمصصها.⁽¹⁾

المطلب الاول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية بإجماع الباحثين في مجال إدارة المعرفة العائق الأبرز في تبني نصح إدارة المعرفة في المنظمات، يقول كل من ريزقي و ريسناو في هذا الشأن (Rusanow & Rezgui) "أكبر عائق في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة هو الثقافة التنظيمية"⁽²⁾؛ وهذا لارتباطها الوثيق بمحددات السلوك التنظيمي فيها، فماهي ماهية الثقافة التنظيمية حتى تحتل هذه الدرجة من الاهمية على مستوى المنظمات؟ وما هي سمات الثقافة التنظيمية المساعدة في بني إدارة المعرفة؟

الفرع الاول: اهمية الثقافة التنظيمية

خلصت مجمل الدراسات والأبحاث إلى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، بعدما امتدت إلى عقود سيطرة النظرة الآلية للأفراد، خاصة الدراسة الرائدة لفرديريك تايلور **Frederick Taylor** صاحب المدرسة العلمية للإدارة، حيث تعد مدرسة العلاقات الإنسانية الحديثة لمؤسسها التون مايو **George Elton May** نقطة التحول في النظرة للأفراد داخل المنظمات، والتي أبرزت دور العلاقات الاجتماعية الناشئة بين الأفراد في سير المنظمات.

هذا ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية أبرز نتائج هذا التوجه (العلاقات الإنسانية)، حيث يعود بداية الاهتمام بها الى أربعينيات القرن الماضي، لكن الاهتمام الفعلي بها بدءاً من نهاية سبعينيات وبداية ثمانيات القرن الماضي يؤكد ألفيسون (Alvesson)⁽³⁾، هذا الاهتمام الناتج لأهميتها الكبيرة في سير المنظمة، عبر تأديتها عدة وظائف، حيث تعمل

(1) مراد محمود كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص271.

(2) M. du Plessis, *What bars organizations from managing knowledge successfully?*, *International Journal of Information Management*, 2008, p 287.

(3) Randy G. Pennington, *Change performance to change the culture*, *Industrial and Commercial Training* Vol. 35, 2003, P 27.

على تكوين جو يسوده الشعور بالوحدة، تعزز من القيم المشتركة والاداء المتميز. كما تعمل على تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء، الامر الذي ينتج عليه الاستقرار الوظيفي وزيادة التبادل بين اعضاء المنظمة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير فرق العمل. هذه الوظائف حسب روبرت وأنجيلو (Robert & Angelo) تجعل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ/الاسمنت) الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، حيث تعمل:⁽¹⁾

- اعطاء افراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث ان مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الاحساس بالغرض المشترك للمنظمة؛
- تسهيل الالتزام الاجتماعي: حيث الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الافراد الذين يقبلون هذه الثقافة؛
- تعزز استقرار التنظيم: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- تُشكل السلوك: من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم، فتتقاة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة.

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

قدمت العديد من المفاهيم للثقافة التنظيمية (أنظر الى الملحق رقم 07)، اجتمعت جميعها في كون الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات يتلقفها الفرد عند انضمامه الى منظمة ما، حيث يعرفها شين (Shien) على " أنها مجموعة من القيم؛ المعتقدات؛ القواعد؛ الافتراضات؛ التي يتقاسمها أعضاء المنظمة"⁽²⁾؛ والمتناقلة جيلا عن جيل، تعمل على تمييز وترتيب صفات الفئات الاجتماعية يضيف هوسيني (Hosseini)⁽³⁾؛ قيم وافتراضات اساسية قامت مجموعة بوضعها او اكتشافها او تطويرها للتعامل وتحقيق مع مشاكل التكيف الداخلي والتكامل الخارجي، عن طريق تحديد السلوكيات

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2013، ص320.
(2) Martin Eisend, Heiner Evanschitzky, David I. Gilliland, *The influence of organizational and national Culture on new product performance*, PROD INNOV MANAG, 2016, p 262.
(3) Randy G. Pennington, *Op.Cit*, p29.

المناسبة للمواقف التي تواجه الفرد، يرى رايلي(O'Reilly)⁽¹⁾، قيم ترتبط ارتباطا وثيقا بقيم الافراد أنفسهم، وكذلك البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للمنظمة، حيث يتم الحفاظ عليها وتناقلها عبر القصص والطقوس والرموز والممارسات، وكذا الطريقة التي تدير لها المنظمة افرادها(إدارة الموارد البشرية)، التي هي أحد المحددات الرئيسية للثقافة التنظيمية، حسب تأكيد كل من كابريرا وبوناش (Cabrera & Bonache)⁽²⁾.

لتتطور هذه القيم والمعتقدات وتصبح الفلسفة الرئيسية للمنظمة، يتبناها أفرادها بحزم، وفق رأي كل من ميكننا وبيش (McKenna & Beech)، ويعدان العناصر الثلاثة الأساسية لها:⁽³⁾

➤ الأثار (Artifacts): هي الأشياء التي يمكن أن ينظر إليها، يسمع ويشعر بها أي شخص عند ارتباطه بمجموعة جديدة، وتتضمن هذه القطع الأثرية: الهياكل التنظيمية، العمليات المرئية، المنتجات، الخدمات سلوكيات أعضاء المنظمة؛

➤ القيم المعنونة (Values Espoused): تمثل الأسباب التي تجعل الافراد يقدمون على التضحية لإنجاز العمل وتتضمن الاستراتيجية، الفلسفة، الأهداف؛

➤ الافتراضات الأساسية (Basic Underlying Assumption): هي المعتقدات حول الطريق الصحيح للعمل، فهي افتراضات يضعها الأفراد والتي تساعدهم لأداء العمل بدقة.

هذه الاخيرة التي قد تكون رسمية وغير رسمية حسب كوهين (Cohen)⁽⁴⁾، نظم رسمية متمثلة في القيادة الهيكل، السياسات، أنظمة المكافآت، آليات التنشئة وعمليات صنع القرار، ونظم غير رسمية تشمل القواعد، السلوكيات

(1) Jan Pfister, *Managing organizational culture for effective internal control(from practice to theory)*, Physica-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2009, p40.

(2) Angel Cabrera ! a, Elizabeth F. Cabrerab, Sebastian Barajas, *The key role of organizational culture in a Multi-system view -driven change*, International Journal of Information Management , 2001, p249.

(3) Asep Rokhyadi, Tulus Haryono , Wisnu Untoro, *Impact of company s performance and green strategy on Organizational culture: phenomenon of Indonesia*, International Journal of Research in Commerce & Management, Volume 6, 2015, p3.

(4) Chun Wei Choo, *Information culture and organizational effectiveness*, International Journal of Information Management, 2013, p 785 .

النماذج، الأساطير، المعتقدات والقصص. يضيف عليه الايني وآخريين (Alavi et al) الحرافات وطريقة الاحتفال، فالثقافة التنظيمية وفقهم مفهوم ذات جوانب ضمنية احيانا ذات طبيعة مجردة⁽¹⁾

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية

في تحديده لمفهوم الثقافة التنظيمية، ميز هوفستد (Hofstede) ثلاثة أنواع من الثقافات تقف أو تحدد إلى حد ما سلوك الفرد في العمل، وهي:⁽²⁾

➤ **الثقافة الوطنية:** مجموعة القيم التي يتعلمها الفرد منذ طفولته وطوال حياته؛ حيث تعتبر قيم قوية التأثير في الفرد؛

➤ **الثقافة المهنية:** هي قيم وممارسات مشتركة تم الحصول عليها عبر التعليم المدرسي والتدريب المهني حول كيفية القيام بالأشياء في سياق بعض المهن؛

➤ **الثقافة التنظيمية:** هي القيم والممارسات المشتركة التي تم تعلمها في مكان العمل، والتي تعتبر صالحة ضمن حدود معينة.

والتحدي الأكبر لنجاح المنظمة حسب هانس (Hence)، هو وجوب ملائمة ثقافتها التنظيمية مع الثقافة الوطنية⁽³⁾، ولكون الثقافة التنظيمية متداخلة مع الثقافة الوطنية مثلما جاء به هوفستود، جعلها تقوم بدور الوسيط في الثقافة الوطنية وفي عمليات ادارة المعرفة مثلما يرى فورد وشان (Chan&Ford)⁽⁴⁾

الفرع الرابع: تقييم ثقافة المنظمة

بالرغم من صعوبة تقييم وتحديد أثار ثقافة المنظمة، لكونها تمس الجوانب الضمنية لسلوكيات والافراد، اضافة إلى الحقيقة الجزئية في كون القيم والمعايير الكامنة الفعلية لا تتوافق بالضرورة مع تلك التي اعتمدت رسمياً، ولا حتى تلك

(1) Rajnish Kumar Rai, **Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative Framework**, Journal of Knowledge Management, VOL. 15 , 2011, p 893.

(2) Martin Eisend, Heiner Evanschitzky, and David I. Gilliland, **Op.Cit**, p 247.

(3) Ibid, 248.

(4) Jin Tong and Amit Mitra, **Chinese cultural influences on knowledge management practice**, Journal of Knowledge Management , VOL. 13, 2009, p52.

التي تبناها كبار المسؤولين التنفيذيين، مثلما يرى ارغريس وشون (Argyris & Schon)⁽¹⁾، الا انه طرحت عدة مقاييس منها مقياس ملف الثقافة التنظيمية (Organization Culture Profile) OCP، والذي امتاز بالصلاحيية والموثوقية حسب برودوفوت وفالكيس (Brodfoot & Falkus)، هذا الاخير مشتق من المقياس الاصلي لملف الثقافة التنظيمية (OCP) ذوا الثمانية ابعاد و54 عبارة، ممثلة في الابتكار (Innovation)، والانتباه إلى التفاصيل (Attention to Detail)، وتوجه النتائج (Outcome Orientation)، والعدوانية (Aggressiveness) والداعمية (Supportiveness)، والتركيز على المكافآت (Emphasis on Rewards)، والتوجه الفريق (Team Orientation) والحسم (Decisiveness).

لينطلق منه ساروس و غراي ودانستان وكوبر (Judy Gray & Iain L. Densten & Brian Cooper) في دراسة شملت توزيع 4962 استمارة تحتوي على 40 عبارة، وتوزيعها على منظمات عاملة في اوربا وامريكا واسيا وأستراليا بهدف تنويع اراء المستجوبين بعد نقد الدراسات السابقة لشموليتها على منظمات عاملة في نفس المكان، حيث تم استرجاع 1918 استمارة، وبعد اجراء عليها التحليل العملي الاستكشافي لكشف الابعاد الضمنية، ظهرت له الابعاد الممثلة في الجدول التالي (نشير هنا الى أننا سنعمد على مقياس ساروس ورفقائه في تحديد عبارات الثقافة التنظيمية في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة دراستنا):⁽²⁾

(1) Martin Eisend, Heiner Evanschitzky, and David I. Gilliland, *loc.cit.*

(2) James C. Sarros, Judy Gray, Iain L. Densten, Brian Cooper, *The organizational culture profile revisited And Revised: An australian perspective*, Australian Journal of Management, Vol. 30, No. 1 June 2005, p167.

الجدول رقم (02، 01): ابعاد الثقافة التنظيمية لمقياس ساروس ورفقائه (Sarros et al)

العوامل (Factors)	العبارات Items
Competitiveness القدرة التنافسية	التوجه نحو الإنجاز (Achievement Orientation) التركيز على الجودة (An emphasis on quality) كونها متميزة عن الآخرين (Being distinctive-being different from others) كونها تنافسية (Being competitive)
Social Responsibility المسؤولية الاجتماعية	أن تكون عاكسة (Being reflective) وجود سمعة طيبة (Having a good reputation) أن تكون مسؤولة اجتماعيا (Being socially responsible) وجود فلسفة توجيه واضحة (Having a clear guiding philosophy)
Supportiveness المساندة	انشاء الفرق (Being team oriented) تبادل المعلومات بحرية (Sharing information freely) كونها موجهة لخدمة الناس (Being people oriented) التعاون (Collaboration)
Innovation الإبداع	كونها مبتكرة (Being innovative) سرعة الاستفادة من الفرص (Quick to take advantage of opportunities) خوض المخاطرة (Risk taking) تحمل المسؤولية الفردية (Taking Individual Responsibility)
Emphasis on Rewards التركيز على المكافآت	العدالة (Fairness) فرص للنمو المهني (Opportunities for professional growth) ارتفاع الأجر مقابل الأداء الجيد (High pay for good performance) الثناء على الأداء الجيد (Praise for Good Performance)
Performance Orientation اتجاه الأداء	وجود توقعات عالية للأداء (Having high expectations for performance) الحماس للعمل (Enthusiasm for the job) كونها موجهة نحو النتائج (Being results oriented) اعلى درجة التنظيم (Being highly organized)
Stability استقرار	الاستقرار (Stability) الهدوء (Being calm) أمن العمالة (Security of Employment) النزاعات القانونية (Low Conflict)

Source: James C. Sarros, *Op.CIT*, p167.

المطلب الثاني: انواع الثقافة التنظيمية

صنفت الثقافة التنظيمية إلى عدة انواع، وللإشارة ليس بالضرورة ان تكون الثقافة التنظيمية متجانسة في كل وحدات المنظمة، إذ يمكن أن تتخللها ثقافات فرعية لمجموعات فرعية داخل المنظمة لهم سلوكيات وقواعد خاصة بهم.⁽¹⁾ ، ومن اهم هذه التصنيفات نذكر:

الفرع الاول- تصنيف كل من كامرون وكوين وديغراف وآخريين (Cameron, Quinn, DeGraff et al):

حيث اقترحوا بعد ان اعتمدوا على بعدي التركيز والهيكلي في تصنيفهم(التركيز: يعني به مدى توجه المنظمة نحو الداخل باتجاه موظفيها، أو الخارج باتجاه عملائها، مورديها،...الخ. الهيكلي: الذي يحدد المرونة و السلطة والاستقرار في المنظمة)، أربعة أنواع للثقافة التنظيمية:⁽²⁾

➤ **ثقافة السوق (Market Culture):** تركز على الخارج، لذا تجدها مدعومة بهيكل تنظيمي قائم ومعزز للسيطرة، والقيادة من النوع الموجهة نحو الهدف؛ نحو عمليات وتطوير المنتجات الجديدة، هذه الاخيرة هي التي تحدد نسبة نجاح المنظمة، مدى استيفاء الشروط نحو تحقيق الهدف وانجاز المهام، وزيادة القدرة التنافسية وتعزيز التوجه نحو السوق؛

➤ **الثقافة (Adhocracy Culture):** تركز على الخارج، ذات هيكل تنظيمي مرن، تمتاز بديناميكية المشاريع والمخاطرة، والقيادة والابداع، والقدرة على التكيف، وحل المشاكل، حيث تكون مبتكرة وعلى استعداد لتحمل المخاطر والاستجابة السريعة لتغيرات السوق؛

➤ **ثقافة العشيرة (Clan Culture):** تركز على الداخل، مدعومة بهيكل تنظيمي مرن، تتميز بأسلوب قيادة قائم على التماسك، التوافق، الالتزام، المشاركة، والشعور بجزء الاسرة والعمل الجماعي . تعالج فرص النجاح والفشل كمجموعة، ملتزمة بالمعايير والمعتقدات المشتركة، الامر الذي ينتج عنه بيئة عمل ايجابية مما يؤدي الى تقاسم وتشارك للمعلومات وتعزيز فرق التنمية وزيادة الكفاءات العملية والنجاح في تطوير منتجات جديدة؛

(1) Martin Eisend, Heiner Evanschitzky, and David I. Gilliland ,Op .Cit, p248.

(2) Ibid , p p 262_263.

➤ **الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture):** تركز على الداخل مدعومة ببنية مستقرة، ذات قيادة تنسيقية تعمل على تكريس الرسمية، ووجود القواعد والسياسات، الاستقرار، السيطرة والقدرة على التنبؤ، ورسم حدود واضحة للسلوك والاهداف من قبل الادارة العليا. حقق هذا النوع مستويات عالية من رضا العملاء.

هذا التعدد في الانواع ابرزه كل كامرون وإتينغتون وفرمان(Cameron& Ettington & Freeman)الى الافتراض الذي تقوم عليه كل نوع، فثقافة السوق تفترض أن السعي لتحقيق الأهداف والنجاح في السوق هي العوامل الدافعة للفعالية التنظيمية، لذا تجدها تركز على الخارج وعلى العملاء؛ بينما تفترض ثقافة التسلسل الهرمي أن الهياكل والعمليات الرسمية تزيد الكفاءة والاتساق، وبالتالي الفعالية(لذلك تجدها تركز على الداخل، من خلال التركيز والسيطرة على عملياتها الداخلية)؛ بينما تفترض ثقافة العشائر ان الالتزام برضى الموظفين ينتج الفعالية(لذا تركز على الداخل، من خلال تعزيز قواعد وسلوكيات التواصل المفتوح، التعاون، التمكين، ...الخ)؛ بينما تفترض الثقافة الاستباقية أن الابتكار والأفكار الجديدة تؤدي إلى الفعالية(لذا تركز على الخارج، من خلال تعزيز سلوكيات الابداع والمخاطرة وريادة الاعمال، وخلق الاسواق الجديدة)⁽¹⁾

كما تجدر الاشارة إلى صعوبة تصنيف المنظمات من خلال نوع واحد من الثقافة التنظيمية، حيث قد تحتاج المنظمة إلى مزيج من الثقافات الاربعة لتكون متوازنة لتحقيق الاداء العاليين يؤكد يو و وو(Yu& Wu)⁽²⁾

الفرع الثاني: تصنيف شارل (Charles)

ميز هذا الأخير بين اربعة انواع للثقافة التنظيمية، هي:⁽³⁾

➤ **ثقافة القوة (Power Culture):** نجدها خاصة في المنظمات الصغيرة التي لا تمتلك قوانين واجراءات عمل معقدة، تقوم على قوة التأثير التي يمتلكها شخص او مجموعة في المنظمة، نتيجة حبهم وطاعتهم له، وغالبا ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، الذي ينفذ العمل من مبدا تنفيذ العمل، كما يمكن ان نلمسها في المؤسسة العسكرية، والتي تعتبر الطاعة والانضباط اولا وقبل كل شيء مصدر

(1) Chun Wei Choo, *Op.Cit*, p786 .

(2) *Idem*.

(3) حسين احمد الطراونة ، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، م شحادة العرموطي، *نظرية المنظمة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن

2012، ص293 .

ومؤشرا لنجاحها. لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت ما يجعل من الوسط مركزا للرقابة والطاعة والقوة.

➤ **ثقافة الدور (Role Culture):** وهي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وطاعة اصحاب ادوار او مراكز ادارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو اوضح ما يكون في المنظمات الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصين مصدرا للقوة والشرعية، مثلما ينظر المجتمع الى دور المحامي، الطبيب، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وادوار مهمة، فيطاع صاحب الدور لدوره، وليس لشخصه او اسمه، ويقوم كل مستوى اداري برفع تقريره الى المستوى الاعلى، وهي ثقافة غير مرنة، بحيث لا تساعد على التكيف مع المتغيرات الجذرية والشاملة؛

➤ **ثقافة الفرد (Person Culture):** هي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط انظار تسعى المنظمة من خلالها الى خلق هالة حول شخص معين، قائد او خبير، بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب واداة تأثير ووضح ما تكون في المنظمات السياسية والفنية، التي تعتمد على الفعل السياسي كوسيلة للتأثير. بالرغم من تأثيرها في تعزيز ورفع من قيم ودور هذه الثقافة، الا ان اي صراع بين هذه الافراد والوحدات، سيؤثر على المنظمة ككل.

➤ **ثقافة المهمة (Task Culture):** وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة، وترتكز على المرونة والقدرة على التكيف، وتعزز من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الراسية، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، كما تهتم بالدرجة الاولى بمهارات العاملين وتمكينهم للقيام بالمهام على افضل وجه، وتوجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات الريادية والابداعية، التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام، وليس على دور او شخص معين فهي ثقافة لا تهتم بالرموز او الخلفيات الدينية او العشائرية او المناصب الرسمية، بل ما يمكن الفرد من القيام به.

الفرع الثالث: تصنيف جيرالد جريبج (Gerald Greberg)

اعتمد هذا الاخير على ما اطلق عليه مكعب S، في اشارة الى بعدي درجة الصداقة القائمة بين الاعضاء (Sociability)، ودرجة الفهم المشترك لأنشطة واهداف المنظمة (Solidarity)، حيث صنفا الثقافة الى الانواع التالية: (1)

(1) جيرالد جريبج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسبيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 633.634

- **ثقافة شبكة العلاقات (Network Culture):** تتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة واهدافها، حيث يميل فيها العاملين الى اتباع سياسة الباب المفتوح والتحدث بطريقة غير رسمية، ومحاولة اقامة وبناء الصداقات..
- **ثقافة الاجزاء (Merceary Culture):** تكون مقابلة لثقافة شبكة العلاقات، حيث تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عالي من فهم رسالة المنظمة واهدافها، حيث يركز افرادها على العمل مع الانجاز الوظائف المكلفين بها، ويميلون الى الاتصال بطريقة مباشرة، يسود بينهم السلوك العملي، اذ لا مكان للحديث الذي يدور بين الاصدقاء، لأنه يعتبر اضاءة للوقت (الريح اهم شيء فيها).
- **الثقافة المتناثرة (Fregemented Culture):** تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة واهدافها، وانخفاض مستوى الثقة بينهم ايضا، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بينهم، يتحدثون فيما بينهم عند الضرورة، كثرة الغيابات، عدم وجود ولاء او انتماء.
- **الثقافة الطائفية (Communal Culture):** يتميز بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة، تسود بين العاملين اجواء حميمية، تناسب الاتصالات بسهولة لدرجة عدم القدرة على التمييز بين اتصالات العمل واتصالات الصداقة.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية واليات ترسيخها وتغييرها

الفرع الاول: مكونات الثقافة التنظيمية

لكون الثقافة التنظيمية هي جانب سلوكي للأفراد في المنظمة، فإن مكوناتها هي ما يؤثر في هذا السلوك حيث "تشتمل على سمات وقيم ومعتقدات في جميع مستويات المنظمة، العديد منها غير مستوعى، يعبر عنها من خلال المواقف والسلوك والمشاعر، والعلاقات، واللغة، والرموز والتحف، وماديات اخرى، حسب دوبني وزفان (Dobni & Zeffane)⁽¹⁾، إقامة الثقافة التنظيمية داخل المنظمة كالتنشئة الاجتماعية للطفل داخل الاسرة

(1) Konstantnos M. Karyotakis, Vassilis S. Moustakis, *Organizational factors, organizational Culture, Job Satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration, The European journal of applied Economics, EJAE 2016, p 53.*

ومحاولة تلقينهم وغرسهم بالقيم ومبادئ السلوك، من خلال الممارسات اليومية⁽¹⁾، وعلى سبيل الذكر لا الحصر نذكر المكونات التالية:⁽²⁾

➤ المكونات (المظاهر) الرمزية المادية: هي ما يحيط بالأفراد ويحفزهم على اداء مهامهم، كتصميم البناية الملابس، ترتيب المكاتب فيها، اسم المنظمة، شعارتها المعلنة،... الخ

➤ المكونات الرمزية السلوكية: هي مجموعة النشاطات والطقوس الممارسة، صنفها كل من تريس و باير(Beyer & Trice) في المجاميع التالية:

▪ الطقوس التعزيزية (Rites of Enchancement): تمارس عند لعب ادوار جديدة، في حالة الترقية مثلا؛

▪ طقوس التجديد(Rites of Renwal): وهي الطقوس التي تستخدم بقصد انعاش الهياكل الاجتماعية الحالية للمنظمة بقصد تطوير نشاطاتها الوظيفية؛

▪ طقوس التكامل(Rites of Integration): التي من شأنها ان تخلق التلاحم والمشاعر الطيبة بين افراد المنظمة؛

▪ طقوس تخفيض الصراع (Rites of Conflict Reduction): تمارس في حالة التعاطي مع الصراعات والاختلافات؛

▪ طقوس تنزيل الدرجة (Rites of Degradation): تمارس عند حالات الفشل في اعتناق قيم المنظمة، مثلا عند المنظمات اليابانية وشاح العار (Robbones of Shame).

➤ المظاهر الرمزية اللفظية: هي مجموعة الفاظ ذات دلالة معنوية، ك:

➤ الاساطير(Myth): هي قصص لأحداث خيالية، تمثل معتقدات وهمية لتحديد ما هو شرعي بقصد المحافظة عليه او تحديد ما هو غير مقبول في المنظمة؛

➤ القصص البطولية(Saga): هي حكايات لأحداث حقيقية تاريخية تصف الانجازات الفريدة لفرد او مجموعة؛

➤ الخرافات(Legend): قصص سالفة لبعض الاحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية؛

➤ النكتة(Joke)، التراث الشعبي(Folkate)، الرموز(Symbols)،... الخ.

➤ المكونات الادراكية: تتضمن:

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص327.

(2) احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص602.

➤ القيم: تمثل اعمق مستوى من مستويات الثقافة وفق ما يراه عدد من الباحثين، فهي عنصر من عناصر نظام رمزي مشترك يستخدم كمعيار للاختيار بين البدائل الموجهة للفرد حسب بارسوس (Parsons)⁽¹⁾، كما يعرفها دوبكيفيكش (Dubekevich) على انها عناصر من نظام رمزي مشترك الذي يستخدم كمعيار أو معيار للاختيار بين بدائل التوجه، وتعرف أيضا بأنها أفكار ذات معنى خاص على الفرد وكذلك المستوى التنظيمي⁽²⁾؛

➤ الاعتقادات: تشير الى الافكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما؛

➤ الاتجاهات: هي قيم ومشاعر وميول التصرف التي يعتنقها الافراد سواء كانت مرغوبة اولاً؛

➤ الافتراضات: تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الافراد قد تتصل بأنفسهم او بالآخرين او بطبيعة المنظمة التي يعملون فيها؛

المعايير: هي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم، فهي بذلك الاطار يقبله المجتمع دون اعتراض او نقد.

الفرع الثاني: اليات ترسيخ وتكوين الثقافة التنظيمية

قدم كل من ستيرز وبورتر (Steers & Porter) مجموعة من الاساليب والوسائل لترسيخ ثقافة المنظمة، هي:⁽³⁾

➤ ادارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الاشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية؛

➤ افعال وممارسات الادارة العليا: من خلال السلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها، ويجب ان تعزز افعال الادارة اقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة؛

➤ التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة؛

➤ نظم العوائد الشاملة: الى جانب العوائد المالية يجب ان تشمل الاعتراف، التقدير، القبول، كما يجب ان تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل ولشعور بالانتماء للمنظمة؛

(1) Arturs Barbars, *Interaction between organizational culture and work engagement in the information and Communication technology sector in Latvia*, *Journal of Business Management*, 2016, No.12, p84.

(2) *Ibid*, p85

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 328

- ادارة المنظمة الموجهة بالقيم (Value Based Management):⁽¹⁾ يعني الادارة التي تقوم بتطوير وبث وايصال وسن وممارسة القيم ونشرها في المنظمة، ولعل اهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الاعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية. الامر الذي يؤكد على اهمية القادة في تعزيز القيم، وظهور مفهوم القائد الرمزي (Symbolic Leader) الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الادارة بحيث يرسخ ويبني ثقافة قوية ومعززة باستمرار.
- التطبيع الاجتماعي والثقافة (Socialization Culture):⁽²⁾ يشير الى الكيفية التي يتعلم بموجبها الافراد ثقافة المنظمة، فهو العملية التي من خلالها ينقل الاعضاء القدامى الى الاعضاء الجدد المهارات الاجتماعية والمعرفية المطلوبة للعمل بفاعلية.
- الى جانب عدة اساليب اخرى، منها:⁽³⁾
 - البيانات الرسمية: وتتمثل في ميثاق ورسالة ومبادئ وانظمة المنظمة نحو علاقاتها مع الجمهور والعمالين؛
 - تصميم المبني: حيث يعطي التصميم افكار معينة للعمالين؛
 - القدوة: وهي التركيز على طريقة واسلوب الادارة العليا نحو العمالين؛
 - الرموز العلنية: كنظم المكافآت والحوافز؛
 - موضع اهتمام القادة: وهو ما يهتم به المدراء والقادة، كاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين؛
 - ردود الفعل اتجاه الازمات: وتتناول ردود فعل القادة اتجاه الازمات خاصة في البيئة التنظيمية غير المستقرة؛
 - التركيب التنظيمي: وهو ما يتعلق بنظام المركزية او اللامركزية وكذلك التسلسل والسلطة واصدار الاوامر والاتصال في اتجاه واحد او اتجاهين؛
 - النظم الداخلية للتنظيم: وتشمل من يتحكم بالمعلومات ومن يحصل عليها وتقويم الاداء ومن يشارك في عمليات صنع القرار؛
 - سياسات شؤون الموظفين: وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقيات والعقوبات والتقاعد.

(1) المرجع السابق، ص 32

(2) احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 628

(3) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثره للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص ص 166، 167.

الشكل رقم(01،02): امثلة عن الثقافة التنظيمية لبعض المنظمات

- شركة IBM (التركيز على التميز): يرى مؤسسها تومان (Thoman J Wafson) ان ثقافة منظمته يجب ان تقوم على ثلاث مقدمات هي: وجوب احترام الافراد العاملين والتعامل معهم على النحو الذي يحفظ كرامتهم، انجاز جميع المهام بطريقة مميزة، حصول الزبون على افضل خدمة ممكنة.

- شركة بيبسي كوكا (Pepsi Cola) (التركيز على المنافسة): ثقافة تؤكد على المنافسة بدلا عن التميز، حيث تؤكد الادارة العليا على الجميع على اهمية التفوق على منافسها الرئيس في السوق شركة كوكاكولا، وزيادة حصتها السوقية، وان اي اخفاق في ذلك يقابله طرد المخفق.

- ثقافة شركة (J.C Penny Co) (التركيز على العدالة): التي تؤكد على سبعة مقدمات ثقافية هي: تقديم الخدمة للعموم لزيادة الرضا، المكافاة العادلة، بذل ما يمكن لحصول الزبون على القيمة والجودة والرضا، التدريب المستمر للأفراد العاملين، التركيز على العلاقات الانسانية، المكافاة المعتمدة على المشاركة واختيار السياسات والطرائق والتصرفات على وفق صحتها وعدالتها.

- شركة فورد (Ford): الافراد هم مصدر قوتنا، والارباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا، والامانة والصدق قواعد اساسية في عملنا

- شركة سوني (Sony): تقدير واحترام وتشجيع قدرات الافراد الخلاقة والابداعية .

- شركة (Hewlet Packard): ثقافة تركز الاهتمام بالعنصر البشري، حيث تسمي موظفيها بطاقم المنظمة تشبيها لطاقم الطائرة.

- شركة (Wall Mart): تسمي موظفيها بالشركاء وليس المستخدمين، ما يعزز من ولائهم للشركة

المصدر: من اعداد الطالب بتصريف

الفرع الثالث: تغيير ثقافة المنظمة

يعتبر تغيير الثقافة التنظيمية من اصعب عمليات التغيير، لارتباطها الكبير بتغيير السلوك التنظيمي في المنظمات حيث غالبا ما يرتبط تغييرها بمجموعة من الاجراءات والسياسات الادارية الداعمة لذلك، وفي هذا الشأن قدم كل من بيرس وروبينسن (Pearce & Robinson) مجموعة من الإجراءات، هي: ⁽¹⁾

➤ تغيير الهيكل خاصة هيكل المكافأة: من اقوى الاساليب في التغيير، من خلال ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب؛

➤ توضيح السلوك المرغوب فيه: إذ يجب على المدراء استهداف أشياء محدودة، في ثقافة جديدة؛

➤ الادوار العليا للموظف التنفيذي: عبر رمزية دوره، وادراكه بالنجاح نتيجة لاتخاذ القرارات صعبة؛

➤ فريق الادارة العليا: عبر خلق الضغط الازم للتغيير، ووضع السبل امام التوجه الجديد؛

➤ الدقة في تحديد الظروف: التي تتطلب تغيير الثقافات والاساليب اللازمة لذلك، خاصة عندما يتطلب الامر ادخال افراد جدد؛

➤ المخالطة (الألفة): عبر التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة، مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (كإنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، اصدار المجالات).

وعلى هذا فان ابرز اليات التغيير الثقافي في المنظمة: ⁽²⁾

➤ التعليم والتكوين: من خلال البرامج التدريبية التي تعد من اهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابليات الافراد للعمل ومتطلبات العمل؛

➤ اللغة والاتصال: إن عملية التغيير ستؤدي حتما الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيم جديدة حيث يعتبر الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمات الاعمال لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات؛

➤ الموضة والنماذج: حيث امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الافكار والادارة، ووسيلة للتغيير، عبر تقليد الاساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. او عبر نماذج تستهوي العمال، تجعلهم يسعون في

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص369.

(2) المرجع السابق، ص375.

تقليده مما يؤدي الى اكتساب قيم وتقاليد جديدة، فمثلا المنظمات الامريكية تحاول دوما تعيين ابطال يتصفون بسلوكيات نموذجية تريد المنظمات ترسيخها.

➤ **الرؤية والتوقع المعياري:** ان المنظمات الناجحة هي التي لدى قادتها رؤيا وتوقعات تبني عليها للمستقبل الامر الذي يجعل الافراد المنتمين للمنظمة يتصرفون على اساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها.

المطلب الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة

" إذا لم تتسم ثقافة المنظمة بالثقة والنزاهة والمكافأة والاعتراف والمعاملة بالمثل والصدق والانفتاح، سيكون من الصعب خلق ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة لكونها غير مواتية لتبني برنامج إدارة المعرفة"
انونيمس(Anonymous)⁽¹⁾

الفرع الاول: اهمية الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة

قدمت العديد من الابحاث والدراسات لمفكري الادارة، تبحث عن مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة فنجد الايني واخرين Alavi et al ركزوا اساسا على القيم التي تعرقل او تشجع عمليات خلق المعرفة، كما نجد كل من ايرال وغارفيلي(Earl and Garvelli) يقدمان ويقترحان "ثقافة المعرفة" كعامل اساسي لنجاح ادارة المعرفة في المنظمة الى جانب عناصر اخرى كالقيادة والهيكل التنظيمي، وادارة الموارد البشرية. ثقافة من قيم تمثل الى جانب التكنولوجيا والهيكل ما سماه غولد واخرين Gold et al "قدرات البنية التحتية للإدارة المعرفة"، حيث يرون ان المنظمات التي لها قيم موجهة نحو الانفتاح وتعزيز الثقة مستعدة لتطوير سلوكيات افرادها لمشاركة افكارهم ومعارفهم. كما يضيف دافنبورت Davenport قيم التسامح مع الاخطاء، هذه القيم تجعل من الثقافة مثلما يؤكد لي وكول تعمل كألية مراقبة اجتماعية، في تعزيز الوعي النقدي والسلوك المفتوح، اما تتوجه نحو نظام يتطلع الى معاينة من يعمل خارج ما هو مرسوم، الامر الذي سيحفز او يعوق في نهاية المطاف العمليات التي تمكن من انشاء المعرفة ونشرها في جميع أنحاء

(1) M. du Plessis, *Op.cit.*, p289.

المنظمة⁽¹⁾، فالمنظمات الناجحة في رأي ماك دارموت وادال (McDermott & O'Dell) هي التي تستطيع تكييف ثقافتها في ادارة المعارف لتناسب مع ثقافتها التنظيمية.⁽²⁾

الفرع الثاني- نحو إطار متكامل لنظام إدارة المعرفة:

إن نقل المعرفة في جوهره هو النشاط الاجتماعي، حيث يشارك شخص واحد المعرفة مع واحد أو أكثر من الأفراد من خلال قناة واحدة أو أكثر" مثلما يؤكد بلاكمان وهندرسون (Blackman & Henderson)⁽³⁾

اجتهد كثير من الباحثين في محاولة إيجاد الاطار الفعال الذي يربط بين ادارة المعرفة وعملياتها والثقافة التنظيمية احد اهم مكونات البيئة التنظيمية المساعدة لها، وخاصة في اعتمادها على أهمية العلاقات الاجتماعية في الية توليد المعرفة واستخدامها وتشاركتها، والتي انطلق منها الرائدان في الادارة الحديثة نوناكا وتاكيشي Nonaka and Takeshi (تم تحليلها سابقا في الفصل الاول) في دراستهما الشركات الخلاقة للمعرفة؛ وكذلك دورها في رسم ملامح الثقافة التنظيمية؛ هذا الاعتماد المشترك على العلاقات الاجتماعية وجه عدد من الدراسات في تحديد طبيعة هذه العلاقة، منها هذا الاطار الذي ينص على ان التفاعلات الغير رسمية بين الافراد تسهل التجارب المشتركة للتأثير على الفعالية التنظيمية وتوليد المعرفة، لذلك فان إنشاء المعرفة وتحويلها يتم في المنظمات التي تتسم بثقافة العلاقات الإنسانية في الغالب من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية كالتالي:⁽⁴⁾

- المنظمات التي تتميز بثقافة العشيرة (Clan Culture): تركز على التنشئة الاجتماعية في خلق المعرفة وتحويلها مستخدمة النظام المفتوح (Open system and Externalization Process) الذي يتسم بالمرونة والابتكار؛
- المنظمات التي تتميز بثقافة السوق (Market Culture): تتميز في الغالب بالنظام المفتوح، تعمل على خلق المعارف وتحويلها من خلال عملية الاخرجة (Rational Goals and Combination Process)، وتعتبر المنظمات التي تتميز بثقافة السوق فعالة إذا كانت تنافسية وسريعة في الاستجابة، وحاسمة، من خلال الحواجز

(1) Mario Javier Donate and Fatima Guadamillas, **Organizational factors to support knowledge management And innovation**, Journal of Knowledge Management, VOL. 15, 2011, p4.

(2) M. du Plessis, **Loc. Cit.**

(3) **Idem.**

(4) Rajnish Kumar Rai, **Op. Cit**, p790_793.

والسعي لتحقيق أهدافها. وتركز هذه المنظمات على الحفاظ على الموضوعية، وجمع وتحليل البيانات، ورصد التقدم المحرز بعناية لأنها تتطلب القدرة على التنبؤ والموثوقية لإنتاج قيمة دائمة.

➤ المنظمات التي تتميز بالثقافة الهرمية (Hierarchical Culture): تركز على العمليات الداخلية

للمنظمة (Internal Process and Internalization Process)، عبر التقييم والقياس، والتوثيق، وعمليات

التحكم، والاستقرار، والهيكلية، والمركزية، وتحسين الكفاءة، والاستمرارية، والسيطرة، ويركز منكما تركز على تطوير

إجراءات العمل والممارسات لأنه يسهل للأفراد تعديل المعرفة لحل المشاكل العملية

الجدول الموالي يبرز طبيعة العلاقات وفق هذا الاطار:

...البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة

الفصل الثاني: ...

الجدول رقم (02،02): اطار ادارة المعرفة (The Organizational Knowledge Management Framework)

اصول المعرفة (Knowledge assets)	الفضاء با (Ba)	الطريقة (Mode)	نوع الثقافة (Culture)
تجريبية: المعرفة الضمنية، المشتركة من خلال تشارك الخبرة والمهارات والدراية الفنية من الأفراد، والرعاية، والحب، والثقة، الأمان والعاطفة	منشأها: يوفر السياق ل: التنشئة الاجتماعية، التفاعل وجها لوجه وتبادل الخبرات، والمشاعر، والعواطف، نماذج عقلية، والرعاية، والثقة، و التزام	التنشئة الاجتماعية: مشاركة الأفراد، تجارب مع كل منهما - أخرى: وخلق وتبادل، النماذج الذهنية، وجهات نظر العالم، والثقة المتبادلة	ثقافة العشيرة: مشاركة المعلومات، العمل بروح الفريق الواحد، التعاون، إدارة الموهبة، التمكين، العلاقات الشخصية العلاقات، والقرار التشاركي.
مفاهيمية: المعرفة الصريحة مفصلة من خلال الصور، الرموز، أيضا : اللغة، مفاهيم المنتج، التصميم، العلامة التجارية، الأسهم	التحاور: يوفر السياق ل تخريج، والتفاعلات الجماعية وجها لوجه - قدرات الأفراد العقلية والنماذج والمهارات هي التي تمت مشاركتها وتحويلها إلى مصطلحات عامة معبر عنها كمفاهيم	التخريج: تحويل ضمني للمعرفة: متخصص المعرفة التي تحتفظ بها العملاء أو المتخصصين، إلى صريح، بسهولة وبشكل مفهوم أساس لخلق معرفة جديدة	الثقافة الاستبدادية: التعاون، الإبداع، التعبير عن المستقبل، رؤية، التكيف، - التحول، نمو، قيادة الأعمال، والدعم الخارجي، و اكتساب للوارد
نظامية: - منظم وتعبئتها - المعرفة الصريحة - مستندات، - مواصفات، - كتيبات - قاعدة البيانات - براءات الاختراع والتراخيص	- يوفر السياق ل الجمع - القائمة صريحة تنتقل المعرفة على الخط أو الشبكة عبر وسائط: ➤ الاتصالات، ➤ المجاميع، ➤ الوثائق، ➤ و بنوك البيانات	المزيج: - القائمة صريحة - المعرفة مفصلة، تمت مشاركتها وإعادة تشكيلها إلى أكثر تعقيدا و - مجموعات منهجية صريحة المعرفة - قواعد بيانات، - الشبكات - مستندات، - كتيبات	ثقافة السوق: - القدرة التنافسية، - رد فعل سريع، - الحسم، - الإنتاجية، - وضوح الهدف، - القيادة من خلال الحواجز، - والكفاءة، و تحقيق الهدف
روتينية أو نمطية: - المعرفة الضمنية روتينية ومدججة في الإجراءات والعلميات التنظيمية اليومية	الممارسة - يوفر سياق ل الاستيعاب الداخلي - يجسد الأفراد المعرفة الصريحة التي من خلال: • كتيبات • الوثائق، أو • برامج المحاكاة	الاستيعاب الداخلي: - المعرفة الصريحة هي المجسدة من خلال تفسير المعرفة ويتم تحويلها إلى معرفة ضمنية، موجود في شكل قدرات عقلية او نماذج او دريات فنية.	الثقافة الهرمية: - الروتينية ويمكن التنبؤ بها - عمليات العمل، - الهيكلية، - تقدير والقياس - المركزية، - عمليات التحكم ن - بجماعة

Source: Rajnish Kumar Rai, *Op.Cit*, p793.

في الجمل تمارس الثقافة التنظيمية دور مهما في تطبيق نجاح ادارة المعرفة، بداية من ارساء ثقافة التعلم التي تعمل على ابقاء هذا النموذج حيا⁽¹⁾، ثقافة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر، يكونوا أبطالها من رواد الامثلة في تقاسم المعرفة عبر انجع اسلوب سرد القصص في نقل اعقد الافكار والمفاهيم⁽²⁾، في ظل تحقق شرطي الثقة المتبادلة ووجود التفاعل الشخصي الغير رسمي الافضل لتبادل المعرفة الضمنية⁽³⁾ ثقافة يلتزم قادة المنظمات (قيادة المعرفة) على ترسيخها، عبر توليد الاحساس بالهوية من خلال الالتزام برسالة المنظمة، و تعزيز ثقافة التسامح والثقة والاتصال المفتوح، والاعتراف والتقدير للأفراد الموهوبين⁽⁴⁾ ، اي العمل على ترسيخ ثقافة المنظمة لصالح ادارة المعرفة وفق فاي وديليونغ (Fahey& Delong) من خلال الطرق التالية: ⁽⁵⁾

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب ادارتها؛
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: من هو الشخص الذي من الممكن ان يكون مالكا للمعرفة؛ ومن الشخص الذي يجب ان يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها؛
- ايجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
- صياغة (تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

(1) القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص96.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص263.

(3) عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص67.

(4) سلطان كرمللي، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

(5) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص78-79.

المبحث الثاني: القيادة و عمليات ادارة المعرفة

تعد القيادة من أهم مقومات نجاح وفشل المنظمات، وذلك للدور الكبير الذي يلعبه القائد في أعلى الهرم التسيري للمنظمة، الأمر الذي ينطبق تماما في تبنى المنظمات لإدارة المعرفة، فما مدى مساهمة القائد في دعم عمليات ادارة المعرفة في المنظمة؟

المطلب الاول: ماهية القيادة

أثير النقاش بالتحليل والدراسة حول القيادة منذ القدم، للطبيعة الحساسة للقائد، فماذا يقصد بالقيادة؟ واين وصلت اخر النقاشات والدراسات حولها؟

الفرع الاول: مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي اثارت الكثير من النقاش والخلاف، حيث تباينت التعاريف المقدمة لها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية وفقا لتطور هذه المدارس واهتماماتها⁽¹⁾، حيث يعود مفهوم القيادة الى القديم البعيد، الى الفكر اليوناني ومصطلح Archein الذي اشتق منه مصطلح Leader القائد، والتي تعني الشخص الذي يوجه ويرشد⁽²⁾. لتتوالى المفاهيم المقدمة للقيادة حيث يعرفها شوردر واخرين Schreuder et al بكونها عملية التأثير الممارس في مجموعة من اجل تحقيق الاهداف والرؤى المشتركة⁽³⁾. والذي ركز فيه على قدرة القائد في التأثير على مقوديه وحثهم نحو تحقيق الاهداف المراد تحقيقها، هذه العملية الفكرية التي تقوم على تمكين الافراد وتحفيزهم يضيف علي السلمي، حيث يعرف القيادة على انها "عملية انسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من اجر حفز الاخرين وتمكينهم من تحقيق اهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الايجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها"⁽⁴⁾؛ تأثير ناتج عن الهام يمارسه القائد مثلما يراه زيد عبوي، في كون القيادة "هي عملية الهام

(1) طارق شريف بونس، الفكر الاستراتيجي للقادة(دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص 56.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 86.

(3) Ann L.N. Chapman, David Johnson, Karen Kilner, *Leadership styles used by senior medical leaders Patterns, influences and implications for leadership development, Leadership in Health Services*, p .

(4) علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 708.

الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة⁽¹⁾، يخلق نوع من العلاقات قادرة على توجيه سلوك المقودين حسب عمر غباين، فالقيادة وفقه " نوع خاص من العلاقات التي تتميز بالقوة ويدركها أفراد المجموعة حيث يسوغ احد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به و يمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة"⁽²⁾.

اذن وان تعددت المفاهيم الا ان القيادة تبقى تعكس مجموعة من العمليات، فهي عملية التأثير في الاخرين مبنية على عملية تفاعل اجتماعي بين مجموعة من الافراد بهدف انتاج عمليات سلوك تستهدف الافراد لتحقيق الاهداف المنشودة. فهي فن التأثير في الاشخاص الذي يمارسه القائد، يعمل من خلاله على توجيههم بطريقة صحيحة، تتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك.

سواء كان هذا التأثير بصفة رسمية "القيادة الرسمية"، يكفل مسؤولياته وسلطاته المركز الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها؛ او غير رسمية "القيادة الغير الرسمية" والناشئة ضمن التنظيمات الغير رسمية، الناتجة هي الاخرى لسوء القيادة الرسمية وفق تأكيد العديد من الباحثين، هذه الاخيرة التي تعكس الصبغة الانسانية او البناء الاجتماعي الذي ينشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي⁽³⁾، فهو "تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم"⁽⁴⁾؛ هذه العلاقات التي تظهر في كل مكان وبشكل ملحوظ، اين يكون لها دور كبير في نشر الامور بشكل اوسع مما لو تم نشرها بالطريقة الرسمية⁽⁵⁾، هذا التنظيم الذي تنتج فيه القيادة وفقا لقدرات الفرد ومواهبه القيادية وليس تبعا لمركزه، تختاره الجماعة من بينها "القائد المختار"⁽⁶⁾، فهو قادرا على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع، مما يجعله منه قائدا ناجحا.

فالقيادة عملية تجمع بين عناصر اساسية، تتمثل في:

⁽¹⁾ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007، ص .

⁽²⁾ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 12.

⁽³⁾ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ص 273.

⁽⁴⁾ احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 273.

⁽⁵⁾ شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26.

⁽⁶⁾ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 38.

الفرع الثاني: عناصر القيادة

لتتحقق عملية القيادة يجب توفر العناصر التالية:

- وجود جماعة من الافراد: والسؤال الذي يدور هنا حول الحد الادنى للمجموعة، فنجد مثلا ستودجيل (Stogdil) مثلا وجوب وجود شخصين على الاقل، حيث تعرف الجماعة⁽¹⁾
- عملية التأثير: يتمثل في النشاط الذي يمارسه القائد على مقوديه، عبر القوة الممنوحة له كقائد، قوة يحددها فرانش ورافن (Raven and French) في الانواع الستة التالية:⁽²⁾
 - القوة الشرعية (Legitimate Power): او السلطة الرسمية، وهي القوة المستندة على سند قانوني او شرعي، التي تفوض الى القادة من التنظيم الرسمي؛
 - قوة المكافاة (Reward Power): تتمثل في توقعات الفرد في حصوله على مكافاة، ان قام بواجبه على النحو المطلوب؛
 - قوة العقاب (Corecive Power): اساسها هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من ان تقاعسه او قصوره في تأدية مهامه سيرضه للعقاب المادي او المعنوي؛
 - قوة الخبرة (Expert Power): وهي تستند الى الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والادارية والسلوكية التي يمتلكها القائد في مجال عمله؛
 - القوة المبنية على امتلاك المعلومات (Information Power): تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات؛
 - قوة الاعجاب والاقتراد (Referent Power): وهي القوة المستندة الى جاذبية القائد واعجاب وتقدير التابعين له، لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الاعجاب والاقتراد به. "فالقيادة التي تعتمد على قوة شرعيتها بالإضافة الى المكافاة والاكرام هي قيادة مؤقتة تُخلق ما يسمى بالانصياع غير الاصيل للمرؤوسين اتجاه قائدهم؛ بينما القيادة التي تعتمد على قوة الكاريزما والخبرة فهي طويلة تخلق الانتماء لا انصياع المرؤوسين اتجاه قائدهم"⁽³⁾.

(1) رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان، مصر، 2000ص5.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص239.

(3) مراد ممدوح كامل السيد، مرجع سبق ذكره، ص336.

➤ تحقيق الاهداف المرغوبة: حيث يمثل عنصر مهم في نجاح التنظيمي، يقول فرانك " Frank إذا كنت لا ترى الهدف فانك لن تتمكن من تحقيقه"؛ فهي "الانجازات أو النتائج التي تعمل المنظمة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل⁽¹⁾.

الفرع الثالث: التمييز بين مفهوم القيادة، والرئاسة، والادارة(القائد، الرئيس، المدير)

هناك ترابط وتشابه كبير بين هذه المفاهيم، لكن عند التدقيق في مفاهيمها تتضح عدة فروقات، فالفرق مثلا بين القائد والمدير واسع جدا من عدة نواحي، حيث القيادة جزء من الادارة، فمثلا عند قيام المدير بأنشطة التخطيط والتنظيم وغيرها يوصف بالمدير، بينما عند يتفاعل مع موظفيه ويوجههم نحو المسارات والاهداف المطلوبة يوصف بالقيادي، فالمدير جوهر عمله التدبير والاعداد والتقييم، بينما القائد جوهر نشاطه التأثير الايجابي في تابعيه لإنجاز العمل، فمسؤولية القائد هي في التأثير على تابعيه وحثهم على اداء واجبهم، لذا سلطته تأخذ الطابع غير الرسمي، بينما مسؤولية المدير تكمن في تحديد وصياغة هذه الادوار، لذا سلطته تأخذ الشكل الرسمي، ... الخ من الفروقات.⁽²⁾

بينما تختلف القيادة اختلافا جوهريا عن الرئاسة، حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حال الرئاسة وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها، حيث تعتمد بشكل أساسي "على الثقة والقدرة على الإقناع والاقناع"⁽³⁾، بالإضافة الى ان القيادة تنتج تلقائيا من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة، ايضا القيادة تعمل في ضل وضعيات رسمية وغير رسمية، بينما الرئاسة تكون في الوضعيات الرسمية فقط ... الخ من الفروقات⁽⁴⁾

الفرع الرابع: اهمية القيادة الادارية

تعد القيادة الادارية كحلقة وصل بين القائد والمقودين، وبقية الهياكل الإدارية الاخرى، حيث تقوم بدور رئيسي يحدد على ضوءه نجاح او فشل المنظمة، حيث تبرز اهمية القيادة الإدارية على عدة مستويات، نعددها في الاتي:⁽⁵⁾

➤ على مستوى الجانب التنظيمي للإدارة: من خلال تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل

التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها

⁽¹⁾ محمد عبد المجيد، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص156.

⁽²⁾ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مصادر سبق ذكره، ص ص 49_48.

⁽³⁾ رجب عبد الحميد السيد ، مرجع سبق ذكره، ص8.

⁽⁴⁾ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص65.

⁽⁵⁾ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص110 .

وإيجاد النسق التكاملي بين مختلف هذه الجهود، حيث نجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة تقل كفاءتها عند قيادة أخرى؛

➤ **على مستوى الجانب الإنساني للإدارة:** تكمن أهمية القيادة في هذا الجانب على وجه الخصوص

لكون جوهر القيادة يقوم على التأثير في السلوك الإنساني للأفراد وتوجيهه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادات التنظيم والعاملين فيه، حيث تتحلى أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد كإقامة علاقات إنسانية بينه وبين المقودين مبنية على أساس التفاهم المتبادل وإشعارهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما بذلوه من مجهود في نشاط المجموعة وتحفيزهم على العمل الجماعي... الخ؛

➤ **على مستوى الجانب الاجتماعي:** تكمن أهميتها من خلال قدرتها على توجيه النشاط الاجتماعي

خارج نطاق العمل (الاتحادات والنقابات، جمعيات توفر الخدمات الرياضية والترفيهية لعمالها) واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم؛

➤ **على مستوى الأهداف المسطرة:** حيث تكمن أهمية وظيفة القائد في تحقيق أهداف التنظيم

والحلول دون تعارض هذه الأهداف مع أهداف ومتطلبات العاملين فيه من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن ساعد ذلك الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الادارية

من القائد الخادم المهتم بعامل الخدمة وترسيخها، الى القائد الاب الساعي الى تحقيق العدالة في منظمته في جو قائم على الثقة والمحبة؛ الى القائد الحكيم الباحث عن الرجل المناسب في المكان المناسب، الى المدير المخطط الواضع للسياسات والمهتم ببرامج تنفيذها؛ الى المنفذ، المشرف... الخ⁽¹⁾، تسميات أُلقت ولا تزال عن الفرد القائد عن صفاته، مهاراته، اسلوبه في تسيير منظمة، بالشكل الذي يجعل من قيادته للمنظمة تتسم بالفعالية والكفاءة تسميات عديدة تلخص نظريات طرحت ولا تزال عن القائد ونمطه(اسلوبه) في القيادة، نستطيع ان نصنفها ضمن مداخل او فروع لتشابكها في عناصر اطروحاتها، بداية من:

(1) مؤيد الساعدي، الاسس السلوكية لمنظمات الاعمال(منظور سلوكي تمهيدي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص366.

الفرع الاول: نظريات (مدخل) السمات (trait theories):⁽¹⁾

تنص هذه الاخيرة على ان القيادة هي صفات وسمات إن توفرت في الفرد يصبح بالضرورة قائدا، استنتاج طرحه اردواي تيد (Ordway Tead) ودعمه العديد من الباحثين، الذين اجتمعوا على فكرة او " نظرية الرجل النبيل"⁽²⁾ ذوا الصفات التي تؤهله للعب دور القيادة في اي وقت ومع اي جماعة، هذه الصفات التي قد تكون موروثه او مكتسبة"⁽³⁾، اجتهد عدد من الباحثين في تعدداها وحصرها، نذكر منهم:⁽⁴⁾

- **رالف ستوجديل (Ralph Sttoggill):** عدد صفات ضمن خمسة مجموعات، تشمل في:
- القدرة (الذكاء، الانتباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام...)
 - التحصيل أو الانجاز (الثقافة، المعرفة، الانجازات النشيطة...)
 - المسؤولية (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق...)
 - المشاركة (النشاط في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة...)
 - الحالة (الموقع الاجتماعي، الاقتصادي، الشعبية...).

➤ **جالتون وتوماس كارليل (Galton & Tomas Karlyle):**⁽⁵⁾ وفكرة الرجل العظيم، وهي اول نظرية ركزت على شخص القائد كمؤشر للقيادة والناجح التنظيمي⁽⁶⁾، والتي تحدثوا خلالها عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء، فالقوي كان هو الحاكم الذي يجب إطاعته والقبول الحتمي بقيادته، وان هؤلاء الأفراد لديهم مواهب وقدرات عالية تضاهي في مفعولها " قوة السحر"⁽⁷⁾، وان هذه الأخيرة (المواهب والقدرات) لا تتكرر في أفراد آخرين إلا نادرا.

⁽¹⁾Barley Lane,Dunsford Hill, *Areview of leadership theory and competency frameworks*, Centre for Leadership stiu-des-university of Exter, united kingdom , june2003, p06.

⁽²⁾ جيرالد جريزيج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 572.

⁽³⁾ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 76.

⁽⁴⁾ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁽⁵⁾ عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 146

⁽⁶⁾ Austin Lee Nichols, *What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on Desired leadership traits*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No. 5, 2016,p659.

⁽⁷⁾ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 31

بالرغم من نجاحها في اعطاء قيادات فاعلة لعدد من الحالات وخاصة في الماضي، الا انها لاقت عدة انتقادات ابرزها هو توفر هذه الصفات في افراد لم يمارسوا القيادة طوال حياتهم، وفي الطرف الاخر، هناك افراد نجحوا في عملية القيادة بالرغم من عدم اتصافهم بهذه السمات، بالإضافة الى عدة انتقادات، منها:⁽¹⁾

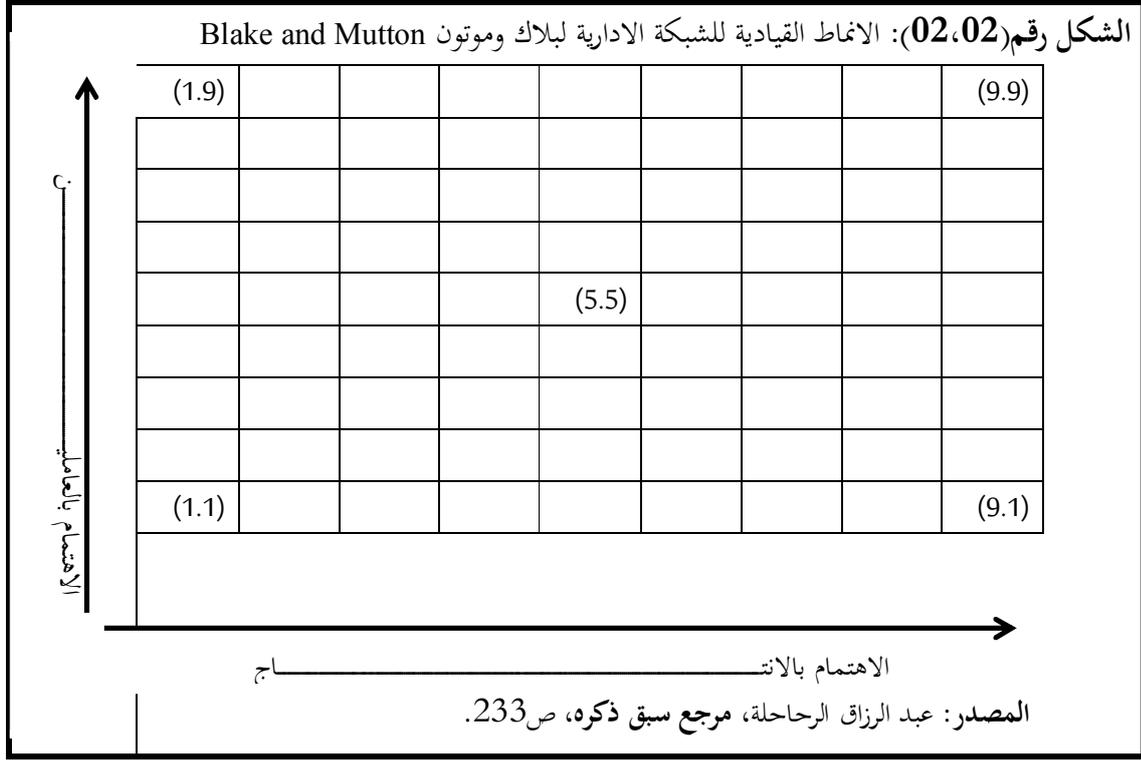
- العديد من القادة لا يتمتعون بكل هذه السمات والصفات المذكورة؛
- تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحيانا في اختيار القادة؛
- تجاهلت رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القيادة؛
- تعدد الصفات اعجز الباحثين عن تحديد نموذج محدد يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة؛
- لم توضح درجة أهمية كل صفة وسممة من الصفات والسمات المذكورة هذه الانتقادات مهدت الطريق لبروز نظريات أخرى مفسرة لعملية القيادة منها نظرية الموقف.

الفرع الثاني - نظرية (مدخل) السلوك (Management Styles):

هي نتيجة وتطور للنقد الذي منيت به نظرية السمات، قامت من رفضها للسؤال الواجب طرحه حول سمات القائد الناجح الواجب توفرها، بل حول السؤال الادق في نظرها حول ماهية الانماط (الاساليب) الواجب اتباعها من القائد الناجح، طرح لاقى اجابات عدة لباحثين (دراسة جامعي اوهايو وميتشغان الامريكيتين Ohio and Michigan، بليك وموتون Blake and Mutton وشبكة القيادة الادارية، رنسيس ليكرت Likert والنظم الإدارية الاربعة... الخ) ، نكتفي بذكر:

- بليك وموتون Blake and Mutton وفكرة الشبكة الادارية: انطلاقا من امكانية تفاعل النمطين الرئيسيين القائمين حول مدى الاهتمام بالعمل او الانتاج، التي طرحته دراسة جامعي ميتشغان واوهايو Ohio and Michigan ، اقترحا بروز تسعة (09) انماط انطلاقا من تمثيل البعد الاول حول الاهتمام بالعاملين من ضعيف ذوا مرتبة واحد (01) الى قوي ذوا مرتبة (09) على المحور الافقي، وكذا نفس الشيء حول الاهتمام بالانتاج على المحور العمودي ليستنتجوا 81 نمطا ممكنا (9×9)، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

(1) عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص201.



اهمها خمسة (05) انماط، هي: (1)

➤ (1.1) نمط الادارة السلبية او الفاشلة (Impoverished Management): يتصف سلوك القادة فيه بالاهتمام الضعيف جدا بالانتاج وكذا بالعاملين، وعادة ما يقتصر دورهم على ايصال القرارات والتعليمات من المستويات الادارية العليا الى الاقل، مع الحرص على عدم التدخل في المشاكل بدعوى ايثار السلامة والبقاء بعيدا؛

➤ (1.9) نمط الادارة الاجتماعية (Social Club Management): يتميز بالاهتمام الزائد بالعاملين والضعيف بالانتاج، وعادة ما يبرر المديرين سلوكهم بتوفير بيئة امنة وسعيدة لمرؤوسيههم، مما يؤدي تلقائيا الى زيادة الانتاج وبالتالي تحقيق اهداف الموضوع؛

➤ (9.1) نمط الادارة العلمية (Scientific or Task Management): يتميز هذا النوع بالاهتمام الزائد بالانتاج والضعيف بالعاملين، على اساس ان رغبات العاملين لا علاقة لها بالعمل؛

(1) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص232.

➤ (5.5) نمط الادارة الوسط (Middle of the Road Management): يتميز هذا النمط بالاهتمام بدرجة معقولة بالعاملين والانتاج من خلال محاولته العمل على احداث التوازن في الاهتمام بالبعدين، حيث يركز على العاملين في حال تخوف مشاكل ثم الانتاج في حال تدنى الانتاج، وخطورة هذا النوع هو صعوبة تحقيق التوازن على المدى الطويل، كما ان عدم اعتماد المدير على اتجاه معين عادة ما يؤول مصيره الى الفشل؛

➤ (9.9) نمط الادارة الفعالة (Effective Management): تتميز بإعطاء الاهتمام الزائد بالعاملين وبالانتاج، وعادة ما يتحقق ذلك من خلال الاستفادة القصوى من اساليب العمل الجماعي والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار، مثل هذا النوع الديمقراطي اذا احسن استغلاله يزيد من احساس الموظفين بالمسؤولية وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي حرصهم على بذل مزيد من الجهد للأداء العمل.

الفرع الثالث: نظرية (مدخل) الموقف (The Contingency Approach):

تعد هذه النظرية تطورا جديدا في النظرة إلى القيادة والقائد، حيث تركز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، أي أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، طالما أنها تتباين وتختلف من تنظيم إلى آخر، إذ حسبها انه من الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف معين وتابعا في آخر، مستندة على افتراض أساسي "الموقف الظرفي" ، الذي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له ظروف مواتية وملائمة لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته في البيئة المحيطة به، وتؤكد أن القيادة الفعالة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، والسؤال الذي يطرح في رأي هذه النظرية هو: ما السمات وتحت أي الظروف تكون القيادة أكثر فعالية؟، حيث وفي محاولة الإجابة عليه أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث، نذكر:

اولا- نظرية الطوارئ لـ فيدلر (E.E.Fiedler):⁽¹⁾ أجرى فيدلر مع مجموعة من الباحثين في جامعة إلينوي University of Illinois الأمريكية دراسات وأبحاث توصل خلالها إلى نظريته المعروفة (النظرية الشرطية التفاعلية) مفادها أن فعالية نمط القيادة يتوقف على الموقف الذي يعمل فيه القائد أو المدير، لذلك اشترطوا توفر القائد على

(1) عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص205.

قدرة التكيف مع الظروف المحيطة به، ويرى أن قدرة القائد على ممارسة التأثير تتوقف على ((ظروف المرؤوسين(موقف عمل الجماعة)، نوعية القائد وشخصيته(أسلوبه في العمل)، تفاعله مع الجماعة))

ثانيا- نظرية المسار نحو الهدف (Path-Goal Theory) لروبرت هاوس Robert House: ⁽¹⁾ قائمة على العلاقة بين سلوك القائد ورضا تابعيه(مدى توفير حاجات تابعيه)، حيث افترض هاوس ان فعالية النمط القيادي تتوقف على الاثر الذي يتركه القائد على دافعية تابعيه، من خلال رضاهم ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية، وذلك عبر توضيحه لهم مسارات واساليب تحقيق تلك الاهداف. عبر اسلوبي السلوك (التوجيهي: من خلال تحديد ما هو متوقع من المرؤوسين، لسلوك المساعد: من خلال الاهتمام بحاجات العاملين)، ومن اهم ما توصلت اليه هذه النظرية من نتائج:

- يؤدي السلوك المساعد للقائد الإداري الى رضا عالي ودافعية لدى المرؤوسين حينما يكون العمل يتميز بإثارة التوتر والاحباط، عبر سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين بمساعدة وعلاقات انسانية جيدة؛
- يؤدي السلوك المشارك للقائد الى دافعية ورضا عند المرؤوسين حينما يغلب عن العمل طابع الغموض، وانه يتحدى قدرات الفرد وخصوصا عندما يكون المرؤوسين ينشدون الاستقلال وتحقيق الذات؛
- يؤدي السلوك الموجه للإبجاز لدى القائد الإداري الى دافعية والرضا العالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا او صعبا، وحينما يكون المرؤوسين محافظين؛
- يؤدي السلوك الموجه للإبجاز لدى القائد الإداري الى دافعية ورضا المرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر، والقائد هنا يثير حماس المرؤوسين.

ثالثا- نظرية الخط المستمر في القيادة لتاتينبوم وشميدت Tannenbaum & Schmidh: ⁽²⁾ حدد فيها العلاقة بين القائد ومقوديه على اساس خط متواصل، بحيث يبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما في نهاية الطرف الايمن سلوك القائد الديمقراطي. وهناك سبعة اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور، وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي ناجح في كل الاوقات، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف، عوامل متعلقة بالقائد ك(قدرته على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده، مدى ثقته بكفاءة مقوديه وقدرتهم على تحمل المسؤولية، مدى استعداده

⁽¹⁾ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، صص 159_160.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، صص 264.

لإبداء التسامح تجاه مقوديه عند وقوعهم في الاحطاء، ...الخ؛ عوامل متعلقة بالمقودين، ك(مدى رغبتهم في الاستقلالية في العمل، القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، الاهتمام بموضوع القرار، فهم اهداف المنظمة وتوفر الولاء التنظيمي لديهم،...الخ)؛ وعوامل متعلقة بالموقف، ك(التقاليد والاعراف التنظيمية، حجم المنظمة، التشتت الجغرافي للمنظمة، قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاكفريق،...الخ)

كما تجدر الاشارة الى استمرار الباحثين في طرح عدة اجتهادات تحاول الوقوف على اهم شروط القيادة الفاعلة، منها نظرية القيادة التحويلية والتبادلية، والتي سيتم تناولها لاحقا من خلال الوقوف على ابرز ما تطرحه افكار هذه النظريتين في مجال دعم عمليات ادارة المعرفة على مستوى المنظمات.

المطلب الثالث: مساهمة القيادة في دعم عمليات ادارة المعرفة

يقول دوتايين واخرين DeTienne et al "إذا لم تتغلغل إدارة المعرفة على جميع المستويات في المنظمة، بدءا من القمة، فمن غير المرجح أن تكون برامج إدارة المعرفة فعالة" ⁽¹⁾

الفرع الاول: المعرفة بين القيادة التحويلية والتبادلية

يؤكد غالبية الباحثين والمفكرين في مجال ادارة المنظمات ومنهم جيج وبيكولو Judge et Piccolo في دراساتهم على ان أسلوب القيادة التحويلية الأكثر فعالية من اسلوب القيادة التبادلية (المعاملات)⁽²⁾، هذا الاسلوب الحديث الذي ادخل لتحليل القيادة الفاعلة ومقومات القائد الفعال، وهو ما يثير التساؤل على اثر هذا الاسلوب على ادارة المعرفة وعملياتها، حيث:

اولا - القيادة التحويلية Transformational Leadership

تشير الادبيات المتخصصة الى ان البدايات الاولى للاطار الفكري للإدارة التحويلية والقيادة التحويلية هي ما بين منتصف الثمانينات للقرن العشرين، هذه الادارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجد المنظمة نفسها فيه،

⁽¹⁾ Kiran Sakkar Sudha, M. G. Shahnawaz, Anam Farhat, *Leadership styles, leader's effectiveness and well-Being: exploring collective efficacy as a mediator*, SAGE Publication, 2016, p7.

⁽²⁾ *Ibid*, p113.

وتتعرف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد المنظمة ان تتابعها"⁽¹⁾، وضمن هذا الاطار تمثل القيادة التحويلية ابرز المداخل الحديثة المقدمة للقيادة الباحثة عن فعاليتها، طرحها لأول مرة بيرنز Burns سنة 1978، في كتابه (القيادة Leadership). عند دراسته للعلاقات التي تربط بين القادة السياسيين واتباعهم، ميز فيها بين القادة الذين يبنون العلاقات الهادفة وتحفيز المقودين، من القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج، ليحاول بعدها باس Bass 1985 بمحاولة تطبيقها على منظمات الاعمال⁽²⁾، حيث وضع استبيان الى جانب وافوليو Avolio هدفا فيه لقياس القيادة في المنظمات تحت تسمية استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire⁽³⁾؛ هذا التميز بين نوعين من السلوكيات (التبادلية والتحويلية Transactional and Transformational)، فالقيادة التبادلية تركز على اساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والمقودين، اين يدعم القائد السلوكيات المرغوبة عبر توضيح الادوار والمسؤوليات وكذلك توفير الدعم المادي وغير المادي، مع الحرص على الالتزام على تقديم المكافآت عند الايفاء بها من قبل المقودين(الافراد)، مع تفعيل العقاب على السلوكيات الغير متوافقة يوضح باس وافوليو Avolio and Bass، كما يضيف لي واخرين liu et al خصائص للقائد التبادلي، من مثيل:⁽⁴⁾

- يحدد مسارات المقودين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛

(¹) سوسن الحسيني و ابراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، 2016، ص ص 6-7.

(²) طاهر محسن الغالي، احمد على صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 156.

(³) Jens Rowold, *Multifactor leadership questionnaire psychometric properties of the german translation by Jens rowold*, Mind Garden, 2005, p4.

(⁴) أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الاردن، 2013، ص ص 61-62.

➤ يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

خلافًا لهذا السلوك القائم على تبادل المنافع عبر المساومات يحرص القادة التحويليون على الهام المقودين لتحقيقه المصالح المشتركة وتجاوز المصالح الذاتية، عبر مساعدتهم للمقودين في فهم الرؤية الموضوعية والسعي الى حصولهم على التأييد الكافي لتحقيقها من خلال الدعم الاجتماعي والعاطفي. فالقيادة التحويلية تعمل على تعزيز سلوك المواطنة لدى الافراد وتعزيز فرق الابداع وتعزيز تماثل القيم بين المنظمة والفرد يؤكد هوفمان باينام واخرين Hoffman and et al Bynum⁽¹⁾، حيث يعرفها افوليو واخرين Avolio et al بأنها "سلوكيات قيادية تحول وتحفز الأتباع على أداء ما يتجاوز التوقعات وكذا تجاوز المصلحة الذاتية لصالح المنظمة"⁽²⁾.

يسعى خلالها القائد التحويلي على النهوض بشعور المقودين وذلك من خلال الاحتكام الى الافكار والقيم والمعتقدات وليس على تبادل المصالح يضيف باس Bass⁽³⁾، هذه القيم التي سماها بيرنز بالقيم الداخلية لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الافراد، قيم يسعى من خلالها القائد والمقودين الى النهوض كل منهم بالآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق يضيف بيرنز Burns، عبر العمل على ادماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد عبر تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وتحفيز التغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع. والنظر الى المستقبل من خلال تطوير رؤية للمنظمة تأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة، فهي اساس استراتيجيات و سياسات المنظمة يقول همفر Humphreys⁽⁴⁾

هذا التمازج بين سلوكيات القائد ورد فعل المقودين جعل من القيادة التحويلية اكثر النماذج حضورا وفعالية في المنظمات، حيث ربطت العديد من نتائج الدراسات لباحثين في هذا المجال بين القيادة التحويلية وزيادة الرضا والاداء في المنظمة يؤكد فيشيو واخرين Vecchio et al، وكذا تعزيز الالتزام التنظيمي وانخفاض التخلي على العمل يضيف افوليو

⁽¹⁾ Azadeh Rezvania, Linying Dongb, Pouria Khosravia, *Promoting the continuing usage of strategic Information systems: The role of supervisory leadership in the successful implementation of enterprise Systems*, *International Journal of Information Management*, 37 (2017), p419.

⁽²⁾ Russell P. Guay, *The relationship between leader fit and transformational leadership*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 1, 2013, p55.

⁽³⁾ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون/2009، ص ص 104-105.

⁽⁴⁾ محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 441-442.

واخرين Avolio et al، كما تعمل على زيادة ابداع المقودين يضيف شين وزو Shin and Zhou⁽¹⁾، نتيجة المستويات العالية من الجهد للمقودين(الافراد) والثقة في قائدهم حسب باس وسالتر Seltzer and Bass، فالوقت الذي يقضيه القائد في تدريب وتطوير قدراتهم يخلق نوعا من التبادل الهادف بينهما يعمل على تقليص الفجوة الموجودة بين القائد والمقودين خلافا للفجوة المكونة ذهنيا والقائمة وفق قاعدة الزعيم واتباعه الى جانب تقليص الفجوات المادية ما يحقق جوا من الصداقة في مكان العمل يضيف هويل وهال Howell and Hall-Merenda، فالقائد القادر على استحداث وتطوير علاقات جيدة مع جميع او معظم مقوديه من المرجح ان يكون اكثر فعالية من قائد غير قادر على نسج مثل هكذا علاقات يضيف غرين وبين Graen and Uhl-Bien⁽²⁾.

قائد يستخدم كاريزمته في غرس الايمان والفخر والاحترام في مقوديه، يهتم بحاجاتهم خاصة المتعلقة بالتعلم ودعم الخبرات، لأجل اثاره تفكيرهم في طرح افكار وطرق جديدة لحل المشكلات يضيف باس وهاتر Hater and Bass، هذه الكاريزما والتي تعدد كبعده اساسي الى جانب ابعاد اخرى محددة للقيادة التحويلية، يدرجها كل من باس وافوليو Bass and Avolio⁽³⁾ في التأثير الكاريزمي، والاعتبارات الفردية، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، اطلقا عليها تسمية الاستبانة المتعددة العناصر للقيادة التحويلية، حيث تتمثل هذه الابعاد في:⁽⁴⁾

- الجاذبية(التأثير المثالي): يصف سلوك القائد الذي اكسبه اعجاب واحترام مقوديه، كتقديم احتياجاتهم على احتياجاته، المخاطرة،... الخ؛
- التحفيز الإلهامي: يصف تصرفات وسلوكيات القائد في حث وتشجيع مقوديه على رفع التحدي، اثاره روح الفريق، توضيح التوقعات ومدى الالتزام بتنفيذ الاهداف الموضوعه؛
- الاستشارة الفكرية: يصف سلوك القائد خلاله سعيه في البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حلها بطريقة إبداعية من قبل المقودين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل؛

⁽¹⁾ Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, *Transformational leadership(support, and employee creativity)*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 No. 7, 2011, p659.

⁽²⁾ Rubina Mahsud, Gary Yukl, Greg Prussia, *Leader empathy(ethical leadership, and relations-oriented Behaviors as antecedents of leader-member exchange quality)*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 6, 2010, p562.

⁽³⁾ Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, *Op.Cit*, p660.

⁽⁴⁾ بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 الى 2015 مجلة العلوم الإدارية، السودان، العدد الثاني، 2018، ص ص 261-264.

➤ الاعتبار الفردي: تصف سلوك القائد حول سماعه لاحتياجات مقوديه، واستراتيجيات التقدير والاطراء... الخ.

ثانيا- العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة

من ابرز التحديات التي تواجه المنظمات هو في كيفية قيادة العمال وتحويلهم الى عمال المعرفة، حيث تعد القيادة من ابرز المؤثرات في عمليات ادارة المعرفة، فالقائد وسلوكياته وتصرفاته تنعكس بشكل او باخر على ادارة المعرفة فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يحتذى به، فإن الافراد (المقودين) لن يكونوا محفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة يؤكد دوتايين واخرين DeTienne et al، فالقيادة التحويلية تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع وتمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها يقول كراوفورد Crawford⁽¹⁾

وفي هذا المجال اكدت العديد من الدراسات على العلاقة بين ادارة المعرفة والقيادة، والتي ركزت في معضهما على الاساليب او الانماط القيادية المساعدة لدعم ادارة المعرفة، انطلاقا من نظرية الانماط القائمة على ملائمة بعض الأساليب المحددة اكثر من غيرها لدعم أنشطة إدارة المعرفة، أين يكون للقادة صفات أو سلوكيات معينة، ولعبهم لأدوار مثل "المبتكر" أو "المرشد" أو "الميسر"، حيث ان الأساليب التي تنطوي على سياسات وإجراءات صارمة سوف تكون أقل دعما لإدارة المعرفة من تلك القائمة على تعزيز التفاعل الإنساني، والانتماء، والمعنويات، والتماسك، وانسجام مكان العمل يؤكد يونغ Yang، يضيف كل من دوتايين DeTienne et al واخرين اسلوب القيادة "الرائدة بالمثال" وهذا عبر الاعتماد على افضل الممارسات لإدارة المعرفة وتشجيع المقودين على المبادرة⁽²⁾، قائد من مسؤولياته تحفيز جميع موظفيه وتكافؤ الفرص للتطور، ومكافأة الاداء والسلوكيات والمواقف المطلوبة لإدارة فعالة للمعرفة يضيف بيكمان Beckman مع ضرورة العمل والمساعدة على حل الصراعات التي قد تنتج بين تضارب مصالح المقودين(الافراد) وممارسات ادارة المعرفة يشدد كل من بيرالد و هارمن Brelade and Harman⁽³⁾، قائد يحرص على تمكين موظفيه من خلال تمكينهم في اتخاذ القرار عند الضرورة، للارتباط الايجابي بين كفاءة الفريق وعملية تقاسم المعرفة يؤكد سريفاستا واخرين Srivastava et al

(1) محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 441-442.

(2) Mario Javier, Fa'tima Guadamillas, **Organizational factors to support knowledge management and Innovation**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15 NO. 6 2011, p895.

(3) Sanjay Kumar Singh, **Role of leadership in knowledge management: a study**, Journal of Knowledge Management, VOL. 12 NO. 4, 2008, p7.

(¹)، فالعمل ضمن فريق وفي روح الفريق من اهم مهام ادارة المعرفة، حيث "تكمن المهمة الحقيقية لهذا الاخيرة في ربط الافراد بالأفراد وتمكينهم من تقاسم ما لديهم من خبرات ومعارف" حسب لونغ Lang، حيث القادة ملزمون وفقا لبولينغر وسميث Bollinger and Smith بـ:(²)

- انشاء ثقافة تحترم المعرفة وتعزز تقاسمها وتحفظ بأفرادها وتبني الولاء للمنظمة؛
 - ضمان حصول أي شخص في مركز إشرافي على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة؛
 - إنشاء بنية تحتية للمعرفة ونظام للدعم يعزز ويسهل تبادل المعارف وتطبيقها.
- كل هذه المهام والسلوكيات والخصائص لا تتوفر الا في القيادة التحويلية والقائد والتحويلي، حيث أكدت العديد من الدراسات على افضلية القيادة التحويلية على التبادلية في ادارة المعرفة، حيث القادة التحويليين يروجون للابتكار ويعززون خلق المعرفة بطريقة أكثر كثافة من قادة المعاملات وفقا ل كراوفورد واخرين Crawford et al (³).

كما تجدر الاشارة الى تأكيد العديد من الدراسات والابحاث، وخاصة الحديثة منها على بعد التواصل بين القائد والمقود في دعم عمليات ادارة المعرفة وممارستها، وفي هذا الشأن أكد توريش وجاكسون واخرين Tourish and Jackson et al في ابحاثهم ودراساتهم على اهمية الاتصال في القيادة، حيث يبين مانتزبيرغ Mintzberg ان قادة المنظمات يقضون من 79 الى 90 بالمائة من وقتهم في التواصل مع مقوديههم كل يوم، الامر الذي دفع الى بروز مفهوم القيادة التواصلية Communicative Leadership اواخر تسعينيات القرن الماضي. فهي تمتاز بقدر أكبر من الانفتاح والحوار مع الموظفين يؤكد هوغستورم واخرين Hogstrom et al، خلافا لنظريات القيادة التقليدية (نظريات القيادة الشخصية، الطوارئ... الخ) التي تجاهلت واهملت الى حد كبير التواصل وفق راي برلمن واخرين Bryman et al، فالتواصل هو ذلك "النقل المقنع والهادف للمعنى الذي يؤثر فيه القادة على شخص واحد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع" يعرفه بارت Barrett (⁴)

(¹) Mario Javier , Fa'tima Guadamillas, *Op.Cit*, p895.

(²) Sanjay Kumar Singh, *Op.Cit*, p10.

(³) Mario Javier , Fa'tima Guadamillas, *Op.Cit*, p895.

(⁴) Catrin Johansson, Vernon D. Miller, Solange Hamrin, *Conceptualizing communicative A framework for Analysing and developing leaders' communication competence, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 No. 2, 2014, pp155-149.*

الفرع الثاني: المسؤول عن ادارة المعرفة وتبلور وظيفة قائد المعرفة

“Leadership is about doing the right thing, for the right people, in the right places and at the right time”⁽¹⁾

وجهة نظر سيلزنيك Selznick حول القيادة الفعالة، فهي فعل الشيء المناسب ومع الاشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، هذا الاخير يرى ضرورة الربط بين الاهداف العملية والقيم النهائية في جميع مهام ومستويات المنظمة اذن ومهما تعددت النظريات والدراسات الباحثة عن القيادة الفاعلة، خاصة المتعلقة بدعم عمليات ادارة المعرفة واجابتها عن سؤال (من المسؤول عن المعرفة وإدارتها؟)، تبقى بل ويجب عليها ان تنطلق من قاعدة اساسية مفادها ان عمليات إدارة المعرفة مرتبطة تماما بكل أقسام وفروع المنظمة بتدرجاتها المختلفة، وبالتالي فمسؤولية إدارة المعرفة لا تقع على قسم معين أو إدارة معينة دون الإدارات أو الأقسام الأخرى، كإدارة الموارد البشرية أو قسم البحث والتطوير في المنظمة، وإنما هي تناسق الجميع في خلق بيئة تنظيمية تسمح بتوليد المعرفة وتخزينها وإدامتها والمشاركة فيها ونشرها واستعمالها المعرفة واعدة استخدامها، هذا ما دفع بعديد المنظمات خاصة الناجحة منها الى استحداث منصب أو مركز جديد أطلق عليه "مدير المعرفة" أو "قائد/ضابط المعرفة"⁽²⁾، والذي يدور دوره الرئيسي في العمل على تنسيق كامل الجهود لإدارة المعرفة، فهو وسيط بين الإدارة العليا وبين باقي المستويات من قسم الموارد البشرية إلى قسم البحث والتطوير وصولاً إلى الفرد كأخر حلقة في المنظمة، بل نواتها باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة، تتمثل ومهامه الاساسية في:⁽³⁾

- الدفاع عن المعرفة أو التبشير بها: من خلال التذكير المتواصل بالمعرفة وأهميتها وشرح أسباب الاهتمام بها، وتأثيرها بسلوك الأفراد خصوصاً المتعلقة بالمعرفة وكذا الثقافة التنظيمية؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية اللازمة لإقامة المعرفة وإدارتها: وما يتطلبه ذلك من المكتبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث... الخ؛

⁽¹⁾ Stephen Brookes, *Is selfless leadership an impossible ideal for public leaders*, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 10 No. 4, 2014, p211.

⁽²⁾ حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص318.

⁽³⁾ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص74.

- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعارف الخارجية(المصادر الخارجية): من شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون كالجامعات ومراكز البحث العلمي، وكذا مناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- تقديم المداخلات الهامة في عملية توليد المعرفة: واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة كتطوير منتج جديد، بحوث السوق(معرفة الزبائن والمنافسين)؛
- تطوير الرأسمال البشري: من خلال إدارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة؛
- الاهتمام بالحوافز: من خلال تنظيم وتنفيذ أنظمة للحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة؛
- الحرص على تخزين المعرفة: من خلال تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة وضرورة رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة: عبر الوسائل التقليدية او الحديثة منها، بالإضافة الى العمل على تشجيع الإبداع عبر تبني الاختراعات الحديثة وحمايتها في شكل براءات اختراع؛
- ترسيخ ثقافة المعرفة، عبر الاهتمام بثقافة تشارك المعرفة، والعمل على تطوير وقيادة استراتيجية للمعرفة. مهام تتطلب لتنفيذها تميز القائد بعدة خصائص معينة، يحصرها ويبيغ ويرساك ودافنبورت Wiig et pursak et Davenport في: (1)

- أن يكون القائد متعاوناً مع جميع الأطراف من اجل توليد أفضل الحلول؛
- أن يكون حسن التعلم والتدريب في مجال تخصصه وبارعاً فيه بدرجة عالية؛
- أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة المفاهيمية؛
- أن يكون خلاقاً ومبدعاً؛
- أن يكون قادراً على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف؛
- أن يمتلك المهارات التشخيصية؛
- أن يكون مؤمناً بقيم المنظمة وأهدافها؛
- أن يمتلك خبرة عميقة في بعض مجالات إدارة المعرفة بنا في ذلك توليدها واستخدامها؛

(1) هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص76.

➤ أن يكون على حميمية مع المؤسسات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة؛

➤ أن يكون على مستوى عال من القدرة المعرفة المرتبطة مباشرة بالمكانة المهنية للفرد.

بغض النظر عن المسؤول عن ادارة المعرفة ودعم مختلف عملياتها، والبحث عن الصفات الواجب اكتسابها في سبيل تأدية المهام اللازمة لتشجيع اقامة ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات، تبقى مهمة تعزيز دور المعرفة في المنظمة مهمة كل فرد عامل بها، بغض النظر عن سلطاته ومركزه، فالقيادة اليوم تصاغ الى فكر القيادة الجماعية التي لا حدود لها ومتصلة عبر المنظمة، مخالفة تماما الفكر التقليدي القائم على فكرة "الزعيم الفردي كبطل"، والتي تتطلب هيكلًا تنظيميًا مسطحًا بدرجة عالية من تفويض للسلطات، الامر الذي يشجع في تهيئة بيئة للتعاون بين مختلف شرائح وافراد المنظمة مثلما يؤكد ليندهولم Lindholm⁽¹⁾.

حيث المطلوب من القائم على المنظمة ان يكون قائد اولاً، ثم تصرف بقية افراد المنظمة كقيادة مسؤولة عن نجاح المنظمة، عبر التشاور وتبادل وتشارك معارفهم وخبراتهم بعيداً عن التفكير السلبي القائم على خسارة الفرد لمكانته وتميزه في المنظمة ان شارك معرفته مع اقرانه، فان هو شارك معرفته مع زميله وخسرهما فقد كسب معرفة زميله الذي كان يفكر سلباً مثله، وفي الاخير الكل مستفيد، وبالتالي المنظمة ككل تستفيد.

هذا العمل في نشر ثقافة التشارك والعمل الجماعي وبعث روح الفريق يبقى اولاً واخر مسؤولية القائد على المنظمة بغض النظر عن تسميته، وإلشاعة مثل هذا الجو وخلق مثل هكذا بيئة، وجب عليه الاتصاف بالنزاهة كأحد ابرز شروط القيادة الفعالة حسب لوك وشميدت واخرين Kirkpatrick and Locke et al⁽²⁾ المبادرة، الكاريزما القيادية وحسن التواصل والايثار⁽³⁾، الخبرة يضيف افري واخرين Avery et al⁽⁴⁾... الخ بعيداً عن النرجسية^(*) والتفرد في اتخاذ القرار.

⁽¹⁾ Stephen Swensen , Grace Gorringer, John Caviness, Dawn Peters, **Leadership by design: intentional Organization development of physician leaders**, Journal of Management Development, Vol. 35 No. 4, 2016, p553.

⁽²⁾ Shahidul Hassan, Rubina' Mahsud, Gary Yukl, Gregory E. Prussia, **Ethical and empowering leadership and Leader effectiveness**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 No. 2, 2013, p134.

⁽³⁾ Takala Tuomo, **How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development, Development and Learning in organization**, VOL. 20 NO. 4 2006, p20.

⁽⁴⁾ Austin Lee Nichols, **What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on Desired leadership traits**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No. 5, 2016, p660.

^(*) النرجسية (Narcissism) هي متلازمة شخصية واسعة تشمل إحساس كبير من أهمية الذات، والأوهام من السلطة غير محدودة، والاستحقاق وضعف ضبط النفس، وعدم القدرة على تحمل النقد، وعدم التعاطف، والاستغلال بين الأشخاص

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة

باعتبار ان المنظمة تجمع لعدد معين من الافراد، يتباينون في الوظيفية وفي المستوى الوظيفي والمعنوي، كان لا بد من وضع أطر ومحددات لكل فرد تحدد له مسؤولياته وحقوقه، هذا التحديد ترجم إداريا وفق ما يسمى بالهيكل التنظيمي فهذا الاخير يعتبر كالبناى التي تركز عليه المنظمة، فهو المحدد لطرق سير واجراءات العمل، وهو المحدد ايضا للسلطات وتوزيعها بين افراد المنظمة، بعدين رئيسين من ابعاد الهيكل التنظيمي منحته الالهية القصوى في دراسة المنظمة ككل، وهو ما ينطبق تماما على عملية ادارة المعرفة، التي تتطلب بناءً تنظيميا يوافق طبيعتها خاصة ألا منظورة، فكيف يدعم الهيكل التنظيمي عمليات ادارة المعرفة؟.

المطلب الاول: ماهية الهيكل التنظيمي.

تعددت وجهات النظر حول الهيكل التنظيمي، إلا انها تجتمع جميعها على اهميته بكونه البناى الذي تقوم عليه اي منظمة، مهما اختلف حجمها، وبيئتها، ونشاتها... الخ

الفرع الاول: مفهوم الهيكل التنظيمي

ميزنبرغ Mintzberg عند انطلاقه في تحليل بنية المنظمة ورسم وتخطيط الهيكل التنظيمي لها انطلق من تعريف بسيط للهيكل التنظيمي، فهو حسبه " عبارة عن مجموعة الطرق التي تقوم بتقسيم العمل الى مهام متميزة عن بعضها، ثم العمل على تحقيق التنسيق بينها"⁽¹⁾، ولكن المتبع للمفاهيم المقدمة للهيكل التنظيمي يجدها مصنفة حسب توقيت صدورها، بمعنى اخر الزمن الذي تعيشه المنظمة، هذا الزمن الذي تخللته تأثيرات انعكست بشكل مباشر او غيره على تصميم المنظمة، يمكن تبويبها في ثلاث فئات مفاهيمية للهيكل التنظيمي، كل فئة تحتوي مجموعة من التعريفات المقترحة والمقدمة للهيكل تنطوي ضمن مبادئ او اساسيات الزمن المعاش ان صح التعبير، هذه الفئات هي:⁽²⁾ المفاهيم الكلاسيكية او التقليدية القائمة على تحديد وتوضيح العلاقات الرسمية واتجاهاتها المختلفة والانشطة المرافقة لها والمفاهيم السلوكية القائمة على تعزيز الجانب الانساني في المنظمة و بروز مصطلح التنظيمات الغير رسمية بقوة في

(¹) Henry Mintzberg, *Structure in Fives: designing effective organizations*, prentice .Hall, New Jersey, USA 1993, p2.

(²) رائد يوسف الحاج، ادارة السلوك الانساني والتنظيمي دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 162/161

المنظمة، والمفاهيم التنظيمية او النظم المفتوحة القائمة على تمدد وتراكم الهيكل لمجموعة من النظم الفرعية تعمل على التكامل والتفاعل وسط البيئة الخارجية للمنظمة. يقول مينزبرغ Mintzberg في دعم هذا التوجه "لسنوات طويلة كان الهيكل الجيد يعتمد على القواعد والتسلسل الهرمي الصارم للسلطة وامتداداتها، لكن في الآونة الأخيرة طغى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتم خلطه بجرعات من اثرء الوظائف ليتوج بأفكار جديدة كالبنية المصفوفة⁽¹⁾

تعدد واكب تطور المنظمة خلال مراحلها التقليدية والحديثة، التقليدية مع بروز وتطور المنظمات واستخدام المكننة في عصر ويبر وتايلور، حيث يعرفه ماكس ويبر (max weber) "بمجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الافراد ان تصدر الاوامر لأفراد اخرين على نحو تحقيق الرشد والكفاءة"⁽²⁾، انطلق من واقع النظرة الالية للفرد على خطى فريدريك تايلور Frederick Taylor ، في تعاملهم مع الفرد مثل التعامل مع الالة، حيث يحتاج الى التوجيه والمراقبة لتأدية العمل وفق ما خطط لهم، اذ عليهم التنفيذ فقط، واهمال اي تفاعل بين المنظمة وبيئتها(نتيجة لهذا التصور اصبح اسم تايلور مرادفا للنظام منزوع الانسانية يصفه مغرانا⁽³⁾ Magretta. وهو ما ناقضته بشدة النظرية او المدرسة السلوكية القائمة على العلاقات الانسانية، من امثال التون مايو Elton Mayo الذي يرى ان الاشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي الى عدم المرونة، كما ان القواعد قد تؤدي الى تزايد حجم الاجور والتي غالبا ما تستخدم لتحقيق اغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفا في حد ذاتها وليس وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة، مما قد يؤدي الى جمود السلوك التنظيمي"⁽⁴⁾، وايضا نجد ريشارد (Richard m. Stears) الذي يعرفه بكونه "الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد الى حد كبير انماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز اهداف المنظمة"⁽⁵⁾، الذي ركز على دور العلاقة الانسانية، من خلال اعتباره طريقة المنظمة في ادارة مواردها البشرية بما يعزز من خلق علاقات مستقرة تخدم تحقيق الاهداف المنوطة. لتتوالى بعدها تطور المنظمة وكذلك تطور النظر اليها، ودخول متغيرات جديدة كالموقف المعاش او الظرف المعاش، بيئة المنظمة وتغيراتها، والتطور الهائل في

⁽¹⁾ Henry Mintzberg, *Op.Cit* , p2

⁽²⁾ Barry Gerhart, **Does national culture constrain organization culture and human resource strategy ? the Role of individual mechanisms and implications for employee selection** , *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 28, p22.*

⁽³⁾ Adli Abouzeedan, Thomas Hedner, "**Organization structure theories and open innovation paradigm**", *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 2012, Vol. 9 , p7.*

⁽⁴⁾ Corinne Haviley, **The relationship between the survey-guided assessment of culture within specific nursing Work groups and readiness for change**, *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies Advances in Health Care Management, Volume 10, p15.*

⁽⁵⁾ Thomas Anning-Dorson, **Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on Innovation and performance relationship**, *Marketing Intelligence & Planning, Vol. 35 Issue: 2, p230.*

التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث نجد مثلا هال(Hall) الذي يعرفه بكونه "محصلة تفاعل عنصرين اساسيين هما الاطار Context والنماذج lising، فالاطار يمثل مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والمتغيرات الثقافية، اما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الاطار"⁽¹⁾، هذه النظرة التي مهدت الى بروز انماط واشكال متعددة من الهياكل التنظيمية تلائم وطبيعة هذه العناصر المستحدثة(سناتي على ذكرهم لاحقا)

الفرع الثاني: الحاجة للهيكال التنظيمي

ان الغرض الاساسي من الهيكال هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة للتعامل مع حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات، وكذلك مساهمة الهيكال لإنجاز التنسيق والتكامل الفعال لمختلف الانشطة والفعاليات في المنظمة، ومن ثم فان هيكال المنظمة يؤثر السلوك المتوقع من اعضائها، بمعنى ما ينبغي الاهتمام به وطبيعة مفردات ذلك الاهتمام وانعكاس ذلك على مختلف الممارسات التنظيمية كصور للحياة التنظيمية الداخلية، حيث يسعى في بناء الهياكل التنظيمية تحقيق مجموعة من الاهداف، منها: ⁽²⁾

- اسهامه في توضيح المهام المختلفة ومستوياتها ومدى اهميتها في تحقيق اهداف المنظمة؛
- تبيينه للمهام والانشطة المختلفة لكل مستوى اداري والعلاقة بينهم وكذا علاقة كل مستوى؛
- تنظيمي بالمستويات الاخرى، وهذا ما يسمى بالاتصال التنظيمي بين المستويات؛
- تخفيفه من ظهور الصراع داخل المنظمة من خلال توضيحه لمهام وصلاحيات كل وظيفة او نشاط ومدى ارتباطها و خضوعه بالأنشطة الاخرى؛
- تخفيفه لحدة التوتر وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، والمتسبب في ضعف الاداء وكثرة الغياب وازدياد معدل دوران العمل؛
- توفير درجة عالية من الرقابة الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة او داخل المستوى الإداري؛
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد الاعمال والانشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة وتحديد الصلاحيات والمستويات والعلاقات والمؤهلات لشاغل الوظيفة؛

(¹) David Giles, Russell Yates, **Enabling educational leaders: qualitatively surveying an organization's Culture**, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 Issue: 1, p100

(²) حسين احمد الطرونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 127

- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعارف بين الافراد؛
- تحديد المستويات التنظيمية في اطار محددات نطاق الاشراف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم او ادارة في الهيكل التنظيمي.
- ولكي يحقق هذه الاهداف وجب اتصافه بالسمات التالية:⁽¹⁾
- **التوازن:** وهو تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد وكذلك التوازن بين نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية؛
- **المرونة:** ان يكون الهيكل التنظيمي قابلا وقادرا على الاستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
- **الاستمرارية:** ويقصد بها ضرورة اعتماد تصميم الهيكل على اساس الدقة في تشخيص الواقع، الى جانب ادراك التغيرات المستقبلية والتنبؤ بها دون ان يتعرض البناء التنظيمي لتغيرات جوهرية متكررة تسبب في ارباكه.

المطلب الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

يعد تصميم الهيكل التنظيمي من اهم اساسيات سير المنظمة، لما يلعبه في رسم خطوط تدفق السلطة وتدرجاتها في المنظمة، هذا التصميم الذي يعتمد على ابعاد يعتمد او يرجع اليها في رسم هذا الخطوط او قنوات التدفق ان صح التعبير، والتي بدورها تكون عرضة لتأثير مجموعة من العوامل تخص المنظمة وبيئتها، بحيث تكون لاعبا او مشاركا في الوصول الى الهيكل التنظيمي الذي يكفل نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.

الفرع الاول: محددات و ابعاد التصميم التنظيمي

تتفق جل المدارس الكلاسيكية والسلوكية وحتى الحديثة منها على الرجوع الى الابعاد التالية، في تصميم الهياكل التنظيمية على الابعاد الاساسية الثلاثة (الرسمية، التعقيد، المركزية)⁽²⁾، بالإضافة الى تدخل عوامل اخرى وفق اجتهادات الباحثين في تصميم المنظمات (Organisation Design)،

نعدد منها:⁽³⁾

(¹)Tom Cannon, **Organisation and structure for innovation**, Management Research News, Vol. 5 Issue: 4, pp.1-6.

(²)Ananda Mukherji, **The evolution of information systems: their impact on organizations and structures**, Management Decision, Vol. 40 Issue: 5, p500.

(³) حسين احمد الطراونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص145.

➤ **درجة الرسمية (Formalization):** هي درجة تحكم القرارات وعلاقات العمل بقواعد وإجراءات محددة وشاملة⁽¹⁾، وفق درجة معيارية (Standardisation) تحدد مدى وجود قواعد ونظم مسبقة من قبل الادارة تستخدم كمرشد للسلوك في مجالات معينة، وفي هذا الشأن تباينت وجهات منظري السلوك التنظيمي فالتقليديون وعلى راسهم فريدريك تايلور وماكس ووبر (Max Weber) شددوا على اهمية الرسمية العالية في تكوين النموذج المثالي للتنظيم من حيث الكفاءة والفعالية، اما السلوكيون من امثال مايو Mayo فينادون برسمية اقل لتحقيق نتائج افضل على مستوى الفرد والتنظيم، خاصة في ظل حداثة المنظمات المتسمة بعدم الاستقرار لعدم قدرة الرسمية العالية على اشباع الحاجات الانسانية ما يعوق ظهور الابتكارات والافكار الجديدة. هذا التناقض بين المدخلين ساهم في ظهور مدخل اخر، نادى اصحابه بعدم وجود درجة مثالية من الرسمية ملائمة لكل الظروف، وانما هي متغيرة وتغير العوامل التي تحدد الموقف على سبيل التكنولوجيا والاستراتيجية.

➤ **درجة التعقيد (التكنولوجيا):** انجزت عدة دراسات على العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، والتي خلصت الى تشابه تصاميم المنظمات ذات التكنولوجيا المتماثلة، وخلصت ايضا الى زيادة تعقيد التنظيم كلما زاد تعقيد التكنولوجيا، وزيادة الرسمية مع زيادة التعقيد، ووجود ارتباط بين الرسمية والمركزية حيث يعزز كل منهما الاخر. ولعل الدراسة الرائدة للباحثة وود واد (Wood wad) الاساس لهذه الدراسات من خلال دراسة وتحليل لبيانات مالية وعمليات عينة من 110 منظمة صناعية في جنوب إنجلترا، خلصت الى عدم وجود علاقة بين حجم المنظمة وتصميمها الهيكلي، بل الى فروق تكنولوجية بينها، جزأها الى (تكنولوجيات الكميات الصغيرة، تكنولوجيات الكميات الكبيرة، تكنولوجيا الانتاج المستمر).

➤ **درجة المركزية واللامركزية:** يقصد بالمركزية مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الادارات العليا، بينما تشير اللامركزية الى مدى تفويض هذه السلطة الى الادارات الدنيا، وتمثل العلاقة بين التصميم التنظيمي ودرجة المركزية، حيث كلما زادت المركزية زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس الصحيح، ومثلما تباينت وجهة النظر حول الرسمية، تباينت ايضا الوجهات حول المركزية، فالتقليديون ينادون بالمركزية الشديدة لفعالية التنظيم بينما السلوكيون ينادون بتخفيف المركزية، اما ذووا التوجه الموقفي فيرون انه لا توجد مركزية مثلى تصلح لجميع

⁽¹⁾ Eric Monroe Olson, Rebecca Duray, Cary Cooper, Kai Monroe Olson, *Strategy, structure, and culture Within the english premier league An examination of large clubs, Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, 2016, p60.

المنظمات، وانما يتحدد الموقف بناء على مجموعة من العوامل والمتغيرات، كالتكنولوجيا والاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح مزايا كل توجه حسب منتسبيه:

الجدول رقم (02، 03): الفرق بين توجيهي المركزية(الرسمية) واللامركزية.

الشكل رقم: الفرق بين توجيهي المركزية (الرسمية) واللامركزية.	
اللامركزية	المركزية(الرسمية)
<ul style="list-style-type: none"> - سرعة اتخاذ القرارات لان مشكلات الاتصال سوف تنخفض الى حد كبير. - امكانية تطبيق مراكز للمراقبة. - واقعية ومعقولة القرارات. - إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن ان تؤثر على المنظمة ككل وعدم اضاءة وقتها في حل المشكلات كان يمكن حلها في المستويات الدنيا 	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان وحدة القرارات وتجنب المشكلات التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات - تجنب مشكلات التنسيق والاتصال. - تجنب المشكلات المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الادارة العليا اكثر ادراكا والماما بهذه المتغيرات
المصدر: من اعداد الطالب ويتصرف	

➤ **الاستراتيجية:** في تأكيد لمنظري الإدارة ان الاداء الناجح للمنظمة ناتج من التوافق بين الاستراتيجية والهيكل⁽¹⁾ تؤثر هذا الاخيرة على الهيكل التنظيمي حسب نوع الاستراتيجية المعتمد من قبل المنظمة، فاستراتيجية النمو او استراتيجية التنوع الهادفة الى خلق وحدات تنظيمية كبيرة بحاجة الى تصميم هيكل يلائمها، عكس استراتيجية التخفيض الهادفة الى تقليل حجم المنظمة وبالتالي التخفيض من وحداتها،

➤ **تأثير البيئة:** تناولت عدة دراسات اثر البيئة على تصميم الهيكل التنظيمي، ابرزها دراسة بيرنز وستوكر Burns and Stocker الذين صنفا البيئة الى مستقرة وغير مستقرة، الغير مستقرة المتسمة بحالة عدم التأكد وسرعة التغير يلائمها وفقهم الهيكل العضوي ، عكس المستقرة ذات التأكد والثبات فيلائمها الهيكل الالي حسبهما. راي يدعمه اولسن واخرين Olsen et al وفقهم البيئة التي تتسم بالاستقرار والقدرة على التنبؤ، غالبا ما تعتمد

⁽¹⁾ Giri Jogaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, *Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations Performance evidence from the asian hotel industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 No. 6, 2006, p. 455.*

المنظمات فيها نظاما إداريا بيروقراطيا أو مركزيا لممارسة السيطرة على أكبر عدد ممكن من المتغيرات. بالرغم في كون بيئة الأعمال اليوم تزداد تعقيدا وديناميكية. (1).

وهناك من اضاف عوامل اخرى، كوفرة الموارد والامكانيات البشرية ما يوفر للمنظمة القدرة على النمو، وبالتالي تصميم هيكل يراعي ذلك، وكذلك عامل اسلوب الادارة وقيمها، فالانتقال مثلا من الاسلوب الأوتوقراطي الى الديموقراطي يتطلب تغيير افي الهيكل التنظيمي، وما يحدثه من تغيير في المركزية ورسمية الهيكل.

الفرع الثاني: ابعاد وركائز الهيكل التنظيمي

لكون المنظمة تتكون من مجموعة اقسام، والاقسام تتكون من مجموعة وظائف، والوظيفة عبارة عن مجموعة من الادوار، يراعى او يعتمد في تصميم الهيكل التنظيمي اربعة مرتكزات اساسية، هي: (2).

➤ **هيكلية الوظائف والمهام:** لكون هيكل المنظمة تقسيم للأنشطة وتخصيصها الى وحدات فرعية، ثم العمل على ايجاد اليات تنسيق وتحكم بهذه الانشطة بغية الوصول الى اهداف المنظمة، حيث يقصد بهيكله الوظائف درجة التخصص فيها(عالية او منخفضة)، حيث تتكون الوظيفة من تجمع لعدة مهام، الامر الذي يتطلب نوعا من التخصص لأدائها بمستوى عالي من الحرفية، ما يتيح للفرد التنقل بين عدة مهام باقل مستوى من الوقت الضائع وبمساعدة معدات وتجهيزات متخصصة تساعده في ذلك. وبالرغم من هذه الايجابيات الا انه يعاب عليه شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بمهامه اتباعا لخطوات محددة سلفه ما يخلق جو من الرتابة والملل محدودية الابداع ولمواجهة ذلك طرحت افكار على شاكلة التدوير الوظيفي، الاغناء الوظيفي، توسيع الوظيفة.

➤ **هيكلية العلاقات:** من خلال رسم وتوضيح للعلاقات بين مجموعة كبيرة من الوظائف(اساسية لو مساندة) يقوم بها افراد ذووا مهارات وخبرات ومعارف متنوعة لغرض تحقيق اهداف المنظمة.

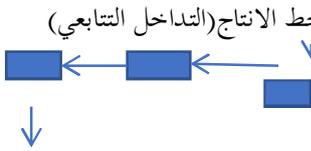
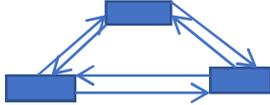
➤ **هيكلية الادوار:** حيث الوظيفة مجموعة من ادوار يؤديها الفرد، هذا الاخير يتشكل من مجموعة من المهام تتطلب سلوكيات معينة. حيث يراعى في تصميم الدور مجموعة من المرتكزات، كالاختلاف في الادوار راجع الى اختلاف الوظائف والاقسام وحتى المنظمات، الامر الذي يتطلب مزيدا من التنسيق لإحداث التكامل(درجة التنسيق) بينها، وكذلك عامل المرونة بما يكفل الانسجام وتطورات المعطيات الداخلية والخارجية، دون اغفال عامل الاستقلالية لإضفاء خصوصية لكل دور، وكذا عامل التمايز المعبر عن درجة التباين والاختلاف بين الادوار، الناجم عن اثر

(1) Giri Jogaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, *Op. Cit*, p 457.

(2) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص107

العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم؛ وكذا الاختلاف في طبيعة الاهداف للأقسام وحتى الوظائف... الخ، وفي هذا نشير الى انه كلما كان التداخل بين الادوار التنظيمية محدودا فان اليات التنسيق يغلب عليها الطابع الرسمي البسيط، اما التداخل الكبير فيفرض اليات تنسيق حديثة التداخل التبادلي مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02،03): انواع التداخل واليات التنسيق المناسبة له

نوع التداخل	اليات التنسيق والتكامل
المصارف: لا وجود الى التداخل 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الالتزام بسلسلة الاوامر ➤ تطبيق عالي للإجراءات والمقاييس ➤ الالتزام العالي بقواعد العمل وضوابطه
خط الانتاج (التداخل التابعي) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ استخدام الجدولة والتخطيط ➤ عقد لقاءات مجدولة ➤ تفعيل الادوار الاتصالية وتبادل المعلومات
المستشفى: التداخل التبادلي 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ استخدم اللقاءات غير المباشرة ➤ اعتماد صيغ فرق العمل ➤ تطوير فرق المهام ➤ ابراز ادوار مديري المشاريع

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية (المداخل، الانواع، النماذج)

تباينت الهياكل التنظيمية المقترحة حسب طبيعة الباحث وخلفية فكره النظري، وكذا التطورات الحاصلة على المنظمة نتيجة لعدة متغيرات، افرزت هياكل عاكسة لتأثير هذه المتغيرات، سواء حملت صفة الرسمية او الغير رسمية، الرسمية التي تعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة، عبر تحديد الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية والغير رسمية الوهمية، والتي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة⁽¹⁾، حيث تباينت هذا الهياكل وفق المداخل التالية:

(1) حسين احمد الطرونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العموطي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

الفرع الاول: مداخل الهياكل التنظيمية

إن تطور هيكل المنظمة هو تحصيل حاصل لتطور المنظمة، حيث يمكن القول أكثر هو محاولة المنظمة في تكييف بنيتها وما تفرضه ارهاصات الواقع المعاش، وفي هذا الشأن يمكن التمييز بين مدخلين أو قالبين تبلورت في ظلهما الهياكل المقترحة إن صح التعبير، هي: (1)

- **النماذج التأسيسية:** تمثلت في المجموعة الاولى من النماذج المقدمة للهيكلة التنظيمي، عكست بوضوح الافكار السائدة في ذلك الوقت، من مبدا التخصص لفريدريك تايلور Frederick Taylor الى النظرة البيروقراطية لماكس وبر Max Weber ، والتي اجتمعت في معظمها على النظرة الالية للفرد العامل، حيث كرست مفاهيم الهرمية والمركزية في العمل، من خلال تركيزها على متغيرات المهام وتجزئتها، الادوار، الوظائف،... الخ، في ظل جو اقل انفتاحا على البيئة المتسمة بالثبات والاستقرار.

- **النماذج البنائية التطويرية:** هي مجموعة من النماذج التي استفادت من بعض مزايا سابقتها، مع ادماج أكثر للعلاقات الانسانية داخل المنظمة، في انعكاس واضح تماما للرؤية للمنظمة وطبيعة الفرد العامل، حيث حاولت جعلها أكثر مرونة واستيعابا لطبيعة العلاقات الانسانية الناشئة بين الافراد داخل المنظمة، ولعل من ابرزها النظم المفتوحة، الطارئة او الموقفية... الخ (سناتي على ذكرها لاحقا مع ابرز لاهم خصائصها)

كما يمكن اضافة مجموعة ثالثة تعكس التطور التكنولوجي الهائل، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحت تسمية النماذج الالكترونية، وظهور ما يسمى بالتنظيمات او المنظمات الافتراضية، الاسواق الافتراضية،... الخ،

(1) نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره ، ص 106

الفرع الثاني: نماذج الهياكل التنظيمية

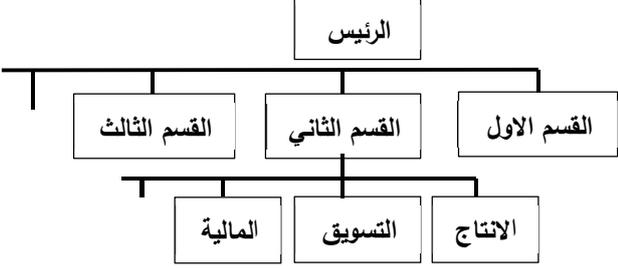
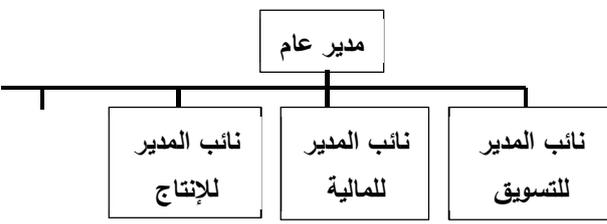
من بين ابرز النماذج المقترحة للهيكل التنظيمي نذكر:⁽¹⁾

- **الهيكل التنفيذي (Line S):** يتميز بالوضوح والبساطة، لكونه قائم على مركزية السلطة الموجودة في اعلى هرم المنظمة، تتدفق الاوامر وتندرج في السلطات من اعلى الى اسفل مستوى، محددة للمسؤولية وواضحة للأوامر الواجب تنفيذها. الامر الذي عاب عليه اهماله لمبدأ التخصص وفصل الوظائف الادارية والفنية، وكذا المبالغة في منح السلطات الكاملة للرؤساء في التصرف، الامر الذي يضغط عليهم لكبر مسؤوليتهم، وكذا تعذر تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة.

- **الهيكل الوظيفي (Functional S):** مستنبط من فكر تايلور للإدارة العلمية القائمة على التخصص وتقسيم العمل، الى اعمال(ذهنية، يدوية، فنية، تنفيذية، استشارية.. الخ)، مما يحقق الافادة من التخصص وكذا تكوين عمال قادرين على تأدية المهام، وكذا مراقبين لأعمال الاشراف والرقابة، ما يسهل من عملية الرقابة والاشراف، وكذا تحقيق التنسيق بين الاقسام والافراد، وكذا الحصول على المعلومات من مصادر متخصصة. إلا أنه يعاب عليه صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا ما قد يخلق الفوضى، وكذا تداخل السلطات بين المديرين والتنفيذيين قد يولد حالات من التهرب من المسؤولية. كما يلخص الشكل الموالي لاهم الفروق بين هيكل الاقسام والوظائف

(¹) Barbra senior, **Organizational change**, Person Education, London, 2002, p 72.

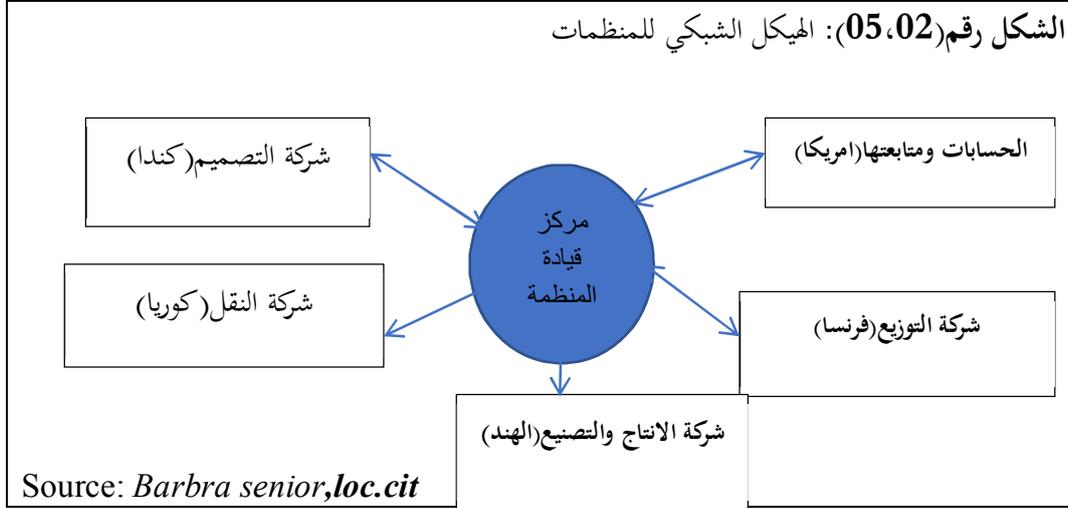
الشكل رقم(02،04): الفرق بين الهياكل الوظيفية وهيكل الاقسام

2- هيكل الاقسام	1- الهياكل الوظيفية
 <p>من مزاياه:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المرونة والسرعة في الاستجابة للمتغير البيئي والسهولة في تحديد المسؤولية للمشاكل الواقعة - قدرة عالية في التنسيق بين مختلف الاسواق ودرجة الاستجابة الكبيرة لاحتياجات الزبائن باختلافهم <p>من سلبياته:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الميل الى استخدام موارد إضافية التي تحتاجها اقسام المنظمة، وصعوبة التنسيق والتحكم من طرف الإدارة على الاقسام وظهور الصراعات حول توزيع الموارد 	 <p>من مزاياه:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين - إيجاد نوع من التطابق بين الخبرات والتدريب، وما يخص من مهام للعاملين - ضمان الاستثمار العقلاني لمختلف موارد المنظمة <p>من سلبياته:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مواجه بعض الاشكالات التطبيقية كصعوبة التنسيق والاتصال بين الاقسام التخصصية <p>المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 126-127</p>

➤ **الهيكل الاستشاري (Counseling S):** يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث السلطة الموحدة و استقامة سبل المسؤولية؛ الامر الذي يميزه من حيث السلطة الموحدة ، والاستفادة من مبدأ التخصص، وكذا استفادة المدراء من الاستشارة الفنية وتوفر المعلومات، الامر الذي يعزز من قدرتهم في اتخاذ القرار. الا انه يعاب عليه ميل الفنيين الى ممارسة السلطة ما يؤدي الى تداخل في السلطات واحتكاكا مع الإداريين، وكذا صعوبة في تحديد مجال السلطات بين الفنيين(الاستشاريين) والاداريين(التنفيذيين).

➤ **الهيكل الشبكي (Network S):** قائم على مبدأ التعاقد والتي عززها التطور والاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل...الخ، الامر الذي يتيح للمنظمة استخدام الموارد التي تحتاجها من الخارج(عمالة، مواد خام، استشاريين...الخ)، مما يكسبها قدرا عاليا من المرونة

ويساعدها في السيطرة على عملياتها ومواردها، الا انه يعاب عليه ضعف الرقابة لعدم وجود رقابة مباشرة على العمليات التي تلجا منظمات اخرى لتأديتها، الامر الذي يزيد من خطر عدم تقييد المتعاقد معه على تنفيذه، وكذا اثر فشل احد المنظمات المتعاقد معها على المنظمة الام وباقي المنظمات الفرعية الاخرى نتيجة ارتباطها.

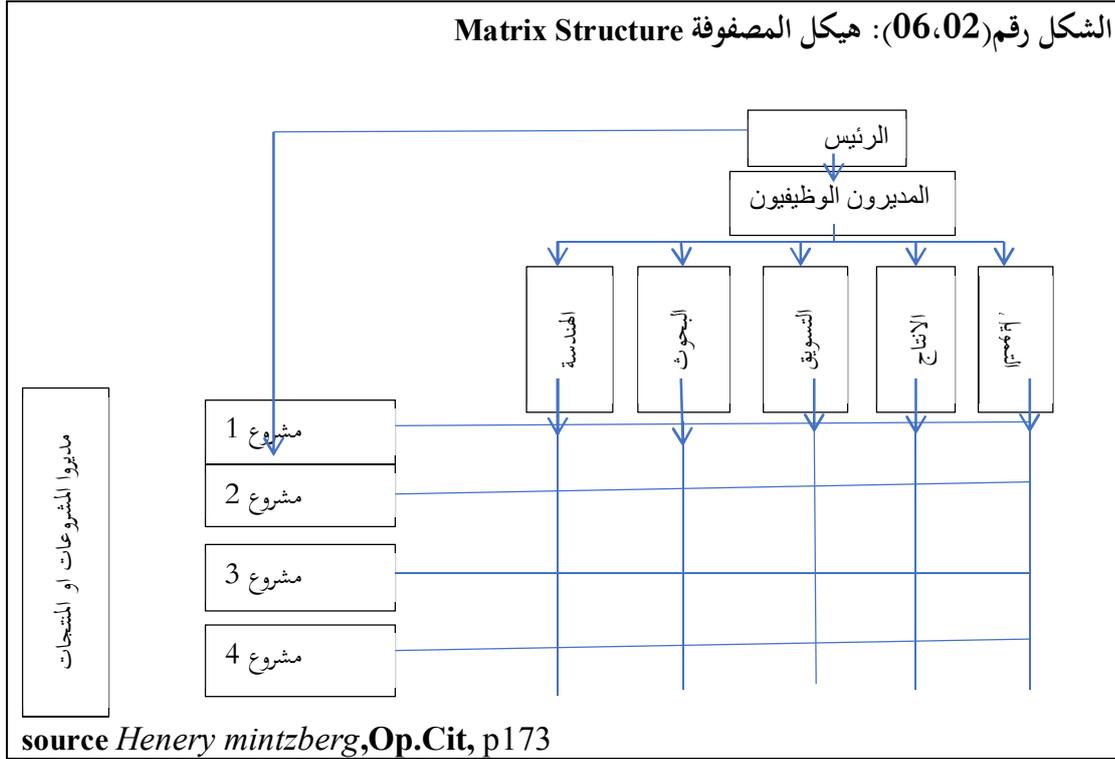


➤ النموذج الموقفي (الطارئ) (Contingency):⁽¹⁾ اقترحه كل من لورش ولاورنس (Lawrence & Lorsh)، يقوم على أربعة فرضيات رئيسية (عدم وجود نموذج تصميم واحد، ضرورة توافق تصميم المنظمة مع بيئتها، فعالية المنظمة تعتمد على قدرتها في التفاعل مع بيئتها، درجة جودة الهيكل من درجة اشباع حاجات افراد المنظمة)، واطلق عليه نموذج D&I لاعتماده على مبدئين متناقضين (التمييز (Differentiation)، التكامل (Integration)). فالتمييز يرمز الى تصميم المنظمة بالشكل الذي يخلق اختلافا في ادراكات وتوجهات الافراد والاقسام، سواء عبر الجوانب الرسمية، او عبر عنصر الزمن، او الهدف. بينما يشير التكامل الى حجم التعاون وتوحد الجهود بين جميع الاقسام والإدارات لتحقيق اهداف المنظمة، هذا التزاوج بين التمييز والتكامل مرتبط وفعالية المنظمة والبيئة التي تعيشها، ففي البيئات المتغيرة والتي تشوبها حالة عدم التأكد، تتطلب فعالية المنظمة قدرا عاليا من التمييز والتكامل على حد سواء (مثل الصناعات البلاستيكية)، بينما البيئة المستقرة تتطلب فعالية المنظمة تمييزا اقل مع تكامل عالي (مثل الصناعات الفولاذية)

⁽¹⁾ حسن محمد احمد محمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2011، ص 174.

- الهيكل المصفوفي (Matrix S):⁽¹⁾ صمم من قبل ديفيس و لاورنس (S,davis&p, Lawrence) يهدف الى جعل موارد المنظمة اكثر مرونة ومواكبة للمستجدات، لذلك عمل في تركيبه على الجوانب وفق ترتيب هرمي (راسي)، من خلال مزج مزايا الهيكل الوظيفي وهيكل الاقسام، مما ساعد على بروز مناخ من التعاون المشترك بين الافراد، بالإضافة الى اكتسابه درجة عالية من المرونة والتكيف مع تغيرات البيئة، الامر الذي انعكس بالإيجاب في كفاءة استثمار موارد المنظمة، وايضا في تقديم خدمات افضل للزبائن. إلا انه تسجل عليه بعض السلبيات كظهور اشكالية ازدواجية السلطة؛ وما ينجم عنها من حالات الصراع والغموض، وهيمنة اطراف على حساب اخرين، كذلك هدر الوقت نتيجة كثرة الاجتماعات واللقاءات ونقاشاتها. كما نشير الى عدم احتكاره فقط المنظمات الكبيرة دون الصغيرة، التي سعت في تبنيه نتيجة جملة من المتغيرات استدعت تطبيقه، ك:
- الضغوط الخارجية التي تتطلب تركيزا مزدوجا: مثل الصناعات التي تواجهين اهتمامين في نفس الوقت، كالصناعات التي تركز على حاجات السوق لمنتج ما و حاجات البيئية؛
- الضغوط التي يفرضها استخدام نظم متقدمة لمعالجة المعلومات: خاصة في ظل تشعب قنوات الاتصال وكثافتها في ظل ظروف عدم التأكد والتعقيد وزيادة الارتباط التبادلي؛
- الضغوط لاستخدام موارد مشتركة: خاصة في ظل ندرة المواد، وحاجيات الاستخدام المتعدد.

⁽¹⁾ Henery mintzberg, *The structurin of organizations*, Prentice Hall International, USA, 1979, p172.



➤ هيكل الفريق (Team Structure)⁽¹⁾: تعرف "فرق العمل بكونها جماعة تتكامل مهارات اعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة اهداف الاداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها"⁽²⁾، أستحدث هذا التنظيم حديثا، لأهمية الفرق التي اوضحت تمارسها في سير عمل المنظمة وزيادة فعاليتها، سواء كان تشكيل هذه الفرق دائمة او مؤقتة، من تخصص واحد او تخصصات مختلفة(الجدول الموالي يمثل بعض انواع فرق العمل)، الأمر الذي ساعدها في ازالة الحواجز وعوائق الاتصال الموجودة بين الاقسام، مما يساهم في بناء وتعزيز روح الشراكة وتقاسم المعلومات والمعارف في سبيل انجاز المهام الا انه يعاب عليه ظهور بعض التعقيدات في اجراءات تأسيس واستخدام فرق العمل(تعقيدات توزيع السلطة، الية التشكيل...الخ)، كما يتطلب المزيد من الموارد وضياح الوقت بسبب تنوع الولاءات وتعددت لقاءات الفريق

⁽¹⁾ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 129

⁽²⁾ جيرالد جريبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 316..

➤ **الهيكل الافتراضي:** هيكل يعكس بوضوح التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو بناء لمنظمة تعمل في الفضاء الالكتروني، يصفها غالبريث Galbraith بالمنظمات من دون جدران⁽¹⁾، جل عملياتها ان لم نقل كلها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تأديتها، الامر الذي مهد الى ازالة الحواجز والحدود التي ترسمها المنظمة مع بيئتها الخارجية مما ساعد على تقاسم الافراد لمعارفهم وخبراتهم، وحتى الاستفادة من خبراء في اماكن بعيدة ومختلفة، الامر الذي يكسبها المرونة عالية والاستجابة السريعة في التكيف وتلبية متغيرات البيئة المعاشة، وان كان من الصعب الحصول على افراد ذوي مهارات مميزة. حيث يعرفها ديسونتنس ومون DeSanctis and Monge بكونها مجموعة من الكيانات المتنوعة موزعة جغرافيا، وظيفيا و / أو ثقافيا ترتبط بأشكال اتصال إلكترونية وتعتمد على علاقات جانبية ودينامكية للتنسيق، من اهم خصائصها:⁽²⁾

- ذات مواقع متعددة، مما قد يسبب مشاكل تتعلق بالثقافات وتبعياتها؛
- نقل السلطة والمسؤوليات التنظيمية و القبول، أو التحمس للتغيير التنظيمي؛
- والتعاون والتآزر بين المنظمات)؛
- القدرة على التكيف والمرونة؛
- الاعتماد على الاتحاد؛
- الاستقلالية المكانية والزمنية.

➤ **الهيكل المقلوب (المعكوس) (Upside Down Pyramid):** هيكل اهتمامه الاول العميل، لذا وضعه على راس الهيكل، وتصميم باقي اجزائه على خدمة ورضا وتلبية طلبات الفرد المتصل مباشرة بالعميل، حيث تتدرج المستويات وصولا الى الادارة العليا، حيث نجده خاصة في المنظمات الخدمية.⁽³⁾

وهنا لا بد من الاشارة الى ان اهم ما يميز بين التنظيمات التقليدية والمعاصرة الحديثة، يتمثل في انخفاض عدد المستويات الادارية الراسية، وتوجه التنظيمات الى ان تكون اكثر تفلطحا مقارنة بالتقليدية، بالإضافة الى مبدأ وحدة الامر، حيث تتوفر التنظيمات الحديثة على مرونة أكثر من سابقتها، بمعنى التخفيض من حدة المركزية ورجوع الموظف الى

⁽¹⁾ Liang-Hung Lin, Iuan-Yuan Lu, *Adoption of virtual organization by taiwanese electronics firms An Empirical study of organization structure innovation*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 No. 2, 2005, p185

⁽²⁾ Ibid, p p 187-188.

⁽³⁾ مراد ممدوح كامل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 187.

رئيسه في كل شيء، بالإضافة الى زيادة توسيع نطاق الاشراف مقارنة الماضي. هذا ففي تنبؤات العديد من الخبراء مصممي الهياكل التنظيمية كشركة ماكنزي للاستشارات McKinsey Consulting ، يرون ان المنظمات تسعى الى تكريس هذا التميز، والتوجه لإقامة تنظيمات اكثر تفلطحاً(التنظيمات الافقية(Horizontal Organization) ، القائمة على فرق العمل وتصميم الهيكل على اساس اجراءات العمل وليس النشاط.⁽¹⁾

المطلب الرابع: مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات ادارة المعرفة

في مقارنات متنوعة للباحثين في مجال التصميم التنظيمي بين الهياكل التنظيمية، الأكثر قدرة على دعم الابتكار وتبني الافكار الخلاقة والجديدة يذهب معظمهم الى الهياكل الأكثر مرونة، فمثلاً نجد الريش وويلند Ullrich and Wieland يؤكدان على ان المنظمات اللامركزية سوف تكون الأكثر انتاجاً للأفكار الجديدة والتغيير الفعلي على المدى الطويل مقارنة بما ستحدثه نظيرتها المركزية⁽²⁾، وهو الاتجاه نفسه الذي ذهب اليه سيلفن، دراكر واخرين et al Slevin & Drucker بالحديث عن الهياكل العضوية الاقل صرامة وهرمية وأكثر ذاتية في حرية اصدار القرار هي الأكثر قابلية للتكيف والأكثر تواصلًا وتوافقًا، الأمر الذي يعزز لديها الاكتشاف المنهجي للفرص المبتكرة ودعمها عبر الحوافز وغيرها من التسهيلات. ويؤكدون على أن السلوكيات الريادية يمكن تعزيزها من خلال الهياكل التنظيمية العضوية. والهياكل التي تدعم روح المبادرة تعزز المناخ أو الثقافة الصحيحة⁽³⁾

ونظراً لما تتسم به المعرفة من خصائص ميزتها عن باقي عناصر خلق الثروة الأخرى، توجب وضع او ابتكار هيكل تنظيمي يتوافق وهذه المميزات، خاصة لكونها اثرية تتوالد بالاستخدام، حيث اضحت الهياكل التنظيمية عائقاً في تبني ودعم عمليات ادارة هذا العنصر الاستراتيجي، ففي الاقتصاد التقليدي غلبت الهياكل التنظيمية ذات الهرمية والمركزية الشديدة، والتي تفترض انماط عمل وعلاقات ثابتة او شبه ثابتة بين الوحدات التنظيمية المختلفة محددة مسبقاً، وكذا بين العاملين انفسهم، نجد في المقابل منظمات اقتصاد المعرفة الموظفة للإدارة الالكترونية، نجدتها تعتمد الهياكل التنظيمية الافقية والتنظيمات الشبكية المعتمدة على نظم معلومات المنتشرة جغرافياً، حيث تعد هذه الاخيرة الأكثر انسجاماً مع اقتصاد المعرفة للأسباب التالية:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ جيرالد جريزج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 693.692.

⁽²⁾ Eric Monroe Olson, Rebecca Duray, Cary Cooper, Kai Monroe Olson, Op.cit , p60.

⁽³⁾ Giri Jugaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, Op.Cit, p 457.

⁽⁴⁾ همشري، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- انسجام هذا التنظيم مع الطابع الشبكي للأنترنيت التي تلعب دور محوريا في اقتصاد المعرفة؛
 - انسجام هذا التنظيم مع بنية المخ البشري، اذ يعد الانسان المنقب عن المعرفة ومولدها وموظفها؛
 - ان الاتصال الشبكي اكثر قدرة على التكيف الديناميكي مع متغيرات مجتمع المعرفة، حيث يسمح لعدة بدائل ومسارات لحل المشكلات وتحقيق الاهداف؛
 - هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الافراد العاملين والعلاقات فيما بينهم؛
 - من الممكن ان تساند الهياكل التنظيمية تفعيل ادارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة؛
 - قدرة هذه الهياكل في تفعيل ادارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة؛ ادارة المعرفة، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير.
 - وعليه نلخص للتبني الناجح لإدارة المعرفة، لابد من خلق وتهيئة المناخ المناسب لتبني هذا النهج التسييري الجديد، من خلال التحول الى ممارسات ادارية اكثر توافقية وخصائص ادارة المعرفة، حيث تتطلب التحول الى: (1)
 - من الهيكل التنظيمية الهرمية الى الهياكل الاكثر تفلطحا؛
 - من النظم المركزية المحتكرة للمعرفة وتركيزها في مستوى واحد، الى النظم اللامركزية المسهلة لتدفق وتشارك المعرفة؛
 - من نماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل الى نمط العمل الجماعي.
- اذ يمكن تلخيص مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة، وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 202.

...البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة

الفصل الثاني: ...

الجدول رقم (02، 04): مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة

نوع الهيكل	إيجابياته بالنسبة لإدارة المعرفة	سلبياته بالنسبة لإدارة المعرفة	الحكم النهائي
الهيكل الهرمية	هرميته الشديدة توضح سير المعرفة خاصة المعلومة مركزته الشديدة تبين المسؤول والحامل للمعرفة رسميته الشديدة توضح قنوات تدفق المعرفة	هرميته الشديدة تعرقل تدفق المعرفة في الاتجاهين مركزته الشديدة تعرقل الابداع وخلق للمعارف الجديدة رسميته الشديدة تعرقل خلق وتشارك المعرفة	غير مساعد في تبني ادارة المعرفة
المتعدد التقسيم	بساطة وتخصص اقسامه يساعد افراد القسم الواحد في تشارك المعرفة بشكل واسع وسريع	عدم وجود تدفق معرفي بين اقسامه (المنتج، العملاء، الموقع الجغرافي) لعدم وجود علاقة مباشرة بين العاملين في مختلف الاقسام	غير مساعد لإدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة
المصفوي	ملائم لإدارة المعرفة نظرا لمرونته، وكذا الاستقلالية في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة، ما يشجع على تشارك المعرفة	غير ملائم لإدارة المعرفة لكون كل فرد لديه مسؤولياته لا يستطيع الحياد عنها، وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الافراد	ملائم لإدارة المعرفة
الافقية الى ما لانهاية		نظرا لقله مستوياته الادارية، سهولة التواصل مع القيادة، ما يركز المعرفة في المركز وبين الاطراف وتناقلها بسرعة عن طريق المركز	
الهيكل المعكوسة	انعكاس هرميتها يجعل كل افراد المنظمة في خدمة العامل المتصل بالعمل، ما يوفر له مجالاً هائلاً لا مداده بالمعلومات والمعارف التي يحتاجها	اعتماد كامل المنظمة على العامل المتصل بالعمل لا مدادهم بالمعلومات الخاصة بالعمل قد يقلل من مصادر المعرفة المتوفرة للمنظمة	
الهيكل الشبكي	وحداته المنفصلة والمتجانسة في الوظيفة والخصائص، وكذا الحد من الرسمية والتكامل مع المركز يشجع على تتمركز المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على باقي الوحدات، حيث كل وحدة تولد معلوماته ومعرفتها بنفسها وتبادلها	استقلالية الوحدات يقلص درجة الرسمية ما يقلل من وجود قنوات رسمية لتبادل المعرفة، وكذا مراقبة المركز لإدارة المعرفة داخل هذه الوحدات	ملائم لإدارة المعرفة في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: بالاعتماد على عبد الرحمن جاموس وبتصرف.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعمليات ادارة المعرفة

" اريد كل المعلومات التي لدينا (I Want all the information we have on)"⁽¹⁾

M.A.P.WILLMER

شهدت العقود الثلاث الاخيرة طفرة حقيقية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لدرجة ازاحة عناصر و مدخلات كانت في الماضي القريب المصدر الاول للميزة التنافسية، ادخلت خلالها تغييرات جوهرية وهيكلية في فكر واليات المنظمة على مستوى الكلي، وعلى المكونات ودعائم المنظمات على المستوى الجزئي، حيث:

المطلب الاول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ارتبط تطور اهمية ومفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالثورات التي شهدتها كل من المعلومات والاتصال فثورة المعلومات التي احدثت انفجار معرفي في كمية المعرفة ونوعيتها، الى جانب ثورة تكنولوجيا الاتصالات التي افرزت عديد الوسائل لنقل المعلومات والبيانات باختلاف اشكالها وأنواعها ذات التأثير الكبير في المجتمعات والمنظمات، من الاتصالات السلكية الى اللاسلكية، الى الالياف البصرية فالأقمار الصناعية فما هي الاضافات التي قدمتها:

الفرع الاول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

منذ بروز صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال اواخر العقد العشرين، تطور خلالها مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع مرور الوقت، خاصة في ظل الديناميكية الكبيرة التي تمتاز بها هذه الصناعة، وايضا لاحتوائه على ثلاث مفاهيم اساسية، تتمثل في:

التكنولوجيا : هي تعريب لكلمة ^(*)Technology، مشتقة من جزأين Techné وتعني المهارة والفن، Logy وتعني العلم، دراسة، وهي تتمثل في مختلف انواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الوسائل الضرورية لراحة الانسان واستمرارية وجوده، وهي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية والعملية⁽²⁾.

(1) M.A.P.WILLMER, *Information theory and organization structure*, Thales Publications (W.O.) Ltd, 1977, Vol. 6, p277.

(*) تعرب ايضا باستعمال مصطلحات تقنية، تقانة، تقنيات.

(2) جمانة زياد الزغي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص35.

المعلومات: مثلما تم تقديمه في الفصل الاول، المعلومات هي نتاج معالجة البيانات يدويا او حاسوبيا.

الاتصال: هو عملية تبادل الافكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرموز المختلفة، بطريقة مباشرة او غير مباشرة، خاصة في ظل تطور وسائل الاتصال واستخدام الرموز والصور لإيصال الفكرة او الخبرة.⁽¹⁾

ان المتبع للمفاهيم المقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يلاحظ التدرج في المكونات او الابعاد الاساسية المشكلة لهذا المفهوم، فهي زاوجت كما اردنا سابقا بين المعلومات والاتصال، حيث كان التركيز في الاول على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ومختلف اجهزتها والتي احدثتها(ثورة المعلومات)، خاصة في معالجة وتخزين وقدراتها الكبيرة كأجهزة الكمبيوتر حيث يعرفها سين Senn بكونها التكنولوجيا التي تمثل نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في خزن المعلومات فضلا عن دورها في توليد المعرفة⁽²⁾. ثم تطور المصطلح والمفهوم ليشمل عملية الاتصال وما رافقتها من تطور كبير على مستوى التكنولوجيا الداعمة لها، حيث نجد مورتيبارغ Mortberg ركز على التكامل بين اجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال فعرّفها "بكونها التكامل بين تكنولوجيا الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصال والمتميدا، هذا الارتباط بين اجهزة الكمبيوتر والشبكات اعطى للأفراد فرصا كبيرة للتعاون والتواصل وتبادل الافكار وحتى انشاء العلاقات، الامر الذي جعل الفضاء الالكتروني حقيقة واقعة.⁽³⁾ هذا التزاوج او التكامل الذي اثرى المحتوى المعلوماتي وحتى المعرفي، ليتوسع مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل الاستخدام المكثف لها في العمليات التعليمية المختلفة وسير تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بشكل متوازي⁽⁴⁾.

كما تجدر الاشارة الى تدعم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمكون ثالث سنة 2000، اثرى اكثر مفهوم هذه التكنولوجيا واحداث تغييرا كبيرا في الصناعة ككل، الا وهو ال **كترونيات المستهلك** وما تتضمنه من اجهزة وادوات كالتلفاز الفيديو، الكاميرا... الخ، لذلك فتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي

(1) لحرر عباس ابن تاج، **تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الواقع والمتطلبات)**، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص5.

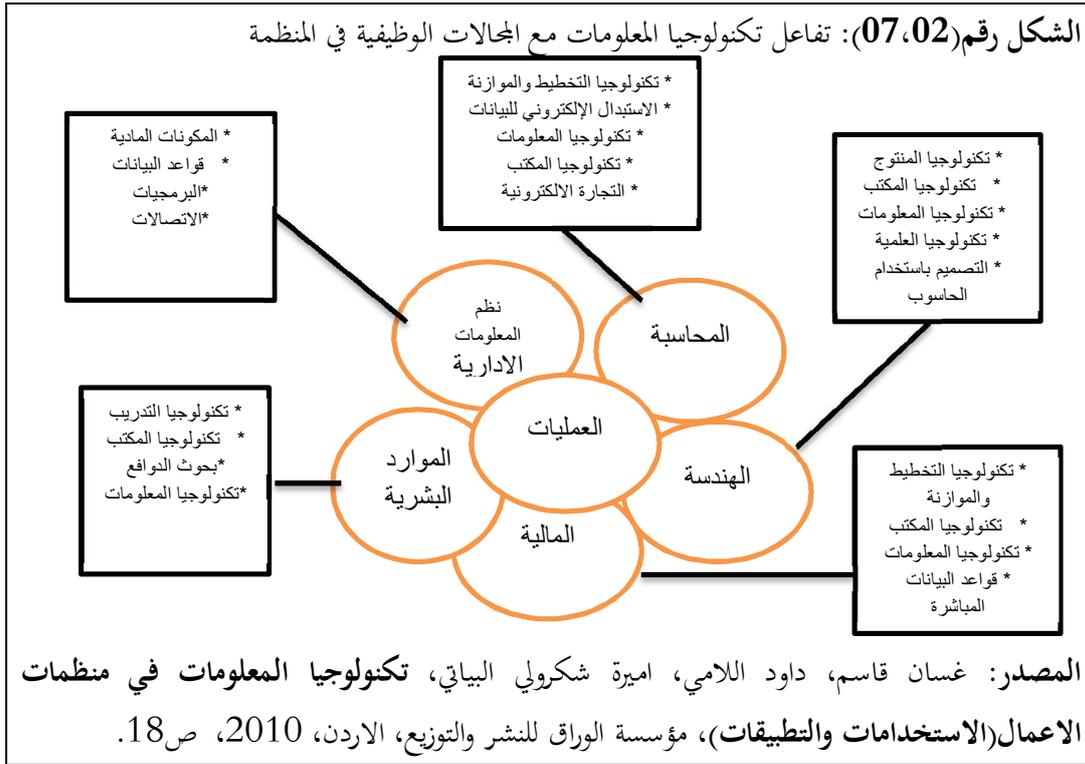
(2) ص36

(3) Golnessa Galyani Moghaddam, **Information technology and gender gap: toward a global view**. The Electronic Library, Vol 28, No 5, 2010, p722.

(4) اكااديمية فيصل العالمية، **اساسيات تكنولوجيا المعلومات**، زمير ناشرون وموزعون، الاردن، 2008، ص1.

تستخدم في تحويل البيانات بمختلف اشكالها الى معلومات بمختلف انواعها والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة.⁽¹⁾

خاصة في دعم وانسيابية حركة والبيانات والمعلومات على مستوى المنظمة، الامر الذي اعطاها تأثيرا على جميع عمليات المنظمة، سواء العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة..، وظيفة الانتاج، التسويق، المالية،... الخ، مثلما يوضحه Lee, Krajewski et al في الشكل الموالي:



(1) علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 19-25.

الفرع الثاني: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها

تمحورت جل اجتهادات مختصي صناعة المعلومات والاتصال، في تجرئة هذه الاخيرة الى مكونين اساسين، تعكس جهدين اساسين (مادي متمثل في الاجهزة والمعدات، وشق معرفي متمثلا في البرمجيات) حيث نجد مثلا كراجويسكي Karajoski قسمها الى: (1)

- **المكونات المادية Hardware:** وتشمل جميع المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيدين، كأجهزة الكمبيوتر* ومختلف لوحاتها (طابعات... الخ)
- **البرمجيات Software:** وهي من اساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث الهدف الاساسي منها تحويل البيانات الى معلومات، فهي تتمثل في مجموع القواعد والارشادات واللوغاريتمات المستعملة في الاجهزة لتنفيذ المهام، والعمل على ادارة المكونات المادية وتشغيلها، من خلال معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل، مثل معالج الكلمات، حيث تنوزع هذه البرمجيات على:
- **برمجيات النظام Systems Software:** وهي ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها بعض وتضم نظم التشغيل Orgnization System، لغات البرمجة Java... الخ
- **برمجيات التأليف Compilation Software:** وهي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات والايعارات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي الى لغة الالة
- **البرمجيات التطبيقية Application Software:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية اذ يمكن تطبيقها مع تغيرات طفيفة، وتشمل على هذه البرامج على كافة التعليمات التي تُحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

(1) غسان سلامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

(*) اخر ما وصلته تكنولوجيا الكمبيوتر هو كومبيوتر DNA، الحاسوب البصري ذات القدرات الكبيرة في حل المسائل المعقدة مقارنة بما سبقه، ينقل المعلومة بسرعة الضوء، كما تم تعويض الاسلاك واشباه الموصلات ت بالعدسات والمرايا.

➤ قواعد البيانات **Data-Bases** : هي عبارة عن تجميع وترتيب كمية كبيرة من البيانات وعرضها بطريقة تسهل الاستفادة منها، حيث تحتوي على بعض التقنيات والادوات التي تسهل الوصول الى المعلومات، وتقلل من حجم التخزين ، ومن ابرز واشهر برامج قواعد البيانات تطبيق **Microsoft Acces**.

➤ الشبكات **Networks** : عبارة عن مجموعة من اجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها البعض، على الاقل جهازين او اكثر⁽¹⁾، تمنح المشاركة في المعلومات والمعدات وكذا البرامج بين مستخدمي هذه الشبكات، وفق طرق سريعة وامنة ومرنة، سواء كانت هذه الشبكات (محلية LAN، اقليمية MAN، موسعة WAN)^(*) واهم انواع هذه الشبكات:⁽²⁾

▪ **الانترانت Intranet** : شبكة داخلية تستخدم في المؤسسات الكبيرة، لها عمل الانترنت، الا انها تسمح بمشاركة المعلومات والبيانات بين موظفي المؤسسة فقط المخول لهم بالوصول اليها، عن طريق استعمال تقنية جدران النار **Firewalls**؛

▪ **الاكسترانت Extranet**: اوسع من الانترنت بحيث تسمح لأصحاب المصالح من زبائن وموردين من امكانية الوصول اليها . تستعمل جدران النار **Firewalls**^(*) في تنظيم استخدامها.

▪ **الانترنت Internet**: هي باختصار شبكة الشبكات، أم الشبكات كما يصفها البعض، رمز الاقتصاد الحديث (الاقتصاد السريع Wikinomics)⁽³⁾ واساسه يصفها البعض الاخر، نقف هنا دون سرد الاوصاف العديدة للانترنت المكتسبة نظرا للدور الهام الذي اضحت تمارسه في نجاح المنظمات؛ وبالعودة الخاطفة لنشأة

(1) جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في ادارة الاعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، دار اتراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص55.
(*) الشبكة: - المحلية **Local Area Network (LAN)**: شبكة تغطي منطقة محدودة لا تتجاوز الكيلومترات مثل مكتب، مبنى، مجموعة مباني متقاربة؛

- اقليمية **Metropolitan Area Network (MAN)**: تغطي منطقة متوسطة تصل الى عدة كيلومترات مثل المتواجدة في المدن؛
- الموسعة **Wide Area Network (WAN)**: تغطي مساحات متباعدة كالدول، تستخدم الهاتف او الاقمار الصناعية.

(2) اكااديمية فيصل العالمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-22.

(*) جدران النار **Firewalls**: نظام امني لمنع المستخدمين الخارجيين الغير مرخصين بالولوج الى النظام.

(3) نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص98.

الانترنت ذات الاصل الامريكى^(١)، وبالضبط لوكالة مشروعات البحوث المتقدمة (ARPA) Advanced Research Project Agency التابعة لوزارة الدفاع الامريكية، من اجل تحديد الطريقة المثلى للربط بين مختلف المواقع بهدف حماية المعطيات المعلوماتية العسكرية، حيث تم في البداية الربط بين اربعة من اجهزة الكمبيوتر باستخدام مجموعة قواعد او بروتوكولات تسمح بتبادل البيانات، لتنتقل الى الاستخدام بين الجامعات ومراكز البحث، ثم الى عامة الجمهور للاستخدامات التجارية بداية من 1990، لتصل الى حجم استخدام قدر بأربعة مليار و 21 مستخدم عام 2018⁽²⁾، هذه الشبكة اللامركزية التي تسمح لأي جهاز حاسوب امكانية الولوج اليها شرط توفر قناة الاتصال الملائمة⁽³⁾؛ التي تتحدد وطبيعة وسيلة الاتصال Communication Channels، والتي يمكن تصنيفها في: ⁽³⁾

- * **الوسائط السلكية:** تستخدم الاشارات العددية او القياسية في نقل المعلومات والبيانات عبر الاسلاك والكوابل منها الكوابل: **المزدوجة Twisted Pair Wire** كالمستخدمة في خطوط الهاتف، تمتاز بسهولة تمريرها وربطها بين المكاتب، السرعة الضعيفة (لا تتعدى 1 MB/S) والتكلفة المنخفضة؛ **المحورية Coaxial Cable** تمتاز بمدى اطول (12-15 كم)، سهولة التركيب، عالية التكلفة والسرية المنخفضة **المحور ذات الحيز العريض**، تمتاز بالسرعة الفائقة (100MB/S)، عالية السرية والتكلفة؛ **الالياف البصرية Fiber Optics**، من احدث الكوابل عبارة عن حزم من الموصلات الزجاجية المصنوعة من السيليكون النقي القادر على نقل الضوء، يستطيع نقل ما بين 160 مليون مكالمات هاتفية و 80 الف قناة تلفزيونية في ان واحد، بسرعة نقل تعادل 10 اضعاف الكوابل التقليدية.
- * **الوسائط اللاسلكية:** تمتاز بالسرعة الفائقة في عمليات نقل البيانات والمعلومات، حيث تستخدم الموجات في عمليات النقل كالموجات الالكترومغناطيسية، والمدعومة بمحطات تقوية؛ **الاقمار الصناعية Satellites** تمثل شبكة غير محدودة المسافة، حيث تستخدم محطات ارضية في توزيع واستقبال البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر

(*) لا بد من الاشارة الى ممارسة الولايات المتحدة الامريكية نوعا من الاحتكار على مستوى شبكة الانترنت، وبرز مظاهره تنجلي في كون غالبية الهيئات المكلفة بتنظيمها وتطويرها هي امريكية كـ (IAB) Internet Architecture Board , (IETF) Internet Engineering Task Force

(1) نقل عن الموقع المتخصص في انتشار شبكة الانترنت (We Are Social) <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global->

[digital-report-2018](#)، اطلع عليه يوم 20/02/2018.

(2) لحمير بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 329.

الاثير(عبر الفضاء: تغطي %43 من سطح الارض بإشارة واحدة)، وهي الاحسن من حيث السرعة والوضوح مقارنة ببقايا الوسائط الاخرى^(*).

المطلب الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

بغية تحقيق الاندماج المطلوب في الاقتصاد الرقمي(الاقتصاد القائم على المعرفة)، اجتهدت الدول والمنظمات في تسطير واتباع الاستراتيجيات الملائمة لذلك؛ بداية من التطوير الحقيقي والفعال لصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال صناعة عالم الاعمال اليوم، هذه الصناعة التي احتوت كلاً من منظمات وشركات الهواتف، الكوابل وحتى شبكات الاذاعة الى جانب طبعاً عمل شركات البرمجيات ومختلف اجهزة تكنولوجيا المعلومات. حيث ان لتطور هذه الصناعة أزم قادة الدول على ضرورة اقامة البنية التحتية اللازمة لتطويرها، بنية تضم شبكة وطنية مكونة من الالاف الاميال من خطوط الاتصال، بصريات الفايبر، الاقمار الصناعية ذات القدرات التحويلية العالية للمعلومة والبيانات^(*)، هذه البنية التي عرفها المكتب الامريكى لتقييم التكنولوجيا (OTA) Office of Technology Assessment بكونها التركيبية التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والاجراءات الدستورية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الاذاعة والافلام وتسجيلات الفيديو والكوابل والبريد...الخ⁽¹⁾؛ حيث الاموال فقط لا تكفي لبناء مجتمعات قائمة على تكنولوجيا المعلومات، بل يجب دعمها بالمصادر التشريعية والحاكمة لبنائها واقامتها، وفق ما يبينه تقرير لمنظمة الإسكوا Iscoa والذي لخص مجموعة من الصعوبات تحد من رسم الدول لمثل هذه السياسات والاستراتيجيات ك:⁽²⁾

➤ اسباب تكنولوجية: كشددة تداخل التنمية المعلوماتية مع مجالات التنمية الاجتماعية الاخرى؛ سرعة التطور التكنولوجي لأدوات وبرامج هذه الصناعة؛ الاحتكار الممارس من قبل رواد هذه الصناعة كشركة انتل Intel، ما ميكروسوفت Microsoft... الخ؛ النقص المسجل في مختصي هذه الصناعة... الخ؛

(*) تجدر الإشارة الى ان الاهتمام الان مركز على اسلاك توليد الكهرباء المنخفضة كبدل على الالياف الضوئية وخطوط الهاتف، حيث يتم ربط الحاسوب بمصادر الطاقة ليربطه بشبكة الانترنت، حيث تؤمن هذه الوسيلة كميات كبيرة من نقل المعلومات والتي تقدر بضعف ما توفره شبكة الاتصالات اللاسلكية، اضافة الى توفرها ولا داعي لإنشائها.

(*) شبكة شبيها البعض بشبكة الطرق السريعة (Superhiway) التي تربط بين المدن.

(1) نادر علي، شعبان ابراهيم السواح، محمد عبد الفتاح ابراهيم، *حوكمة تكنولوجيا المعلومات*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2016، ص 7.

(2) وليد محمد هيكل، *سياسات واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نماذج من دول العالم*، منشورات المنظمة العربية للتنمية القاهرة، 2017، ص ص 51-52.

- اسباب اقتصادية: ارتفاع تكلفة التوطين خاصة المتعلقة بإنشاء البنى الاساسية، سرعة تمالك وتقدام ادوات واجهزة هذه الصناعة؛ حركة التكتلات المسجلة بين الدول المتقدمة والمنظمات الرائدة لهذه الصناعة؛ الافتقار الى التنافسية في هذه الصناعة؛... الخ؛
- اسباب سياسية واجتماعية: السيطرة المركزية للحكومات على هذه الصناعة في غالبية الدول النامية والعربية ضعف الاطار المؤسسي المنظم لهذه الصناعة خاصة الجمود التنظيمي التشريعي وغياب الرؤية الاستراتيجية طويلة الامد؛ الجمود المجتمعي وغياب الثقافة العلمية لترسيخ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ ظاهرة الامية المعلوماتية^(*)... الخ
- وفي محاولة لأخذ نظرة سريعة على واقع الجزائر ضمن مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم الاعتماد على جملة من المؤشرات التي يوفرها المعهد المتخصص لقياس اداء الدول في هذه الصناعة(الاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union (ITU)، حيث يعتمد في ذلك على مجموعة من المؤشرات تتمثل في (MCT, PIUI, FT)...) الخ^(*) ، يبقى اهمها مؤشر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT (IDI (Development Index)، والذي يدخل في اعداده بقية المؤشرات المذكورة سابقا، مثلما يوضحه الشكل التالي:

(*) الامية المعلوماتية والتي تقاس بمدى ومعرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة جهاز الكمبيوتر، وليس مدى الكتابة والقراءة.

(*) Mobile Clluler Telephone (MCT) نسبة استخدام الهاتف النقال لكل 100 فرد.

Percentage of Individuals Using the Internet (PIUI) نسبة الاستخدام الفردي للإنترنت.

Fixed Telephone (FT) نسبة استخدام الهاتف الثابت لكل 100 فرد.

Development Index (IDI) مؤشر تقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الشكل رقم (08,02): مؤشر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ICT access	Reference value	(%)
1. Fixed-telephone subscriptions per 100 inhabitants	60	20
2. Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 inhabitants	120	20
3. International Internet bandwidth (bit/s) per internet user	2'158'212*	20
4. Percentage of households with a computer	100	20
5. Percentage of households with Internet access	100	20

ICT use	Reference value	(%)
6. Percentage of individuals using the Internet	100	33
7. Fixed-broadband subscriptions per 100 inhabitants	60	33
8. Active mobile-broadband subscriptions per 100 inhabitants	100	33

ICT skills	Reference value	(%)
9. Mean years of schooling	15	33
10. Secondary gross enrolment ratio	100	33
11. Tertiary gross enrolment ratio	100	33

Source : ITU, Measuring the information society report 2017, Geneva, 2017, p41.

كما يعتمد عليه في ترتيب الدول من حيث التقدم في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث نجد مثلا احتلال ايسلندا المرتبة الاولى لعام 2017 بمعدل IDI قدره 8.98. اما فيما يخص الجزائر فالجداول والاشكال التالية تبين تطور هذه المؤشرات خلال الفترة (2005-2017)، مع مقارنتها بمؤشرات دولة جارة حديثة الاستقلال (المغرب) ودولة نفطية متقدمة (النرويج) بهدف محاولة رسم الفجوة المسجلة ومعرفة مدى توفر القدرات اللازمة لتقليصها، حيث:

...البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة

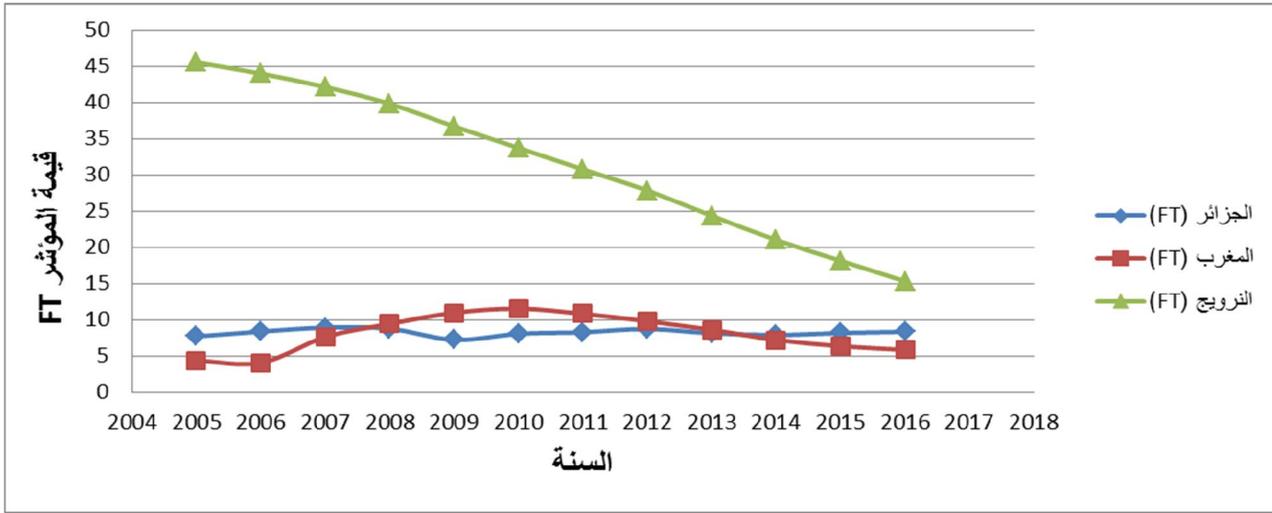
الفصل الثاني: ...

الجدول رقم(02، 05): مؤشرات (MCT, PIUI, FT) لقياس واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

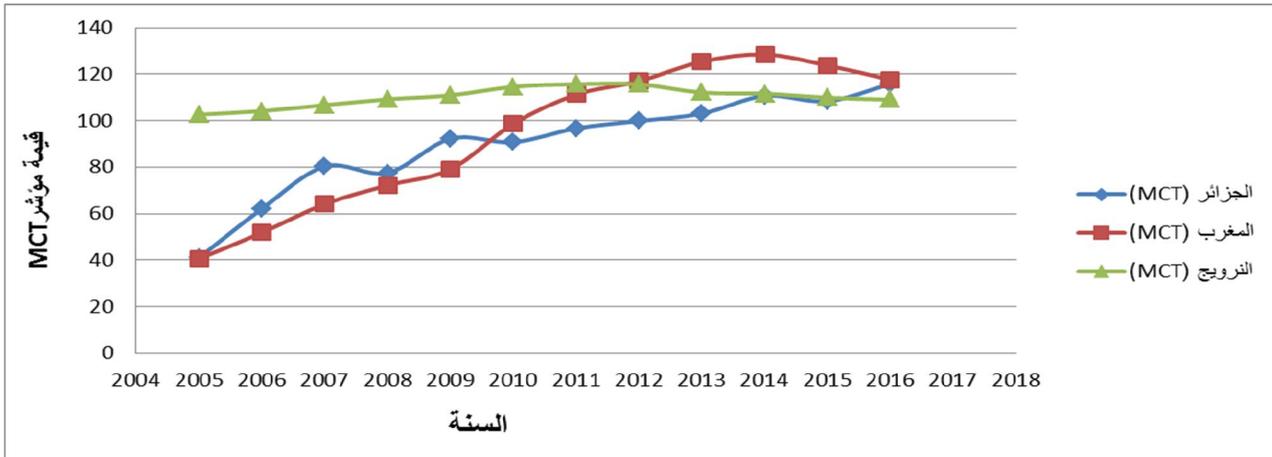
المؤشر	السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الجزائر (MCT)		41,04	62,16	80,36	77,54	92,29	90,76	96,73	99,90	103,07	110,70	108,42	115,85	117,02
الجزائر (PIUI)		5,84	7,38	9,45	10,18	11,23	12,50	14,90	18,20	22,50	29,50	38,20	42,95	42,95
الجزائر (FT)		7,73	8,41	8,95	8,80	7,26	8,09	8,31	8,76	8,17	7,92	8,20	8,38	8,24
الجزائر (IDI)		/	/	/	2,41	/	2,82	2,98	3,3	3,42	/	3,74	4,32	4,67
الجزائر (Rank)		/	/	97	105	/	103	105	114	114	/	112	106	102
المغرب (MCT)		40,60	51,85	64,14	72,21	79,12	98,68	111,25	117,05	125,42	128,55	123,78	117,68	120,72
المغرب (PIUI)		15,08	19,77	21,50	33,10	41,30	52,00	46,11	55,42	56,00	56,80	57,08	58,27	58,27
المغرب (FT)		4,39	4,10	7,67	9,47	10,99	11,57	10,85	9,84	8,65	7,25	6,39	5,87	6,02
المغرب (IDI)		/	/	2,33	2,6	/	3,29	3,59	4,09	4,27	/	4,26	4,57	4,77
المغرب (Rank)		/	/	103	100	/	90	89	92	96	/	98	98	100
النرويج (MCT)		102,64	104,19	106,74	109,22	110,93	114,60	115,72	115,67	112,11	111,63	109,91	109,04	110,07
النرويج (PIUI)		81,99	82,55	86,93	90,57	92,08	93,39	93,49	94,65	95,05	96,30	96,81	97,30	97,3
النرويج (FT)		45,52	43,98	42,13	39,81	36,69	33,72	30,77	27,85	24,36	21,03	18,16	15,34	16,63
النرويج (IDI)		/	/	6,78	7,12	/	7,6	7,97	8,35	8,39	/	8,35	8,45	8,47
النرويج (Rank)		/	/	9	8	/	11	6	6	6	/	9	7	8

المصدر: بالاعتماد على التقارير السنوية للاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union (ITU).

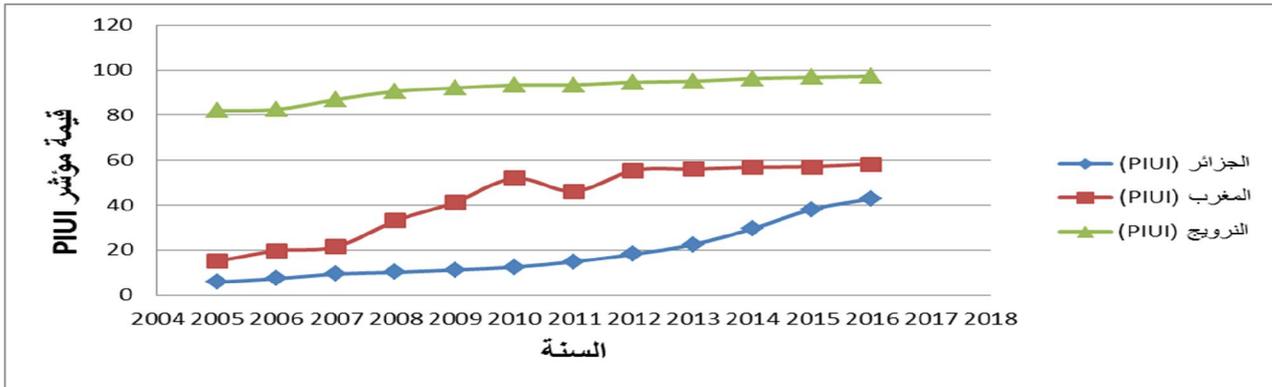
الشكل رقم (02،09): مؤشر نسبة استخدام الهاتف الثابت (FT)



الشكل رقم (02،10): مؤشر نسبة استخدام الهاتف النقال (MCT)



الشكل رقم (02،11): مؤشر الاستخدام الفردي للأنترنيت (PIUI)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL بالاعتماد على تقارير الاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union (ITU).

بالرغم من التحسن الكبير المسجل في مؤشري استخدام الهاتف النقال والثابت خلال العقد الاخير، الا انه يسجل تخلف الجزائر في جميع المؤشرات، خاصة في مدى الاستخدام الفردي للإنترنت، مقارنة بالمغرب، وكذا التخلف الكبير مقارنة مع النرويج، وهذا ما يدل على ضعف التغطية بشبكة الإنترنت، الامر الذي ترجمته قيمة IDI المنخفضة، مما جعل الجزائر في مصاف الدول ذات الاستخدام الضعيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لم تدخل ضمن 100 دولة الاولى لحد الان(احسن ترتيب مسجل في سنة 2007 برتبة قدرها 97، رتبة 2017 هي 102) الامر الذي يدل على وجود فجوة معلوماتية كبيرة بين المعلوماتية في الجزائر والدول المتقدمة.

كل هذا بالرغم من الاهتمام الكبير لسلطات البلاد لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين وتطوير هذه الصناعة، من خلال جملة من المشاريع الاستراتيجية التي مست عدة جوانب في هذا القطاع الحيوي، بدءا من مشاريع الحكومة الإلكترونية، الادارة الالكترونية، اطلاق تراخيص الجيل الثالث للهاتف النقال سنة 2013، والرابع للهاتف الثابت سنة 2014، وكذا حملات ربط المؤسسات الوطنية العامة (الإدارة المحلية، المدارس، الجامعات،... الخ) بشبكة الانترنت، تامين وتأهيل الموارد البشرية المتخصصة بالاعتماد على معاهد ومدارس خاصة لتكوين الاطارات والمستخدمين ك (المعهد الوطني للمواصلات و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال INTTIC، الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ANPT،... الخ) مد الالاف من الاميال من الالياف البصرية، الاقمار الصناعية(ألكوم سات 1ديسمبر 2017)،... الخ⁽¹⁾. مما يطرح التساؤل حول مدى فعالية السياسة الاستثمارية في هذا المجال، خاصة منح تراخيص الهاتف النقال لثلاث مجتمعات فقط (جازي Djezzy ، موبيليس Mobilis ، اريدو Ooredoo)، وكذا الاحتكار التام العمومي لشبكة الهاتف الثابت،... الخ.

اطلع عليه يوم 2018/02/15 . <https://www.mpttn.gov.dz> (1)

المطلب الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة

ايدت وأكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة مارتينسونز وديفيسون Martinsons and Davison بشكل خاص بأن نجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل حاسم على مدى تكيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مع أساليب اتخاذ القرار لدى مستخدميها⁽¹⁾، فألى جانب دورها في سير مختلف وظائف المنظمة لما توفره من وسائل دعم ومساندة، وهو ما ينطبق تماما على عمليات ادارة المعرفة، حيث القدرات الهائلة لهذه التكنولوجيا في مجال التخزين والنقل للمعلومة والمعرفة وتشاركها جعلها تحقق مكاسب هامة في ادارة المعرفة، فتقنيات المعلومات التي وفرتها هذه التكنولوجيا حسب ديوسكي Debowski الى جانب الطرق والاساليب الحديثة للتفكير تقع في صلب ادارة المعرفة، اذ المنظمات الفاعلة تدير انشطتها بأسلوب منظم بالاعتماد على وسائل تقنية(نظم المعلومات، الانترنت، شبكات الاتصال الداخلية... الخ)، بدءا بالمعلومات التي تم الحصول عليها وانتهاءً بتوزيع المعرفة على الافراد الذين يشكلون وحداتها التنظيمية⁽²⁾. حيث ساهمت هذه التقنيات وفق ما يراه ستيف اوفساي Steve Offsey في " تعزيز الوعي Awarene (توفير الوقت والجهد فالجميع يعرف اين يذهب للعثور على المعرفة)؛ الاتاحة في الوقت المناسب Timeliness (المعرفة متوفرة لطالبها كلما كان ذلك ضروريا)؛ التوافر Availability (تعزيز الاستجابة للمعرفة متوفرة اين ما كانت الحاجة لاستخدامها)؛ الامكانية Accessibility (متوفرة لجميع الافراد باختلاف ادوارهم)"⁽³⁾

هذه القدرات التي تجاوزت النظم التقليدية في مجال التخزين والتشفير خاصة، حيث ساهمت مثلما يعدد كل من الفي وليندر Alavi and Leidner في:⁽⁴⁾

➤ دعم عملية خلق المعرفة من خلال توفير مصادر جديدة للمعرفة، وتعزيز التعلم من خلال التقليل في الزمن اللازم لتقاسم المعرفة بين اعضاء المنظمة؛

(1) Re'my Magnier-Watanabe, Dai Senoo, *Shaping knowledge management: organization and national Culture*, Journal of Knowledge Management, VOL. 14 NO. 2 2010, p215.

(2) جلال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(3) Steve Offsey, *Knowledge Management, Linking people to knowledge for bottom line results*, Journal of Knowledge Management, Volume 1 Number 2 December 1997, p115.

(4) Tatiana Andreeva, Aino Kianto, *Does knowledge management really matter? Linking knowledge Management practices, competitiveness and economic performance*, Journal of Knowledge Management, VOL. 16 NO 4, 2012, p621.

- اكسبت المنظمات منصة قيمة للمعرفة عبر القدرات الكبيرة في تمثيل واسترجاع المعرفة(تعزيز الذاكرة التنظيمية)؛
 - تعزيز تقاسم المعارف بين الاعضاء من خلال توفيرها العديد من قنوات الاتصال؛
 - دعمت عملية تطبيق المعرفة من خلال دمج المعرفة في الروتين التنظيمي للمنظمة.
- هذه النظم لإدارة المعرفة (Knowledge Organization Systems (KOS)، والتي تشير بشكل عام الى الادوات الدلالية المختلفة التي تقدم بنية المعرفة البشرية بطريقة منظمة⁽¹⁾، ومن ابرز هذه النظم والادوات:⁽²⁾
- * البريد الالكتروني E-mail: من أكثر الوسائط المستعملة للاتصال، خاصة في ظل الانتشار الواسع لشبكة الانترنت، يمتاز بالسرعة والتكلفة المنخفضة جدا في نقل البيانات والمعلومات. الخ، قد يشير الجزء الخاص بالنظام الى الدولة، حقل النشاط، نوع المنظمات،... الخ.⁽³⁾
 - * نظم أتمته المكاتب (الادارة الاوتوماتيكية):⁽⁴⁾ تتمثل في النظم الالكترونية الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات من وإلى الاشخاص داخل وخارج المنظمة، حيث تهدف الى تسهيل اجراءات العمل، اختصار الوقت، الدقة والوضوح في اجراءات العمل، تسهيل اجراء الاتصال داخل المنظمة لتقليل استخدام الورق والارشيف، الاستغناء عن الموظفين غير الكفاء... الخ. منها: معالج الكلمات Words Processing، البريد الالكتروني Electronic Mail System، البريد الصوتي Voice Mail System، التقويم الالكتروني Electronic Calenaring System، الاجتماعات السمعية Audio Conferencing System، الاجتماع التلفزيوني Tv Conference، اجتماعات الفيديو Vedio Conference، الناشر المكتبي Desktop Publishing System.. الخ.
 - * نظم التنقيب عن البيانات Data Mining Systems: تتيح هذه النظم تقنيات متعلمة للبحث والتنقيب عن البيانات المهمة والكشف عن علاقات مفيدة بينها وبين ابعاد اخرى مخفية لنفس البيانات موجودة في قواعد بيانات اخرى.

(1)Shu-jiun Chen, Hsueh-hua Chen, *Mapping multilingual lexical semantics for knowledge organization Systems*, The Electronic Library Vol. 30 No. 2, 2012, p278.

(2) سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، ص ص 145-149.

(*) الدول(الجزائر dz)، حقل النشاط(التعليم edu)، الحكومة gov، منظمات عسكرية mil... الخ

(3) جلال محمد النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(4) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص.

- * **الملتيميديا (متعددة الاوساط): Multimedia:** تشير الى برمجيات الكمبيوتر التي تفرز المعلومات بأشكال فيزيائية مختلفة كالصوت والصورة والرسوم المتحركة، بشكل يجعل من الممكن استخدام عرض المعلومات في نصوص تتزامن مع صوت وصورة وحركة.
- * **البرمجيات الجماعية Groupware:** وما توفره من فضاءات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعرفة، من أهم المنتجين التجاريين لمثل هذه البرمجيات لوتس نوتس Lotus Notes وواو بن تكست لفنلنك Open Text's Livelink
- * **برمجيات الفريق Teamware:** تطبيقات من خلال الانترنت لغرض بناء عمل فريقي والمشاركة بالأفكار والوثائق، والعصف الذهني Brain-storming، ومن الامثلة على هذه البرامج، تكنولوجيا الغرفة الالكترونية E-Room Technology's، ولوتس كويك بليس Lotus Quickplace.
- * **أدوات مؤتمرات الويب Web Conferencing Tools:** هي لقاءات ومؤتمرات وعروض على الخط المباشر تجهز فيها بطاولة افتراضية تمكن المشاركين من عرض ومراجعة وتعديل الوثائق، والمشاركة بأفكارهم وملاحظاتهم من الادوات المستخدمة حاليا لوتس Lotus، ومايكروسفت Microsoft، وبليس وير Placeware... الخ
- * **الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence/AI:** وما يوفره من تطبيقات تحاكي و تساير عمل الانسان ولا تخضع لتأثير المشاعر البشرية من قلق او ارهاق. او حتى روتينية الاعمال، فهي خزان للمعلومات والمعرفة يحميها من الضياع او التسرب في حالة انتقال الخبر او استقالة او حتى موته ، حيث تضم عائلة الذكاء الصناعي النظم التالية:
- ❖ **النظم الخبيرة Expert Systems:** النظم الخبيرة من اهم تطبيقات المشكلة لعائلة الذكاء الصناعي، تعود بداياته الى ثمانيات القرن العشرين، اين ظهر ما يعرف بهندسة المعرفة Knowledge Engineer للأشخاص ذوي الخبرة في سبيل الحصول على برنامج خبير لحل المشكلات التي تعانها الادارة حسب بوست Post حيث يعرفها راندر وايزر Render and Heizer بانها برامج حاسوبية تستخدم المنطق البشري لحل المشكلات والفكرة من ورائها هي تضمين المعارف والمهارات لبرنامج الحاسوب اسوة بالتي يستخدمها الانسان⁽¹⁾.

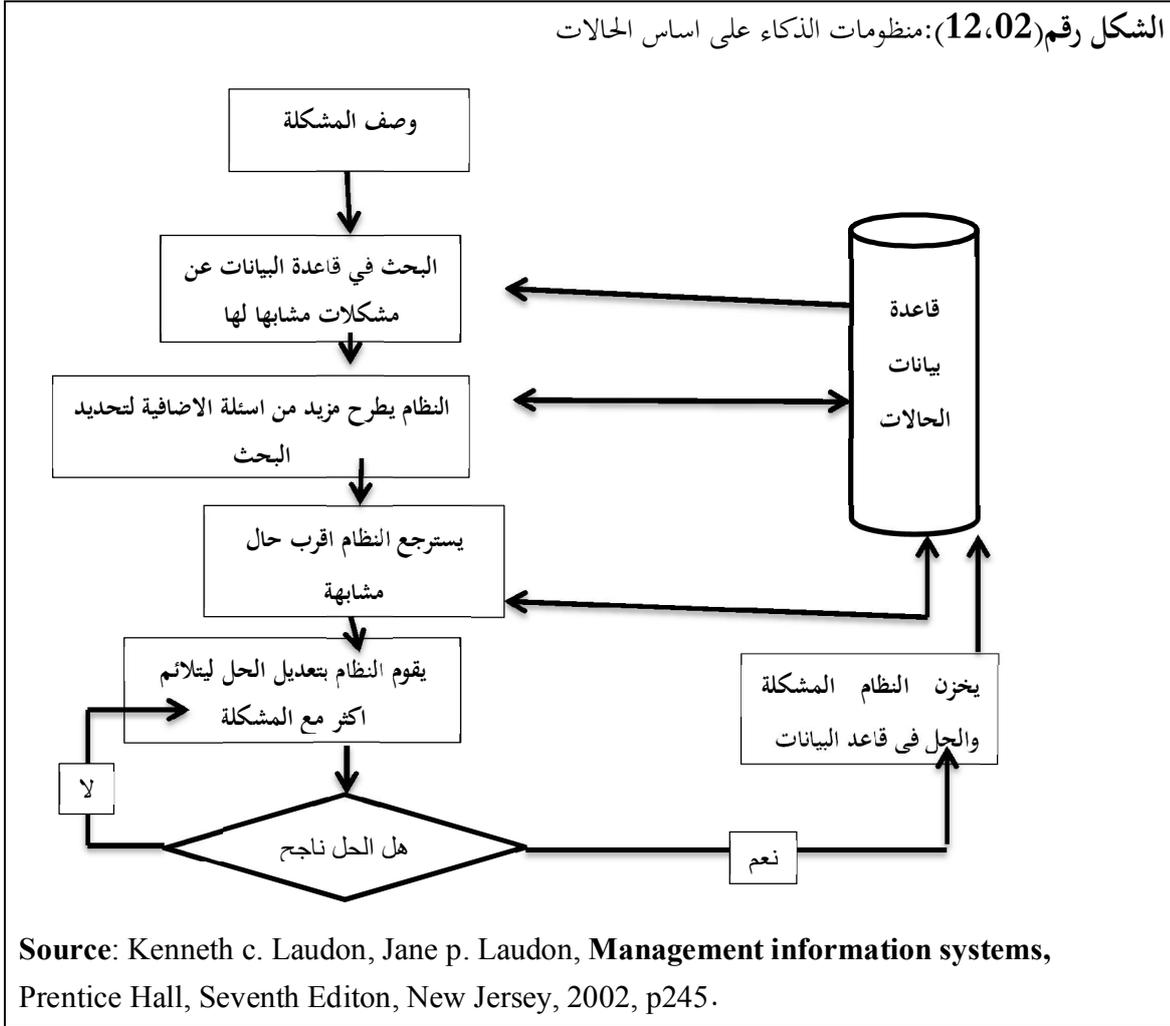
(1) غسان قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-50.

❖ **نظم المنطق الضبابي او المبهم Fuzzy Logic:** هي طريقة تحاكي الانسان في عملية الادراك في تحديده للقيم وما يرتبط بها من مرجعيات ومن خلال بيانات غير تامة او بيانات ضبابية، فبدلا من استخدام كلمة نعم او لا تستخدم عدة تصنيفات بين نعم ولا، بدلا من استخدام المنطق القاطع. و عبارة 0 و 1 الموجودة في منطق الحاسوب التقليدي

❖ **الشبكة العصبية/الدقيقة Neural Network:** هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار بنية الدماغ لمحاكاة طريقة عمله، حيث تحاول عمل نفس عمل الدماغ من خلال الربط الداخلي للمعالجات التي تعمل بالتوازي وتتفاعل بطريقة ديناميكية بين الانماط والعلاقات الموجودة في البيانات التي تقوم بمعالجتها ما يعني انها تتعلم وتستخدم المعرفة لتنفيذ عدة محاولات على نفس البيانات، حيث تستعمل الطرق الاحصائية للوصول الى الامثلية للأوزان الداخلية التي تربط كل عنصر من عناصر المدخلات مع النتائج المحتملة لكل منها، من دون الاستناد على نماذج رياضية او احصائية عكس الانظمة الخبيرة، فهي نظم ديناميكية تتعلم من خلال التجربة وتكتسب خبراتها من خلال التدريب والتعلم بالممارسة.

❖ **منظومات الذكاء على اساس الحالات Case Based Reasoning:** تتعاطي هذه التقنية مع المعرفة والخبرة المتراكمة للمنظمة، حيث تعمل على اكتسابها وخزنها واستثمارها لاحقا، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (12,02): منظومات الذكاء على اساس الحالات

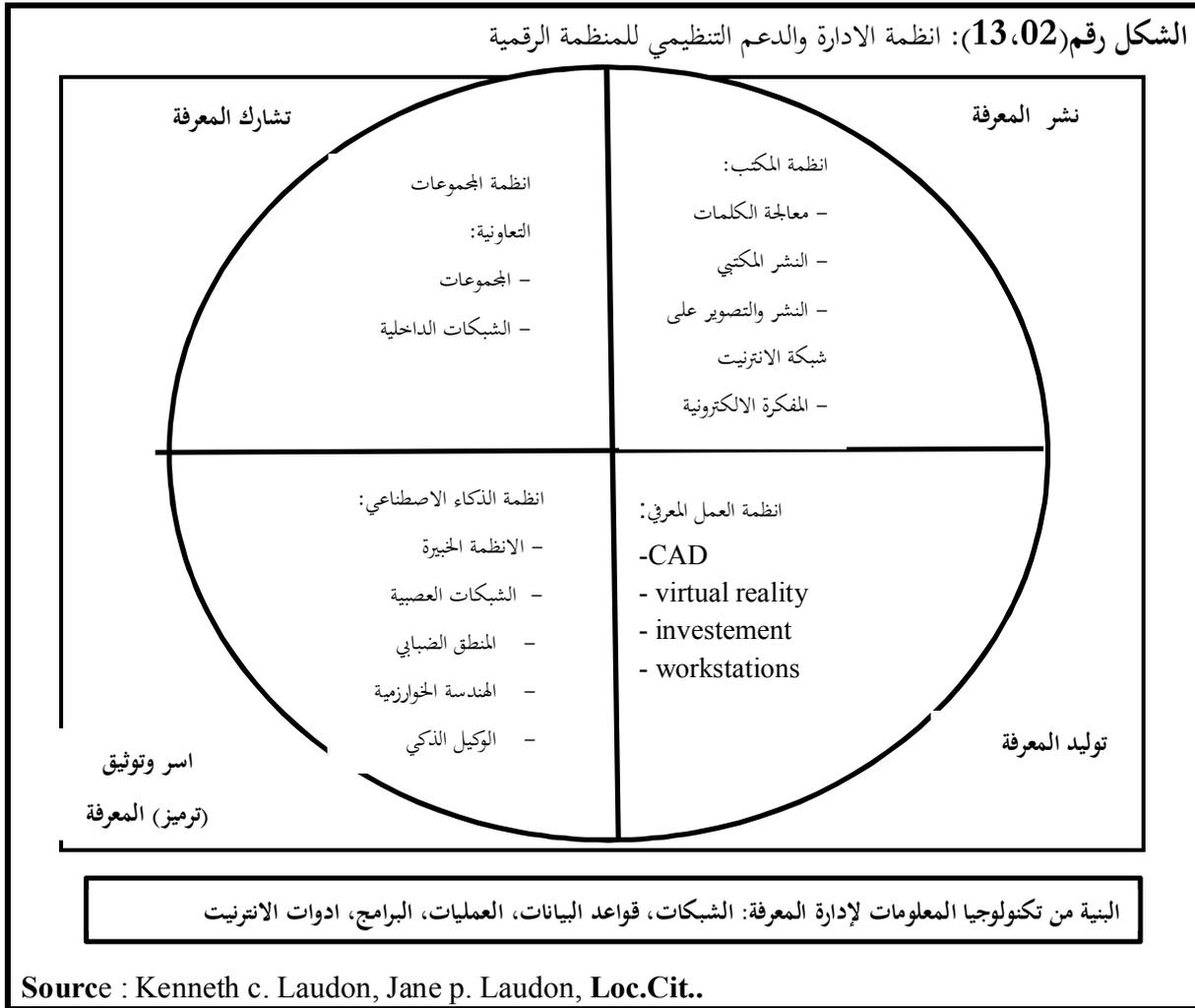


الوكيل الذكي: هي حزمة برمجية تستخدم لتنفيذ مهام محددة او واجبات ذو طبيعة متكررة، او تنبؤية للمستفيد ولدعم نشاط اعمال او تطبيقات برامج اخرى.

هذا بالإضافة الى : نظم اللغة الطبيعية: Natural Language Systems ، نظم الرؤية Vision Input Systems ، الانسان الالي Robotics ، الخوارزميات الجينية... الخ⁽¹⁾

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-248.

هذه الادوات مجتمعة واخرى يقدمها لاودون **Laudon** لكونها اهم مقومات اقامة المنظمات الداعمة للمعرفة (المنظمات الرقمية **Digital Organizations** كما يسميها)⁽¹⁾، حيث اشترط على وجود توفر او امتلاك المنظمة المنظمة بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات، كنظم المعلومات شبكات الاتصال... الخ، تتماشى وتتساير وعمليات ادارة المعرفة وكذا خصوصية كل عملية مثلما يوضحه الشكل الموالي:

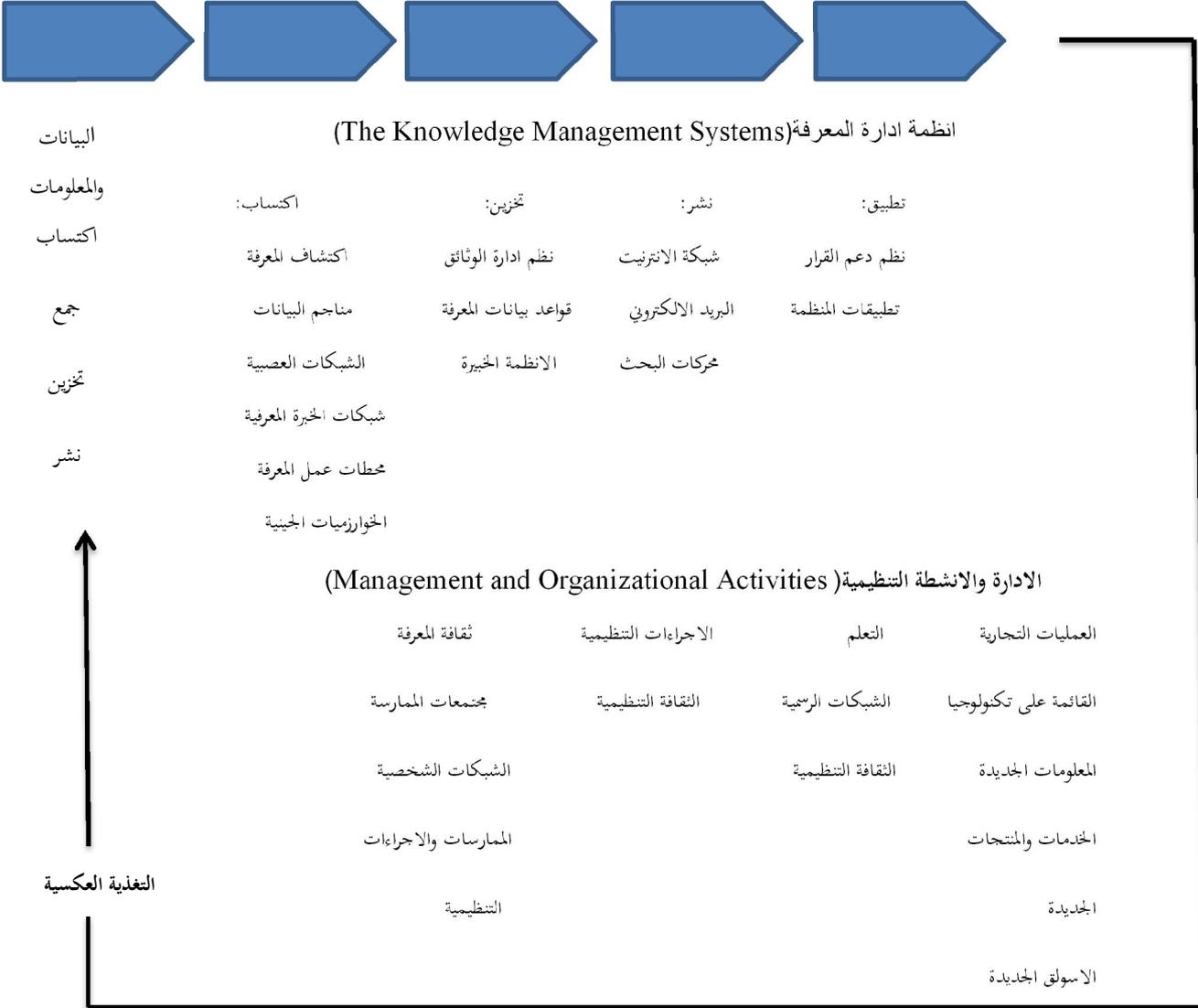


(1) Kenneth c. Laudon, Jane p. Laudon, **Management information systems**, Prentice Hall, Seventh Editon, New New Jersey, 2002, p 374.

ولأجل تحقيق قيمة حقيقة لإدارة المعرفة في المنظمات (The Knowledge Management value chaine) يشترط لاودون Laudon على وجوب مراعاة توافق هذه التكنولوجيات (نظم ادارة المعرفة The Knowledge Management Systems كما يسميها) وطبيعة عمل المنظمة ومختلف انشطتها التنظيمية⁽¹⁾، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

(1) Kenneth c. Laudon, Jane p. Laudon, *Management information systems(Managing the digital firm)*, Tenth Tenth Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2007, p434.

الشكل رقم(14،02): سلسلة قيمة ادارة المعرفة (The Knowledge Management Value Chaine)



Source: Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, Loc.Cit.

كما يجب الاشارة الى الدور الكبير لعبته مواقع وشبكات التواصل المحلية في تعزيز تشارك المعرفة، خاصة الضمنية منها لكونها ولدت جو من النقاش والدرشة بين افراد المنظمات فيما بينهم، وحتى مع اخرين ينتمون الى منظمات مختلفة قد تشارك الهدف والاهتمام.

خلاصة الفصل:

يتشابك في تكوين المنظمات عدة ابعاد اساسية، يبقى اهمها الهيكل التنظيمي الذي يحدد سلسلة وقنوات تدفق السلطة والمعلومات بين المستويات المختلفة للمنظمة، والقيادة الإدارية صاحبة الريادة في هرم السلطة للمنظمة، والتي تدير جميع العمليات في المنظمة مستغلة القوة الرسمية الممنوحة من مكانة القائد، او الغير رسمية والتي تدخل في تكوينها عدة اعتبارات اجتماعية متعلق بالقائد نفسه وبمرؤوسيه او مقوديه، والثقافة التنظيمية المرسخة للقيم وروح التعاون داخل المنظمات، خاصة في ظل زيادة تأثير العلاقات الانسانية على عمل المنظمات، واخير البنية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي المعاش والمتطور بسرعة كبيرة، مما اثر بشكل كبير على عمل المنظمات.

هذا التشابك الذي خلق مفهوم اوسع يلقف جميع المكونات الانفة الذكر، والمتمثل في البنية التنظيمية، واثر ذلك على وضعية او حالة المنظمة، خاصة في ظل طرح مورد المعرفة نفسه كخيار استراتيجي لتحقيق التميز واكتساب الميزة التنافسية، وفق تأكيد عديد الابحاث والدراسات في هذا المجال، وايضا الوقائع الملموسة على مستوى بعض المنظمات الناجحة في العالم.

الامر الذي دعا وحث الباحثين في مجال ادارة المنظمات، على البحث على البنية الملائمة لاستقطاب مورد المعرفة، والتي خلصت في مجملها على ان تكون مساهمة في دعم عمليات ادارة المعرفة، اذا لاءمت مكوناتها خصائص المعرفة، من المرونة في التنظيم والهيكل، الى تعزيز واقامة الثقافة التنظيمية الداعمة لروح التعاون والتشارك، وامتلاك القيادة لخصائص التفتح والاتصال وتقبل الطرح الاخر، وتعزيز مفهوم القيادة التحويلية في سير المنظمات، واخيرا بنية جيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتوفر على اخر الانظمة والبرمجيات المدعمة لتشارك المعرفة واستخدامها وتوليدها.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات،

واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل الى اسقاط نتائج وحيثيات البحث النظرية على ارض الواقع، وهذا من خلال اعتماد اسلوب دراسة حالة على عينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم التركيز على طبيعة عملها القائم على الاستخدام المكثف للمعارف كالصناعة الصيدلانية، بالإضافة الى دوافع اخرى سيتم ذكرها لاحقا.

تم في الدراسة التطبيقية توزيع استمارات لاستبيانين مختلفين وعلى مرحلتين مختلفتين، حيث تم في المرحلة الاولى توزيع استبيان يهدف الى التعرف والوقوف على واقع ادارة المعرفة ومدى توفر متطلباتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بينما يهدف الاستبيان الثاني الى التركيز على مدى توفر متطلبات ادارة المعرفة، وهذا من خلال تحليل ودراسة دقيقة لأبعاد البنية التنظيمية، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

حيث تم الاستعانة لهذا الغرض بالحزم الاحصائية الـ SPSS، والـ AMOS، مع استخدام نموذج ليكرت الخماسي من اجل تحديد اتجاه اجابات افراد العينة على محاور ومتغيرات الدراسة، عن طريق استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية، كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، اختبارات دراسة الفروق... الخ.

كما تم الاستعانة بالتحليل العاملي بنوعيه، الاستكشافي لدراسة وتحليل متغيرات الدراسة(العوامل الكامنة) وتبيان المؤشرات المقاسة لكل عامل، من اجل دعم وتعزيز التأطير النظري المقدم في الجزء النظري، وكذا تحديد بارامترات النموذج الموضوع ومعرفة مدى تطابقه مع المعلومات التي وفرتها عينة الدراسة.

المبحث الاول: مفردات الدراسة التطبيقية

لأجل التوصل الى نتائج تعكس حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال ادارة المعرفة، تم الاعتماد على معايير ومحددات مختلفة في تحديد وحدة الدراسة، انطلاقا من الفرد الى التعامل بين المؤسسات كوحدات بحث. وكذا نوعية المقارنة المعتمد عليها في استغلال وتفسير المعلومة المستسقاة من مفردات عينة الدراسة، كالتالي:

المطلب الاول: الدوافع وراء اختيار عينة الدراسة

تم الاحتكام الى معايير محددة في اختيار وحدات عينة الدراسة، فرضتها مقارنة كمية هادفة الى قياس واختبار صدقية نموذج الدراسة الموضوع، حيث:

الفرع الاول: الدوافع الكامنة وراء اختيار عينة الدراسة

من اجل تعزيز صدقية البحث في دراسة المتغيرات المعتمدة، تم التركيز على عينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أخذ خلالها عامل التنوع حيزًا كبيرًا من الاهتمام؛ التنوع الجغرافي والصناعي، وهذا من خلال الاعتماد على مؤسسات متواجدة في ولايات مختلفة وعاملة في صناعات مختلفة ايضا، بالإضافة ايضا الى قدرة العينة على استيعاب عوامل رئيسية مهمة اخر، تتمثل في:

- **طبيعة موضوع البحث:** والقائم على مورد المعرفة كمورد استراتيجي لخلق الثروة، حيث تم التركيز على المؤسسات الاقتصادية الاكثر معرفة، اي بمعنى اخر طبيعة عملها تتطلب معارف وخبرات عالية، كالصناعات الدوائية والصناعات الالكترونية.
- **طبيعة وحجم المؤسسة:** حيث تم التركيز على كبريات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ذات الوزن والاهمية الاستراتيجية الكبيرة في الاقتصاد الوطني، كصيدال وسونلغاز، الخ
- **طبيعة الصناعة العاملة فيها:** حيث تم التركيز على الصناعات الاساسية في الصناعة الوطنية، والتي لها تأثير جوهري في اداء الاقتصاد الوطني، كالصناعة الالكترونية، الصناعة الدوائية، صناعة الكهرباء... الخ
- **طبيعة التخصص:** حيث تم الاعتماد على مختلف التخصصات، من المؤسسات الانتاجية، الخدمية.
- **التركيز على الادارات العليا والمتوسطة:** لكونها الاكثر تفاعلا في المؤسسة والاكثر تأثيرا على محاور الدراسة حيث يشير في هذا الشأن غولد وسميث واخرين Gold, Smith, et al في تركيز العديد من الابحاث

والدراسات التي تُعنى بإدارة المعرفة على القيادات العليا (الإدارة العليا)، لكونهم الأكثر قدرة على رؤية الهيكل التنظيمي والأكثر توجيهها من الناحية الاستراتيجية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: منهج البحث واشكالية حجم العينة الأمثل.

نظرا لكون الدراسة تهدف الى دراسة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة (الواقع) وابعاد البيئة التنظيمية (المتطلبات) تم التدرج في تحديد ودراسة وحدة التحليل⁽²⁾، انطلاقا من الفرد عبر الوقوف على رأي كل فرد ومقارنتها مع الآراء الأخرى في نفس المؤسسة؛ وصولا الى رأي المؤسسة كسلوك مجموعة لأفراد ومقارنتها مع آراء المجاميع الأخرى لبقية المؤسسات، اضافة الى ذلك المجاميع التي احدثها تنوع ديموغرافية العينة، كما تجدر الإشارة الى الاعتماد الفرضي الايجابي بوجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة.

وعليه اعتمد في اعداد الدراسة التطبيقية على المقاربة الكمية، من خلال الاعتماد على العديد من الأدوات الاحصائية التي توفرها حزمتي الاحصاء الـ SPSS، والـ AMOS، وهذا من خلال العمل على تحويل اجابات افراد العينة الكيفية الى معطيات كمية، تتيح قياس وتأطير النموذج الفرضي الموضوع للدراسة، مع تدعيمه احيانا بدراسات منشورة في هذا المجال، ومحاولة الخروج بنتائج وفق مقارنة استنتاجية معتمدة على إسهاب و تأطير نظري قوي لمتغيرات الدراسة وتحديد العلاقة بينها، والمدعومة بدلائل احصائية ذات معنوية كافية من خلال الاعتماد على جملة من الاختبارات، كلٌّ ضمن مضماره.

وفيما يخص اشكالية حجم العينة، ونظرا لكون عينة الدراسة كانت مقصودة للأسباب المذكورة سلفا، فقد تم توفير الحد من حجم العينة، خاصة في عينة الدراسة الثانية التي تطلب حجم عينة ملائم، حيث تعدى حجم العينة الـ 200⁽³⁾ الذي يعتبره كلاين Klin مناسباً لمثل هذه الدراسات، بالإضافة الى اجراء مجموعة من الاختبارات تهدف الى التأكد من كفاية حجم العينة حسب كل متطلب يفرضه التحليل المستخدم، مثلما سيأتي لاحقا.

(1)TAEJUN CHO, KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INVESTIGATION INTO THE EFFECTS OF KNOWLEDGE INFRASTRUCTURE AND PROCESSES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Education, University of Illinois, 2011, p73.

(2) اوما سكران، طرق البحث في الادارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، تعريب اسماعيل علي البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص196.

(3) احمد بوزيان تيغرة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي (مفاهيمهم او منهجيتهم باستخدام بتوظيف حزمة SPSS وليزرل Liserl، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 112.

المطلب الثاني: التعريف بمفردات عينات وادوات الدراسة

كما ذكر سالفًا، تم توزيع استبيانين مختلفين، على عينيتين مختلفتين، حيث هدف الاول الى استطلاع واقع ادارة المعرفة، ومدى توفرها متطلباتها على عينة من المؤسسات الاقتصادية، والثاني كان للتحليل الدقيق لمتطلبات ادارة المعرفة كما يلي:

الفرع الاول: ادوات الدراسة وطرق تحليلها

تم الاستعانة بالأداة الاستقصائية، والمتمثلة في أداة الاستبيان، حيث تم توزيع استبيانين مختلفين، كالتالي:

أولاً- استبيان لتقييم اداء ومدى استعداد المنظمات لتطبيق نموذج ادارة المعرفة:

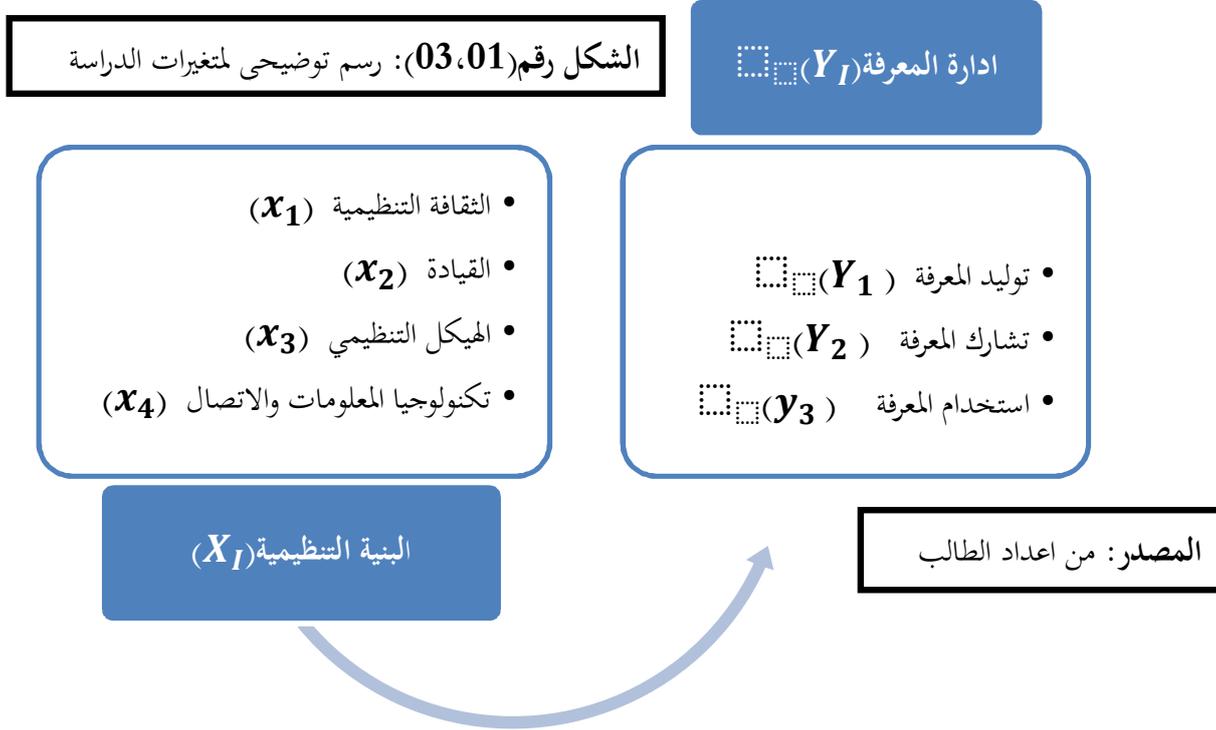
بهدف الوقوف على واقع ادارة المعرفة ومدى توفر متطلباتها بشكل عام، تم استخدام لهذا الغرض الاستبيان الذي قدمه آرثر اندرسن (Arthur Andersen) بالتعاون مع المركز الامريكى للإنتاجية والجودة The American Productivity Quality Center تحت تسمية أداة تقييم ادارة المعرفة (Knowledge management assessment tool) KMAT، والاستبيان الذي قدمته الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD American Society for training developement) لقياس مدى استعداد المنظمات لتبني نموذج ادارة المعرفة، كما تجدر الاشارة الى اجراء تعديلات على مستوى فقرات الاستبيانين، حيث احتكم في اجراء هذه التعديلات خاصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا عبر الاستعانة بمجموعة من المحكمين من الاساتذة الجامعيين العاملين على مستوى بعض الجامعات الجزائرية، مع مراعاة تخصصهم البحثي والدراسي، من خلال التركيز على الاساتذة المختصين في ادارة وتسيير المؤسسات وكذا المتخصصين في منهجية البحث الاحصائي، الى ان اخذ نسخته النهائية المدرجة ضمن الملحق رقم (01)، حيث تم توزيع ما مجموعه 101 نسخة، أسترد منها 95 موضحة في الجدول رقم(03,05).

ثانياً- استبيان لتحليل ابعاد البنية التنظيمية الداعمة لعمليات ادارة المعرفة:

هدف هذا الاستبيان الى تحليل ابعاد البنية التنظيمية للمنظمات، بشكل اكثر دقة مما اعتمد في الاستبيان الاول، حيث تم الاستعانة في اعداده على جملة من المنشورات والدراسات ذات العلاقة بالبنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة.

قسم هذا الاستبيان الى جزأين اساسيين، خصص الجزء الاول لوصف ديموغرافية العينة ذات التأثير على اجابات افرادها على متغيرات الدراسة؛ بينما حمل الجزء الثاني عبارات او فقرات هدفت الى قياس متغيرات الدراسة، حيث

خصصت 19 عبارة لدراسة عمليات ادارة المعرفة، ونشير هنا الى اعتماد توزيع عمليات ادارة المعرفة وفق التصنيف والتوزيع المقدم سلفا في الفصل الاول في الجزء النظري مع ادماج عملية تنظيم المعرفة مع تشارك المعرفة، لأسباب تقنية تخدم اداة الاستبيان، و 27 عبارة لدراسة ابعاد البنية التنظيمية الاربعة، مثلما يوضحه المخطط الموالي:



كما تجدر الاشارة الي انه تم الاستعانة بأساتذة محكمين من جامعات داخل وخارج الوطن، لتحسين وتعديل الفقرات او المؤشرات المقاسة وفق ما يخدم موضوع الدراسة، الى ان اخذ نسخته النهائية المدرجة ضمن الملحق رقم (02) حيث تم توزيع ما مجموعه 260 نسخة، استرد منها 221 موضحة في الجدول رقم (04،03).

الفرع الثاني - طرق وادوات تحليل الاستبيان:

من ابرز الطرق والادوات المستخدمة:

اولا: ادوات تحليل اتجاه اجابات افراد العينة:

في سبيل تحليل واستخلاص النتائج من اجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان، تم الاعتماد على عدة ادوات احصائية وفرتها حزم ال SPSS22 وال AMOS 21 مستخدمة وفق تدرج يخدم تحليل اهداف الدراسة (سياقي على ذكرها لاحقا)، ولمعرفة اتجاه الاجابات على متغير معين تم ترتيب العبارات بالاعتماد على كل من : المتوسط الحسابي \bar{X} الانحراف المعياري δxi ؛ معامل الاختلاف $cv = \frac{\delta xi}{\bar{x}} * 100$ ؛ حيث تكون العبارة نالت درجة الموافقة الموضحة في الجدول الموالي إذا حازت على تشتت ضعيف ووزن نسبي يفوق تفوق 50% .

الجدول رقم (01،03): تحديد طول المجال

الاستبيان الاول (01)					
خاص بالمحور الاول $r = 5 - 1/5 = 0.8$					طول المجال
مطلقا	نادرا	احيانا	في معظم الوقت	في جميع الاوقات	التقدير
]1.80, 1]]2.6, 1.8]]3.4, 2.6]]4.2, 3.4]]5, 4.2]	المتوسط
خاص بالمحور الثاني $r = 3 - 1/3 = 0.66$					طول المجال
غير موافق تماما	متردد	موافق			التقدير
]1.66, 1]]2.32, 1.66]]3, 2.32]			المجال
الاستبيان الثاني (02)					
$r = 5 - 1/5 = 0.8$					طول المجال
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التقدير
]1.80, 1]]2.6, 1.8]]3.4, 2.6]]4.2, 3.4]]5, 4.2]	المتوسط

المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا- ادوات دراسة وتحليل معنوية الاجابات:

بهدف معرفة مدى دلالة او معنوية اجابات افراد العينة، وكذا مدى اتفاق او تجانسهم حول الاجابة على عبارات محاور الدراسة نتيجة اختلاف خصائصهم الديموغرافية، تم استخدام:

1) معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach لقياس الثبات (اتساق الاجابات)

لقياس مدى ثبات درجات المقياس على الإجابات ومدى خلوها من اخطاء القياس الغير منتظمة ومصادقتها على فقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach لقياس الاتساق الداخلي ومعامل الصدق ولما كان⁽¹⁾ معامل الفا حساسا لعدد الفقرات وطول الاختبار (الفرق بين رقم اخر واول فقرة)، تم اللجوء الى حساب معاملات الارتباط بين الفقرات، حيث الارتباط القوي يدل او يفيد بزيادة الثبات او الاتساق (أكبر من 0.3 حسب روبينسون⁽²⁾ (Robinson)، ولا يرجع الى طول الاختبار، وايضا لزيادة تمييز قوة الاتساق تم الاعتماد على مقياس محدد مصفوفة الارتباط بين الفقرات، للتأكد من خلو المقياس من مشكلة التعدد الخطي (تماثل او تشابه العبارات)، كما تم

(1) احمد تيغزة، البنية المنطقية لمعامل الفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير البيانات في ضوء افتراضات نماذج القياس، ص 17.

(2) المرجع السابق، ص 21.

الاستعانة باختباري غوتمان التجزئة النصفية Split Half واختبار سيرمن Spearman لتعزيز قياس اتساق الاجابات؛ حيث تكون الاجابات ذات ثبات ومصدقية كلما اقتربت المعاملات من الواحد الموجب.

2) اختبار تحليل التباين لدراسة تجانس الاجابات

بهدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة لاختلاف خصائصهم، أي هل الإجابات ذات دلالات أو فروق معنوية، لاختلاف مستواهم العلمي، أو مركزهم الوظيفي، أو اقدميتهم في العمل، تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA، وحسب الجنس (ذكر أو أنثى) تم إجراء اختبار Independent sample t- test لمحاور الدراسة، حيث لا توجد فروق اذا كانت معنوية نتائج الاختبارين أكبر من 0.05.

كما تجدر الإشارة الى كون هذه الاختبارات المعلمية تشترط لاستخدامها توفر شروط معينة، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02،03): شروط الاختبارات المعلمية

البيانات المترية	الاستقلالية	العشوائية	التجانس	الاعتدالية	الشروط
√	√	√		√	اختبار ت-Independent sample t- test (لعينتين
√	√	√	√	√	ANOVA اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد one way ANOVA لاكثر من عينيتين

المصدر: اسامة الربيع، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج ال spss، الجزء الاول (الطبعة الثانية)، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2007، ص112.

وفي حالة عدم تحقق احد الشروط تم الاستعانة ببعض الاختبارات اللامعلمية البديلة التي تؤدي نفس الدور حيث يعتبر (اختبار مان ويتني Mann Whitney كبديل لاختبار T_ Independent Simple Test واختبار كروسكال والس Kruskal Wallis كبديل لاختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA)⁽¹⁾.

➤ اشكالية التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية)

بمعنى هل الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولأجل معرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي هناك عدة اختبارات أشهرها، اختبار سميرونوف Sample K.S، حيث يتحقق شرط الاعتدالية اذا جاءت معنوية الاختبار أكبر من

(1) اسامة الربيع، مرجع سبق ذكره، 157.

0.05، وهناك ايضا من يستدل على نظرية النهاية المركزية على اقتراب الظاهرة محل الدراسة التوزيع الطبيعي اذا زاد حجم العينة على 30⁽¹⁾، اما سيستو وهاند (Sposito & Hand) فيستدلان على قيم معاملات التفرطح والالتواء، حيث: (2)

الجدول رقم (03،03): اشكالية التوزيع الطبيعي ومعاملات الالتواء والتفرطح حسب (Sposito & Hand)

معاملات	قيم الدرجات	
	قيم المعاملات	قيمة الخطأ المعياري (std.error)
معامل الالتواء (Skewness)	[2 - , 2 +]	اقل من ثلاثة اضعاف الخطأ المعياري ($skewness < 3\delta_{error}$)
معامل التفرطح (Kurtosis)	اقل من 2.20	اقل من ثلاثة اضعاف الخطأ المعياري ($kurtosis < 3\delta_{error}$)
النتيجة	الفروق غير معنوية وبالتالي تتبع التوزيع الطبيعي	الفروق غير معنوية وبالتالي تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالب وبتصرف

وهناك من يشترط ان تكون قيم معاملات الالتواء والتفرطح ضمن المجال [1 - , 1 +]، وايضا اخرين ضمن المجال [3 - , 3 +].

➤ شرط التجانس

والدال على مدى وجود فروق دالة معنوية على الانحرافات المعيارية (التشتت) للمجموعات المسحوبة منها العينة، ولمعرفة تحقق هذا الشرط تم استخدام اختبار ليفن Levens لتجانس، حيث يكون هناك تجانس اذا جاءت معنوية الاختبار اكبر من 0.05.

➤ ثالثا: شرط العشوائية

بمعني هل هذه البيانات (بيانات العينة) تم سحبها بطريقة عشوائية، وهو محقق يدويا لأنه تم اختيار افراد العينة بطريقة عشوائية

(1) نجة رشيد الكيخيا، اساسيات الاستنتاج الاحصائي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص56.

(2) Sposito, V. A., Hand, M. L., Skarpness, B. On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators, Communications in Statistics-simulation and Computation, 1983, p265-272.

المطلب الثالث: عينات الدراسة

الفرع الاول: التعريف بعينات الدراسة

توزعت عينات الدراسة على عینتين، الاولى كعينة استطلاعية، تم خلالها توزيع الاستبيان الاول المهتم بقياس اداة تقييم ادارة المعرفة ومدى متطلباتها، بينما خصصت الثانية لتحليل ابعاد البنية التنظيمية وعلاقتها مع عمليات ادارة المعرفة، والمقاسة ضمن الاستبيان الثاني.

حيث تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03،04): مؤسسات عينة الدراسة

اسم المؤسسة	عدد الاستثمارات	الموقع الإلكتروني التعريفي للمؤسسة
العينة الاولى		
اتصالات الجزائر - سطيف	18	https://www.algeriatelecom.dz/ar
المديرية الجهوية لموبيليس Mobilis - سطيف	9	http://www.mobilis.dz/ar/index.php
بنك الفلاحة والتنمية الريفية- مسيلة	12	https://www.badr-bank.dz
القرض الشعبي الجزائري - سطيف	4	http://www.elmouwatin.dz
الوحدة الولائية لسونلغاز-مسيلة	12	http://www.sonelgaz.dz
PNB paribas Banque - سطيف	1	http://www.bnpparibas.dz
Société Générale Banque - سطيف	1	https://www.societegenerale.dz
مجمع الهضاب - سطيف	30	////////////////////
بنك السلام - سطيف	4	https://www.alsalamalgeria.com
البنك الوطني الجزائري- سطيف	2	http://www.bna.dz/index.php/ar
مؤسسة التامين واعادة التامين CAAR-مسيلة	2	https://caar.dz
العينة الثانية		
المجمع الجهوي لصيدال SAIDAL بقسنطينة	30	http://www.saidalgroup.dz
ايزو فارم. ISO Pharm. بقسنطينة	5	https://dz.kompass.com
مجمع كوندور CONDOR ببحر بوعرييج	56	http://www.condor.dz
مجمع اريس ERIS بسطيف	8	https://www.iris.dz/
الخطة الجهوية لتوليد الكهرباء بالمسيلة	9	////////////////////
المديرية الجهوية لشركة اشغال الكهرباء KAHRIF بسطيف	21	http://www.ifeg.dz
المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة ENAMC بالعلمة(سطيف)	53	http://www.amc-dz.com
المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بسطيف	17	https://ebank.cnepbanque.dz
المديرية الجهوية لشركة التامين الجزائرية SAA بسطيف	11	www.saa.dz

المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثاني - دراسة وصفية لخصائص أفراد العينة:

تمايزت الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، في كلا العينتين، حيث يمثل الجدول التالي احصاء عددي لها:

الجدول رقم (03،05): التكرار الاحصائي للخصائص الديموغرافية

العينة الثانية	العينة الاولى	رقم العينة	حسب الخاصية
164	67	ذكر	حسب الجنس
47	28	انثى	
71	15	[5،1]	حسب الاقدمية (سنة)
81	38	[10،6]	
30	22	[15،11]	
28	19	[...،16]	
17	20	البكالوريا	حسب المؤهل العلمي
135	68	الليسانس	
37	6	الماجستير	
3	1	الدكتوراه	
6	8	مدير	حسب الدرجة الوظيفية
9	9	نائب مدير	
38	25	رئيس فرع/قسم	
58	41	رئيس مصلحة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss22

اولا- وصف ديموغرافية العينة الاولى:

تباينت خصائص العينة، حيث نجد غلبة الطابع العام عليها بنسبة 85%، مع سيطرت الذكور على الجانب القيادي في التسيير بنسبة 70.5%، مع تسجيل حضور مراكز الإدارة التنفيذية بنسبة 68.2%، تحوز علي غالبيتها رؤساء المصالح بنسبة 43.2%، مع سيطرت ذوي الخبرة المتوسطة (6-15) على المراكز القيادية بنسبة 63.7% وكذلك سيطرت حاملي شهادة الليسانس بنسبة 65.3%، مع تسجيل ضعيف لحملة شهادات العليا كالمجستير والدكتوراه، هذه الاخير تمثل ما قيمته 1.1% من مجموع المؤهلات العلمية.

ثانيا- وصف ديموغرافية العينة الثانية

تباينت خصائص العينة، حيث نجد غلبة الطابع العام عليها بنسبة 61.1%، مع سيطرت الذكور على الجانب القيادي في التسيير بنسبة 77.7%، مع تسجيل حضور مراكز الإدارة التنفيذية بنسبة 45%، مع الاشارة الى امتناع نسبة كبيرة على التصريح بمركزها الوظيفي حيث مثلت نسبة القيم المفقودة ما قيمته 47.4%، مع شبه التقاسم لذوي الخبرات المبتدئة والمتوسطة (1-10) على المراكز القيادية بنسبة 33.6% و 38.4% على التوالي، مع تسجيل ايضا سيطرت حاملي شهادة اليسانس بنسبة 64.0%، مع تسجيل حضور لافئ حملة شهادات العليا كالمجستير والدكتوراه، هذه الاخيرة تمثل ما قيمته 17.5% و 1.4% على التوالي من مجموع المؤهلات العلمية.

المبحث الثاني: تقييم اداء ادارة المعرفة ومتطلباتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تقاربت اراء افراد العينة على فقرات الاستبيان، حيث كان هناك تجانس ملحوظ حول رأيهم في متغيري الدراسة المقاسة (واقع ومتطلبات ادارة المعرفة)، مثلما يوضحه هذا التدرج التقديمي:

المطلب الاول: عرض وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول واقع ادارة المعرفة ومتطلباتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جاءت النتائج بعد ترتيبها بالاعتماد على الادوات الموضحة في الجدول رقم (03,01)، كالتالي:

الفرع الاول-عرض وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول واقع ادارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

حيث جاءت النتائج مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03,06): نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بمستوى ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

العبارة	\bar{X}	δxi	cv%
1	3.18	1.12	35.8
2	2.62	1.132	43.20
3	2.59	1.215	46.91
4	4.14	1.033	24.95
5	3.31	1.112	33.59
6	3.05	1.336	43.8
7	3.08	1.136	36.88
8	2.89	1.127	38.99
9	2.74	1.196	43.64
10	3.05	1.23	40.32
المجموع	3.06	0.887	28.92

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

حازت غالبية العبارات الموافقة بدرجة أحيانا، مع تشتت ضعيف يعكسه انخفاض كل من قيمة الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى 50 %، مما يعكس نظرهم الى قلة الاهتمام بمورد المعرفة، حيث نجد ان العبارة رقم 04 نالت أكبر درجة بمتوسط قدره 4.14، أي ان افراد العينة يؤكدون على استخدام برامج الاعلام الالي في ترتيب وتخزين ملفات عملائهم، ما يدل على استخدام هذه المؤسسات الواسع او بداية الولوج الجيد في تقنيات تكنولوجيا

المعلومات، ثم جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط قدره 3.31، ما يؤكد فيها افراد العينة على إتسام آلية العمل احيانا بالمرونة ما يساعد العاملين على حرية الوصول واستخدام المعلومات المتوفرة. ثم جاءت العبارة رقم 01 بمعدل 3.18، اي بتقدير احيانا على اهتمام المؤسسات بأفكار وخبرات جديدة تحسن ادائها، وهذا ما ينم على عدم تقدير كافي لهذه الموارد التنافسية في الوقت الحالي، ثم جاءت العبارة رقم 07 و06 و10 على التوالي بمعدل 3.08 و3.05 بتقدير احيانا مما يعكس اهتمام الغير كافي للمؤسسات بالتواصل مع عملائها ومحيطها، وكذا تقديرها لمواردها البشرية بالقياس والمتابعة وكذا مرونة المؤسسات الهيكلية لتنظيمها لأجل تسهيل الوصول الى المعلومات، وهذا ما يؤكد نتيجة العبارة السابقة على اهتمام غير كافي بعنصر المعرفة كمورد استراتيجي للتميز، ثم ترتبت باقي العبارات حسب تقييم متوسطات الاجابة عليها كالتالي: 2.89، 2.74، 2.62، 2.59، ما يعني انها نالت جميعها تقديرا بأحيائنا، على ان المؤسسات على اطلاع دائم بأفكار وخبرات مستخدميها، وفق نظام حوافز داعم لها، ما يشجعهم على تبني الافكار الجديدة ولو اخفقت لكونهم معنيين جميعا بتحديد الافكار والخبرات اللازمة لمؤسستهم.

كل هذه الإجابات انعكست على المتوسط الاجمالي لمحور مستوى ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مما يدل على تبني ضعيف الى متوسط لإدارة المعرفة، بمتوسط إجمالي بـ 3.06 وهو ما يتنافى وواقع المؤسسات العالمية في الاقتصاد الجديد (الاقتصاد القائم على المعرفة).

الفرع الثاني-عرض وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول مدى توفر متطلبات ادارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جاءت النتائج مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03,07): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمدى استعداد المؤسسات لتبني برامج ادارة المعرفة

العبارة	\bar{X}	δxi	cv%
1 ان استراتيجية مؤسستكم القادمة محددة وواضحة الاهداف الرئيسية	2.38	0.72	30.3
2 هناك تحديد جيد وواضح للأفكار وخبرات الافراد الاكثر اهمية التي تحتاجها مؤسستكم لاكتسابها وتشاركتها، لكونها تمثل راس المال المؤسسة الفكري الذي يعزز تنافسية المؤسسة.	2.10	0.83	39.3
3 تتوافق وترتبط عملية التوظيف في مؤسستكم بشكل وثيق مع استراتيجية المؤسسة القائمة على تعزيز دور موردها البشري في نشاطها.	2.19	0.84	38.4
4 ان الاشخاص المهمين لعلنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بكفاءة	2.04	0.83	40.6
5 تناسب ادوات الاتصال داخل مؤسستكم مع قيم وعادات عمل المؤسسة، باستخدام كافة السبل لذلك ك(البريد الالكتروني، النشرات،...)	2.47	0.73	29.5
6 هناك قيم وعادات في عمل مؤسستكم تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والافكار ويكافئ المبدعون و يشجعون على التعلم من الاخطاء	2.05	0.81	39.4
7 تعمل مؤسستكم على تحويل معارف وافكار مستخدميها في برامج ونظم او نماذج لتسيير معرفتهم، كبرامج تتضمن ما يلي: تحديد الكفاءة، أنشطة التعلم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، تقييم الاداء.	2.01	0.84	42
8 تحقق مؤسستكم نجاح في مجال تدريب مستخدميها، من خلال الوصول الى الافراد المناسبين واستخدامها وسائل الاعلام المختلفة لتوصيل التدريب(الانترنت، الفيديو، الوثائق،...)	2.11	0.8	38.1
9 تتنافس مؤسستكم مع منافسيها خاصة في كيفية الاستفادة بشكل كبير من مورداها البشرية، واختيار افضل السياسات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك	2.19	0.78	35.6
1 يدعم مسؤولو مؤسستكم عمليات التطوير والتحديث داخل المؤسسة ، حيث يؤمنون	2.25	0.78	34.9
0 بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.			
المجموع	2.11	0.59	27.1

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

كان التردد جواب معظم افراد العينة على عبارات المحور الثاني، فبتشتت ضعيف عكسه انخفاض كل من قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى 50% لرفض العبارة. وهذا ما يدل عليه متوسط الاجابات على العبارات، فقد نالت العبارة رقم 05 الموافقة بمتوسط قدر ب 2.47، والدالة على ان المؤسسات تتوفر على ادوات اتصال

تناسب وثقافة المؤسسة التنظيمية، تلتها العبارة 01 بمتوسط قدره 2.38، والتي تؤكد على وضوح الخطط والاستراتيجيات القادمة للأفراد العينة، اما بقية العبارات فقد جاءت بصيغة التردد على التوالي العبارات: 10، 03، 09، 08، 06، 07، بمتوسطات على التوالي: 2.25، 2.19، 2.19، 2.11، 2.05، 2.01، والمؤكد على التردد في دعم مسؤولي المؤسسات عمليات البحث والتطوير، وكذا التردد في مدى تحديد المؤسسات لخبرات وافكار موظفيها، وكذا التردد في مدى التنافس مع منافسيهم في جلب الافكار والخبرات الجديدة، ما يعكس عدم تبني لثقافة تدعم هذه الافكار والخبرات خاصة تحديد العاملين الكفاء والمهرة، وكذا عدم تبني برامج لإدارة هذه الافكار والخبرات (المعرفة).

وفي مجمل المحور فقد كانت الإجابات يسودها نوعا من التردد، دلّ على ذلك قيمة المتوسط الاجمالي 2.11، حول مدى استعداد مؤسساتهم لتبني برامج ادارة المعرفة، من ثقافة تشاركية، وبنية جيدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهم من ذلك القدرة على تحديد العاملين او الافراد الحاملين لهذه المعرفة.

المطلب الثاني- الحكم على فرضيات الدراسة الاولى

قبل الحكم النهائي على فرضيتي الدراسة الاولى والمتعلقة بتقييم اداء ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى استعدادها لتبنيها، تم اجراء بعض الاختبارات الهادفة الى دراسة صدقية وثبات المقياس، وكذا تحديد اثر تنوع الخصائص الديموغرافية للعينة على اراء افراد العينة نحوها، حيث:

الفرع الاول- معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach لقياس الثبات (اتساق الاجابات)

جاءت الاجابات ذات ثبات وصدقية بدرجة عالية (اقتراب المعاملات من الواحد الموجب في كلا المحورين) مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08،03): نتائج اختبارات قياس الثبات للاستبيان الاول

محاور متغيرات الدراسة	قيمة α	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	معامل غوتمان Guttman	معامل سبيرمن spearman
متطلبات ادارة المعرفة	0.911	0.963	0.891	0.896
واقع ادارة المعرفة	0.913	0.955	0.907	0.907

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

الفرع الثاني- دراسة اثر تنوع خصائص مفردات العينة على اتجاه الاجابات:

بهدف معرفة مدى توافق اجابات افراد العينة حول فقرات الاستبيان، تم استخدام عدد من الاختبارات الخاصة بدراسة الفروق وتحديد مدى معنويتها تبعا لتعدد هذه الخصائص، حيث:

اولا- دراسة توفر شروط الاختبارات المعلمية:

مثلا ذكر سابقا(الجدول رقم(02,03) لاستخدام الاختبارات المعلمية الهادفة الى قياس الفروق المعنوية بين

اجابات افراد العينة تبعا لاختلاف ديموغرافيتهم، يجب تحقق عدد من الشروط، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(03,09): شروط اختبارات تحليل التباين لدراسة الفروق تبعا لديموغرافية العينة الاولى

متطلبات ادارة المعرفة Y		مستوى ادارة المعرفة X		الشروط خصائص العينة
اختبار ليفين Leven لتجانس التوزيع الطبيعي Sample K.S				
0.067	0.692	0.101	0.122	تبعا لنوع المؤسسة
	0.543		0.816	تبعا للمؤهل العلمي
	0.766		0.985	تبعا للأقدمية
	0.634		0.396	تبعا للمركز الوظيفي
	0.09		0.127	تبعا لاسم المؤسسة
	/		/	تبعا للجنس
	/		/	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى معنوية الاختبارات فافت درجة او قيمة القطع 0.05 وبالتالي تحقق شرط: اعتدالية التوزيع الطبيعي، شرط التجانس. اما شرطي المتغيرات الكمية والاستقلالية والعشوائية فهم محققون نظريا. مما يعني تحقق شروط استخدام الاختبارات المعلمية لدراسة الفروق، كالتالي:

ثانيا- اختبارات دراسة الفروق تبعا لاختلاف خصائص افراد العينة:

مثلما يوضحه الجدول الموالي، جاءت غالبية قيم مستوى المعنوية للاختبارين اكبر من 0.05(معدا اسم المؤسسة فقد تم تسجيل وجود اختلافات او فروق دالة معنوية في الاجابات تبعا لاسم المؤسسة)، مما يعني عدم وجود فروق معنوية تعود لتنوع الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

الجدول رقم (10، 03): نتائج اختبار ANOVA تبعا لديموجرافية العينة الاولى

متطلبات ادارة المعرفة Y	مستوى ادارة المعرفة X	اختبار تحليل الفروق
اختبار ANOVA	اختبار ANOVA	خصائص العينة
0.059	0.141	تبعا لنوع المؤسسة
0.35	0.762	تبعا للمؤهل العلمي
0.079	0.316	تبعا للأقدمية
0.281	0.124	تبعا للمركز الوظيفي
0.09	0.04	تبعا لاسم المؤسسة
T_ Independent Simple Test اختبار		تبعا للجنس
0.447	0.944	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22

الفر الثالث - اختبار فرضيتي الدراسة الاولى

قبل الحكم النهائي على نتائج اختبار فرضيتي الدراسة الاولى، تم حساب معامل الارتباط سيرمان Sperman

Correlation بين محوري الدراسة، فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (11، 03): حساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة للاستبيان الاول

واقع ادارة المعرفة		متطلبات ادارة المعرفة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط سيرمان Sperman	
0.000	0.766 (**)	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22 / بمستوى ثقة 95%، ** بمستوى ثقة 99%

من جدول الارتباط نلاحظ أن العلاقة بين المحورين طردية قوية، وذات معنوية إحصائية عالية جدا اقل من

0.01، أي أن هناك ارتباط قوي ايجابي ودال معنويا بين متغيري الدراسة. وعليه بناء على ما ذكر سالفا من اختبارات

ونتايج إحصائية، جاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

I. الفرضية الأولى:

بناءً على كون المتوسط الحسابي لمحور واقع ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو 3.06، وانحراف معياري ضعيف 0.887، ومعامل اختلاف ضعيف 28.92%، فان اراء افراد العينة قد اتفقت على تبني ضعيف لإدارة المعرفة كون تقديرهم اتسم بالجزئية(احيانا) وكذا عدم التشتت في الاجابات، ما يعكسه الانحراف المعياري معامل الاختلاف، وبالتالي نتبنى الفرضية القائلة بان تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة ضعيف.

II. الفرضية الثانية:

بناءً على كون المتوسط الحسابي لمحور متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو 2.11 وانحراف معياري ضعيف 0.592، ومعامل اختلاف ضعيف 27.14%، فان اراء افراد العينة اتسمت بالتردد في مدى توفر متطلبات اقامة ادارة المعرفة، وبالتالي نتبنى الفرضية القائلة بان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتوفر على متطلبات ادارة المعرفة بالشكل الكافي والجيد، وهو ما يعكسه الارتباط القوي الايجابي بين الواقع الضعيف والمتطلبات الغير كافية لإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: تحليل واقع ادارة المعرفة وعملياتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نتيجة للنتائج التي تم التوقف عليها في الدراسة الاولى عند تحليل الاستبيان السابق، والتي خلصت الى ضعف تبني ادارة المعرفة وعملياتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذا الضعف الذي يرجع بشكل قوي وكبير جدا الى ضعف توفر متطلباتها على مستوى البنية التنظيمية لهذه المؤسسات، قمنا بالتعمق اكثر في تحليلنا لمحوري ادارة المعرفة ومتطلباتها وهذا من خلال دراسة كل مكونات المحورين بشكل اكثر تفصيلا، حيث جاءت نتائج الدراسة الجديدة ملخصة حسب الخطوات التحليلية التالية:

المطلب الاول: دراسة وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة

جاء اتجاه اجابات افراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة كالتالي:

الفرع الاول: تحديد اتجاه افراد العينة حول عملية توليد المعرفة

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية توليد المعرفة:

الجدول رقم (12، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية توليد المعرفة									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					ترتيب البيانات	
			5	4	3	2	1		
30.34	1.068	3.52	25	111	33	25	14	1	تهتم مؤسستنا بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطها
31.11	1.092	3.51	24	112	34	19	18	2	تحرص مؤسستنا على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم.
34.94	1.195	3.42	24	113	23	24	25	3	تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل، أو تحسين العمل المقدم، أو طرح مشاريع وأفكار جديدة،... الخ.
35.98	1.155	3.21	15	95	40	33	24	4	تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور مع زبائنها ومورديها للاستفادة من افكارهم ومعارفهم وآرائهم حول تحسين نشاطها.
31.84	1.019	3.20	8	90	60	31	17	5	تشجع مؤسستنا الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة
37.17	1.111	2.91	5	75	50	48	28	6	تهتم مؤسستنا بالشراكة مع مراكز البحث (كالجامعات) للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطها.
27.26	0.897	3.29	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، الا انها اختلفت في درجة الموافقة، حيث نجد فقط ثلاثة فقرات نالت الموافقة الصريحة، حيث جاءت العبارة الاولى بمتوسط حسابي 3.52 والتي تؤكد على اهتمام المؤسسات المعنية بمتابعة المعلومات والمعارف التي تخص مجال نشاطها، اما الثانية فقد جاءت بمتوسط قدره 3.51 والتي تقيس وتعبّر عن حرص المؤسسات المعنية على توظيف الكفاءات بغية الاستفادة من معارفهم ومعلوماتهم في تطوير مؤسساتهم، والثالثة كانت بمتوسط 3.42 والقريبة من حد الموافقة الادنى، والذي يعكس ميل افراد العينة الى التردد في مدى حرص مؤسساتهم على تنظيم اللقاءات التشاورية بين عمال المؤسسة بهدف تطوير العمل او ابتكار اساليب وطرق جديدة وحتى مناقشة مشكل العمل. اما بقية العبارات فقد

اتسمت اجاباتها بالتردد (درجة المحايد)، حيث نالت على الترتيب المتوسطات 3.21، 3.20، 2.91، والتي تعكس تردد افراد العينة حول مدى تنظيم مؤسساتهم لقاءات تشاور مع اصحاب المصلحة في مؤسساتهم من زبائن وموردين بهدف الأخذ بأرائهم حول كيفية تحسين عمل مؤسساتهم، وايضا التردد حول حرص مؤسساتهم في تشجيعهم على المبادرة وطرح الافكار، وفي الاخير ترددهم الذي يميل الى رفض فكرة قيام مؤسساتهم بإقامة شراكة والتنسيق مع مراكز البحث من جامعات وغيرها والاستفادة من احدث الأبحاث التي تخص مجال عملها.

وفي مجمل المحور الخاص بعملية توليد المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية، فقد غلب درجة المحايد على عباراته، حيث جاء المتوسط العام للمحور بقيمة 3.29، والذي يعكس مدى تردد افراد العينة حول حرص مؤسساتهم على عملية توليد المعرفة

الفرع الثاني: تحديد اتجاه افراد العينة حول عملية تشارك المعرفة

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية تشارك المعرفة:

الجدول رقم (13، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية تشارك المعرفة									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العجارة
			5	4	3	2	1		
24.09	0.937	3.89	44	127	16	13	8	تنظم مؤسستنا دورات تدريبية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم.	1
34.63	1.136	3.28	16	101	36	33	21	تنظم مؤسستنا لقاءات مع الخبراء بغرض الاستفادة من معارفهم.	2
31.78	1.036	3.26	11	95	53	31	16	تشجع مؤسستنا الاتصالات غير الرسمية (الحوار والنقاش...) حول مشاكل العمل بين عمالها	3
36.84	1.168	3.17	19	81	46	37	23	تعمل مؤسستنا احيانا على تبادل الموظفين لمهامهم لتعزيز تبادل خبراتهم ومعارفهم.	4
35.37	1.086	3.07	11	76	59	41	21	تتواصل مؤسستنا مع المؤسسات الاخرى لتحديد افضل الطرق والممارسات في نشر وتبادل الافكار والمعارف بين موظفيها.	5
35.7	1.089	3.05	7	83	55	38	24	تقوم مؤسستنا بتطبيق تجارب ناجحة لمؤسسات اخرى.	6
44.15	1.232	2.79	7	72	44	38	46	نستعين في مؤسستنا بالقصص والروايات لشرح وفهم المعاني والمهام التي يصعب علينا فهمها.	7
24.81	0.799	3.22	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، الا انها اختلفت في درجة الموافقة، حيث نالت فقرة واحدة فقط الموافقة الصريحة حيث نالت متوسط قدره 3.89، مما يدل على قيام المؤسسات المعنية بتنظيم لقاءات ودورات تكوينية لفائدة عمالها بهدف الرفع من مستواهم وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وهذا امر مهم جدا في تشارك ونقل المعرفة بين الافراد، بينما اتسمت اجابات افراد العينة على بقية فقرات عملية تشارك المعرفة بالحياد وهذا امر سيء، لان جوهر اساس ادارة المعرفة هو تشاركها وان لا

تظل حبيسة صندوقها الاسود مثلما شبهها بولاني Polani، حيث تدرجت متوسطاتها من 3.28 الى 2.79، اي هناك تردد حول قيام المؤسسات المعنية بعقد وتنظيم لقاءات تكوينية مع خبراء في مجال عملها للاستفادة من معارفهم وتحسين مستوى عملها، وكذا التردد في مدى تشجيع المؤسسات للاتصالات الغير رسمية لتعزيز النقاش، حيث اساس تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها هو التفاعل والعلاقات الاجتماعية مثلما يؤكد كل من نوناكا وتاكيشي (Nonaka&Takeuchi)، وايضا التردد في قيام المؤسسات بعملية التدوير للموظفين، اي تحويل وتدوير الموظفين على اكثر من وظيفة بهدف التوسيع والتشارك في معارفهم وخبراتهم، وايضا التردد في مدي اتصال المؤسسات فيما بينم والتباحث حول افضل الطرق والوسائل الداعمة والمشجعة لتبادل الموظفين معارفهم وتطبيق افضلها، واخيرا التردد في مدى استعمال القصص^(*) والروايات في تشارك وتبادل المعرفة، هذا النهج الذي اكدت العديد من الدراسات والابحاث عن فعاليته في تشارك المعرفة ومدى النجاح الذي حققته المؤسسات الغربية للدول المتقدمة في هذا المجال خاصة المؤسسات اليابانية والامريكية وبصفة عامة الاوربية.

وعلى العموم فقد غلب التردد جل عبارات عملية تشارك المعرفة، حيث نال المحور متوسط 3.22، ما يعكس حالة التردد او الابهام حول الادوات الكفيلة بتحقيق وتطبيق عملية تشارك المعرفة.

الفرع الثالث: تحديد اتجاه افراد العينة حول عملية استخدام المعرفة

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية استخدام المعرفة:

(*) "حكمة هندية" اخبرني حقيقة ثابتة لكي أتعلم، واخبرني حقيقة صادقة لكي اؤمن، ولكن اخبرني قصة لتعيش في قلبي مدى الحياة"

الجدول رقم (03،14): اتجاه اجابات افراد العينة حول عملية استخدام المعرفة									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العبارة
			5	4	3	2	1		
24.74	0.898	3.63	21	121	38	23	5	تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لآليات العمل.	1
28.61	1.027	3.59	28	110	38	20	12	تتوفر المؤسسة على الوسائل الكفيلة بنشر المعلومات والمعارف المستحدثة وتطويرها بصفة آنية مستمرة، كقاعدة بيانات العملاء....	2
29.06	1.026	3.53	26	105	42	24	11	تحرص مؤسستنا على تطبيق الموظفين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم وتكوينهم.	3
26.41	0.927	3.51	16	113	50	20	9	تعمل مؤسستنا على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	4
30.23	1.028	3.4	17	103	46	28	13	تحرص المؤسسة على تطبيق اخر الابتكارات التي تخص مجال عملها	5
37.31	1.123	3.01	8	84	43	49	24	تحرص مؤسستنا على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات (كتب ارشادية) لاستعمالها عند الحاجة	6
23.55	0.81	3.44						مجموع المحور	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، حيث حازت غالبية العبارات درجة الموافقة الصريحة مع نيل واحدة فقط درجة المحايد، حيث جاءت العبارة الاولى بمتوسط قدره 3.63 والتي تعكس حرص المؤسسات المعنية على التطوير المستمر لآليات العمل وادخال المعارف الجديدة الكفيلة بتحقيق ذلك، والثانية بمعدل 3.59 والتي تؤكد توفر وامتلاك المؤسسات للوسائل الكفيلة بنشر المعلومات والمعارف بين موظفيها وتطويرها بشكل آني كقاعدة بيانات تخص الزبائن وكذا الموردين وهو ما يتوافق مع العبارة الاولى في عملية نقل المعرفة لكون المؤسسات تعمل على تتبع معلومات الخاصة بيئة نشاطها، ثم تلتها الثالثة بمتوسط

3.53 والتي تنص على حرص المؤسسات المعنية على تطبيق الموظفين لما اكتسبوه من معارف سواء في دورات تدريبية او غيرها مثلما اكدت عليه بقية العبارات، كما تم تسجيل عبارة واحدة فقد اتسمت فيها اجابات افراد العينة بالتردد حيث نالت متوسط قدره 3.01، والدلة على الابهام الحاصل في عملية تدوين المؤسسات لمعارف موظفيها على شكل برامج وكتب حتى تحمي من الضياع ويعود اليها الموظفون متى دعت الحاجة اليها.

على العموم نالت عبارات محور عملية استخدام المعرفة الموافقة الصريحة وهو ما يتجلى في المتوسط العام للمحور 3.44، والذي يعني حرص المؤسسات على توظيف المعرفة المكتسبة او الموجودة لدى موظفيها على مستوى مؤسساتهم.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول البنية التنظيمية وابعادها

تعكس الجداول التالية، اراء افراد العينة حول الفقرات الخاصة بأبعاد البنية التنظيمية:

الفرع الاول: تحديد اتجاه افراد العينة حول الثقافة التنظيمية

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة نحو الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (15، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول الثقافة التنظيمية									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العجارة
			5	4	3	2	1		
26.24	0.942	3.59	23	112	42	22	7	تعمل مؤسستنا على تحقيق الاهداف المسطرة من خلال الاستغلال الجيد للخبرات والمعارف المتوفرة	1
30.46	1.069	3.51	31	92	42	30	10	نعمل كأنا فريق واحد نتبادل فيه المعلومات والمعارف بحرية وسهولة.	2
28.85	1.001	3.47	15	118	31	32	10	هناك احساس بالمسؤولية من قبل الجميع (موظفين ومسؤولين) اتجاه المؤسسة خاصة في ما يخص استغلال وتشارك المعلومات والمعارف.	3
33.47	1.108	3.31	17	98	40	33	18	تعمل المؤسسة على تقييم اداء موظفيها على تشارك وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم.	4
33.91	1.109	3.27	17	92	44	34	18	تتوفر مؤسستنا على قيم وعادات تشجع روح التعاون وتشارك المعارف والخبرات بين الموظفين باختلاف مراكزهم الوظيفية	5
35.69	1.167	3.27	22	88	41	35	21	تسعى مؤسستنا الى تحسيس الموظفين بالاستقرار والطمأنينة بالشكل الذي يساعدهم على تبادل وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم في العمل.	6
33.78	1.098	3.25	16	90	48	35	18	جو العمل في المؤسسة يشجع على المبادرة في تطبيق الأفكار الجديدة واستغلال الخبرات المتوفرة والتعلم من الأخطاء	7
35.4	1.122	3.17	15	85	44	42	19	تسعى مؤسستنا الى تقديم التحفيز اللازم للموظفين لتشارك وتبادل معارفهم وخبراتهم.	8
28.68	0.961	3.35	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، حيث نالت ثلاثة عبارات فقط الموافقة الصريحة، اذ جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 3.59 والتي تدل على ارتباط تحقيق الاهداف مع ادارة واستغلال المعارف المتوفرة، اما الثانية بمتوسط 3.51 والتي تنص على ان جو العمل يتسم بالعمل الجماعي وروح الفريق وهذا امر جد مهم لتداول وتشارك معارف الموظفين بينهم، والثالثة بمتوسط 3.47

الدالة على توفر الحس بالمسؤولية لدى قيادات المؤسسات حول اهمية استغلال وإدارة المعرفة في عمل مؤسساتهم، وهذا امر جد مهم لما تمثله القيادة من بعد استراتيجي في تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية المرسحة للعمل التشاركي والتفاعلي بين عمالها. اما بقية العبارات فقد اتسمت اجابات افراد العينة بالتردد اين علت صفة الحيادية، اذ تدرجت متوسطاتها من 3.31 الى 3.17، مما يدل على التردد والابهام حول اهم ابعاد الثقافة التنظيمية المرسحة لإدارة المعرفة بداية من الية تقييم الاداء ومدى ارتباطه بتشارك المعرفة، وايضا اساس الثقافة التنظيمية والمتمثل في مدى توفر المنظمة على قيم وروح التعاون خاصة تلك الداعمة لتشارك واستخدام المعرفة وكذا الاليات والفعاليات الخاصة بتوليد جو يحسس الموظفين بالاستقرار والطمأنينة بالشكل الذي يدفعهم الى تشارك وتبادل معارفهم، وايضا الابهام حول النظام التحفيزي ومدى فعاليته في تجنيد الموظفين لتشارك معرفتهم.

هذا التردد انعكس على المتوسط العام للمحور حيث جاءت قيمة المتوسط مساوية لـ 3.37، وهذا ما يؤثر بالسلب على دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، لاعتبارها من اهم ابعاد البنية التنظيمية وارتباطها الوثيق بالعلاقات الاجتماعية، خاصة في ظل دورها الهام في ترسيخ نهج ادارة المعرفة وفق تأكيد رواد المدرسة اليابانية الرائدة في هذا المجال.

الفرع الثاني: تحديد اتجاه افراد العينة حول القيادة

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة نحو القيادة:

الجدول رقم (16، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول القيادة									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العجارة
			5	4	3	2	1		
31.27	1.085	3.47	28	94	48	23	15	لا توجد في مؤسستنا عراقيل او حواجز تمنع الموظفين من الالتقاء مع مسؤولي المؤسسة لطرح افكار تساعد في تحسين سير عملها.	1
31.55	1.038	3.29	7	111	45	26	19	يستمتع مسؤولو مؤسستنا لانشغالات الموظفين ويأخذون بعين الاعتبار آرائهم وافكارهم حول سير العمل .	2
35.06	1.101	3.14	10	87	58	28	25	يتسم مسؤولو مؤسستنا بالمبادرة والانفتاح وتقبل الانتقادات من الموظفين خاصة في تبني افكارهم وآرائهم	3
36.39	1.128	3.10	11	84	51	35	25	ينظم مسؤولو مؤسستنا جلسات منتظمة للتشاور مع الموظفين لإيمانهم بالاتصال المفتوح والصادق .	4
34.69	1.058	3.05	5	83	60	36	23	يقوم مسؤولو مؤسستنا بتوفير الدعم للموظفين من اجل طرح الافكار الجديدة حول العمل، ولا يعاتبون في حالة فشلها.	5
41.79	1.216	2.91	9	79	42	39	38	يقوم الموظفون في مؤسستنا باتخاذ القرارات السريعة دون الرجوع الى رؤسائهم، خاصة التي تساعد في طرح وتبادل الافكار والمعارف.	6
28.48	0.900	3.16	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، مع تسجيل نيل عبارة واحدة الموافقة الصريحة، حيث جاءت بمتوسط 3.47 والدالة على سهولة الموظفين في الاتصال بقيادتهم من دون وجود عراقيل او حواجز رسمية وغيرها في سبيل تقديم الافكار التي من شأنها تحسين

عمل مؤسساتهم، وهذا امر جد مهم لتشارك الموظفين المعارف تحت رعاية قيادتهم، اما بقية العبارات فكان التردد المعكوس في الاجابة بحياد سمة اجابات افراد العينية، حيث تدرجت العبارات من 3.29 الى 2.91، هذا التردد يعكس حالة من الابهام حول اهم ركائز القيادة في المؤسسة، بدا من حرص المسؤولين او قيادة المؤسسات لاستماع لانشغالات افراد مؤسساتهم، وكذا مدى اتسامهم بالانفتاح على الموظفين وتقبل الانتقادات منهم، وايضا مدى ايمان قيادة المؤسسات بالاتصال الصادق والمفتوح والاعتماد على سياسة الباب المفتوح امامهم، وكذا مدى الدعم المقدم لهم بشتى اشكاله خاصة التحفيز المادي لتشارك وتبادل معارفهم وطرح الافكار الرائدة والابداعية وتقبلها وان فشلت بعضها، وهذا كله لا يكون الا من خلال اعطاء الموظفين فسحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك دون الرجوع اليهم.

هذا التردد انعكس على محور القيادة ككل، حيث جاء المتوسط العام بمعدل 3.16، اي التباين والتردد حول مدى فعالية القيادة الحالية للمؤسسات في تحسين وتسهيل تبني ادارة المعرفة.

الفرع الثالث: تحديد اتجاه افراد العينة حول الهيكل التنظيمي

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة نحو الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (17، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول الهيكل التنظيمي									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العجزة
			5	4	3	2	1		
27.23	0.983	3.61	24	119	35	18	11	هناك تواصل سهل ومرن بين الموظفين باختلاف تخصصاتهم و مراكزهم الوظيفية.	1
27.37	0.977	3.57	22	117	35	24	9	تسمح مؤسستنا بإنشاء فرق خاصة بإنجاز مهام معينة مشكلة من افراد يتبعون اقسام ومستويات مختلفة.	2
27.53	0.958	3.48	14	115	46	22	11	يتم التواصل بين الموظفين في الاقسام والمستويات المختلفة في مؤسستنا عبر قنوات وطرق رسمية محددة.	3
28.5	0.989	3.47	15	115	41	24	12	تنظيم مؤسستنا يسهل للموظفين تحديد المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في تأدية عملهم.	4
29.76	0.985	3.31	11	96	56	30	12	تقوم مؤسستنا باستحداث وتقليص الاقسام والمستويات متى دعت الحاجة الى تعزيز تواصل موظفيها.	5
34.5	1.135	3.29	18	94	45	27	22	تقوم مؤسستنا بإسناد انجاز بعض المهام الى مؤسسات اخرى بهدف إنجازها بشكل افضل.	6
35.48	1.146	3.23	13	102	34	35	23	تتوفر مؤسستنا على مراجع (كتب، مطبوعات،... الخ) ترشد وتوجه سلوك الموظفين، خاصة حول التواصل فيما بينهم.	7
12	0.753	3.42	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

من خلال الجدول نجد ان كل الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، الا انها توزعت في درجة الموافقة حيث نال جزء منها الموافقة الصريحة، بداية بالعبارة الاولى بمتوسط 3.61 الدالة على اتسام الاتصال في المؤسسة بالمرونة والسهولة، وهذا يدل على مرونة الهيكل التنظيمي لمؤسسات العينة والثانية بمتوسط 3.57 والذي تؤكد ما جاء قبلها حيث هناك مرونة في تشكيل فرق من مستويات مختلفة لإنجاز مهام معينة، وهذا امر جد مهم في استفادة افراد الفريق من معارفهم خاصة في ظل التوجه الحديث نحو الاعتماد على فرق العمل كأبرز واكفأ وأنجح اشكال الهياكل التنظيمية المستخدمة، والثالثة بمتوسط 3.48 والدالة على تواصل افراد الموظفين عبر طرق وقنوات رسمية محددة الامر الذي قد يعيق تشارك المعرفة بين الموظفين، اما الرابعة بمتوسط 3.47 والتي تؤكد على اتسام تنظيم المؤسسة بالمرونة بالشكل الكافي لإدارة المعرفة . بينما كان التردد يسود باقي العبارات اذ اتسمت اجابات افراد العينة بالحيادية، حيث تدرجت متوسطاتها من 3.31 الى 3.23، خاصة حول قيام المؤسسات بإجراء تعديلات على مستوى هيكلها التنظيمي باستحداث او تقليص للأقسام متى تطلبت ادارة المعرفة ذلك، وايضا حول امكانية تحويل بعض المهام الى مؤسسات اخرى لإنجازها بشكل افضل والاستفادة من معارفها مجال علمها، وكذا التردد حول وجود مراجع من كتيبات ومطبوعات تحدد سلوك الافراد حول عملية الاتصال.

على العموم نالت عبارات الهيكل التنظيمي الموافقة الصريحة حيث جاء متوسطها العام بـ 3.42 والذي يؤكد اجابات افراد العينة على مرونة تنظيم مؤسساتهم، الامر الذي يدعم من عمليات ادارة المعرفة.

الفرع الرابع: تحديد اتجاه افراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات

يعكس الجدول الموالي، اتجاه اجابات افراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول رقم (18، 03): اتجاه اجابات افراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال									
CV%	σ_{X_I}	\bar{X}_I	تكرار الاجابة					الفقرة	ترتيب العبارة
			5	4	3	2	1		
26.6	0.979	3.68	28	121	33	12	12	1	تتوفر المؤسسة على انظمة معلوماتية مهمتها جمع وتخزين المعلومات والمعارف.
31.94	1.121	3.51	26	110	30	19	19	2	تتوفر مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكفيلة بتواصل موظفيها بكل سهولة وحرية.
33.7	1.176	3.49	37	87	36	27	17	3	تتوفر مؤسستنا على انظمة حاسوبية تحتزن حالات لمشكلات وحلولها يمكن الرجوع اليها عند وقوعها مرة اخرى
36.49	1.153	3.16	15	84	49	32	25	4	تتوفر مؤسستنا على انظمة خبيرة يرجع لها موظفيها بحثا عن النصائح والارشادات في تأدية مهامهم.
37.37	1.181	3.16	19	83	38	44	22	5	تشجع وتدعم مؤسستنا موظفيها على تكوين مجموعات والتواصل عبر الانترنت لمناقشة امور العمل.
39.9	1.241	3.11	15	91	35	30	34	6	تستخدم مؤسستنا مؤتمرات الفيديو كوسيلة فعالة لعقد الاجتماعات.
27.35	0.919	3.36	مجموع المحور						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

من خلال الجدول نجد ان غالبية الفقرات مقبولة من حيث درجة التشتت ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى الـ 50% لرفضها، وكذا تماثلها حول درجة الموافقة حيث نال نصفها الموافقة الصريحة والآخر حيادية الاجابة، حيث جاءت في المرتبة الاولى العبارة بمتوسط 3.68، المؤكدة لتوفر المؤسسات على الانظمة الكفيلة بتخزين المعلومات والمعارف وتجنب ضياعها، والثانية بعبارة 3.51 الدالة على توفر المؤسسات المعنية على التكنولوجيات الكفيلة بتواصل موظفيها، اما ثالثا بمتوسط 3.49 الموضحة لمدى توفر المؤسسات على انظمة معلوماتية مهمتها تخزين حالات (خبرات) مرت على مؤسسات والرجوع اليها عند الحاجة، اما النصف الثاني من العبارة فقد اتسمت الاجابات بالحيادية حيث تدرجت

متوسطاتها من 3.16 الى 3.11، مما يؤكد على التردد حول مدى توفر المؤسسات للأنظمة الخبيرة والمستخدمه بقوة في المؤسسات الامريكية خاصة، وايضا مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال لتواصل افراد المؤسسات فيما بينهم من مواقع التواصل الاجتماعي، واستعمال مؤتمرات الفيديو كوسيلة رائجة في تقصير المسافات وتعجيل في الاجتماعات.

على العموم كانت الحيادية سمة اجابات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهو ما يتجلى في متوسطها العام بقيمة 3.36، وهذا يدل على الابهام الموجود في المؤسسات المستهدفة حول الاستخدامات الهائلة التي توفرها هذه الاخيرة، خاصة في ظل الانفجار الكبير الذي تعيشه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبرز روادها المؤسسات الامريكية صاحبة الريادة في توظيفها واستخدامها لتحسين عملها خاصة تواصل افرادها باختلاف مستوياتهم.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الاجابات من حيث الاتساق والفروق الناجمة عن تنوع ديموغرافية العينة الثانية

لغاية التأكد من نتائج الدراسة ومعرفة مدى توافق افراد العينة في الاجابة على عبارات او فقرات متغيرات الدراسة، خاصة في ظل التميز و التباين الواضح في خصائصهم الديموغرافية (الجدول رقم (03،05)، تم إجراء عدد من الاختبارات الاحصائية، وفق التدرج التالي:

الفرع الاول: معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach لقياس ثبات (اتساق) الاجابات للاستبيان الثاني

مثلا يوضحه الجدول الموالي، جاءت نتائج معاملات الاختبارات لقياس الاتساق جيدة (تقترب من الواحد)، مما يدل على ثبات درجات المقياس و خلوها من اخطاء القياس الغير منتظمة ومصداقيتها في الإجابات على فقرات الاستبيان، وهو ما تؤكد مصفوفة الارتباط بين بين العوامل (المتغيرات) الجدول رقم (03،23) وبين الفقرات في حد نفسها، التي جاءت مرتفعة معززة لاتساق وثبات درجات المقياس مثلا يقترح روبينسون Robinson.

الجدول رقم (19،03): نتائج اختبار Alpha Gronbach لاتساق وثبات الاجابات للاستبيان الثاني

محاور متغيرات الدراسة	قيمة Alpha α (Gronbach)	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	معامل غوتمان Guttman	معامل سبيرمن spearman
عملية توليد المعرفة	0.894	0.946	0.862	0.862
عملية تشارك المعرفة	0.853	0.924	0.815	0.819
عملية استخدام المعرفة	0.893	0.945	0.875	0.875
الثقافة التنظيمية	0.876	0.936	0.920	0.925
الهيكل التنظيمي	0.858	0.926	0.786	0.796
القيادة	0.9	0.949	0.883	0.884
تكنولوجيا المعلومات	0.893	0.945	0.879	0.88

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss22

الفرع الثاني: دراسة اثر تنوع خصائص ديموغرافية العينة على اتجاه اجابات افرادها

بهدف معرفة مدى توافق اجابات افراد العينة حول فقرات الاستبيان، تم استخدام عدد من الاختبارات الخاصة

بدراسة الفروق وتحديد مدى معنويتها تبعا لتعدد هذه الخصائص، حيث:

اولا: دراسة توفر شروط الاختبارات المعلمية

مثلما ذكر سابقا (الجدول رقم (03,02)) لاستخدام الاختبارات المعلمية الهادفة الى قياس الفروق المعنوية بين اجابات

افراد العينة تبعا لاختلاف ديموغرافيتهم، يجب تحقق عدد من الشروط، بدءا من:

1. اشكالية التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية) لبيانات الاستبيان الثاني

بهدف التأكد من مدى تحقق شرط الاعتدالية تم الاعتماد على رأي سبيستو وهاند (Sposito & Hand)

واللذين يستدلان على قيم معاملات التفرطح والالتواء (ص رقم 154)، حيث جاءت قيم معاملات الالتواء والتفرطح

لغالبية الفقرات (عبارات الاستبيان) ضمن المجال $[-2, +2]$ مثلما يوضحه (المحلل رقم 08)، ماعدا العبارة رقم 8

والتي جاءت ضمن المجال $[-3, +3]$ وبالتالي تحقق شرط اعتدالية التوزيع.

2. شرط التجانس

على الرغم من الاحتكام لراي سبيستو وهاند (Sposito & Hand) في تحقق شرط الاعتدالية، جاءت معنوية اختبار ليفين للتجانس اقل من 0.05 لغالبية محاور الدراسة مثلما يوضحه الجدول رقم (20،03)، وبالتالي عدم تحقق شرط التجانس، الامر الذي ادى الى استخدام الاختبارات اللامعلمية كبديل لهذه الاختبارات المعلمية، مثلما توضحه الخطوات التحليلية التالية:

الجدول رقم (20،03): اختبار ليفين للتجانس لقياس تجانس الاجابات للاستبيان الثاني

قيمة (P value) لاختبار ليفين Leven Test							الاختبار
توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة	الهيكـل التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبعاً لنوع المؤسسة
0.54	0.02	0.01	0.04	0.02	0.03	0.01	تبعاً للمؤهل العلمي
0.50	0.42	0.35	0.41	0.12	0.88	0.22	تبعاً للأقدمية
0.00	0.15	0.00	0.00	0.08	0.05	0.03	تبعاً للدرجة الوظيفية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تبعاً لاسم المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

ثانياً: اختبارات دراسة الفروق تبعاً لاختلاف خصائص افراد العينة الثانية

جاءت نتائج الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق تبعاً لاختلاف خصائص ديموغرافية افراد العينة، كالتالي:

1. اختبار كروسكال والس Kruskal Wallis

بهدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، أي هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في اجابات افراد العينة، نتيجة للاختلاف في مستواهم العلمي، أو مركزهم الوظيفي، أو اقدميتهم في العمل تم إجراء اختبار كروسكال والس Kruskal Wallis كبديل جدول تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA، اما حسب الجنس (ذكر أو أنثى) تم إجراء اختبار Independent Sample .

t-test لمحاور الدراسة، حيث لا توجد فروق اذا كانت معنوية نتائج الاختبار اكبر من 0.05، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21، 03): نتائج اختبار تحليل الفروق تبعا لديموغرافية العينة الثانية

الاختبار	قيمة (p value) للاختبار					
	توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة	الميكمل التنظيمي
تبعاً لنوع المؤسسة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تبعاً للمؤهل العلمي	0.11	0.27	0.01	0.12	0.05	0.21
تبعاً للأقدمية	0.94	0.79	0.49	0.72	0.95	0.92
تبعاً للدرجة الوظيفية	0.02	0.24	0.02	0.09	0.01	0.16
تبعاً لاسم المؤسسة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تبعاً للجنس	0.02	0.02	0.01	0.00	0.03	0.06

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

مثلاً يوضحه الجدول توزعت قيم المعنوية (P.value) للاختبارين بين متغيرات الدراسة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اجابة افراد العينة لاختلاف ديمغرافيتهم في غالبية الخصائص، حيث جاءت قيمة الاختبارين اكبر من 0.05، ماعدا في خاصية نوع واسم المؤسسة وكذا الجنس، حيث جاءت قيمة الاختبارين اقل من 0.05 في كل محاور الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة معنوية في اجابات افراد العينة تبعاً لهاتين الخاصيتين (اسم ونوع المؤسسة) ولتحديد مكن الاختلاف تم إجراء اختبار مان ويتني بين كل ثنائية، ونظراً لوجود 9 مؤسسات مما يعني أكثر من 40 ثنائية، ونظراً لهذا العدد الكبير من دراسة للفروق تم التركيز على اهم واكبر الفروق بين المؤسسات، حيث يوضح الجدول الموالي (22، 03) الفرق بين رتبتي المتوسط (Mean Rank) لاختبار مان ويتني Mann Whitney:

الجدول رقم (22،03): تحديد مكان الاختلاف بين اجابات افراد العينة

قيمة الفرق بين رتبة المتوسط (Mean Rank) لاختبار مان ويتني Mann Whitney							توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	الهيكلة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	الهيكلة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال							
-	-	-	-48.12	-55.8	-	-	51.81	55.61	45.21	-	-	-	-49.81
13.02	16.63	///	14.02	22.12	/	/							/
35.75	43.76	33.69	36.14	44.4	4045	39.52	ENAMC						
/	29.74	/	/	29.85	28.43	17.21	Iso farm						
23.77	28.26	26.55	18.92	26.42	25.21	31.43	kahrif						
14.25	30.79		13.74	25.23	20.35	15.16	saidal						
18.42	26.35	14.14	23.14	29	25.71	19.93	iris						
30.18	33.09	25	27.95	32.86	33.62	26.41	cnep						
/	18.33	14.62	/	/	14.76	14.42	ENAMC						
/	5.6		-5.6	/	7	/	Iso pharm						
7.65	9.85	7.22	7.48	/	10.8	8.15	cnep						
-17.4	/	-	-22.87	/	/	/	Iso pharm						
-	-	-	-12.53	-	-11.9	/	saidal						
13.34	12.97	18.41	15.11	15.11	15.11	13.34							
-	-	-	-17.79	-	-	-19.16	saa						
17.45	23.76	14.16	-17.79	20.59	20.42	17.45							
/	/	/	8.67	/	/	/	kahrif						
8.93	/	8.15	8.67	/	/	/	cnep						
/	/	/	/	-5.96	-6.69	/	saa						
-7.41	-	-7.41	/	-7.48	-7.07	-11.98	Saa						
10.74	10.74	10.74	10.74	10.74	10.74	10.74							
12.3	10.37	11.06	10.64	12.16	9.17	/	cnep						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

من الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات العامة والخاصة في جميع متغيرات الدراسة؛ سواء عمليات ادارة المعرفة او ابعاد البنية التنظيمية؛ حيث كانت اجابات المؤسسات الخاصة اكثر ايجابية من المؤسسات العامة اي انها اتجهت الى الموافقة على العبارات؛ بينما العامة اتجهت الى عدم الموافقة، وبالتدقيق اكثر في هذه الفروق نجد فرق كبير بين مجمع كوندور (CONDOR) وباقي المؤسسات خاصة العامة منها، حيث مال الفرق الى صالح مجمع كوندور (CONDOR)، بمعنى ان اجابات افراد هذا الاخير كانت اكثر ايجابية من مثيلاتها من بقية المؤسسات، كما نميز الرد الايجابي للمديرية الجهوية لشركة التامين الجزائرية (SAA) عن مثيلاتها العامة، حيث كانت اكثر ايجابية مقارنة مع مثيلاتها والمميز ايضا في الجدول هو تركز جزء كبير من الفروقات حول عملية تشارك المعرفة، وكذا الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، اي ان الاختلاف الكبير بين هذه المؤسسات كان حول تشارك المعرفة والهيكل التنظيمي، وكذا الثقافة التنظيمية، وهذا يقودنا مباشرة الى مقولة (خزينة صندوقها الاساسي) والربط بين هذه الحالة وطبيعة الهياكل التنظيمية الهرمية في كثير منها وانعكاسها على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثالث - دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

في سبيل معرفة مدى ترابط محاور (متغيرات) الدراسة، تم حساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman

Correlations بين هذه الاخيرة، فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (23، 03) : حساب معامل الارتباط Spearman Correlations بين متغيرات (محاور) الدراسة

توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة	الهيكل التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
1						
0.743*	1					
0.725*	0.679*	1				
0.675*	0.652*	0.71**	1			
0.666*	0.701*	0.634**	0.776**	1		
0.59**	0.676*	0.614**	0.657**	0.73**	1	
0.61**	0.642*	0.67**	0.692**	0.708**	0.749**	1

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22 / ** بمستوى ثقة 99%

من جدول الارتباط نلاحظ أن العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة طردية قوية في غالبية العلاقات الثنائية، وذات معنوية إحصائية عالية جدا اقل من 0.01، أي أن هناك ارتباط قوي معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة. وهذا دليل وتأكيد على الترابط الكبير بينها نتيجة التفاعل بين مكونات البنية التنظيمية من جهة وعمليات ادارة المعرفة من جهة اخرى، وايضا الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة في حدا نفسها، وهذا راجع الى انها تكمل بعضها البعض، نفس الامر ينطبق على مكونات البنية التنظيمية. كما يدعم ادلة واختبارات ثبات وصدقية الاستبيان(الاتساق).

ومنه نستنتج من النتائج الاولية بوجود علاقة طردية بين كل من متغيرات الدراسة، الا ان مصفوفة الارتباط لسبيرمان **Spearman Correlations** غفلت لشيء مهم جدا وهو التفاعل بين هذا المتغيرات، فهي تقوم بحساب الارتباطات الثنائية كل على حدة وحتى تستوفي الدراسة التفاعل بين المتغيرات ودراسة اثرها، تم استخدام منهج المعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس AMOS، والنتائج وفق التسلسل المنهجي في المبحث الموالي:

المبحث الرابع: الدراسة التحليلية الاستكشافية لمحوري الدراسة

للتعمق اكثر في تحليل محوري الدراسة الاساسيين (ادارة المعرفة وعملياتها، البنية التنظيمية وابعادها)، وتعزيزا ودعما لصدقية الاداة(الاستبيان) في قياس متغيرات الدراسة سواء المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة او ابعاد البنية التنظيمية(*)، تم اجراء مسح استكشافي (او اجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis EFA على مجموع الفقرات او العبارات 46 المشكلة للاستبيان الثاني(الملحق رقم 02)، والهدف من هذا الاجراء هو استكشاف مدى تمركز العبارات حول محاور معينة من مجموع العبارات، حيث يسعى التحليل العاملي الاستكشافي الى الكشف عن عدد صغير نسبيا من المتغيرات الغير مشاهدة(الكامنة)، والتي تمثل تمثيلا كافيا للعلاقات البينية العديدة بين المتغيرات المشاهدة او المقاسة، بحيث ان كل متغير يمثل تباين(المعلومات) التي تشترك فيها مجموعة من المتغيرات الملاحظة او المقاسة. اما بخصوص تحديد وتسمية العوامل (الجذور الكامنة) لمحور او متغيري الدراسة فقد تم الاعتماد على عدة طرق، تتمثل في: (1)

1- محك كيزر جتمان Kaiser Guttman) قاعدة الجذر الكامن اكبر من الواحد)، حيث ان المنطق الذي تقوم عليه يجب ان يكون الحد الادنى من التباين الذي يفسره العامل اكبر من الواحد، لكون ان اقصى تباين تفسره المتغيرة المقاسة او الفقرة يساوي الواحد الصحيح، كما تجدر الاشارة الى تلقي هذه المحك عدة انتقادات، اذ انه

(*) للإشارة هنا يهدف التحليل العاملي الاستكشافي الى استخراج متغيرات (جذور كامنة) لمجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها ارتباطا قويا، حيث تم استخدام هذه الاداة في هذا البحث على الرغم من الانطلاق المبني في وجود متغيرات محددة سلفا(ابعاد البنية التنظيمية، عمليات ادارة المعرفة) من اجل تعزيز ودعم صدقية الاداة(الاستبيان) في دراسة هذه المتغيرات.

(1) محمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-61.

اقل دقة لكونه يعمل على تضخيم العوامل او تقلصها مثلما يؤكد فيلشر وجاكسون (Velicer and Jackson)، اما كومري Comery فينصح باستعمال المحك في حالة اعتماد طريقة المكونات الاساسية، وان يقل عدد المتغيرات على 40، يتراوح فيها عدد العوامل بين (عدد المتغيرات على 5 الى 3 فقرات) حسب غروش Gorsuch، اما ستيفنس Stevens فيشترط لدقة المحك عدد متغيرات بين 10 الى 30 مع قيم شيوع لا تقل على 0.7؛

2- محك اختبار المنحدر لكاتيل (Kattel(Scree Test): هو عبارة عن منحى ينطلق من اعلى قيمة عند الجذر الاول الى العامل الاخير الذي يبدأ فيه بالتباطؤ (تقل درجة انحداره)، واهم نقد لهذه الطريقة هو في كيفية تحديد النقطة الفاصلة بين الانحدار الشديد والضعيف، الا ان جورساش Gorsuch يفضل على محك كيزر من حيث الدقة خاصة عند اتساع حجم العينة، وارتفاع قيم الشيوع وتشبع العامل على ثلاث متغيرات فاكثر؛

3- طريقة او محك نسبة التباين المفسر Percent of Variance Extracted Criterion: حيث تقوم هذه الطريقة بالتركيز على نسبة التباين التراكمي الذي تفسره العوامل المستخرجة والذي يجب ان يتعدى 70% وباقل عدد من العوامل، ونظرا لصعوبة الحصول على هذه النسبة، اتفق على نسبة 50% كحد ادنى او نقطة مفصلية؛

4- طريقة قيم الشيوع او الاشتراكات Communalities: هذه الاخيرة تدل على نسبة التباين الذي تفسره العوامل للمتغيرة المقاسة حيث كلما كانت مرتفعة واقتربت من الواحد دل ذلك على ان العوامل استطاعت تفسير معظم المعلومات الموجودة في المتغيرة، عادة ما يؤخذ قيمة 0.5 كدرجة قطع (نقطة الفصل) بين القيم المرتفعة والمنخفضة؛

5- محك المعنى او الدلالة النظرية Meaningfulness/ Substantive Interpretability: حيث يتوقف هذا الاخير على الباحث، فاذا كان هناك دلالة نظرية لعدد العوامل اعتمدها حتى وان خالفت عدد العوامل المستخرجة وفق المحكات السابقة.

المطلب الاول: التحليل الاستكشافي لمحور عمليات ادارة المعرفة

مثلما تم التطرق في الجانب النظري، تعددت المحاولات لحصر ادارة المعرفة، الا انها تجتمع في غالبيتها في ثلاث او اربع عمليات رئيسية، لذلك تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاستكشاف مدى تمثيل وتمركز العبارات حول عملية معينة، مع الاشارة الى استخدام طريقة الاحتمال الاقصى (Maximum Likelihood (ML لأنها من اكثر الطرق التي ينصح بها في بحوث ادارة الاعمال؛ وكذا لاعتمادها على التباين المشترك Common Variance في استخراج العوامل مما يعزز من درجة وصدقية هذه العوامل؛ بالإضافة الى وجود خلفية نظرية قوية لعمليات ادارة المعرفة، كما تجدر الاشارة الى حصر العوامل المستخرجة لعمليات ادارة المعرفة في ثلاثة (03) عوامل او جذور كامنة، مع تحديد درجة قطع

للتشبع (مدى ارتباط الفقرة بالعامل الذي يفسره) يساوي أو يفوق 0.4 لكونها القيمة المتفق عليها في غالبية وجهات النظر والمراجع في هذا المجال، وطريقة بروماكس Promax للتدوير المائل Oblique Rotation نظرا للترابط والتفاعل الكبير بين هذه العوامل، هذا ولقد جاءت النتائج متدرجة حسب التسلسل التالي:

الفرع الأول: دراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات (الفقرات)

جاءت كل قيم معاملات الارتباط بين متغيرات (فقرات) لإدارة المعرفة أكبر من 0.3، ودالة احصائيا حيث لم يتعدى مستوى المعنوية (Sig) قيمة 0.05 لجميع المعاملات (انظر الملحق رقم 09)، حيث توزعت بين 0.3 و 0.9، مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباطات الضعيفة، وكذا القوية مما يجمع أكثر من عامل في عامل واحد، لان قيم معامل الارتباط لم تتعدى 0.9. حيث الارتباط المبالغ فيه يحجب المساهمة الخاصة لكل متغيرة (فقرات) (فوق 0.9)، مما يعني توفر الحد الأدنى من الارتباطات (العلاقات) لإجراء التحليل العملي الاستكشافي، كذلك توفر ادلة الصديق التمايزي للعوامل المستخرجة، بمعنى ان العوامل المستخرجة متميزة عن بعضها.

كما جاءت قيمة المحدد لمصفوفة الارتباط مساوية لـ 0.000069 وهي أكبر من القيمة 0.00001، مما يعني عدم وجود مشكل الاعتماد الخطي linear dependency بين صفوف واعمدة مصفوفة الارتباط، وايضا التأكد من عدم وجود ارتباطات مرتفعة غير حقيقية بين المتغيرات.

هذا وقد جاءت قيمة اختبار بارليتت Bartlett's test of Sphericity مساوية لـ 0.00 اقل من 0.05، حيث تمثل قيمة معنوية عالية جدا تؤكد اختلاف مصفوفة الارتباط عن مصفوفة الوحدة (الخالية من العلاقات) بمعنى ان توفر المصفوفة على الحد الأدنى من العلاقات من اجل اجراء التحليل العملي الاستكشافي، مثلما يوضحه الجدول رقم (24، 03)، و لدعم وتعزيز هذا الاستنتاج تم حساب معاملات مصفوفة البواقي Residual (الفرق بين معاملات الارتباط بين المصفوفة المشتقة والاصلية) التي تقيس الارتباط بين التباين الخاص او المنفرد للمتغيرات المقاسة (العبارات) حيث كلما كانت قيمها صغيرة (اقل من 0.05) دل ذلك على كفاية العوامل المستخرجة في تفسير التباين، والعكس صحيح، حسب بات وفيدل واخرين Pett & Fidell et Al، حيث جاءت جميع قيم المعاملات لهذه الاخيرة اقل من 0.05، مما يعني كفاية العوامل المستخرجة على تمثيل الفقرات او المتغيرات المقاسة.

وفي سبيل التأكد من كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العملي الاستكشافي تم إجراء اختبار كيزر ميير اولكين Kaiser Meyer Ollkin of Sampling Adequacy (KMO- Test)، حيث تعتبر العينة مناسبة اذا جاءت قيمة الاختبار أكبر من 0.05، حيث جاءت قيمته مساوية لـ 0.942، وهي جيدة جدا (أكبر من 0.9) وبالتالي تعتبر حجم العينة كافي، مثلما يوضحه الجدول رقم ، اضافة الى ذلك طرحت عدة اجتهادات في هذا المضمار

فمثلا هايير Hair واخرين يرون ان حجم العينة الملائم والجيد يجب ان يتناسب وتوافق كل متغيرة بـ 3 افراد (اخرين يقترحون 5 لكل متغيرة)، الامر المحقق حجم العينة المتوفر في دراستنا 211 يفوق بكثير هذا المعدل ($60=5*14$) كذلك ركر فيلد Filled (1) على قيم الشيوخ في تحديد مدى دقة وتمثيل العوامل المستخرجة، حيث يرى انه كلما انخفضت قيم الشيوخ كان لزاما التوسع في حجم العينة، وهو ما يتوافق وقيم الشيوخ لعبارات او متغيرات المقاسة حيث فاقت جميعها درجة القطع 0.5 (القطعة المفصلية)، وبالتالي يعتبر حجم العينة كافي لإجراء واعتماد التحليل العاملي الاستكشافي.

كما جاءت قيم اختبار المؤشر التفصيلي لكفاءة التعيين على مستوى كل متغيرة (Measures of Sampling Adequacy (MSA داعمة للاختبارات السابقة، حيث تعدت قيمها قيمة 0.9 وهي بالتالي ممتازة حيث يجب ان تكون كل قيم الاختبار للفقرات اكبر من 0.5 ، حتى يكون مستوى الارتباط بين المتغيرات كافي لإجراء التحليل العاملي وفقا لمحكات كيزر (انظر الملحق رقم 10)، كل هذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24، 03): قيم الاختبارات لمدى كفاية وكفاءة التعيين لاستكشاف متغيرات ادارة المعرفة

المشكلة	الاختبار	درجة القطع	ادارة المعرفة
كفاية حجم العينة	اختبار كيزر ميمير KMO test	اكبر من 0.05	0.942
مصفوفة الوحدة	اختبار بارتليت bartlett test	اقل من 0.05	0.000
الاعتماد الخطي	الحدد Determinant	اكبر من 0.00001	0.000069
مستوى الارتباط بين الفقرات	اختبار MSA	$[0.7, 0.5]$ لايأس بها $[0.90, 0.7]$ جيدة $[1, 0.9]$ ممتازة	اقل قيمة 0.915

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال SPSS22.

(1) محمد تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفرع الثاني: تحديد العوامل الكامنة لإدارة المعرفة

بعد التأكد من سلامة وصدقية الاختبارات المطلوبة لإجراء التحليل العملي الاستكشافي، امكن تحديد العوامل (الجزور) الكامنة لإدارة المعرفة، حيث توزعت العبارات على ثلاثة (03) عوامل او جذور كامنة (نتائج داعمة للتأطير النظري) مثلما يوضحه الجدول التالي بالإضافة الى عدد المتغيرات التي تشبعت عليها، وكذا نسبة التباين التي استطاع كل عامل ان يفسرها:

الجدول رقم (25، 03): تحديد العوامل الكامنة (الجذور) لإدارة المعرفة

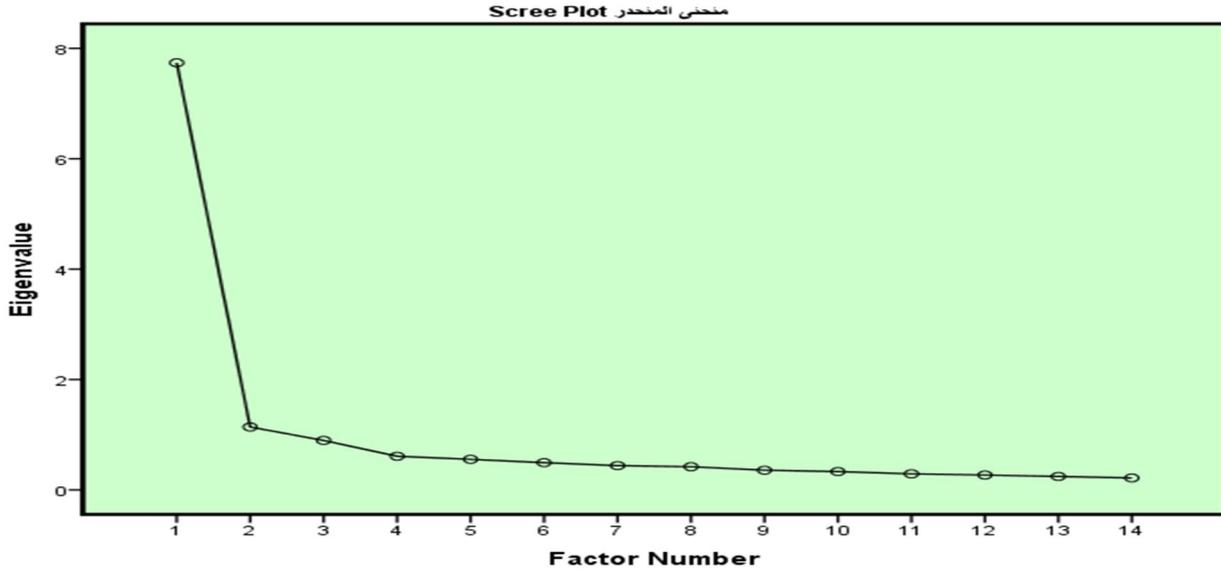
قيم الشيوع او الاشتراكات Communalities	العوامل الكامنة المستخرجة			العبارات او الفقرات او المؤشرات
	تشارك المعرفة	توليد المعرفة	استخدام المعرفة	
0.757			0.950	تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لأليات العمل
0.725			0.730	تعمل مؤسستنا على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.
0.636			0.685	تحرص المؤسسة على تطبيق اخر الابتكارات التي تخص مجال عملها.
0.594			0.663	تتوفر المؤسسة على الوسائل الكفيلة بنشر المعلومات والمعارف المستحدثة وتطويرها بصفة آنية مستمرة، كقاعدة بيانات العملاء....
0.519			0.664	تحرص مؤسستنا على تطبيق الموظفين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم وتكوينهم.
0.676		0.831		تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل، أو تحسين العمل المقدم، أو طرح مشاريع وأفكار جديدة... الخ.
0.556		0.663		تحرص مؤسستنا على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم.
0.667		0.664		تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور مع زبائنها ومورديها للاستفادة من افكارهم ومعارفهم وآرائهم حول تحسين نشاطها
0.604		0.629		تتحم مؤسستنا بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطها
0.534		0.597		. تشجع مؤسستنا الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة
0.733	0.820			تتواصل مؤسستنا مع المؤسسات الاخرى لتحديد افضل الطرق والممارسات في نشر وتبادل الافكار والمعارف بين موظفيها.
0.582	0.688			تقوم مؤسستنا بتطبيق تجارب ناجحة لمؤسسات اخرى
0.426	0.684			نستعين في مؤسستنا بالقصص والروايات لشرح وفهم المعاني والمهمات التي يصعب علينا فهمها
0.644	0.5			تنظم مؤسستنا لقاءات مع الخبراء بغرض الاستفادة من معارفهم
	0.537	0.759	7.358	الجذر الكامن
	3.883	5.423	52.557	نسبة التباين المفسر(%)
	61.813	57.98	52.557	نسبة التباين الكلي المفسر(%)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال SPSS22.

من خلال الجدول، نجد ان التحليل قادر على تفسير ما يقارب نسبة 61.813%، وهي نسبة جيدة اكبر من 50% وفق محك نسبة التباين المفسر Percent of Variance Entractedcriterion، كما تعدت قيم الشيعو القيمة المفصلية 0.5 لاستخراج العوامل، مع ملاحظة عدم تجاوز غالبيتها القيمة المفصلية 0.7 لاستخراج العوامل وفق محك كيزر ماير، وايضا بالاعتماد على محك منحى المنحدر(مثلما يوضحه الشكل رقم (03.02) والذي بدا يتباطأ عند العامل الثالث، وعليه ومع الاعتماد على الخلفية النظرية المقدمة في الجانب النظري(محك الدلالة النظرية) نستنتج توزيع التباين الكلى المفسر على ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

- العامل الاول تحت تسمية استخدام المعرفة: حيث استطاع تفسير ما يقارب 52.557% لمجموع الفقرات الخمسة(05) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.950, 0.663]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.950، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة $(0.950^2 = 0.9025)$ اي تقريبا بنسبة 90%، والفقرة الثانية بنسبة 53.29%، والبقية على التوالي 47%، 44%، 44%.
- العامل الثاني تحت تسمية توليد المعرفة: حيث استطاع تفسير ما يقارب 5.423% لمجموع الفقرات الخمسة(05) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.831, 0.597]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.831، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة $(0.831^2 = 0.6905)$ اي تقريبا بنسبة 69%، والفقرة الثانية بنسبة 44%، والبقية على التوالي 44%، 39.5%، 35.64%.
- العامل الثالث تحت تسمية تشارك المعرفة: حيث استطاع تفسير ما يقارب 3.883% لمجموع الفقرات الاربعة(04) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.820, 0.5]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.820، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة $(0.820^2 = 0.6724)$ اي تقريبا بنسبة 67.24% والفقرة الثانية بنسبة 47.33%، والبقية على التوالي 46.73%، 25%.

الشكل رقم (03،02): منحنى المنحدر لعوامل ادارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

ان هذا التشابك الكبير بين هذه العوامل او المكونات الثلاثة والمترجم في معدلات الارتباط بينها، ما يؤكد على التفاعل الكبير بينها، حيث فاقت قيمة معامل الارتباط 0.5، مثلما توضحه مصفوفة الارتباط بين العوامل مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03،26): مصفوفة الارتباط بين العوامل (عمليات ادارة المعرفة)

توليد المعرفة	تشارك المعرفة	استخدام المعرفة
1		
0.710	1	
0.728	0.653	1

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

المطلب الثاني: التحليل الاستكشافي لمحور البنية التنظيمية

للتحليل العاملي الاستكشافي على مجموع الفقرات المخصصة لدراسة وتحليل البنية التنظيمية، تم استعمال طريقة المكونات الاساسية (PCA) Principal Component Analysis في تحديد او استخراج العوامل او الجذور الكامنة للبيئة التنظيمية؛ المعتمدة على التباين الكلي (Total Variance) والذي يضم التباين المشترك والفريد (Common Variance).

(Variance & Specific Variance)؛ الامر الذي جعل هذه الطريقة اكثر مرونة في استخراجها للعوامل؛ وخاصة في ظل القصور النظري في تقديم مفهوم واضح للبنية التنظيمية؛ وتحديد اهم الابعاد التي تدخل في تشكيلها (الفصل الاول).

كما تجدر الاشارة الى حصر العوامل او الجذور الكامنة في اربعة (04) عوامل، مع تحديد درجة قطع للتشيع يساوي او يفوق 0.4، وطريقة بروماكس Promax للتدوير المائل Oblique Rotation نظرا للترابط والتفاعل الكبير بين هذه المكونات، هذا ولقد جاءت النتائج متدرجة حسب التسلسل التالي:

الفرع الاول: دراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات (الفقرات)

جاءت كل قيم معاملات الارتباط بين متغيرات (فقرات) البنية التنظيمية اكبر من 0.3، ودالة احصائيا حيث لم يتعدى مستوى المعنوية (sig) قيمة 0.05 لجميع المعاملات، حيث توزعت بين 0.3 و 0.81، مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباطات الضعيفة والقوية، مما يعني توفر الحد الأدنى من الارتباطات (العلاقات) وكذا تميز العوامل لا جراء التحليل العاملي الاستكشافي. كما جاءت قيمة المحدد لمصفوفة الارتباط مساوية ل 0.000015 وهي اكبر من القيمة 0.00001، مما يعني عدم وجود مشكل الاعتماد الخطي linear dependency بين صفوفها واعمدتها، وايضا التأكد من عدم وجود ارتباطات مرتفعة غير حقيقية بين المتغيرات.

هذا وقد جاءت قيمة اختبار بارتلليت Bartlett's Test مساوية ل 0.00، اي اقل من 0.05 وهي قيمة معنوية عالية جدا تؤكد اختلاف مصفوفة الارتباط عن مصفوفة الوحدة (الخالية من العلاقات)، مثلما يوضحه الجدول رقم (27، 03) اما معاملات مصفوفة البواقي Residual فجاءت جميع قيمها اقل من 0.05، ما يعني قدرة وكفاية العوامل المستخرجة على تمثيل الفقرات او المتغيرات المقاسة.

كذلك تم تسجيل حجم عينة كافي، حيث جاءت قيمة معامل اختبار كينز ميير اولكين kaiser meyer Olkin of (KMO- test)، مساوية ل 0.945، وهي جيدة جدا (اكبر من 0.9) مثلما يوضحه الجدول رقم (27، 03) كذلك هي كافية ومناسبة وفق راي هايير hair حيث يفوق حجم العينة بكثير (211) الحجم الذي يتوفق وعدد الافراد لكل فقرة او متغيرة $20 \times 5 = 100$ ، كذلك جاءت قيم الشيوخ اكبر من 0.5 وبالتالي تحقق راي فيلد filled، اذ تعكس قيم الشيوخ المرتفعة مدى دقة وتمثيل العوامل المستخرجة.

كما جاءت قيمة اختبار المؤشر التفصيلي لكفاءة التعيين على مستوى كل متغيرة (MSA) داعمة للاختبارات السابقة، حيث تعدت القيمة المفصلية 0.05 (اقل قيمة مسجلة 0.889).

كل هذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27، 03): قيم الاختبارات مدى كفاية وكفاءة التعيين لاستكشاف متغيرات البنية التنظيمية

المشكلة	الاختبار	درجة القطع	البنية التنظيمية
كفاية حجم العينة	اختبار كينزرمير KMO test	اكبر من 0.05	0.945
مصفوفة الوحدة	اختبار بارتليت bartlett test	اقل من 0.05	0.000
الاعتماد الخطي	المحدد Determinant	اكبر من 0.00001	0.000015
مستوى الارتباط بين الفقرات	اختبار MSA	<p>0.7، 0.5] لابس بما</p> <p>0.90، 0.7] جيدة</p> <p>1، 0.9] ممتازة</p>	<p>اقل قيمة</p> <p>0.889</p>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

الفرع الثاني: تحديد العوامل الكامنة للبنية التنظيمية

مثلما تطرقنا في الجانب النظري، كان هناك قصور في وضع اطار متكامل يحدد ملامح المنظمات، خاصة في ظل التطورات الكبيرة المستحدثة على مستوى بيئة الاعمال، وما فرضته من تعديلات هيكلية لجوانب المنظمة الاجتماعية والالية ان صح التعبير، تم اجراء التحليل العملي الاستكشافي على مجموعة من الفقرات الهادفة الى قياس بنية المنظمة ككل، وتجزئتها او تصنيف في مكونات اساسية (الجدور الكامنة).

وبعد التأكد من سلامة وصدقية الاختبارات التي يطلبها التحليل العملي الاستكشافي، امكن تحديد العوامل او الجدور الكامنة للبنية التنظيمية، من خلال توزيع العبارات على اربعة عوامل رئيسية، يبرزها الجدول التالي:

الجدول رقم (28، 03): تحديد العوامل الكامنة (الجدور) للبنية التنظيمية

قيم الشبوع او الاشتراكات communalities	العوامل الكامنة المستخرجة				العبارات او الفقرات او المؤشرات
	الهيكل التنظيمي	القيادة	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة التنظيمية	
0.806				0.964	جو العمل في المؤسسة يشجع على المبادرة في تطبيق الأفكار الجديدة واستغلال الخبرات المتوفرة والتعلم من الأخطاء.
0.692				0.882	هناك احساس بالمسؤولية من قبل الجميع (موظفين ومسؤولين) اتجاه المؤسسة خاصة في ما يخص استغلال وتشارك المعلومات والمعارف
0.816				0.864	تسعى مؤسستنا الى تقديم التحفيز اللازم للموظفين لتشارك وتبادل معارفهم وخبراتهم.
0.702				0.843	نعمل كأننا فريق واحد نتبادل فيه المعلومات والمعارف بجرية وسهولة.
0.803				0.790	تسعى مؤسستنا الى تحسيس الموظفين بالاستقرار والطمأنينة بالشكل الذي يساعدهم على تبادل وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم في العمل
0.752				0.786	تعمل المؤسسة على تقييم اداء موظفيها على تشارك وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم.
0.737				0.759	تتوفر مؤسستنا على قيم وعادات تشجع روح التعاون وتشارك المعارف والخبرات بين الموظفين باختلاف مراكزهم الوظيفية.
0.728				0.717	تعمل مؤسستنا على تحقيق الاهداف المسطرة من خلال الاستغلال الجيد للخبرات والمعارف المتوفرة
0.785			0.975		تتوفر المؤسسة على انظمة معلوماتية مهمتها جمع وتخزين المعلومات والمعارف.
0.706			0.719		تتوفر مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكفيلة بتواصل موظفيها بكل سهولة وحرية.
0.693			0.708		تتوفر مؤسستنا على انظمة حاسوبية تحتزن حالات لمشكلات وحلولها يمكن الرجوع اليها عند وقوعها مرة اخرى.
0.693			0.528		تشجع وتدعم مؤسستنا موظفيها على تكوين مجموعات والتواصل عبر الانترنت لمناقشة امور العمل.
0.690		0.803			يقوم الموظفون في مؤسستنا باتخاذ القرارات السريعة دون الرجوع

					الى رؤسائهم، خاصة التي تساعدهم في طرح وتبادل الافكار والمعارف.
0.603		0.54 9			لا توجد في مؤسستنا عراقيل او حواجز تمنع الموظفين من الالتقاء مع مسؤولي المؤسسة لطرح افكار تساعد في تحسين سير عملها.
0.725		0.51 8			يتسم مسؤولو مؤسستنا بالمبادرة والانفتاح وتقبل الانتقادات من الموظفين خاصة في تبني افكارهم وآرائهم.
0.689		0.42 4			ينظم مسؤولو مؤسستنا جلسات منتظمة للتشاور مع الموظفين لإيمانهم بالاتصال المفتوح والصادق.
0.721	0.877				تقوم مؤسستنا بإسناد إنجاز بعض المهام الى مؤسسات اخرى بهدف إنجازها بشكل افضل.
0.676	0.777				تسمح مؤسستنا بإنشاء فرق خاصة بإنجاز مهام معينة مشكلة من افراد يتبعون اقسام ومستويات مختلفة.
0.768	0.597				تقوم مؤسستنا باستحداث وتقليص الاقسام والمستويات متى دعت الحاجة الى تعزيز تواصل موظفيها.
0.505	0.541				يتم التواصل بين الموظفين في الاقسام والمستويات المختلفة في مؤسستنا عبر قنوات وطرق رسمية محددة.
0.714	0.884	1.16 3	1.477	10.76 5	الجذر الكامن
	4.42	5.81	7.385%	53.82	نسبة التباين المفسر(%)
	71.44	67.0	61.208	53.82	نسبة التباين الكلي المفسر(%)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الSPSS22.

من خلال الجدول، نجد ان التحليل قادر على تفسير للتباين جيد ما يقارب نسبة 71.442% (>50%) وفقا لمحك نسبة التباين المفسر percent of variance entracted criterion في استخراج العوامل، و نظرا لكون عدد الفقرات يساوي 20 فقرة (>30)، وكذا قيم الشبوع (communalities) لغالبية العبارات فاقت 0.7 حيث جاء المتوسط العام لها يساوي 0.714، مما يعني توفر الشروط لإعطاء نتائج دقيقة باستعمال محك الجذور الكامنة دقيقة(العوامل المستخرجة تتسم بالاستقرار)، وايضا بالاعتماد على محك منحى المنحدر(مثلما يوضحه الشكل رقم(03.04)) والذي بدا يتباطأ عند العامل الرابع، وكذا محك الدلالة النظرية، نستنتج توزع التباين الكلي المفسر على اربعة(04) عوامل رئيسية، هي:

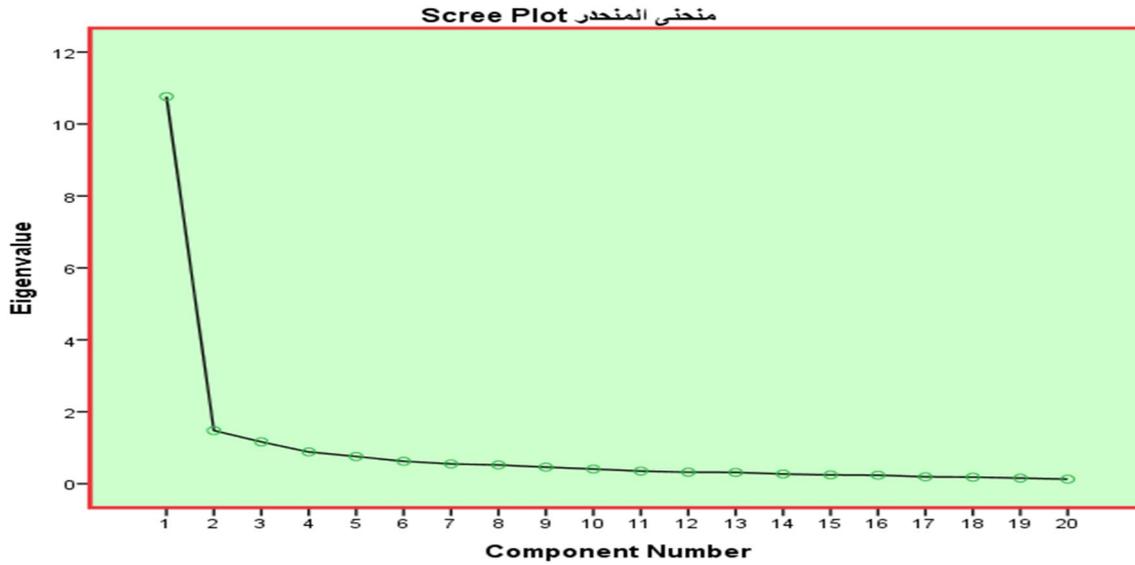
العامل الاول تحت تسمية الثقافة التنظيمية: حيث استطاع تفسير ما يقارب 53.824 % لمجموع الفقرات الثمانية (08) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.964, 0.717]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.964، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة ($0.964^2 = 0.9292$) اي تقريبا بنسبة 93%، والفقرة الثانية بنسبة 77.79%، والبقية على التوالي 74.64%، 71%، 62.41%، 61.77%، 57.6%، 51.4%.

العامل الثاني تحت تسمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حيث استطاع تفسير ما يقارب 7.385 % لمجموع الفقرات الاربعة (04) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.975, 0.528]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.975، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة ($0.975^2 = 0.9506$) اي تقريبا بنسبة 52% والفقرة الثانية بنسبة 77.79%، والبقية على التوالي 50%، 27.87%.

العامل الثالث تحت تسمية القيادة: حيث استطاع تفسير ما يقارب 5.814 % لمجموع الفقرات الاربعة (04) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.803, 0.424]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.803، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة ($0.803^2 = 0.6448$) اي تقريبا بنسبة 64.5%، والفقرة الثانية بنسبة 30%، والبقية على التوالي 27%، 18%.

العامل الرابع تحت تسمية الهيكل التنظيمي: حيث استطاع تفسير ما يقارب 4.42 % لمجموع الفقرات الاربعة (04) التي تشبعت عليه، والتي تراوحت بين [0.877, 0.541]، حيث تشبعت الاولى بقيمة 0.877، اي ان العامل او الجذر الكامن قام بتفسيرها بنسبة ($0.877^2 = 0.7691$) اي تقريبا بنسبة 77%، والفقرة الثانية بنسبة 60% والبقية على التوالي 35.64%، 29.26%.

الشكل رقم (03،03): منحى المنحدر Scree polte لعوامل (الجذور الكامنة) البنية التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss22.

ان هذا التشابك الكبير بين هذه العوامل او المكونات الاربعة والمترجم في معدلات الارتباط بينها، ما يؤكد على التفاعل الكبير بينها، حيث فاقت قيمة معامل الارتباط 0.5، مثلما توضحه مصفوفة الارتباط بين العوامل مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03،29): مصفوفة الارتباط بين (العوامل) المكونات البنية التنظيمية

الهيكـل التنظيمي	القيادة	المعلومات	تكنولوجيا والاتصال	الثقافة التنظيمية	
				1	الثقافة التنظيمية
			1	0.649	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
	1		0.452	0.603	القيادة
1	0.442		0.509	0.539	الهيكـل التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

المبحث الخامس: دراسة وتحليل النموذج الكلي للدراسة (من الفرضيات الجزئية الى النموذج المتكامل)

لغاية الاحاطة بكل الفواصل المهمة والجانبية بمتغيرات الدراسة، ونظرا لاقتران النظريات على الدراسة الجزئية وتحييد او اهمال تأثير باقي المتغيرات على المتغير نفسه (العلاقات بين المتغيرات)، تمت الاستعانة بمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية عبر نماذج التحليل العاملية التوكيدية ونماذج تحليل المسار كمنهج تحليلي اعتمد بكثرة في تفسير التفاعلات بين متغيرات الدراسة؛ التحليل العاملي التوكيدي لتوكيد واثبات ابعاد ومكونات مفهومي ادارة المعرفة والبنية التنظيمية؛ ونماذج تحليل المسار لرسم وتحديد شبكة العلاقات الخطية بين متغيري الدراسة (ادارة المعرفة، البنية التنظيمية) وابعادهما، وكذا تقدم نظرة اكثر شمولية من جزئية الفرضية، هذه الاخيرة التي تفقد هذه العلاقات الكثير من دلالتها الاصلية والنظرية، ف" النماذج النظرية او التصورية ماهي الا فرضيات اتسمت بقدر من الشراء في التنظير بحيث تغطي عددا من المتغيرات وتنظر لطبيعة علاقاتها وتضفي على والمتغيرات مرونة وظيفية، حيث تتفوق على الفرضيات في عدة جوانب؛ عبر رسم اطار متكامل تتداخل فيه الفرضيات الجزئية، وكذا تحديد شبكة العلاقات واثار سلوك كل متغيرة على بعضها البعض، من خلال درجة مرونة عالية عبر لعب دور المتغير المستقل والتابع في الوقت نفسه اذا دعت الحاجة لذلك، ... الخ (1).

المطلب الاول: تحليل ودراسة متطلبات استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية لعينة الدراسة

طرح استخدام المعادلات البنائية، كطريقة فعالة في تحديد ودراسة اثر المتغيرات فيما بينها بشكل متكامل، والتي توفرها عدة حزم احصائية كبرنامج ال AMOS، الا ان استخدامها يتطلب توفر جملة من الشروط، كشرط اعتدالية التوزيع والذي تم التحقق منه سابقا، وايضا:

الفرع الاول: التعامل مع القيم المفقودة

يشترط لاستخدام برنامج الاموس AMOS عدم وجود قيم مفقودة على مستوى قاعدة البيانات ال SPSS المستخلصة من عينة الدراسة، هذه الاخيرة الناتجة عن امتناع او عدم الانتباه لبعض افراد العينة في الاجابة على بعض فقرات الاستبيان، هذا وقد طرحت عدة اراء ووجهات نظر في كيفية التعامل مع ظاهرة القيم المفقودة، من حيث نسبتها من مجموع القيم وكذا كيفية او طريقة تعويضها، حيث يرى البعض انه اذا تجاوزت القيم المفقودة نسبة 5% تعتبر غير مقبولة وهناك من رفعها الى 10%، فمثلا سكوت لانث Scott M. Lynch يعتبر ان نسبة قيم مفقودة اكبر 14.2

(1) احمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18.

% تعتبر غير مقبولة⁽¹⁾، بالنسبة للقيم المفقودة على مستوى قاعدة بيانات الاستبيان الدراسة لم تتعدى نسبة 5 % وبالتالي هي في المستوى المتوافق عليه بين جميع الباحثين، اما لكيفية التعامل معها فهناك ايضا عدة رؤى واجتهادات حيث هناك من يعوض القيمة المفقودة بقيمة المتوسط الحسابي، البعض الاخر يعوضها بقيمة الوسيط الحسابي، راي اخر يعتمد على الانحدار البسيط في تحديد القيمة المعوضة بها، هذا وقد تم اعتماد قيمة الوسيط في معالجة مشكلة القيم المفقودة على مستوى قاعدة البيانات، حتى تتوافق وميل الاجابات على الفقرة محل التناقض.⁽²⁾

الفرع الثاني: شرط خطية العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة

حيث يتطلب بناء النماذج، توفر العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (ابعاد البنية التنظيمية) والتابعة (ادارة المعرفة) للدراسة (دالة العلاقة الخطية)، بمعنى هل النموذج الخطي ملائم لتمثيل هذه العلاقة، ولأجل ذلك تم اجراء تحليل التباين ANOVA واستخدام اختبار فيشر F-Test في تحديد درجة معنوية معلمية الميل لهذه الدالة، بحيث يجب ان تقل قيمة معنوية الاختبار عن القيمة الحرجة 0.05 لقبول فرضية توفر العلاقة، حيث جاءت كل القيم اقل من 0.05 وهو ما يدل على توفر العلاقة الخطية، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (30، 03): دراسة معنوية معلمية العلاقة الخطية

ادارة المعرفة					المتغير التابع
النتيجة	P value (Sig)	Df	F	R Square	المتغير المستقل
معنوي	0.000	209	441.346	0.679	الثقافة التنظيمية
معنوي	0.000	209	241.701	0.536	القيادة
معنوي	0.000	209	175.524	0.456	الهيكل التنظيمي
معنوي	0.000	209	233.896	0.528	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
معنوي	0.000	209	554.363	0.726	البنية التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22.

(1) Scott M. Lynch, *Introduction to Applied Bayesian Statistics and Estimation for Social Scientists*, SPRINGER SCIENCE+BUSINESS MEDIA, LLC , 2007, p182.

(2) idem.

الفرع الثالث: شرط عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (الازدواج الخطي)

يشترط ايضا لبناء النماذج، عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة حيث يقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية معنوية بين اثنين او اكثر من المتغيرات المستقلة، ولأجل التأكد من عدم وجود هذه المشكلة يتم حساب قيمة معامل تضخم التباين ($VIF = \frac{1}{Tolérance}$) حيث يجب ان لا يتعدى قيمة 05^{*} لنفي وجود العلاقة الخطية المتعددة، مع تدعيمه ايضا باختبار التباين المسموح به Toléranc لكل متغير، والذي يجب ان لا يقل عن القيمة 0.1 للتأكد من عدم وجود المشكلة⁽¹⁾، حيث جاءت قيمة معامل التباين اقل من 05 وكذا قيمة التباين اكبر من 0.1 لكل المتغيرات وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (31، 03): اختبار معامل التباين للمتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	الاختبار	معامل VIF	Tolérance	النتيجة
الثقافة التنظيمية		2.976	0.336	عدم وجود المشكلة
القيادة		3.067	0.326	عدم وجود المشكلة
الهيكل التنظيمي		1.894	0.528	عدم وجود المشكلة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال		2.387	0.419	عدم وجود المشكلة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22.

(*) هناك من يعتمد على قيمة 10 لمعامل التضخم للتباين Variance Inflation Factor (VIF) في نفي وجود مشكلة التعدد الخطي؛ كما تجدر الإشارة الى اعتماد البعض على قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات والتي يجب ان تتراوح بين -7 و+7 لنفي وجود المشكلة، فمثلا حسب Khine, Myint Swe يجب ان لا يتعدى معامل الارتباط قيمة 0.85. (وهو الامر المحقق ايضا مثلما توضحه مصفوفة الارتباط المذكورة لاحقا. (1) اسامة ربيع امين سليمان، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، 2008، ص172.

المطلب الثاني: دراسة وتقييم النموذج القياسي للدراسة

يهدف النموذج القياسي الى ابراز العلاقات الموجودة بين المتغيرات، ومدى جاهزية هذه الاخيرة لتعكس وتحدد بعض الترابط والبدال بينها، لأجل ذلك ولهدف تحديد ودراسة نوع العلاقات بين متغيرات البنية التنظيمية ومتغيرات ادارة المعرفة، تم تشكيل نموذج قياسي يحاكي ويرسم هذه العلاقات وفق التسلسل التالي:

الفرع الاول: تحديد درجة التعيين للنموذج

بهدف قياس ومعرفة مدى جاهزية النموذج لتعيين (مدى تشعبه)، اي مدى قدرة المصفوفة (مصفوفة التباين والتغاير للعينه) على توفير المعلومات الازمة لتحديد النموذج Model Identification، بهدف التوصل الى حل وحيد وقيمة محددة للبارامترات الحرة Free Parameter للنموذج المفترض، ولأجل معرفة ذلك يجب حساب المعلمات الواجب تحديد قيمة بارامترات لها Parameter Estimation، حيث تتمثل في: قيم للتباين العوامل (07)، اخطاء القياس (34)، تشبعت المؤشرات (34) ثبت منها (07)، الارتباط بين العوامل (21)، الارتباط بين اخطاء القياس (09)

المجموع = $9+21+7-+34+34+7 = 98$ ، اي وجود Parameter 98 حرة تحتاج الى التعيين

في الجهة المقابلة، فان حجم المعلومات المتوفرة غير المتكررة في بيانات العينة، يمكن حسابها من خلال المعادلة

التالية $\frac{N*(N+1)}{2}$ حيث N تتمثل في عدد المؤشرات (الفقرات)، ومنه:

$$\frac{N*(N+1)}{2} = \frac{(34*(34+1))}{2} = 595$$

ومنه عدد المعلومات يفوق عدد البارامترات التي تحتاج الى تحديد قيمتها فالنموذج من النوع المتعدي التعيين

Overidentified⁽¹⁾، وعدد درجات الحرية (497=98-595).

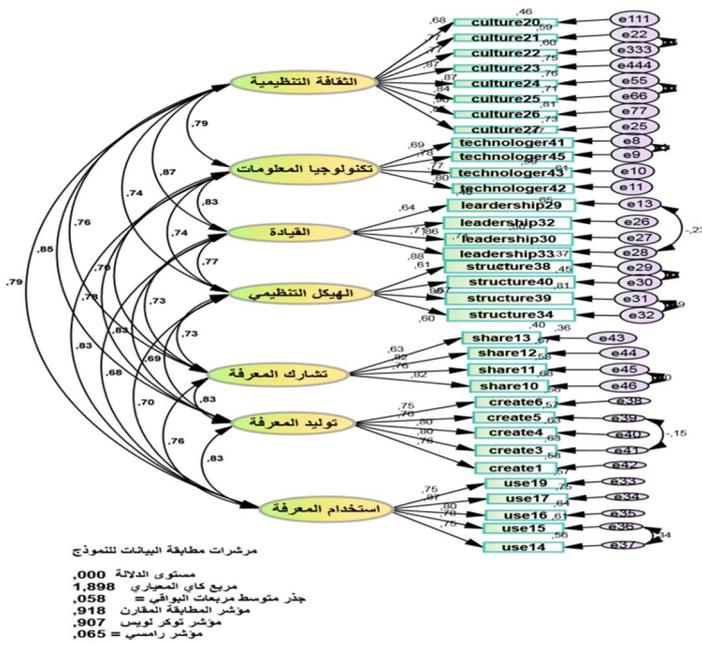
الفرع الثاني - الشكل العام للنموذج القياسي الكلي للدراسة.

يعكس الشكل الموالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الاولى (نموذج القياس) بين جميع متغيرات

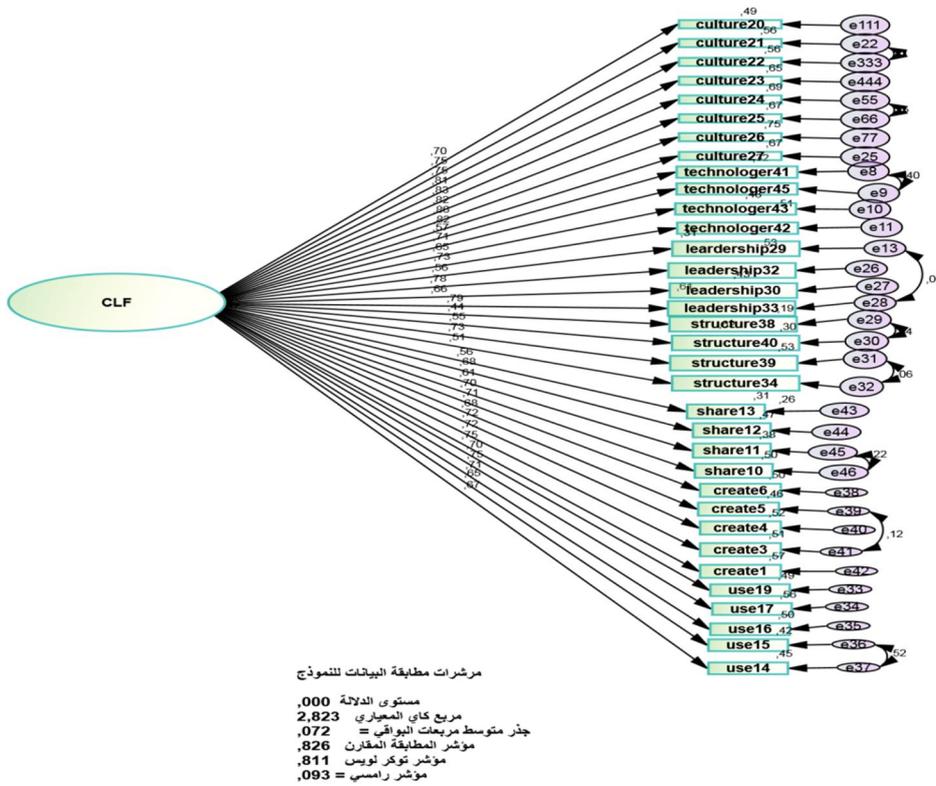
الدراسة (عمليات ادارة المعرفة وابعاد البنية التنظيمية) والفقرات التي تشبعت عليها:

(1) احمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الشكل رقم(04،03): النموذج القياسي الكلي للدراسة



الشكل رقم(05،03): النموذج الاحادي العامل للدراسة ككل



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS 21

يعكس الشكل السابق، وجود سبعة عوامل (07)، والتي تقيس كل منها عملية من عمليات ادارة المعرفة الثلاث (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة)، وبعد من ابعاد البنية التنظيمية، حيث يتشبع على العامل الكامن والمسمى توليد واستخدام المعرفة خمسة (05) عبارات لكل واحد منها، بينما يتشبع على العامل الكامن المسمى بتشارك المعرفة اربعة (04) فقرات، بينما يتشبع على الثقافة التنظيمية 08 فقرات، وتشبع 04 فقرات على بقية الابعاد للبنية التنظيمية، مع ضرورة الاشارة الى تشبع جل الفقرات بنسبة عالية على عاملها، ولأجل التأكد من مدى صدقية وتطابق النموذج ، تم اجراء مجموعة من الاختبارات، اهمها:

الفرع الثالث - ادلة الصدق التقاربي للنموذج:

يقصد بها مدى قدرة الفقرات على تمثيل العامل الكامن لها، او المفسر لها، حيث يعكس الجدول التالي مجموعة من الاختبارات الهادفة لقياس مدى تقارب النموذج الدراسة مع النموذج العام، حيث جاءت كالتالي^(*):

(*) تم حساب القيم CR، AVE، وتحديد دلالتها بالاعتماد على الموقع المتخصص:

اطلع عليه يوم 20/02/2018. http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatory_Factor_Analysis

الجدول رقم (32، 03): ادلة الصدق التقاربي للنموذج القياسي المقترح

النتيجة	قيم الاختبار	درجة القيم (القطع)	العوامل	المعيار
محقق	0.762/0.795/0.795/0.758/0.751]0.7، 0.5] مقبول]0.9، 0.7] جيد	توليد المعرفة	نسبة التحمل) التشبع
محقق	0.825/0.761/0.818/0.630		تشارك المعرفة	
محقق	0.750/0.781/0.798/0.865/0.752		استخدام المعرفة	
محقق	0.844/0.873/0.865/0.774/0.767/0.681 0.853/0.902		الثقافة التنظيمية	
محقق	0.875/0.706/0.858/0.635		القيادة	
محقق	0.804/0.770/0.782/0.686		تكنولوجيا المعلومات	
محقق	0.603/0.898/0.674/0.610		الهيكل التنظيمي	
محقق	0.597		>0.5 مقبول	
محقق	0.581	تشارك المعرفة		
محقق	0.625	استخدام المعرفة		
محقق	0.677	الثقافة التنظيمية		
محقق	0.601	القيادة		
محقق	0.580	تكنولوجيا المعلومات		
محقق	0.5 \cong 0.499	الهيكل التنظيمي		
محقق	0.881	>0.7 مقبول	توليد المعرفة	الثقة المركبة Composite Reliability (CR)
محقق	0.846		تشارك المعرفة	
محقق	0.892		استخدام المعرفة	
محقق	0.943		الثقافة التنظيمية	
محقق	0.855		القيادة	
محقق	0.846		تكنولوجيا المعلومات	
محقق	0.795		الهيكل التنظيمي	
محقق	0.878	>0.7 جيد	توليد المعرفة	الثبات (الفا كرونباخ)
محقق	0.791		تشارك المعرفة	
محقق	0.893		استخدام المعرفة	
محقق	0.949		الثقافة التنظيمية	
محقق	0.842		القيادة	
محقق	0.855		تكنولوجيا المعلومات	
محقق	0.778		الهيكل التنظيمي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22 و AMOS 21

من خلال الجدول نجد ان كل الادلة محققة وبمستويات او درجات عالية، الامر الذي يعزز من قوة النموذج في تفسير الظواهر او العلاقات المراد قياسها، ومدى توافق مستخرجات العينة مع النموذج المقترح.

الفرع الرابع: ادلة الصدق التمايزي:

يقصد بها مدى تميز الفقرات في تمثيل عامل معين، وفي هذا الشأن قدمت عدة اختبارات هادفة لدراسة مدى تميز الفقرات في تمثيل العامل المحتوي لها (الجذر الكامن)، يبقى اهمها مستوى او درجة الارتباط بين الجذور او العوامل الكامنة (عمليات ادارة المعرفة، ابعاد البنية التنظيمية)

هذا وقد جاءت نتائج الارتباط بين الجذور الكامنة جيدة، حيث تراوحت بين 0.684 و 0.865، مما يعني ابتعادها عن الارتباط الضعيف عديم المعنى اقل من 0.2، والارتباط القوي (اكبر من 0.9) والعاكس لاندماج العاملين في عامل واحد، هذا بالرغم من التداخل الكبير بين عمليات ادارة المعرفة، البنية التنظيمية وابعادها، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (33،03): الارتباط بين متغيرات الدراسة

الهيكل التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات	القيادة	الثقافة التنظيمية	استخدام المعرفة	تشارك المعرفة	توليد المعرفة	
						1	توليد المعرفة
					1	0.829	تشارك المعرفة
				1	0.759	0.834	استخدام المعرفة
			1	0.792	0.757	0.850	الثقافة التنظيمية
		1	0.865	0.684	0.726	0.825	القيادة
	1	0.831	0.794	0.827	0.696	0.799	تكنولوجيا المعلومات
1	0.736	0.774	0.738	0.702	0.733	0.693	الهيكل التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS21.

الفرع الخامس: دراسة مؤشرات التطابق للنموذج القياسي

تهدف مؤشرات التطابق الى معرفة مدى تطابق النموذج المفترض الموضوع، والنموذج المستخلص من المعلومات التي توفرها عينة الدراسة، حيث طرحت في هذا المجال عدة مؤشرات، منها المؤشرات التي قدمها هاير واخرين Haie et

ال سنة 1999 والتي تعد من اهم المراجع المتداولة في مجال العلوم الادارية والاقتصادية والتجارية، مع اضافة بعض المؤشرات المشهود لها بقوتها في دراسة التطابق.

كما تجدر الاشارة الى اعتماد درجة القيم او القطع التي توفرها مخرجات Out Put لبرنامج ال AMOS 21 كقطع مفصلية لتحديد مدى تحقق المؤشر من عدمه، حيث يوضح الجدول التالي المراجع المحددة لدرجات القطع للمؤشرات:

الجدول رقم(34،03): المراجع الخاصة بدرجة القطع المعتمدة للمؤشرات التطابق

المؤشر	المرجع المعتمد
X^2	Jöreskog, K.G, a general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis, psychometrika, 1969, p183-202.
CMIN/D F	Wheaton et al. (1977)
GFI	Tanaka, J.S, Huba . G.A, a fit index for covariance structure, model under arbitrary GLS estimation, British journal of mathematical and statistical psychology, 1985, p 197-201.
RMSEA	Browne.M.W, Cudeck.R, alternative ways of assessing model fit, in Bollen.K.A, Long.J.S, testing structural equation models, Newbury park.CA sage, 1993, p136-162.
NFI	Bentler.p.m, Boett.D.G, significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, psychological bulletin, 1980, p 588-606.
AGFI	Tanaka, J.S, Huba . G.A, a fit index for covariance structure, model under arbitrary GLS estimation, British journal of mathematical and statistical psychology, 1985, p 197-201.
TLI	Bentler.p.m, Boett.D.G, significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, psychological bulletin, 1980, p 588-606.
AIC	Akaike.H, factor analysis and AIC, psychometrika, 1987, p317-332.
CFI	Bentler.p.m, comparative fit indexes in structural models, , psychological bulletin, 1990, p107.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال AMOS21.

الجدول الموالي يعكس قيم لمجموعة من المؤشرات (الجدول رقم(03.36))، حيث تحققت غالبيتها ماعدا مؤشر كاي مربع، حيث جاءت قيمة مستوى دلالاته اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق معنوية بين النموذج الموضوع والنموذج المستخلص من مصفوفة المعلومات لعينة الدراسة، الا انه يتأثر بشدة كبيرة بحجم العينة، لهذا تم اللجوء الى مؤشرات مكافئة له، كمؤشر كاي مربع المعياري ، هذا الاخير الذي جاءت نتيجته محققة لعدم وجود فروق بين النموذجين، (تطابق النموذج)، اضافة الى ذلك جاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI محققة ، مما يعني اختلاف النموذج على النموذج الصفري

الخال من وجود العلاقات بين المتغيرات او العوامل الكامنة(عمليات ادارة المعرفة)، وهو دليل اضافي عن تميز النموذج كذلك جاءت نتيجة مؤشر متوسط مربع خط الاقتراب (RMSEA) محققة ، والتي تعني عدم وجود فروق بين مصفوفة المعلومات للعينة ومصفوفة النموذج المفترض، وهذا دليل اضافي على تميز وتطابق النموذج، وهكذا وبقيّة المؤشرات المدرجة في الجدول التالي.

الجدول رقم(35،03): مؤشرات التطابق للنموذج القياسي

النموذج الاحادي العامل		النموذج القياسي متعدد العوامل		درجة المقارنة	المؤشر
النتيجة	الدرجة	النتيجة	الدرجة		
اولا- مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Measures					
غير محقق	0.00	غير محقق	0.000	p-value>0.05	مستوى الدلالة (Sig)
غير محقق	2.823	محقق	1.898	مقبول (<3)، جيد (<0.5)	مربع كاي المعياري النسبي $\frac{\chi^2}{df}$ CMIN/DF
محقق	0.673	محقق	0.785	<1 جيد	مؤشر المطابقة الملائم GFI
غير محقق	0.093	محقق	0.065	جيد (<0.05)/متوسط (-) <0.05 <0.1 / مرفوض (>0.1)	مؤشر متوسط مربع خط الاقتراب (RMSEA)
ثانيا- مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Measures					
غير محقق	0.756	محقق	0.842	≥ 0.9 مقبول	مؤشر المطابقة المعياري NFI
غير محقق	0.624	غير محقق	0.743	≥ 0.9 مقبول	مؤشر جودة المطابقة المصحح AGFI
غير محقق	0.811	محقق	0.907	≥ 0.9 مقبول	مؤشر توكر لويس (TLI)
ثالثا- مؤشرات المطابقة المقارنة Parsimonious Fit Measures					
اضعف	1616. 241		1139. 452	الاكبر هو الاحسن	مك ايكيك المعلوماتي AIC
غير محقق	0.826	محقق	0.918	ممتاز (>0.95) / مقبول (>0.9)	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS21.

كما تجدر الاشارة الى تفوق النموذج القياسي المتعدد العوامل من حيث مستوى وقوة ادلة الصدق البنائي على النموذج الاحادي العامل، هذا الاخير الذي يعكس مدى وجود عامل كامن واحد مشترك Common Factor قادر على تفسير معظم التباين لجميع المتغيرات المقاسة (الفقرات)، بمعنى اخر عدم وجود تمايز بينها، وهذا التفوق لجودة مؤشرات التطابق يعد دليلا اضافيا من ادلة الصدق التمايزي مثلما يقترح كلاين Klein. وبالإضافة الى ذلك قدم بودسكوف واخرين Podsakoff, Philip et al⁽¹⁾ طريقة اخرى لقياس تأثير العامل الكامن المشترك من خلال حساب الفرق بين الاوزان الانحدارية المعيارية قبل وبعد اضافة هذا العامل المشترك، والذي يجب ان لا يتعدى 0.200 لنفي اشكالية وجود العامل المشترك الكامن، حيث جاءت نتائج الفرق لجميع العبارات اقل من 0.200 مثلما يوضحه الجدول التالي:

(1) Podsajoff, Philip et al, **Common Method Biases in Behavioral Research :Acritical Review of the Literature and Recommenderemdiies**, Journal of Applied Psychology, 2003, p879.

الجدول رقم (36.03) تقدير الاوزان الانحدارية			
الفرق	التقدير في الاوزان الانحدارية		المسار
	بعد وضع العامل الكامن المشترك	قبل وضع العامل الكامن المشترك	
0.018	0.732	0.750	استخدام المعرفة <--- use14
0.005-	0.786	0.781	استخدام المعرفة <--- use15
0.005	0.793	0.798	استخدام المعرفة <--- use16
0.01-	0.875	0.865	استخدام المعرفة <--- use17
0.001	0.751	0.752	استخدام المعرفة <--- use19
0.043	0.719	0.762	توليد المعرفة <--- create1
0.044	0.751	0.795	توليد المعرفة <--- create3
0.009	0.789	0.798	توليد المعرفة <--- create4
0.005-	0.793	0.788	توليد المعرفة <--- create5
0.01-	0.750	0.740	توليد المعرفة <--- create6
0.074	0.789	0.836	تشارك المعرفة <--- share10
0.077	0.699	0.776	تشارك المعرفة <--- share11
0.062	0.751	0.813	تشارك المعرفة <--- share12
0.157	0.449	0.606	تشارك المعرفة <--- share13
0.087-	0.768	0.681	الثقافة <--- culture20
0.041	0.726	0.767	الثقافة <--- culture21
0.028	0.746	0.774	الثقافة <--- culture22
0.059	0.806	0.865	الثقافة <--- culture23
0.114	0.759	0.873	الثقافة <--- culture24
0.082	0.762	0.844	الثقافة <--- culture25
0.104	0.798	0.902	الثقافة <--- culture26
0.07	0.783	0.853	الثقافة <--- culture27
0.105-	0.791	0.686	تكنو <--- technologer41
0.022-	0.804	0.782	تكنو <--- technologer45
0.017	0.753	0.77	تكنو <--- technologer43
0.054	0.750	0.804	تكنو <--- technologer42
0.221	0.414	0.635	القيادة <--- leardership29
0.14	0.718	0.858	القيادة <--- leadership32
0.044	0.662	0.706	القيادة <--- leadership30
0.109	0.766	0.875	القيادة <--- leadership33
0.077	0.533	0.610	الهيكل <--- structure38
0.034-	0.708	0.674	الهيكل <--- structure40
0.121	0.777	0.898	الهيكل <--- structure39
0.017	0.586	0.603	الهيكل <--- structure34

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS 21 .

الفرع السادس: خلو النموذج من ضوضاء التحميل المزدوج:

يقصد بما ارتباط الفقرة او العبارة بدرجة قوية بالعامل الذي تشيع منه، مقارنة بباقي العوامل الاخرى التي ترتبط معهم ارتباط ضعيف، ولأجل التأكد من ذلك، يتم حساب اوزان الفقرات على كل محور او عامل (Factor Score Weights).

حيث جاءت النتائج لخلو النموذج من ضوضاء التحميل المزدوج، فجميع الفقرات كانت متربطة ارتباطا قويا بعامل واحد وارتباط ضعيف ببقية العوامل ، مثلما يوضحه الملحق رقم 11.

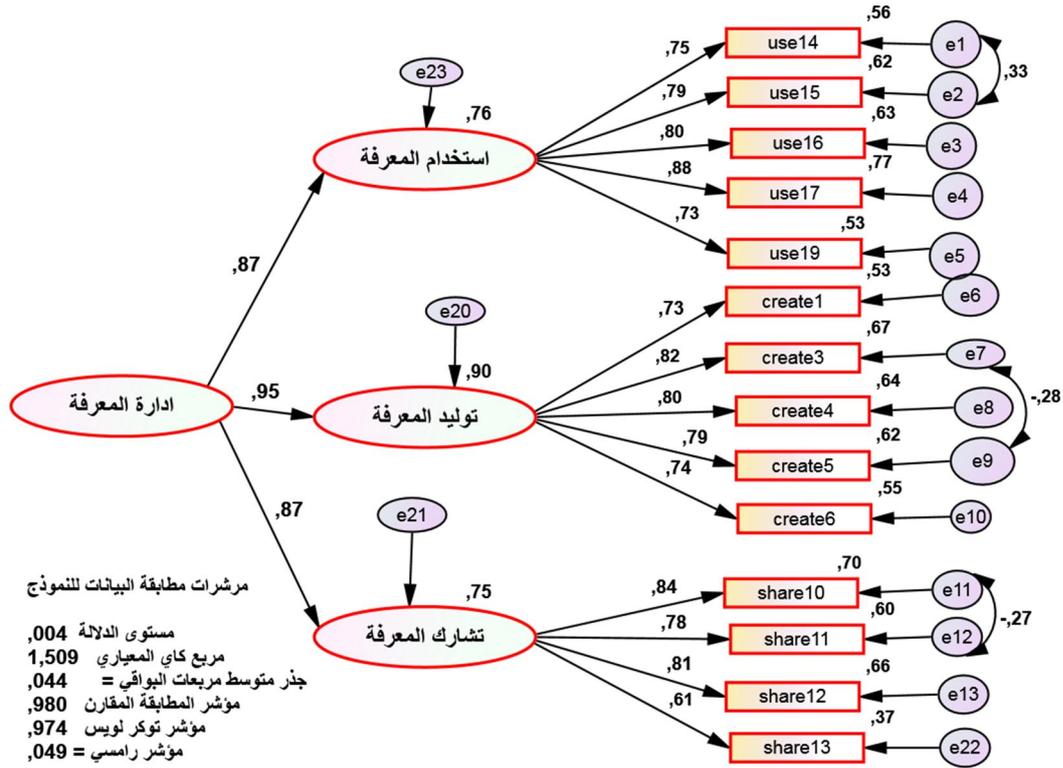
المطلب الثالث: التحليل العملي التوكيدي لا دارة المعرفة وعملياتها

بعد التيقن واستكشاف درجة تمثيل الفقرات او عبارات الاستبيان للأبعاد او المتغيرات المراد قياسها(الجدور الكامنة)، تم الاستعانة بالتحليل العملي التوكيدي من الدرجة الثانية (Confirmatory Factor Analysis(CFA لإثبات هذه العلاقات، خاصة في ظل وجود ادلة صدقية جيدة للنماذج القياسية الفرعية) لمتغيرة ادارة المعرفة، ومتغير البنية التنظيمية مثلما توضحه الاشكال في الملحق رقم 12)، خاصة في ظل التأكد من صدقية النموذج للتحليل العملي التوكيدي من الدرجة الاولى(الملحق رقم 12)، مما يتيح الانتقال الى التحليل العملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وخاصة في ظل وجود اطار نظري قوي يدعم تقسيم ادارة المعرفة الى العمليات الثلاث الانفة الذكر، وقد جاء النموذج التحليل العملي التوكيدي من الدرجة الثانية، متدرج حسب الخطوات التالية:

الفرع الاول- نموذج التحليل العملي التوكيدي من الدرجة الثانية لإدارة المعرفة وعملياتها

يوضح الشكل الموالي، النموذج المتحصل عليه انطلاقا من دراسة وتحليل اجابات افراد العينة على فقرات الاستبيان:

الشكل رقم (06، 03): نموذج التحليل العائلي من الدرجة الثانية لإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS 21.

من خلال الشكل يتضح تشبع الجدور الكامنة (عمليات ادارة المعرفة) على الجذر الكامن (ادارة المعرفة) بنسبة عالية جدا فاقت 80%، فمثلا تشبع عملية استخدام المعرفة بنسبة 0.87، مما يعني قدرة العامل الكامن المسمى ادارة المعرفة على تفسير 76% من تباين عملية استخدام المعرفة، و90% من عملية توليد المعرفة، ونسبة 75% من عملية تشارك المعرفة، وللتأكد من مدى صدقية النموذج، جاءت ادلة الصدق التمايزي والتقاربي كالتالي:

الفرع الثاني - ادلة الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج :

يوضح الجدول الموالي، تحقق مجموعة من ادلة الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج، ما يعزز ويدعم التحليل الاستكشافي وكذا النموذج القياسي لإدارة المعرفة وعملياتها:

الجدول رقم (37، 03): ادلة الصادق التقاربي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لإدارة المعرفة

اولاً: ادلة الصادق التقاربي				
النتيجة	قيم الاختبار	درجة القيم	العوامل	المعيار
محقق	0.87، 91، 0.91	مقبول (0.7-0.5)، جيد (0.9-0.7)	ادارة المعرفة	نسبة التحمل (التشبع)
محقق	0.67	>0.5 مقبول	ادارة المعرفة	التباين المستخلص
محقق	0.932	>0.7 جيد	ادارة المعرفة	الثبات (الفاكرونباخ)
ثانياً: ادلة الصادق التمايزي (مؤشرات التطابق)				
النتيجة	الدرجة	درجة القطع	المؤشر	
غير محقق	0.004	p-value > 0.05	مستوى الدلالة	
محقق	1.509	مقبول (<3)، جيد (<0.5)	مربع كاي المعياري النسبي $\frac{\chi^2}{df}$ CMIN/DF	
محقق	0.930	<1 جيد	مؤشر المطابقة الملائم GFI	
محقق	0.049	جيد (<0.05) / متوسط (-) < 0.05 < 0.1 / مرفوض (>0.1)	مؤشر متوسط مربع خط الاقتراب (RMSEA)	
محقق	0.974	مقبول (>0.9)	مؤشر توكر لويس (TLI)	
محقق	0.980	ممتاز (>0.95) / مقبول (>0.9)	مؤشر المطابقة المقارن CFI	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22 ، AMOS 21.

المطلب الرابع: التحليل العاملي التوكيدي للبنية التنظيمية

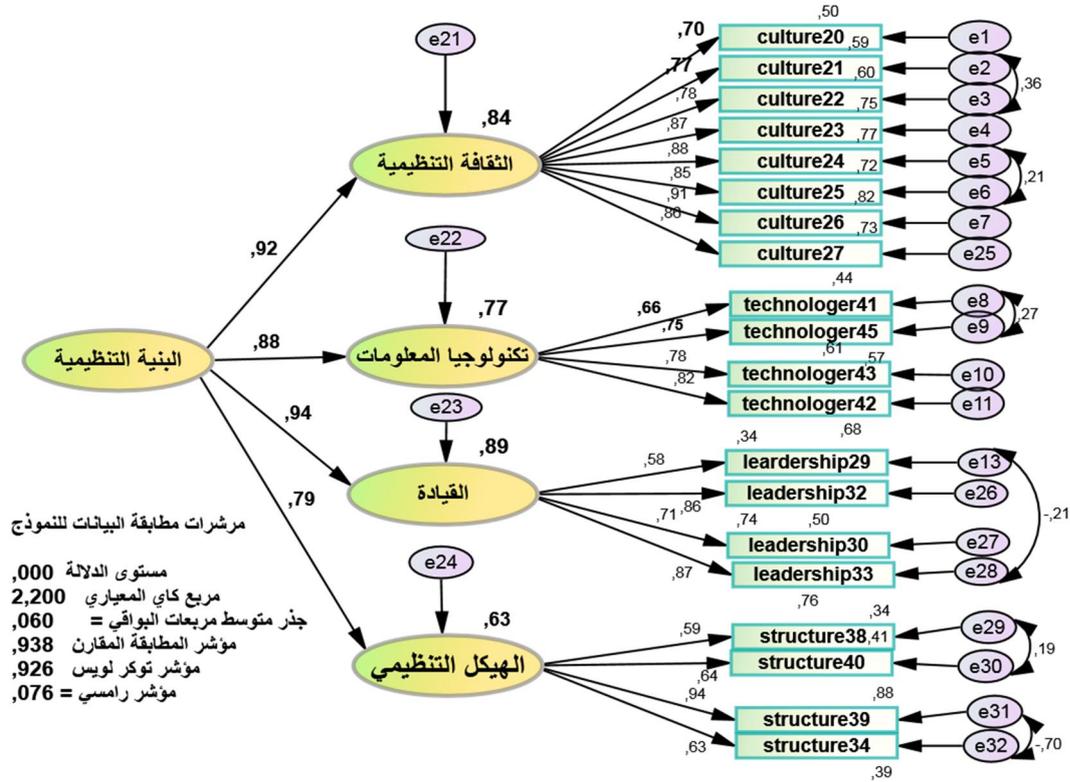
بعد التيقن واستكشاف درجة تمثيل الفقرات او عبارات الاستبيان للأبعاد او المتغيرات المراد قياسها (الجذور الكامنة)، لأبعاد البنية التنظيمية، تمت الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لإثبات هذه العلاقات، وانطلاقاً من التقدم في الجانب النظري يتضمن البنية التنظيمية اربعة ابعاد رئيسية، ولغاية التأكد والدعم من مصداقية او تطابق هذا التصنيف مع البيانات المستخرجة من الدراسة على مستوى العينة، تم الاستعانة بالنموذج البنائية وبالضبط نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، حيث جاءت النتائج كالتالي:

الفرع الاول- نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية للبنية التنظيمية وابعادها:

يوضح الشكل الموالي، النموذج المتحصل عليه انطلاقا من دراسة وتحليل اجابات افراد العينة على فقرات

الاستبيان:

الشكل رقم(03,07): نموذج التحليل العاملي من الدرجة الثانية للبنية التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS 21.

من خلال الشكل يتضح تشبع الجذور الكامنة (ابعاد البنية التنظيمية) على الجذر الكامن (البنية التنظيمية) بنسبة عالية جدا فاقت 80%، فمثلا كان تشبع الثقافة التنظيمية على البنية التنظيمية بنسبة 0.92، مما يعني قدرة العامل الكامن المسمى البنية التنظيمية على تفسير 84% من تباين بعد الثقافة التنظيمية، و89% من بعد القيادة ونسبة 77% من بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و63% من بعد الهيكل التنظيمي، كما تجدر الاشارة الى وجوب دمج الجذور الذي فاقت نسبة تشبعها 0.9، مثلما نجده بين القيادة والثقافة التنظيمية، هذا التقارب الكبير يرجع الى الترابط الكبير بين ابعاد البنية التنظيمية في حد نفسها، فكل بعد هو انعكاس لوضعية البعد الاخر، فالقيادة في الاديات الحديثة هي ممارسة السلطة باستعمال فن التأثير او ثقافة التأثير دون الاعتماد الكبير والمباشر على قوة السلطة، والغاية

من ذلك الوصول الى اقصى التزام ممكن من الموظفين اتجاه منظماتهم. وللتأكد من مدى صدقية النموذج، جاءت ادلة الصدق التمايزي والتقاربي كالتالي:

الفرع الثاني - ادلة الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج:

يوضح الجدول الموالي، تحققت مجموعة من ادلة الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج، ما يعزز ويدعم التحليل الاستكشافي وكذا النموذج القياسي للبنية التنظيمية وابعادها:

الجدول رقم (03,38): ادلة الصادق التقاربي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية

اولا: ادلة الصدق التقاربي				
النتيجة	قيم الاختبار	درجة القيم	العوامل	المعيار
محقق	0.79/0.94/0.88/0.92	مقبول (0.7-0.5)، جيد (0.9-0.7)	البنية التنظيمية	نسبة التحمل (التشبع)
محقق	0.78	>0.5 مقبول	البنية التنظيمية	التباين المستخلص
محقق	0.953	>0.7 جيد	البنية التنظيمية	الثبات (الفأكرونباخ)
ثانيا: ادلة الصدق التمايزي (مؤشرات التطابق)				
النتيجة	الدرجة	درجة القطع	المؤشر	
غير محقق	0.00	p-value > 0.05	مستوى الدلالة	
محقق	2.200	مقبول (<3)، جيد (<0.5)	مربع كاي المعياري النسبي $\frac{X^2}{df}$ CMIN/DF	
محقق	0.854	<1 جيد	مؤشر المطابقة الملائم GFI	
محقق	0.076	جيد (<0.05) / متوسط (-) / مرفوض (>0.1)	مؤشر متوسط مربع خط الاقتراب (RMSEA)	
محقق	0.926	مقبول (>0.9)	مؤشر توكر لويس (TLI)	
محقق	0.938	ممتاز (>0.95) / مقبول (>0.9)	مؤشر المطابقة المقارن CFI	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS 22 , AMOS 21.

المبحث السادس: دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين مكونات البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة

لأجل تحديد طبيعة العلاقة ودراسة التأثير المباشر بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، تم استخدام نماذج تحليل المسار (PEM)Path Analysis Models في تحديد المسارات بين متغيرات الدراسة، وقد جاءت النتائج متدرجة كالتالي:

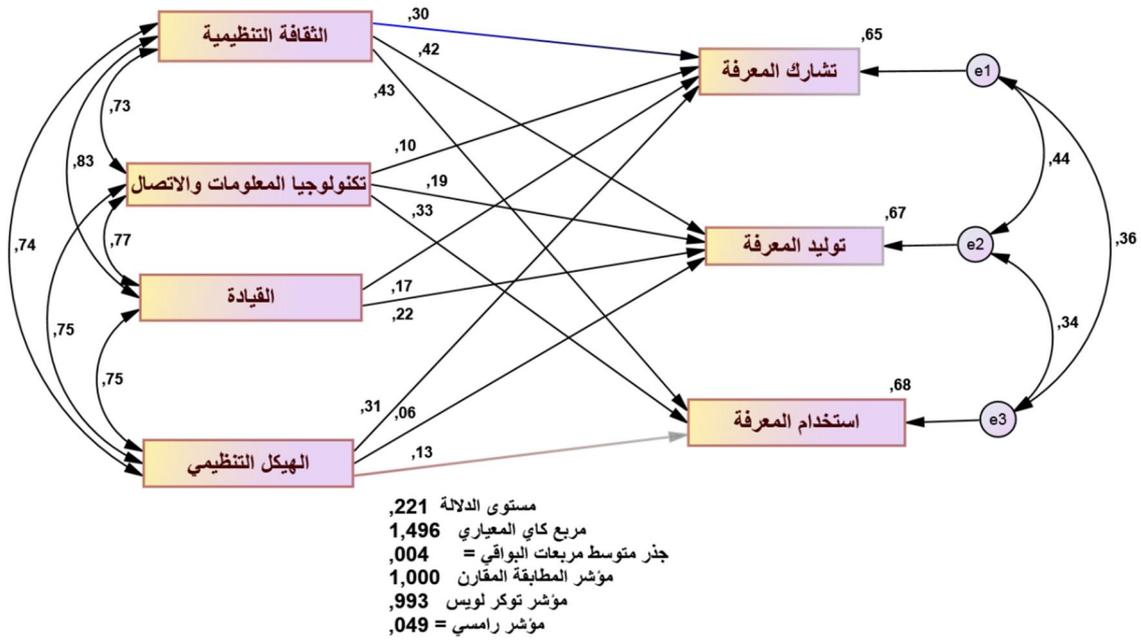
المطلب الاول: نموذج تحليل المسار بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة

اعتمادا على المحتوى النظري الذي ينص على وجود تأثير قوي للبنية التنظيمية بأبعادها المختلفة على ادارة المعرفة، وتكملة لما تم تناوله من تأكيد لوجود هذا الترابط بين هذين الاخيرين، تم وضع نموذج مفترض يحاكي هذا الاثر بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، ومحاولة معرفة مدى تطابق هذا النموذج وطبيعة المعلومات المتوفرة على مستوى العينينة(والمتمثلة في مصفوفة التباين والتغاير بين هذه المتغيرات)، وقد جاءت هذه النتائج موضحة في الشكل الموالي، كما تجدر الاشارة الى الاستعانة ببعض الادوات المقترحة لتعديل النموذج Modification Indices من اجل الوصول الى احسن مطابقة ممكنة، والتي تبرزها مجموعة مؤشرات المطابقة المأخوذ بها على مستوى الدراسة:

الفرع الاول- الشكل العام لنموذج تحليل المسار بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة

يوضح الشكل الموالي، اتجاهات المسارات بين ابعاد البنية التنظيمية نحو عمليات ادارة المعرفة، ودرجة قوتها:

الشكل رقم (08، 03): نموذج تحليل المسار بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات AMOS 21.

من الشكل نلاحظ وجود علاقة تأثير بين ابعاد البنية التنظيمية، بدءا من الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القيادة، الهيكل التنظيمية؛ وعمليات ادارة المعرفة انطلاقا من توليد المعرفة، وتشارك المعرفة، واستخدام المعرفة، الا ان درجة هذا التأثير وقوته وكذا معنويته تختلف من ثنائية الى اخرى، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الفرع الثاني - الدلالة المعنوية لمسارات النموذج

يعكس الجدول الموالي اتجاه علاقة التأثير ومدى معنويته بين ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة:

الجدول رقم (39، 03): الدلالة المعنوية للمسارات

مقدار التفسير R^2	P value	CR Critical ratio	S.E Approximate standard error	Estimate	
$R^2 = 0.67$	****	5.625	0.073	0.413	الثقافة التنظيمية ← توليد المعرفة
	0.340	0.955	0.079	0.076	الهيكل التنظيمي ← توليد المعرفة
	0.005	2.833	0.075	0.214	القيادة ← توليد المعرفة
	0.006	2.758	0.066	0.182	TIC ← توليد المعرفة
$R^2 = 0.65$	***	3.834	0.068	0.262	الثقافة التنظيمية ← تشارك المعرفة
	****	4.406	0.074	0.326	الهيكل التنظيمي ← تشارك المعرفة
	0.144	1.463	0.061	0.09	TIC ← تشارك المعرفة
	0.028	2.203	0.07	0.154	القيادة ← تشارك المعرفة
$R^2 = 0.68$					القيادة ← استخدام المعرفة
	***	5.139	0.057	0.294	TIC ← استخدام المعرفة
	***	6.758	0.057	0.384	الثقافة التنظيمية ← استخدام المعرفة
	0.041	2.044	0.07	0.143	الهيكل التنظيمي ← استخدام المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال AMOS21/*** بدرجة معنوية اقل من 0.001

من خلال الجدول نلاحظ وجود اثر ذو دلالة معنوية جدا بين الثقافة التنظيمية وعملية توليد المعرفة، حيث اذا تغيرت الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يقابلها تغير وفي نفس الاتجاه في عملية توليد المعرفة بنسبة 0.42، كما نلاحظ وجو تأثير ذو دلالة معنوية بين كل من القيادة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية توليد المعرفة، حيث اذا تغير احدهما بوحدة واحدة سيؤدي الى تغير عملية توليد المعرفة وفي نفس الاتجاه بنسبة 0.22 و 0.19 على التوالي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وعملية توليد المعرفة. مع الاشارة الى ان هذه المكونات مجتمعة استطاعت تفسير ما يقارب 67% من تباين عملية توليد المعرفة وهي نسبة مرتفعة تدل على اهمية هذه الابعاد في دعم عملية توليد المعرفة.

كما نلاحظ وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية جدا للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على عملية تشارك المعرفة، حيث اذا تغيرا هذين الاخيرين بوحدة واحدة تغيرت عملية تشارك المعرفة بنسبة 0.3، و 0.31 على التوالي بالإضافة الى وجود علاقة تأثير ذوا دلالة معنوية للقيادة على عملية تشارك المعرفة، حيث اذا تغيرت القيادة بوحدة واحدة

تغيرت تشارك المعرفة وفي نفس الاتجاه بنسبة 0.17، مع تسجيل عدم وجود علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث فاقت قيمة المعنوية $(0.144)0.05$ ، وهو ما يتعارض والدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عملية تشارك المعرفة بين الافراد، خاصة في ظل التطور الكبير لهذه الاخيرة، وما افرزته من ادوات كثيرة ومهمة في سبيل تشارك المعارف داخل وبين المنظمات. مع الاشارة الى ان هذه الابعاد مجتمعة استطاعت تفسير ما يقارب 65% من تباين عملية تشارك المعرفة وهي نسبة مرتفعة تدل على اهمية هذه المكونات في دعم عملية تشارك المعرفة.

كما نلاحظ وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عالية جدا للثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية استخدام المعرفة، حيث اذا تغيرا هذين الاخيرين بوحدة واحدة تغيرت عملية استخدام المعرفة بنسبة 0.43 و 0.33 على التوالي، بالإضافة الى وجود علاقة تأثير ذوا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية استخدام المعرفة حيث اذا تغير الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة تغيرت استخدام المعرفة وفي نفس الاتجاه بنسبة 0.13، مع تسجيل عدم وجود علاقة بين القيادة وعملية استخدام المعرفة. مع الاشارة الى ان هذه الابعاد مجتمعة استطاعت تفسير ما يقارب 68% من تباين عملية استخدام المعرفة وهي نسبة مرتفعة تدل على اهمية هذه المكونات في دعم عملية استخدام المعرفة.

كما يعكس الجدول ادناه درجة التباين بين مكونات البنية التنظيمية ودرجة معنويته، حيث نجد مثلا ارتباط الثقافة التنظيمية مع القيادة بنسبة 0.83 وهي درجة عالية لم تتعدى 0.9 (اي انهما لا يعكسان بعدا واحدا)، هذا الارتباط ذوا الدلالة المعنوية العالية جدا اقل من 0.01، اي انهما يفسران بعضهما بنسبة 69%، وهو ما ينطبق على ترابط بقية المكونات، حيث نجد مثلا اقل قيمة ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثقافة التنظيمية حيث عادل قيمة 0.73 بنسبة تحديد قدرها 53%، ما يدل على التفاعل والترابط الكبير بين مكونات البنية التنظيمية.

الجدول رقم (40، 03): قيم التغاير والارتباط بين مكونات البنية التنظيمية

مقدار التفسير	P value	CR Critical ratio	S.E Approximate standard error	Estimate	التباين بين مكونات البنية التنظيمية
$R^2 = 0.69$	***	9.283	0.073	0.674	الثقافة التنظيمية ↔ القيادة
$R^2 = 0.55$	***	8.622	0.058	0.501	الثقافة التنظيمية ↔ الهيكل التنظيمي
$R^2 = 0.6$	***	8.810	0.07	0.620	TIC ↔ القيادة
$R^2 = 0.56$	***	8.719	0.058	0.502	الهيكل التنظيمي ↔ القيادة
$R^2 = 0.53$	***	8.582	0.07	0.604	الثقافة التنظيمية ↔ TIC
$R^2 = 0.56$	***	8.662	0.058	0.506	الهيكل التنظيمي ↔ TIC

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال AMOS 21.

الفرع الثالث - مؤشرات تطابق النموذج:

قبل اعتماد النتائج النهائية لنموذج المسار، تم حساب مجموعة من مؤشرات تطابق النموذج مع النموذج المفترض، حيث جاءت مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (41، 03): مؤشرات تطابق النموذج لنموذج تحليل المسار

نموذج تحليل المسار		درجة المقارنة	المؤشر
الدرجة	النتيجة		
Absolute Fit Measures اولا- مؤشرات المطابقة المطلقة			
محقق	0.221	p-value>0.05	مربع كاي (X^2 Chi-square)
محقق	1.496	مقبول (<3)، جيد (<0.5)	مربع كاي المعياري النسبي ($\frac{X^2}{df}$) CMIN/DF
محقق	0.998	<1 جيد	مؤشر المطابقة الملائم GFI
محقق	0.049	جيد (<0.05)/متوسط (-) (<0.05) / مرفوض (>0.1)	مؤشر متوسط مربع خط الاقتراب (RMSEA)
Comparative Fit Measures ثانيا- مؤشرات المطابقة المقارنة			
محقق	0.999	≥ 0.9 مقبول	مؤشر المطابقة المعياري NFI
محقق	0.943	≥ 0.9 مقبول	مؤشر جودة المطابقة المصحح AGFI
محقق	0.993	≥ 0.9 مقبول	مؤشر توكر لويس (TLI)
محقق	1.00	ممتاز (>0.95) / مقبول (>0.9)	مؤشر المطابقة المقارن CFI
Parsimonious Fit Measures ثالثا- مؤشرات المطابقة المقارنة			
محقق	1.00	ممتاز (>0.95) / مقبول (>0.9)	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ AMOS 21.

من خلال الجدول نلاحظ ان كل الاختبارات (المؤشرات) محققة، مما يدل على مطابقة النموذج بشكل جيدا.

الامر الذي يساعد في الحكم على فرضيات الدراسة، بالتدرج كالتالي:

المطلب الثاني: الحكم على فرضيات الدراسة

من خلال نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول رقم (39.03) ؛ ونتيجة لتجانس اجابات افراد العينة على معظم عبارات وفقرات متغيرات الدراسة مثلما بينته اختبارات تحليل الفروق، والارتباط القوي ذو الدلالة المعنوية العالية جدا مثلما توضحه مصفوفة الارتباط لسبيرمان(الجدول رقم (23،03)ص 184)؛ يمكن الحكم على فرضيات الدراسة:

الفرع الاول - الفرضية الفرعية الاولى:

1- هناك اثر ذو دلالة معنوية عالية جدا للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة

2- هناك اثر ذو دلالة معنوية للقيادة على عملية توليد المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية توليد المعرفة

3- هناك اثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية توليد المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية توليد المعرفة

4- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية توليد المعرفة، وعليه نتبنى عدم صحة الفرضية الفرعية الجزئية الرابعة:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية توليد المعرفة

وعليه لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لغالبية ابعاد البنية التنظيمية على عملية توليد المعرفة، نتبنى صحة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية توليد المعرفة

الفرضية الفرعية الاولى:

الفرع الثاني - الفرضية الفرعية الثانية:

5- هناك اثر ذو دلالة معنوية عالية جدا للثقافة التنظيمية على عملية تشارك المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية تشارك المعرفة

6- هناك اثر ذو دلالة معنوية للقيادة على عملية تشارك المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية تشارك المعرفة

7- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية تشارك المعرفة، وعليه نتبنى عدم صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية تشارك المعرفة

8- هناك اثر ذو دلالة معنوية عالية جدا للهيكل التنظيمي على عملية تشارك المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية تشارك المعرفة

وعليه لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لغالبية ابعاد ومكونات البنية التنظيمية على عملية تشارك المعرفة، نتبنى صحة الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية تشارك المعرفة

الفرع الثالث - الفرضية الفرعية الثالثة:

9- هناك اثر ذو دلالة معنوية عالية جدا للثقافة التنظيمية على عملية استخدام المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عملية استخدام المعرفة

10- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة على عملية استخدام المعرفة، وعليه نتبنى عدم صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثانية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عملية استخدام المعرفة

11- هناك اثر ذو دلالة معنوية عالية جدا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية استخدام المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية استخدام المعرفة

12- هناك اثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية استخدام المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الفرعية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عملية استخدام المعرفة

وعليه لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لغالبية ابعاد ومكونات البنية التنظيمية على عملية استخدام المعرفة، نتبنى صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عملية استخدام المعرفة

الفرع الرابع - الفرضية الرئيسية:

من تحليلنا لما سبق، يتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية لغالبية المسارات الثنائية، بين ابعاد ومكونات البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، وعليه نتبنى صحة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عمليات
ادارة المعرفة

كل هذا يقود الى استنتاج ان نتاج واقع ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحالتيه السلبية والإيجابية، هو تحصيل حاصل لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى بنيتها التنظيمية، والمتمثلة في وضعية ابعادها الاربعة(الثقافة التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي؛ القيادة؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

خلاصة الفصل:

بالرغم من الولوج الجيد لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي تعد من الركائز الأساسية لاستغلال وإدارة المؤسسات لمعارفها ومعلوماتها، المورد الاستراتيجي للتميز في بيئة الأعمال اليوم إلا أنها تبقى ضعيفة في تبني هذا النهج التسييري الجديد، والسبب الرئيسي في ذلك هو عدم توافق البنية التنظيمية لمختلف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، مع خصائص هذا المورد الأثري الاستراتيجي، فهو يتماهى واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال، دون اغفال الجانب الاجتماعي للمؤسسات، فهي أساس تداول وتشارك المعرفة الضمنية بشكل أكبر، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إعادة النظر في طبيعة ومرونة تنظيمها خاصة في مجال تسلسل الأوامر وتدفق المعلومات، وكذا ضرورة تبني القيادات الجزائرية لمفهوم القيادة التحويلية، كنمط وسبيل لإدارة المعرفة، وأيضا تعزيز قيم وروح التعاون داخلها، باعتبارها فلسفة للثقافة التنظيمية المواكبة لتبني هذا المورد الاستراتيجي.

الخاتمة العامة

حاولت هذه الدراسة الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية للمنظمات في دعم عمليات ادارة المعرفة، حيث تم تحليل مفهومي المعرفة والبنية التنظيمية ومحاولة اقامة تصور للعلاقة التي تربطهما، ووضعها في نموذج يجمع بين كل من ابعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، هذا النموذج الذي قد يكون الخريطة التي تقود المنظمات الى الاستغلال الجيد لمورد المعرفة.

هذا الاخير الذي اتفقت غالبية الدراسات والابحاث الحديثة عن اهميته كمورد استراتيجي حقيقي صانع للتميز، ومن هذا المنطلق اصبح الاستحواذ والاهتمام بالمعرفة من اهم الاهداف الاساسية للمنظمات الساعية الى التميز، وبرز مثال على ذلك المنظمات العاملة في صناعات التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات كشركة مايكروسوفت Microsoft التي تعد من المنظمات الرائدة في صناعتها وبيئة الاعمال ككل.

إن تعدد المفاهيم والتسميات وحتى الاوصاف المقدمة للمعرفة، ما هي الا انعكاس لمحاولات ادارة المعرفة والمستوى الذي بلغته، فتسميات كالمعرفة الاستراتيجية، المعرفة الالكترونية،... هي محاولات متقدمة لاستغلال المعرفة، حيث مثلا المفهوم الاخير هو سمة لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في محاولة ادارته.

هذه الاخيرة التي تعد من الابعاد الاساسية لبنية المنظمة، الى جانب القيادة؛ الثقافة التنظيمية؛ والهيكلي التنظيمي، اين اي بعد من هذه الابعاد هو انعكاس لبقية الابعاد الاخرى، وبالتالي فان اي تغير في احدها سوف يؤدي بالضرورة الى تأثر بقية الابعاد، ابعاد تتفاعل فيما بينها لتعطي للمنظمة صورة او تصور خاص بها، حيث تعد كالتقيد التعريفي لكل منظمة، اذ ليس من الضروري ان تتشابه المنظمات في البنية التنظيمية.

تفاعل قد ينتج التركيبية والتوليفة الامثل من هذه الابعاد والخصائص المصاحبة لها لدعم عمليات ادارة المعرفة في المنظمات وبالتالي اقامتها ونجاحها، وعليه خلصت هذا الدراسة الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

من ابرز النتائج النظرية المستخلصة في هذه الدراسة، نعدد:

- المعرفة المورد الجديد للثروة؛
- يتميز مورد المعرفة عن بقية الموارد الاخرى بالاستدامة خاصة خلال الاستخدام (توالد المعرفة)؛
- تتطلب ادارة المعرفة جملة من الدعائم، منها:
 - مساهمة القيادة في دعم عمليات ادارة المعرفة، عن طريق تمييز قادة المنظمات بخصائص تشجع افراد منظماتهم على تشارك المعرفة واستخدامها، كمشاركة الافراد القرارات، واتباع نظام حوافز يتماشى وطبيعة المعرفة؛
 - هناك مساهمة للهيكل التنظيمي في دعم عمليات ادارة المعرفة، من خلال اتسامه بالمرونة الكافية لتفاعل الافراد داخل المنظمات، مما يخلق لهم الوضع الملائم لتدفق المعلومات وتشاركتها والعمل على تطويرها، وهو ما لا تتوفر عليه الهياكل التقليدية؛
 - هناك مساهمة للثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، من خلال تعزيز قيم التعاون والمبادرة داخل المنظمات، والعمل بروح الفريق، الامر الذي يكرس ويوسع العلاقات الاجتماعية بينهم، والتي هي اساس تشارك المعرفة، الضمنية خاصة؛
 - هناك مساهمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات في دعم علميات ادارة المعرفة، خاصة وما توفرها من وسائل لتوزيع وتبادل المعارف والخبرات، انظمة لأرشفة وتخزين المعارف الموجودة واستعمالها متى دعت الحاجة لها.
 - تتفاعل في تركيبية البيئة التنظيمية للمنظمات اربعة ابعاد اساسية مانحة للمنظمة تميزا عن مثيلاتها، هي الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تعتبر كالعقد التعريفي لكل منظمة؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

- نتيجة الايهام والتردد الملاحظ في اجابات افراد العينة على فقرات الاستبيان، افقد الدراسة ادلة التحليل القوية في تحديد اثر العلاقات بين متغيرات الدراسة، الا انه تم الخروج بجملة من النتائج منها:
- هناك تبني ضعيف للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة كنهج تسييري حديث، هذا التبني راجع بشكل كبير الى ضعف توفر المؤسسات الجزائرية على المتطلبات الكفيلة بالاستغلال الجيد للمعرفة؛
 - هناك اختلاف بين ابعاد البنية التنظيمية في مدى مساهمتها لعمليات ادارة المعرفة :
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة؛
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة؛
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة؛
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة على عمليات ادارة المعرفة؛
 - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عمليات ادارة المعرفة.
 - تتسم الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجزائرية بالهرمية الشديدة الامر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة ادارة المعرفة؛
 - هناك ولوج جيد لبعض المؤسسات في استخدام التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - هناك اهمال لجانب العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات بالرغم من اثرها الكبير على استغلال المعرفة؛
 - هناك فجوة بين دور الجامعة وعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

مقترحات الدراسة:

- على امل تدارك النقائص المذكورة انفا، نقدم بعض التوصيات والاقتراحات، ك:
- الاستمرار في تعزيز الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة جميع التطورات المتعلقة بها؛
- ضرورة تبني نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على تبادل افكار وخبراتهم وطرح الافكار والمبادرات الجديدة؛
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمقاربات كفيلة بالاهتمام بعنصر المعرفة كمورد اساسي في عملها؛

- ضرورة تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات ادارة المعرفة، كالهياكل الشبكية، هيكل الفريق..
- العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة والمبادرة داخل المنظمة؛
- ضرورة تبني نظام فعال لتحديد وتعزيز مكامن المعارف والافراد الحاملين لها؛
- تشجيع عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسات، وانشاء علاقات مع المراكز البحثية والجامعات؛
- العمل على ترسيخ القيم والعادات الداعمة لمشاركة المعرفة وتناقلها بين العاملين؛
- ضرورة تعزيز العمل التوعوي لربط الجامعة الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن سياق استراتيجي منتج للقيمة.

افاق الدراسة:

- لأجل تدارك النقائص الموجودة في هذه الدراسة، ولإقامة مزيد من التحليل المعمق الهادف الى الاستغلال الامثل، نقترح الافاق كإشكاليات بحث مستقبلية التالية:
- دراسة انظمة الحوافر الفعالة لدعم عمليات ادارة المعرفة؛
 - دور القيادة التحويلية في دعم عمليات ادارة المعرفة؛
 - استعمال خرائط المعرفة على مستوى المنظمات؛
 - تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في دعم عمليات ادارة المعرفة؛
 - اليات اقامة الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية(خاصة في ظل الصعوبات التي يواجهها الباحث الجزائري في الدراسات الميدانية)

قائمة المراجع

I. الكتب:

- 1) احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2) احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 3) اسامة الربيع، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج ال *spss*، الجزء الاول(الطبعة الثانية)، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2007.
- 4) اسامة ربيع امين سليمان، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج *SPSS*، القاهرة، 2008.
- 5) اسعد زروق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1977.
- 6) اكاديمية فيصل العالمية، اساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمز ناشرون وموزعون، الاردن، 2008.
- 7) محمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي(مفاهيمهم او منهجيتهم باستخدام بتوظيف حزمة *SPSS* ولينزل *Liserl*، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 8) اوما سكران، طرق البحث في الادارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، تعريب اسماعيل علي البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 9) ايروما بيسرا فيرنانديز، راجيف سايبيروال، ترجمة محمد شحاتة وهي، عبد المحسن بن فالخ اللحيد، ادارة المعرفة(النظم والعمليات)، الادارة العامة للنشر والتوزيع، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 10) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 11) جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في ادارة الاعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 12) جمانة زياد الزغبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015 .

- (13) جيرالد جريبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني ، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- (14) حسن محمد احمد محمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2011.
- (15) حسين احمد الطراونة ، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، م شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن 2012.
- (16) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009..
- (17) رائد يوسف الحاج، ادارة السلوك الانساني والتنظيمي دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- (18) رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان، مصر، 2000،
- (19) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007.
- (20) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- (21) سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، 2008.
- (22) سعد زناد دروش الحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية ، نماذج ، عمليات)، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- (23) سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (24) سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (25) سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- (26) سلطان كرملي، ترجمة هيثم على حجازي، ادارة المعرفة(مدخل تطبيقي)، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (27) شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (28) صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.

- (29) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- (30) طاهر محسن الغالي، احمد على صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2010.
- (31) عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة(مدخل تحليلي: المدخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (32) عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (33) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (34) عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (35) علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- (36) علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (37) علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (38) عليان رجي مصطفى، ادارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2012.
- (39) عمر احمد همشري، ادارة المعرفة (الطريق الى التميز)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (40) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (41) عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، 2012.
- (42) لحرر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الواقع والمتطلبات) ، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
- (43) ليث عبد الله القهوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (44) ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2013.

- 45) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 46) محمد عبد المجيد، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 47) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
- 48) مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016.
- 49) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 50) مؤيد الساعدي، الاسس السلوكية لمنظمات الاعمال (منظور سلوكي تمهيدي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 51) نادر علي، شعبان ابراهيم السواح، محمد عبد الفتاح ابراهيم، حوكمة تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2016.
- 52) نجاة رشيد الكيخيا، اساسيات الاستنتاج الاحصائي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 53) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 54) نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009..
- 55) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 56) هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 57) هشيم علي حجازي، ادارة المعرفة (مدخل نظري)، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 58) الوردي زكي حسن، المالكى مجبل لازم، المعلومات والمجتمع، دار الوراق، عمان، 2002.
- 59) وليد محمد هيكل، سياسات واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نماذج من دول العالم، منشورات المنظمة العربية للتنمية القاهرة، 2017.

.II الاطروحات، المذكرات، المقالات:

1. أبو فارة يوسف احمد ، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان 2004
2. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ، 40 العدد1، الاردن، 2013.
3. أسعد كاظم نايف، العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي(دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد)، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
4. محمد تيغزة، البنية المنطقية لمعامل الفاكرو نباخ ومدى دقته في تقدير البيانات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية(م 21 - 3)، الرياض، 2009.
5. ايت مختار عمر، حمدي معمر، طرق ونماذج قياس الراس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس (الراس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، جامعة الشلف، 2011.
6. بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 الى 2015 مجلة العلوم الإدارية، السودان، العدد الثاني، 2018.
7. جيهان محمد، أثر اقتصاد المعرفة في النمو الاقتصادي في الاقتصاد المصري، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2016.
8. حسين محمود حرتم، شاكر جار الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية :دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 08 ، العدد الأول، 2006.
9. رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، المجلد 9، العدد 04، 2013.

10. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة(دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببسكرة(الجزائر)، 2011.
11. سوسن الحسيني و ابراهيم البتاجي، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والنخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط ، بغداد، 2016.
12. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
13. عبدالرحمن جمال موسى، اثر استخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" على إدارة معرفة الزبون"(دراسة حالة : "مجموعة ابو الحاج - التكمسي المميز، اطروحة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017.
14. قيس عبد الهادي صالح ، باسمه محمد باني، القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 51، العدد 04، 2013.
15. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون/2009.
16. مجدي نويري، محددات انماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة(دراسة حالة مؤسسة البريد بالمسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2011.
17. محمود عبد الرحمن الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، 2017، 3، العدد 13، المجلد 13، العدد 3، الاردن، 2017.
18. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، جامعة الروح القدس، لبنان ، 2014.

19. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ،
مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9_ع2 (2004).

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

I. Books :

- 1) *Barbra senior, Organizational change, Person Education, London, 2002.*
- 2) *Edward Sallis, gary jones, Knowledge management in education (enhancing learning&education), kogan Page limited, UK, 2002.*
- 3) *Harlod D. Harlow, jr, The relation between tacit and explicit knowledge management strategies and Methodologies and firm financial and innovation outcomes, phd.thesis in in Business Administration, Aliant International university, USA, 2004 .*
- 4) *Henry Mintzberg, Structure in Fives: designing effective organizations, prentice .Hall, New Jersey, USA 1993.*
- 5) *Ikuijiro Nonaka, The dynamics of knowledge creation, the knowledge advantage, Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, Ernst & Young LLP ,UK, 1999.*
- 6) *Irma Becrra Fernandez, Rajiv Aabherwal, Knowledge management(systems and processes), M.E Sharpe, London, 2009 .*
- 7) *Kenneth c. Laudon, Jane p. Laudon, Management information systems, Prentice Hall, Seventh Editon, New Jersey, 2002.*
- 8) *Kenneth c. Laudon, Jane p. Laudon, Management information systems(Managing the digital firm), Tenth Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2007.*
- 9) *Kimberly K. Anderson, Organizational Capabilities as predictors of effective knowledge management EF: An empirical examination, PHD thesis of Business Administration, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2009.*
- 10) *M.A.P.WILLMER, Information theory and organization structure, Thales Publications (W.O.) Ltd, 1977.*
- 11) *Peter Durcker, _Managing Knowledge workers in a chang world; Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, 14 Visinaire define marketplace success in the new economy)?Ernst & young LLP, USA, 1999.*
- 12) *Rudy ruggles, Dan Holtshouse, Gaining the knowldeg advantage (14 Visionaries define marketplace success in the new economy), (The ernst& Young center for Business Innovation), Ernst & Young llp, USA, 1999.*
- 13) *Scott M. Lynch, Introduction to Applied Bayesian Statistics and Estimation for Social Scientists, SPRINGER SCIENCE+BUSINESS MEDIA, LLC , 2007.*
- 14) *Sposito, V. A., Hand, M. L., Skarpness, B, On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators, Communications in Statistics-simulation and Computation, 1983.*

- 15) Peter F. Drucker, **Afunctioning society selection from sixty five years of writing on community**, Society and polity, Transaction Publishers, USA, 2003.

II. Articles, Thesis , and Reports:

- 1) Abdelkader Daghfous, Omar Belkhodja, Linda C. Angell, **Understanding and managing knowledge Loss** Journal of Knowledge Management, VOL. 17 NO. 5, 2013.
- 2) Adli Abouzeedan, Thomas Hedner, **"Organization structure theories and open innovation paradigm"**, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 2012.
- 3) AinoKianto, Mika Vanhala, PiaHeilmann, **The impact of knowledge management on job satisfaction**, Journal of Knowledge Management, VOL. 20 NO. 4 2016, p 620.
- 4) Ali Intezari, NazimTaskin, David J. Pauleen, **Looking beyond knowledge sharing: an integrative Approach to knowledge management culture**, Journal of Knowledge Management, VOL. 21 NO. 2 2017.
- 5) AmritTiwana, **The knowledge management toolkit**, Prentic Hall ptr, USA, 2000.
- 6) Ananda Mukherji, **The evolution of information systems: their impact on organizations and structures**, Management Decision, .2002.
- 7) Andre Saito, Katsuhiko Umemoto, Mitsuru Ikeda, **A strategy-based ontology of knowledge management Technologies**, Journal of Knowledge Management, 11 NO. 1, 2007 .
- 8) Angel Cabrera ! a, Elizabeth F. Cabrerab, Sebastian Barajas, **The key role of organizational culture in a Multi-system view -driven change**, International Journal of Information Management , 2001.
- 9) Ann L.N. Chapman, David Johnson, Karen Kilner, **Leadership styles used by senior medical leaders Patterns, influences and implications for leadership development**, Leadership in Health Services, .2014
- 10) Arturs Barbars, **Interaction between organizational culture and work engagement in the information and Communication technology sector in Latvia**, Journal of Business Management, 2016.
- 11) Asep Rokhyadi, Tulus Haryono , Wisnu Untoro, **Impact of company s performance and green strategy on Organizational culture: phenomenon of Indonesia**, International Journal of Research in Commerce & Management, Volume 6, 2015.
- 12) Austin Lee Nichols, **What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on Desired leadership traits**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No. 5, 2016..
- 13) Azadeh Rezvania, Linying Dongb, Pouria Khosravia, **Promoting the continuing usage of strategic Information systems: The role of supervisory leadership in the successful implementation of enterprise Systems**, International Journal of Information Management,2017.
- 14) Barley Lane, Dunsford Hill, **Areview of leadership theory and competency frameworks**, Centre for Leadership stiudes-university of Exter, united kingdom , 2003.

- 15) Barry Gerhart, **Does national culture constrain organization culture and human resource strategy ? the Role of individual mechanisms and implications for employee selection** , *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 28.2009.
- 16) Bertolt Meyer, Kozo Sugiyama, **The concept of knowledge in KM: a dimensional model**, VOL. 11 NO. 1, 2007 .
- 17) Brahima Sanou, **The world in 2015**, ICT Data and Statistics Division, Geneva, May 2015.
- 18) Brian Lehaney, Steve Clarke, Elayne Coakes, Gillian Jack, **Beyond knowledge management**, Idea group Publishing, Hershey, USA, 2004.
- 19) Catrin Johansson, Vernon D. Miller, Solange Hamrin, **Conceptualizing communicative A framework for Analysing and developing leaders' communication competence**, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 No. 2, 2014.
- 20) Chinho Lin, Chuni Wu, **Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 9, 2005.
- 21) Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, **The role of organizational culture in the knowledge management process**, *Journal knowledge of management*, VOL. 19 NO. 3 2015.
- 22) Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, **The role of organizational culture in the knowledge Management process**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 19 NO. 3 2015.
- 23) Chun Wei Choo, **Information culture and organizational effectiveness**, *International Journal of Information Management*, 2013.
- 24) Corinne Haviley, **The relationship between the survey-guided assessment of culture within specific nursing Work groups and readiness for change**, *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies Advances in Health Care Management*.2011
- 25) David Giles, Russell Yates, **Enabling educational leaders: qualitatively surveying an organization's Culture**, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 Issue: 1..2014
- 26) Elayne Coakes, A.D. Amar, Maria Luisa Granados, **Knowledge management, strategy, and technology: a Clobal snapshot**, *Journal of Enterprise Information Management* , Vol. 23 No. 3, 2010.
- 27) Eric Monroe Olson, Rebecca Duray, Cary Cooper, Kai Monroe Olson, **Strategy, structure, and culture Within the english premier league An examination of large clubs**, *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, 2016.
- 28) Fabio Lotti Oliva is based, **Knowledge management barriers, practices and maturity model**, *Journal of knowledge management*, VOL. 18 NO. 6 2014.
- 29) Fatemeh Nooshinfard , Leila Nemati-Anaraki, **Success factors of inter-organizational knowledge Sharing: a proposed framework**, *Interorganizational KS*, The Electronic Library Vol. 32 No. 2, 2014.

- 30) FeiGao, Meng Li, Steve Clarke, **Knowledge, Management, and knowledge management in business Operations**, *Journal knowledge of management*, VOL. 12 NO. 2, 2008.
- 31) Gabriele McLaughlin, Michael Stankosky, **Knowledge has legs: personal knowledge strategies shape the Future of knowledge work and knowledge management**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 18 NO. 3 2010.
- 32) Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **Bringing care into knowledge development of business Organizations**; Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, **Knowledge emergence: Social, Technical, and Evolutionary dimensions of knowledge creation**, Oxford University Press, New York, 2001.
- 33) Giri Jogaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, **Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations Performance evidence from the asian hotel industry**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, 2006.
- 34) Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H, **Knowledge management: an organizational capabilities Perspective**, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, 2001.
- 35) Golnessa Galyani Moghaddam, **Information technology and gender gap: toward a global view**, *The Electronic Library*, Vol 28, No 5, 2010.
- 36) Harri Laihonen, Antti Lönnqvist, Juha Metsälä, **Two knowledge perspectives to growth management**, Vol. 45 No. 4, 2015.
- 37) Henry Mintzberg, **The structuring of organizations**, Prentice Hall International, USA, 1979.
- 38) Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, Ryoko Toyama, **Emergence of "BA" :A conceptual framework for the Continuous and self-transcending process of knowledge creation**, Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, **Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**, Oxford University Press, New York, 2001.
- 39) James C. Sarros, Judy Gray, Iain L. Densten, Brian Cooper, **The organizational culture profile revisited And Revised: An australian perspective**, *Australian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1 June 2005.
- 40) Jan Pfister, **Managing organizational culture for effective internal control (from practice to theory)**, Physica-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2009.
- 41) Jen Steiger, **An examination of the influence of organizational structure types and Management levels on knowledge management practices in organizations**, PhD thesis, Published, Alliant International University, San Diego, 2013.
- 42) Jens Rowold, **Multifactor leadership questionnaire psychometric properties of the german translation by Jens rowold**, Mind Garden, 2005.
- 43) Jin Tong and Amit Mitra, **Chinese cultural influences on knowledge management practice**, *Journal of Knowledge Management* , VOL. 13, 2009.
- 44) Joachim Kimmerle, Katrin Wodzicki, Ulrike Cress, **The social psychology of knowledge management**, *Team Performance Management* Vol. 14 No. 7/8, 2008.
- 45) Joan Marques, **Awakened leadership in action: a comparison of three exceptional business leaders** *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 8, 2008.

- 46) Karkm .wiig, **Knowledge management an emerging dicipline rooted in a long history**, Charles despres, Daniel echauvel, butterworthheinemann, **knowledge horizons**.USA, 2000.
- 47) Karl Erik Sveiby, **Aknowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation**, *Journal of Intellectual Capital*, MBC University Press, V2, N4, 2001.
- 48) Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **Knowledge creation and management**, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **Knowledge creation and management: New Challenges for Managers**, Oxford University Press, 198 Madison Avenue, New York, 2007..
- 49) Keithl.Lindsey, **Knowledge Sharing barriers, knowledge management(Concepts, Methodologies, Tools, And Applications)**, *Information Science Reference*, Hershey, USA, 2008.
- 50) Kiran Sakkar Sudha, M. G. Shahnawaz, Anam Farhat, **Leadership styles, leader's effectiveness and well-Being: exploring collective efficacy as a mediator**, SAGE Publication, 2016.
- 51) Konstantnos M. Karyotakis, Vassilis S. Moustakis, **Organizational factors, organizational Culture, Job Satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration**, *The European journal of applied Economics*, EJAE 2016.
- 52) Kwong-Chi Lo, Kwai-Sang Chin, **User-satisfaction-based knowledge management performance Measurement**, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 5, 2009.
- 53) Laith Ali Yousif Al-Hakim, Shahizan Hassan, **Knowledge management strategies, innovation, and Organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS**, *Journal of Advances in Management Research* Vol. 10 No. 1, 2013.
- 54) Lester Thurow, **Brainpower and the futureof capitalism**; Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, **14 Visinaire define marketplace success in the new economy)?** Ernst&young LLP, USA, 1999.
- 55) Liang-Hung Lin, Iuan-Yuan Lu, **Adoption of virtual organization by taiwanese electronics firms An Empirical study of organization structure innovation**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 No. 2, 2005.
- 56) Liz Taylor, knowledge, **Information and the business process(revolutionary thinking or common sense ?** Chandos Publishing (Oxford) limited, UK, 2007.
- 57) M. du Plessis, **What bars organizations from managing knowledge successfully?**, *International Journal of Information Management* , 2008.
- 58) Mario Javier , Fa'tima Guadamillas, **Organizational factors to support knowledge management and Innovation**, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 15 NO. 6 2011.
- 59) Mario Javier Donate and Fatima Guadamillas, **Organizational factors to support knowledge management And innovation**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 15, 2011.
- 60) Martha de Jager, **The KMAT: benchmarking knowledge management**, *Library Management*, Vol, 20, 1999.
- 61) Martin Eisend, Heiner Evanschitzky, David I. Gilliland, **The influence of organizational and national Culture on new product performance**, *_PROD INNOV MANAG*, 2016.

- 62) Mc Dermott, Richard, "**Knowing is a human Act: how is information technology Inspired, But Cannot Deliver, Knowledge Management**", Revised .1998.
- 63) Michael Brandt Jones, **Organizational culture and knowledge managementm An empirical Investigation of U.S. Manufacturing firms**, PhD thesis, Nova Southeastern University, 2009.
- 64) Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, **Transformational leadership(support, and employee creativity)**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 7, 2011.
- 65) Mothanthite, **Managing people in the new economy(trageted HR practice that persuade people to unlock Their knowledge power**, Responcse Books, India, 2004.
- 66) Muhammad Shujahat, Saddam Hussain, SammarJaved, Muhammad Imran Malik, RamayahThurasamy, Junaid Ali, **Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach**, *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 47 No. 1, 2017.
- 67) Nen-Ting Huang, Chiu-Chi Wei, Wei-Kou Chang, **Knowledge management: modeling the knowledge Diffusion in community of practice**, *Kybernetes Vol. 36 No. 5/6*, 2007.
- 68) Podsajoff, Philip et al, **Common Method Biases in Behavioral Research :Acritical Review of the Literature and Recommenderemdiies**, *Journal of Applied Psychology*, 2003.
- 69) Probst , G . , " **Practical knowledge management : a model that works "** . *Journal of Knowledge Management ,Vol . 3 , No . 4 , 1998.*
- 70)Rajnish Kumar Rai, **Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative Framework**, *Journal of Knowledge Management, VOL. 15 , 2011.*
- 71)Randy G. Pennington, **Change performance to change the culture**, *Industrial and Commercial Training Vol. 35*, 2003.
- 72)Re'my Magnier-Watanabe, Dai Senoo, **Shaping knowledge management: organization and national Culture**, *Journal of Knowledge Management, VOL. 14 NO. 2*, 2010.
- 73) Renétissen, Daniel Andriessen, Frank Lekannedeprez, **The knowledge dividend**, Pearson Education Limited, london, 2000.
- 74) Rubina Mahsud, Gary Yukl, Greg Prussia, **Leader empathy(ethical leadership, and relations-oriented Behaviors as antecedents of leader-member exchange quality)**, *Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 6*, 2010.
- 75) Russell P. Guay, **The relationship between leader fit and transformational leadership**, *Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 No. 1*, 2013.
- 76) Ruthrikowski, **Knowledge management(internal, external and social cultures)**, Ruthrikowski, **knowledge Management(social, cultural and theoretical perspectives)**, Chandos Publishing (Oxford)Limited, UK, 2007.
- 77) Ruthrikowski, **Knowledge sharing and organisational learning inthe developed and developing world;** Ruthrikowski, **(Knowledge management: social, cultural and theoretical perspectives)** Chandos Publishing(Oxford)limited, UK, 2007.

- 78) Salojarvi , Sari , Furu , Patrick & Sveiby, **Knowledge management and growth in finnish SMEs** , *Journal Of Knowledge Management*, Vol . 9 , No . 2 , 2005.
- 79) Sanjay Kumar Singh, **Role of leadership in knowledge management: a study**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 12 NO. 4 , 2008..
- 80) Satyendra , C. Pandey, Andrew Dutta, **Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge Management**, *Journal of Knowledge Manageme*, VOL. 17 NO. 3, 2013 .
- 81) Scott Paquette, **Communities or practice as facilitators of knowledge exchange**, Scott Paquette, **Knowledge management (concepts, methodologies, tools, and applications)**, *Information Science Reference*, Hershey, USA, 2008.
- 82) Shahidul Hassan, Rubina' Mahsud, Gary Yukl, Gregory E. Prussia, **Ethical and empowering leadership and Leader effectiveness**, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 2, 2013.
- 83) Shu-jiun Chen, Hsueh-hua Chen, **Mapping multilingual lexical semantics for knowledge organization Systems**, *The Electronic Library* Vol. 30 No. 2, 2012.
- 84) Stephen Brookes, **Is selfless leadership an impossible ideal for public leaders**, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 10 No. 4, 2014.
- 85) Stephen Swensen , Grace Gorringer, John Caviness, Dawn Peters, **Leadership by design: intentional Organization development of physician leaders**, *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 4, 2016.
- 86) Steve Offsey, **Knowledge Management, Linking people to knowledge for bottom line results**, *Journal of Knowledge Management*, Volume 1 Number 2 December 1997.
- 87) TAEJUN CHO, **KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INVESTIGATION INTO THE EFFECTS OF KNOWLEDGE INFRASTRUCTURE AND PROCESSES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, *Phd thesis in Human Resource Education*, University of Illinois, 2011.
- 88) Takala Tuomo, **How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development**, *Development and Learning in organization*, VOL. 20 NO. 4 2006.
- 89) Tatiana Andreeva, Aino Kianto, **Does Knowledge management really matter? Linking knowledge Management practices, competitiveness and economic performance**, *Journal of knowledge Management* , VOL. 16 NO 4, 2012.
- 90) Tatiana Andreeva, Aino Kianto, **Does knowledge management really matter? Linking knowledge Management practices, competitiveness and economic performance**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 16 NO 4, 2012.
- 91) Terry Lee Camden, **The Role of Organizational Values in Knowledge Sharing Actions: A Case Study**, *phd thesis*, George Washington University, 2011, p22.
- 92) Thomas Anning-Dorson, **Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on Innovation and performance relationship**, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 35 Issue: 2, 2017.
- 93) Tom Cannon, **Organisation and structure for innovation**, *Management Research News*, Vol. 5 Issue: 4,.
- 94) Turban, Mclean, Wetherbe, **Information Technology for Management**, 5ed N.Y, 2005.

- 95) Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew, Keng-Boon Ooi, **Knowledge management: a key Determinant in advancing technological innovation?**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 17 NO. 6, 2013.
- 96) William money, arch turner, **Assessing knowledge management system user acceptance with the Technology acceptance model**, *knowledge management (concepts, methodologies, tools, and applications) Information science reference, hershey, USA, 2008.*
- 97) Xiaomi An, Hepu Deng, Lemen Chao, Wenlin Bai, **Knowledge management in supporting collaborative Innovation community capacity building**, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 18 NO 3, 2014.
- 98) Zaheer Khan, Tim Vorley, **Big data text analytics: an enabler of knowledge management**, *Journal of knowledge Management*, VOL. 21 NO. 1 2017.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 1) <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>.
- 2) <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> .
- 3) <https://www.mptn.gov.dz>
- 4) http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatory_Factor_Analysis

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس "سطيف 1"
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان حول: ادارة المعرفة في المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

بعد التحية الطيبة....

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. حيث الهدف من الاستبيان هو استكمال الدراسة التطبيقية لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان: مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة (دراسة حالة عينة من المؤسسات)

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، حيث يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. ونشير ان اهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

اذا اردتم الاطلاع على نتائج الاستبيان، يرجى كتابة بريدكم الالكتروني:

من اعداد: نويري مجدي

الموسم الجامعي: 2017/2016

الجزء الاول: معلومات عامة

رجاء اختيار الرقم المناسب في الجداول التالية:

الجنس	
1	ذكر
2	انثى

نوع المؤسسة	
1	مؤسسة عامة
2	مؤسسة خاصة
3	مؤسسة مختلطة

المؤهل العلمي		
1	ثانوي	
2	الليسانس	الليسانس
3	مهندس	
4	ماجستير	ماجستير او دكتوراة
5	الدكتوراه	

الاقدمية في العمل(سنوات العمل)	
1	5-1
2	10-6
3	15-11
4	اكثر من 15

المركز الوظيفي		
1	مدير	الادارة العليا
2	نائب مدير	
3	رئيس مصلحة	الادارة التنفيذية
4	رئيس قسم	

الرجاء، وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الاول: مستوى ادارة المعرفة في المنظمات

رقم العبارة	العبارة	مطلقا	قليل	احيانا	معظم الاوقات	في جميع الاوقات
01	تقوم مؤسستكم باستخدام الافكار والخبرات الجديدة بصورة منتظمة من اجل تحسين تنافسية المؤسسة.					
02	يتاح الوقت والموارد للمستخدمين لدعم ومتابعة الافكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا.					
03	يساهم جميع المستخدمين في تحديد وتجديد الافكار والخبرات الموجودة في مؤسستكم.					
04	تقوم مؤسستكم بترتيب المعلومات(مثل بيانات المبيعات وملفات الزبائن)باستخدام برامج في الاعلام الالي.					
05	تتميز الية العمل في مؤسستكم بالمرونة بشكل يساعد المستخدمين في الحصول على المعلومات واستخدامها.					
06	تقيس وتتابع مؤسستكم بشكل واضح وفعال قيمة مواردها البشرية والفكرية.					
07	تتواصل مؤسستكم مع عدد كبير من المصادر للحصول على أفضل المعلومات خلال نشاطها اليومي.					
08	تتطلع مؤسستكم بشكل واضح وفعال على افكار وخبرات مستخدميها .					
09	صمم نظام الحوافز في مؤسستكم بشكل يشجع المستخدمين على تبادل وتشارك افكارهم وخبراتهم.					
10	تقوم مؤسستكم بإعادة ترتيب وتطوير هيكلها التنظيمي من اجل تسهيل المشاركة في الافكار والخبرات بين المستخدمين.					

المحور الثاني: مدى استعداد المنظمات للدخول في برنامج ادارة المعرفة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	متروك	موافق
01	ان استراتيجية مؤسستكم القادمة محددة وواضحة الاهداف الرئيسية .			
02	هناك تحديد جيد وواضح للأفكار وخبرات الافراد الاكثر اهمية التي تحتاجها مؤسستكم لاكتسابها وتشاركتها، لكونها تمثل راس المال المؤسسة الفكري الذي يعزز تنافسية المؤسسة.			
03	تتوافق وترتبط عملية التوظيف في مؤسستكم بشكل وثيق مع استراتيجية المؤسسة القائمة على تعزيز دور موردها البشري في نشاطها.			
04	ان الاشخاص المهمين لعملا جري تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بكفاءة			
05	تناسب ادوات الاتصال داخل مؤسستكم مع قيم وعادات عمل المؤسسة، باستخدام كافة السبل لذلك ك(البريد الالكتروني، النشرات،...)			
06	هناك قيم وعادات في عمل مؤسستكم تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والافكار ويكافئ المبدعون و يشجعون على التعلم من الاخطاء.			
07	تعمل مؤسستكم على تحويل معارف وافكار مستخدميهيها في برامج ونظم او نماذج لتسيير معرفتهم، كبرامج تتضمن ما يلي: تحديد الكفاءة، أنشطة التعلم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، تقييم الاداء.			
08	تحقق مؤسستكم نجاح في مجال تدريب مستخدميهيها، من خلال الوصول الى الافراد المناسبين واستخدامها وسائل الاعلام المختلفة لتوصيل التدريب(الانترنت، الفيديو، الوثائق،...)			
09	تتنافس مؤسستكم مع منافسيها خاصة في كيفية الاستفادة بشكل كبير من مورداها البشرية، واختيار افضل السياسات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك .			
10	يدعم مسؤولوا مؤسستكم عمليات التطوير والتحديث داخل المؤسسة ، حيث يؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.			

شكرا جزيلاً لوقتكم و حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر " بسكرة "

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة (دراسة حالة عينة من
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)

بعد التحية الطيبة:

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. حيث الهدف من الاستبيان هو استكمال الدراسة التطبيقية لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان: مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة (دراسة حالة عينة من المؤسسات)

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، حيث يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. ونشير ان اهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

اذا اردتم الاطلاع على نتائج الاستبيان يرجى كتابة بريدكم الالكتروني:.....

تحت إشراف: أ.د. وسيلة بن ساهل

من إعداد: مجدي نويري

Mdjo2016@gmail.com

السنة الجامعية: 2017/2018

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Université Mohamed Khider de Biskra

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Questionnaire À propos :
La Contribution de la Structure Organisationnelle au support
Des Processus de Gestion de Connaissance

Après un salut de bon cœur :
Chers frères, chères sœurs ;

On pose entre vos mains ce sondage, dans l'espoir de nous offrir un peu de votre temps, en vous remerciant de d'avance pour votre collaboration. Nous sommes confiants de l'exactitude et l'objectif de notre sondage est l'accomplissement des besoins pour l'obtention du diplôme doctorat en science gestion, titre « *La Contribution de la Structure Organisationnelle à l'appui des processus de gestion de connaissance..* ».

On met à votre connaissance que les informations obtenues reste à l'abri et elles sont exclusivement pour la recherche scientifique. Vos réponses seront transformées en indications numériques qui s'emploient à l'analyse pour être réussie, nous espérons que vous donnez d'importance à cette étude.

Enfin accepte ,os salutation les plus sincères.

Si vous voulez connaître les résultats du sondage écrivez votre email :

Préparation de :

Madjdi Nouri
mdjo2016@gmail.com

Sous l'encadrement du :

P. Wssila Bensahel

L'année Universitaire : 2017/2018

الجزء الاول : المعلومات الشخصية (les information spécial)

رجاءً ضع إشارة (√) في المربع المناسب (Dans la case appropriée) Mettez (√) :S'il vous plaît

الجنس (Sexe)	ذكر (Masculin)	أنثى (Feminin)
الاجابة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

عدد سنوات العمل (سنة) (ancienneté) (année)	5 - 1	10-6	15-11	اكتر من 15 Plus de 15
الاجابة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

نوع المؤسسة (Type d' enterprise)	عمومية (Publique)	خاصة (Privée)	مختلطة (Mixte)
الاجابة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المركز الوظيفي (Grade)	مدير عام Directeur	نائب مدير Vice-directeur	رئيس فرع Chef de département	رئيس مصلحة Chef de service
الاجابة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اخرى، يرجى ذكرها			Autres: s'il vous paît citez les

المؤهل العلمي Diploma obtenu	بكالوريا Baccalauréat	ليسانس la licence	ماجستير Majistar	دكتوراه .Ph.D
الاجابة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اخرى، يرجى ذكرها			Autres: s'il vous paît citez les

المحور الاول: عمليات ادارة المعرفة

Chapiter01 : Les Opérations des Gestion de Connaissance

سلم القياس					اولا- الخلق وتوليد المعرفة (Creation de la Connaissance)
موافق تماما Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Ni d'accord ni en désaccord	غير موافق pas d'accord	غير موافق تماما Pas du tout d'accord	العبارات الخاصة بخلق وتوليد المعرفة Les expressions propres a la création de la connaissance
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 تشجع مؤسستنا الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة Notre entreprise encourage les fonctionnaires à prendre l'incitative et inventer de nouvelles idées.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 تهتم مؤسستنا بالشراكة مع مراكز البحث (كالجامعات) للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطها. Notre entreprise s'intéresse au travail commun avec les centres de recherche (ex: l'Université) pour tirer profit des dernières découvertes dans le domaine de ses activités.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3 تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور مع زبائنها ومورديها للاستفادة من افكارهم ومعارفهم وآرائهم حول تحسين نشاطها. Notre entreprise organise des rencontres avec les clients pour profiter de leur idées et leur connaissance afin d'améliorer ses activités
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4 تنظم مؤسستنا لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل، أو تحسين العمل المقدم، أو طرح مشاريع وأفكار جديدة... الخ. Notre entreprise organise des rencontres et ouvre les débats entre ses fonctionnaires pour trouver des solutions aux problèmes et améliorer le travail, poser des nouveaux projets
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 تهتم مؤسستنا بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطها Notre entreprise s'intéresse de suivre les informations et les connaissances liées à ses activités.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6 تحرص مؤسستنا على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم. Notre entreprise s'intéresse de recruter les fonctionnaires les plus compétents et profiter de leur connaissance.

سلم القياس					ثانيا- نقل وتشارك المعرفة Le Transfert et le Partager de la Connaissance
موافق تماما Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Ni d'accord ni en désaccord	غير موافق pas d'accord	غير موافق تماما Pas du tout d'accord	العبارات الخاصة بنقل وتشارك المعرفة Les expressions propres au transfert et au partager de la connaissance
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7 تشجع مؤسستنا الاتصالات غير الرسمية (الحوار والنقاش...) حول مشاكل العمل بين عمالها Notre entreprise encourage les communications non officielles entre ses fonctionnaires autour des problèmes du travail.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8 تنظم مؤسستنا دورات تدريبية للموظفين لتحسين مستوى معارفهم. Notre entreprise organise des formations a ses fonctionnaires pour améliorer leurs connaissances
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9 تعمل مؤسستنا احيانا على تبادل الموظفين لمهامهم لتعزيز تبادل خبراتهم ومعارفهم. Notre entreprise donne l'occasion aux fonctionnaires d'échanger leurs postes de travail pour consolider leurs expériences et connaissances.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10 تنظم مؤسستنا لقاءات مع الخبراء بغرض الاستفادة من معارفهم. Notre entreprise organise des rencontres avec des experts pour profiter de leurs connaissances.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11 تقوم مؤسستنا بتطبيق تجارب ناجحة لمؤسسات اخرى. Notre entreprise mit en pratique les expériences réussies d'autres entreprises.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12 تتواصل مؤسستنا مع المؤسسات الاخرى لتحديد افضل الطرق والممارسات في نشر وتبادل الافكار والمعارف بين موظفيها. Notre entreprise communique avec les autres entreprises afin de déterminer les meilleures façons à échanger les idées et les connaissances entre ses fonctionnaires.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13 نستعين في مؤسستنا بالقصص والروايات لشرح وفهم المعاني والمهام التي يصعب علينا فهمها. Notre entreprise utilise les récits pour expliciter et faire mieux comprendre les difficultés que nous rencontrons dans nos missions.

سلم القياس					ثالثا- استعمال وتجديد المعرفة L'emploi et la Rénovation de Connaissance
موافق تماما Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Ni d'accord ni en désaccord	غير موافق pas d'accord	غير موافق تماما Pas du tout d'accord	العبارات الخاصة باستعمال وتجديد المعرفة Les expressions propres à la emploi et la rénovation de connaissances
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14 تحرص المؤسسة على تطبيق اخر الابتكارات التي تخص مجال عملها. Notre entreprise s'intéresse à appliquer les dernières créations qui concernent le domaine de son activité.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15 تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لآليات العمل. Notre entreprise cherche à développer constamment les mécanismes de travail.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16 تتوفر المؤسسة على الوسائل الكفيلة بنشر المعلومات والمعارف المستحدثة وتطويرها بصفة آنية مستمرة، كقاعدة بيانات العملاء.... Notre entreprise possède les moyens nécessaires pour diffuser les informations et les connaissances nouvelles et les développer de façon instantanée et continue, comme par exemple la base de donnée clients,....
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17 تعمل مؤسستنا على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها. Notre entreprise essaye d'appliquer les nouvelles idées et connaissances pour améliorer son activité.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18 تحرص مؤسستنا على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات (كتب ارشادية) لاستعمالها عند الحاجة. Notre entreprise essaye continuellement de mémoriser les expériences de ses fonctionnaires dans les livres ou des programmes pour les utiliser quand ils ont besoin.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19 تحرص مؤسستنا على تطبيق الموظفين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم وتكوينهم. Notre entreprise insiste que ses fonctionnaires appliquent les connaissances et les informations acquises dans leur formation.

المحور الثاني: مكونات البنية التنظيمية

Chapiter01 : Les Composants de la Structure Organisationnelle

سلم القياس					رابعا- الثقافة التنظيمية (La Culture Organisationnelle)
موافق تماما Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد (Ni d'accord ni en désaccord)	غير موافق pas d'accord	غير موافق تماما Pas du tout d'accord	العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية Les expressions propres à la Culture organisationnelle
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تعمل مؤسستنا على تحقيق الاهداف المسطرة من خلال الاستغلال الجيد للخبرات والمعارف المتوفرة . Notre entreprise sert à atteindre les objectifs assignés à travers la bonne exploitation des expériences et connaissances disponibles..
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	هناك احساس بالمسؤولية من قبل الجميع (موظفين ومسؤولين) اتجاه المؤسسة خاصة في ما يخص استغلال وتشارك المعلومات والمعارف. Nos fonctionnaires sont conscients de leur responsabilité envers l'Entreprise surtout concernent l'exploitation et le partage des informations et connaissances.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	نعمل كأننا فريق واحد نتبادل فيه المعلومات والمعارف بحرية وسهولة. On travaille avec un esprit d'équipe et nous échangeons les informations et les connaissances librement et facilement..
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	جو العمل في المؤسسة يشجع على المبادرة في تطبيق الأفكار الجديدة واستغلال الخبرات المتوفرة والتعلم من الأخطاء. Le contexte du travail dans l'Entreprise encourage l'application des nouvelles idées et l'exploitation des expériences et l'apprentissage depuis les erreurs.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تسعى مؤسستنا الى تقديم التحفيز اللازم للموظفين لتشارك وتبادل معارفهم وخبراتهم. Notre entreprise motive les fonctionnaires à partager et échanger leurs connaissances et expériences
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تعمل المؤسسة على تقييم اداء موظفيها على تشارك وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم. Notre entreprise évalue leur initiative à échanger leurs infirmations et expériences.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تسعى مؤسستنا الى تحسيس الموظفين بالاستقرار والطمأنينة بالشكل الذي يساعدهم على تبادل وتطبيق معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم في العمل. Notre entreprise cherche à créer un climat stable pour les fonctionnaires qui les aident à échanger et appliquer leurs connaissances et expériences.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تتوفر مؤسستنا على قيم وعادات تشجع روح التعاون وتشارك المعارف والخبرات بين الموظفين باختلاف مراكزهم الوظيفية. Notre entreprise a des traditions qui encouragent l'esprit de collaboration et le partages des connaissances et les expériences entre les fonctionnaires quelques soient leurs postes de travail.

العبارات الخاصة بالقيادة

Les expressions propres au Leadership

موافق تماما
Tout à fait d'accord

موافق
d'accord

محايد
Ni d'accord ni en désaccord

غير موافق
pas d'accord

غير موافق تماما
Pas du tout d'accord

يقوم مسؤولو مؤسستنا بتوفير الدعم للموظفين من اجل طرح الافكار الجديدة حول العمل، ولا يعاتبون في حالة فشلها.

Les responsable de notre entreprise encouragent les fonctionnaires pour trouver des nouvelles idées et ne les méprisent jamais en cas d'échec.

28

يقوم الموظفون في مؤسستنا باتخاذ القرارات السريعة دون الرجوع الى رؤسائهم، خاصة التي تساعد في طرح وتبادل الافكار والمعارف.

Nos fonctionnaires prennent rapidement des décisions sans consulter leurs chefs, surtout les décisions qui les aident à proposer et échanger des informations et des connaissances.

29

لا توجد في مؤسستنا عراقيل او حواجز تمنع الموظفين من الالتقاء مع مسؤولي المؤسسة لطرح افكار تساعد في تحسين سير عملها.

Dans notre entreprise, il n'y a pas d'obstacles qui empêchent nos fonctionnaires de rencontrer leurs chefs pour proposer leurs idées qui permettent d'améliorer la performance.

30

يستمتع مسؤولو مؤسستنا لانشغالات الموظفين ويأخذون بعين الاعتبار آرائهم وافكارهم حول سير العمل .

Les responsables de notre entreprise donnent intérêt aux préoccupations des fonctionnaires et prennent en compte leur idées et opinions concernant le travail.

31

يتسم مسؤولو مؤسستنا بالمبادرة والانفتاح وتقبل الانتقادات من الموظفين خاصة في تبني افكارهم وآرائهم.

Nos responsables ont un esprit ouvert et acceptent les critiques des fonctionnaires, et s'efforcent d'adopter leurs opinions et idées.

32

ينظم مسؤولو مؤسستنا جلسات منتظمة للتشاور مع الموظفين لإيمانهم بالاتصال المفتوح والصادق.

A cause de leur esprit ouvert et tolérant, nos responsables organisent des réunions régulières de discussion avec les fonctionnaires

33

سلم القياس

سادسا- الهيكل التنظيمي (Structure Organisationnelle)

العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي

Les expressions propres à la Structure organisationnelle

موافق تماما

Tout à fait d'accord

موافق

d'accord

محايد (Ni d'accord ni en désaccord)

غير موافق

pas d'accord

غير موافق تماما

Pas du tout d'accord

34 يتم التواصل بين الموظفين في الاقسام والمستويات المختلفة في مؤسستنا عبر قنوات وطرق رسمية محددة.

La communication entre les fonctionnaires dans les différents services de notre entreprise, se réalise à travers des canaux officiels bien déterminés.

35 تتوفر مؤسستنا على مراجع (كتب، مطبوعات،...الخ) ترشد وتوجه سلوك الموظفين، خاصة حول التواصل فيما بينهم.

Notre entreprise a des références (livres, des guides...) qui organisent et dirigent le comportement de nos fonctionnaires, surtout la communication entre eux.

36 هناك تواصل سهل ومرن بين الموظفين باختلاف تخصصاتهم و مراكزهم الوظيفية.

Il ya une communication souple et facile entre les fonctionnaires, malgré les différences de leur spécialité et leur poste de travail.

37 تنظيم مؤسستنا يسهل للموظفين تحديد المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في تأدية عملهم.

L'organisation de notre entreprise facilite la détermination des informations et des connaissances que les fonctionnaires ont besoin dans leur travail.

38 تقوم مؤسستنا بإسناد انجاز بعض المهام الى مؤسسات اخرى بهدف إنجازها بشكل افضل.

Notre entreprise confie aux autres entreprises la responsabilité d'accomplir certaines tâches afin de garantir leur bonne réalisation.

39 تقوم مؤسستنا باستحداث وتقليص الاقسام والمستويات متى دعت الحاجة الى تعزيز تواصل موظفيها.

Notre entreprise crée ou contracte ses parties et niveaux selon le besoin communicatif des fonctionnaires.

40 تسمح مؤسستنا بإنشاء فرق خاصة بإنجاز مهام معينة مشكلة من افراد يتبعون اقسام ومستويات مختلفة.

Notre entreprise permet de créer des groupes de travail, spéciales pour réaliser des missions ces groupes se composent de fonctionnaires qui appartiennent à des niveaux différents de l'entreprise.

سلم القياس					تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Technologie de L'information et de la Communication)
موافق تماما Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Ni d'accord ni en désaccord	غير موافق pas d'accord	غير موافق تماما Pas du tout d'accord	العبارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال Les expressions propres à la Technologie de l'information et de la communication
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	41 تتوفر المؤسسة على أنظمة معلوماتية مهمتها جمع وتخزين المعلومات والمعارف. Notre entreprise a des systèmes d'information permettant de collecter et de mémoriser les informations et les connaissances.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	42 تشجع وتدعم مؤسستنا موظفيها على تكوين مجموعات والتواصل عبر الانترنت لمناقشة امور العمل. Notre entreprise encourage ses fonctionnaires à s'organiser sous forme de groupes et se communiquer entre eux par le net (les sites sociaux come Facebook) pour discuter les problèmes de travail.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	43 تتوفر مؤسستنا على أنظمة حاسوبية تحتزن حالات لمشكلات وحلولها يمكن الرجوع اليها عند وقوعها مرة اخرى. Notre entreprise a des systèmes informations qui mémorisent tous les problèmes ainsi que leurs solutions pour en tirer profit dans les situations pareilles.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	44 تستخدم مؤسستنا مؤتمرات الفيديو كوسيلة فعالة لعقد الاجتماعات. Notre entreprise utilise les conférences-vidéo comme moyen efficace pour la communication.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	45 تتوفر مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكفيلة بتواصل موظفيها بكل سهولة وحرية. Notre entreprise a tous les moyens de la technologie d'information et la communication capables de lier tout facilement les fonctionnaires.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	46 تتوفر مؤسستنا على أنظمة خبيرة يرجع لها موظفيها بحثا عن النصائح والارشادات في تأدية مهامهم. Notre entreprise a des systèmes experts sur lesquels s'appuient les fonctionnaires pour trouver des conseils et des consignes de bon travail.

شكرا جزيلاً على منحنا جزءاً من وقتكم

Merci bien pour le temps que vous nous avez attribuez.

قائمة الملاحق

المحلق رقم 03: مفاهيم مقدمة للمعرفة.

المفهوم	المؤلف والسنة
جسم من المفاهيم والتعميمات والافكار المجردة التي نحملها معنا على اسس دائمة او شبة دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا	1993Wiig
هي القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة او ايجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية	Drucker1993
ما يحتاج العاملون الى معرفته للقيام بأعمالهم	Ernest and Young1997
عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من اجل معالجة مشكلات وظروف معينة.	2000Stettner
مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف(البراعات) how know .	(2002) Barnes
الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، او المعلومات في النشاط	Sverlinger
المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الافراد	Roman c.Barquin
قدرات كامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل	2001Alavi a Leidner
مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والادراك المتعمق والمسلمات البديهية القائمة على اساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة الموالية والاطار المناسب الذي من شأنه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.	بلاكويل و جامبل (2003)
احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج الى البيانات ثم الى المعلومات ثم الى المعرفة ثم الى الحكمة وهذه الاخيرة هي اساس الابتكار	Harris and Henderson2004
هي كل شئ ضمني او ظاهري يستحضره العاملون لأداء اعمالهم، او لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول الى الاهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات ادارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة وتوظيف.	القهيوي2013

المصدر: من اعداد الباحث بتصريف

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: انواع المعرفة

الباحث	أنواع المعرفة
David Hi	1- البيانات 2- رأس المال الفكري 3- الخبرة
Blumentritt_Johnston	1- المعرفة المرمزة 2- المعرفة العامة، 3- المعرفة الاجتماعية، 4- المعرفة المجسدة.
Unger	1- مرنة 2- متقدمة 3- طارئة
Badarcco	1- مجسدة 2- متنقلة
Alvesson	1- ضمنية 2- رسمية
Fleck	1- ضمنية 2- مجسدة 3- رسمية 4- غير رسمية 5- طارئة 6- متقدمة
Ghairi & Awad	1- المعرفة السطحية 2- المعرفة العميقة، 3- المعرفة الإجرائية، 4- المعرفة العامة، 5- معرفة الدلالات 6- المعرفة العرضية، 7- المعرفة الخبيرة
الببلاوي	1- المعرفة الداخلية 2- المعرفة الخارجية
العلي وزملائه	1- المعرفة الضمنية 2- المعرفة الواضحة، 3- المعرفة التكنولوجية، 4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة 5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة
ماكيرد_ Marquardt	1- معرفة ماذا. (know-what) 2- معرفة كيف. (know-how) 3- معرفة لماذا (know-why) 4- معرفة أين (know-where) 5- معرفة متى. (know-when)
ميشال زاك (M.H.Zak)	1- المعرفة الجوهرية، 2- المعرفة المتقدمة، 3- المعرفة الابتكارية .
توم باكمان (T.Backman)	1- المعرفة الصريحة، 2- المعرفة الضمنية ، 3- المعرفة الكامنة ، 4- المعرفة المجهولة

المصدر: من اعداد الطالب بتصريف

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05 : عمليات ادارة المعرفة

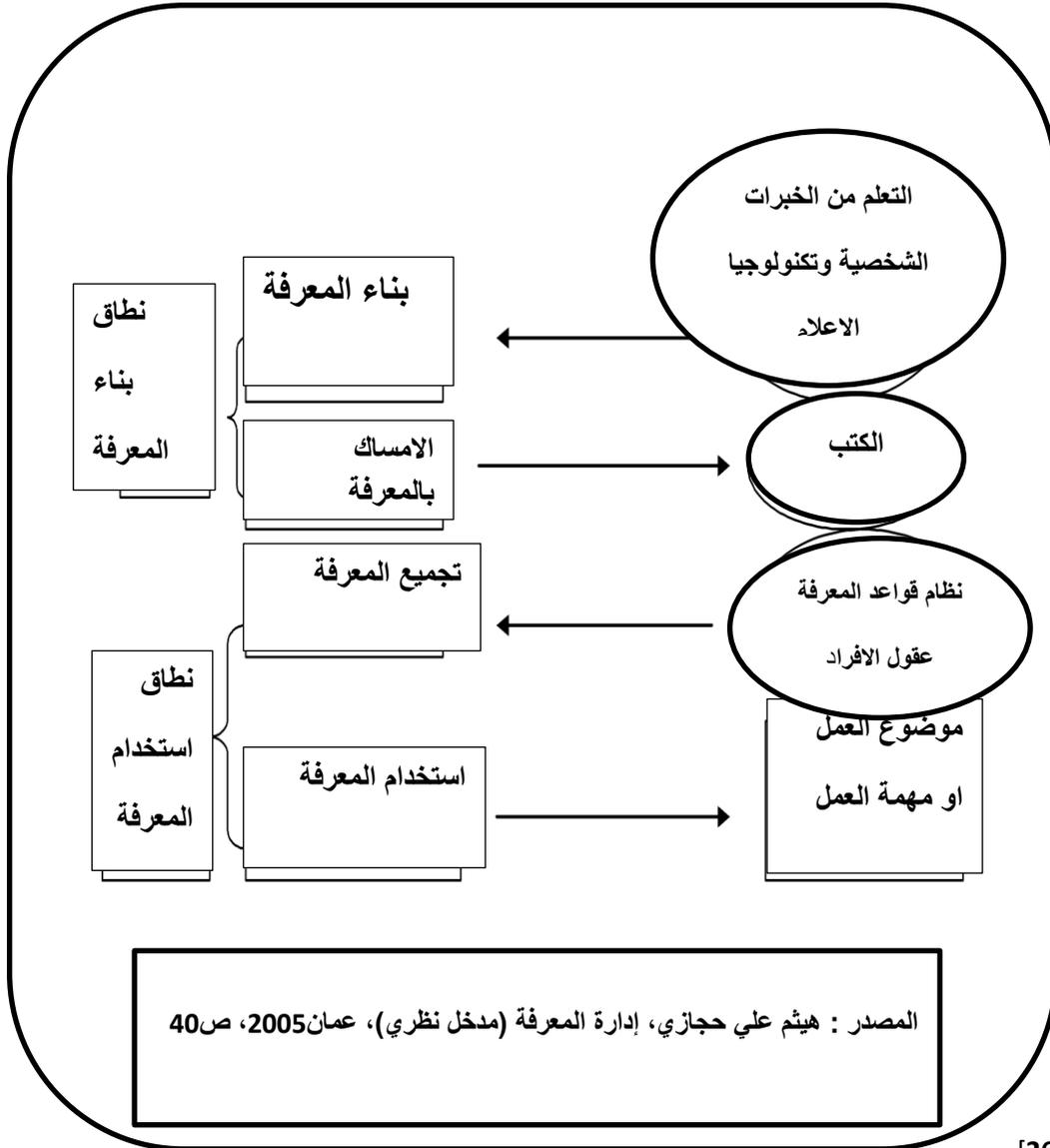
		العمليات															اسم الباحث والسنة			
استرجاع	تقييم	الاداءة وتطوير	تطبيق	اعادة استعمال	مشاركة	توزيع	نقل	معالجة	تنظيم	خزن	الاكتشاف	حصول	اسر	توليد	اكتساب	ابتكار	تحديد الاهداف	تشخيص		
					*										*					Davenport 1994
		*			*										*	*				Allec 1997
*	*	*						*		*					*					Davis 1998
	*	*	*		*												*	*		Weegemen 1998
		*		*	*										*					Martiny 1998
			*		*	*				*				*			*	*		Fraunhofer 1998
					*															Senge 1999
				*								*								Hauer 1999
*									*	*		*								Hermans 1999
				*	*				*					*		*		*		Burk 1999
		*	*							*		*								Versepij 1999
					*	*									*					Mc Dermoti 1999
*			*						*			*				*				Granter Group 1999
					*	*							*			*				Loudan & loudon 2000
						*						*				*		*		New Man 2000
			*			*								*						Mc Elroy 2000
*									*									*		Paul 2000
				*				*			*				*					Trigg 2000
*		*				*			*			*								Duffy 2000

قائمة الملاحق

	*						*	*							*			Alan 2000
		*				*	*			*				*				Kapoor 2000
		*	*	*			*	*							*	*		Loomis 2000
		*		*									*			*		Wick 2000
						*			*	*						*		Saffady 2000
			*		*				*	*	*		*	*	*	*	*	Rastogi 2000
			*		*	*			*		*		*					Montana 2000
			*				*	*										King 2000
			*		*				*							*		Turban 2001
			*			*			*				*					Heising 2001
			*			*			*				*					Varbeck & Finke 2001
					*				*						*			Daft 2001

المصدر: بالاعتماد على صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67، وآخرون.

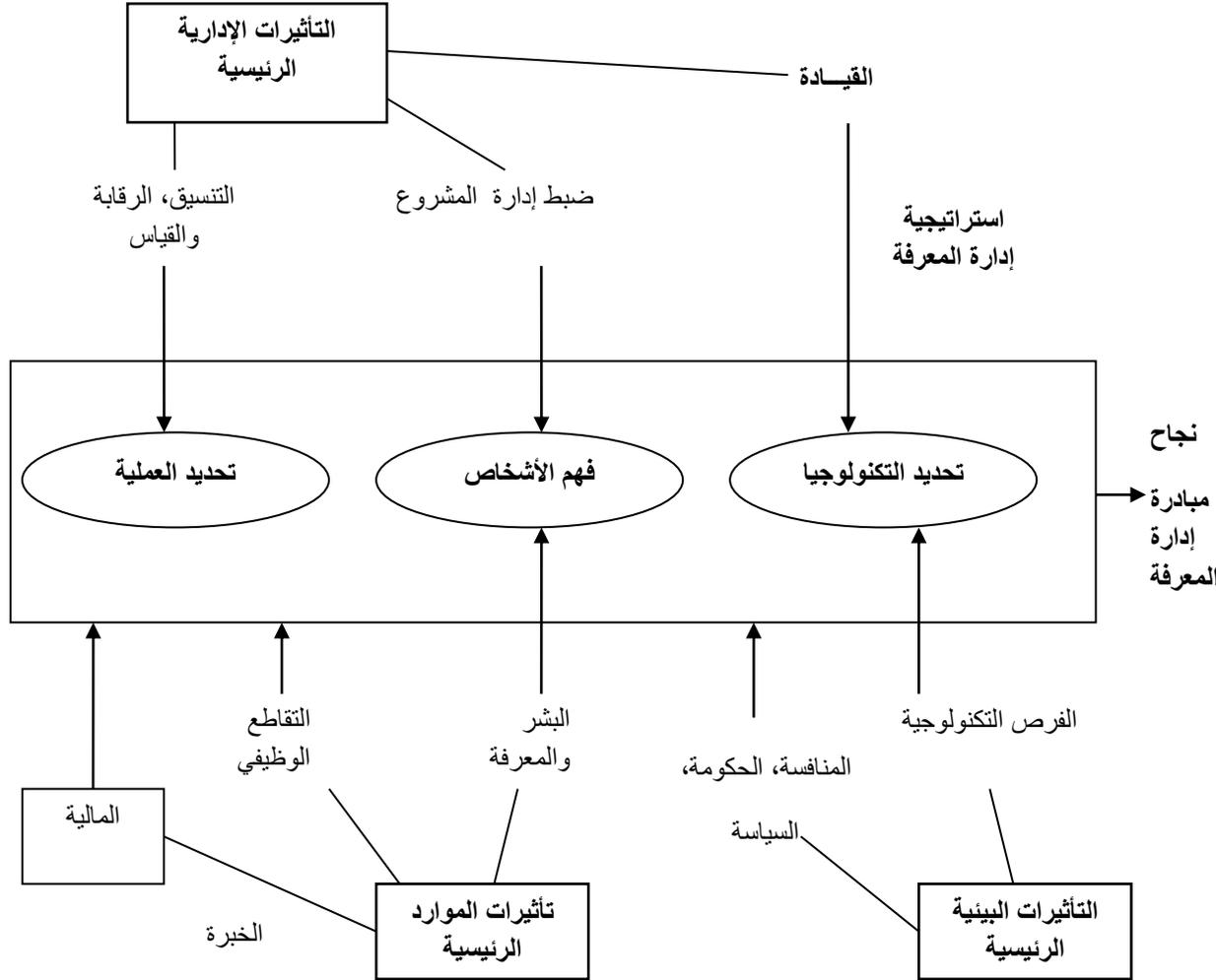
المعلق رقم 06: نماذج مقترحة لإدارة المعرفة



نموذج ويغ **Wiig** : يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، جمع المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، مع الاعتماد على النشاطات السابقة، ولكن بتفاصيل وفهم مختلف، كما يركز هذا النموذج على الاحتفاظ أيضا بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة (معرفة الحاسوب)، أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءا من الحوارات الثنائية في أماكن الاستراحة أو عند برادات المياه، وصولا إلى شبكات الخبرة وفرق العمل، نفس الشيء بالنسبة إلى استخدام المعرفة وذلك وفق ما يمليه الموقف المطروح أو المعاش، وما يركز عليه هذا النموذج هو دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد سواء في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات، مثلما الشكل المقابل مخطط تفصيلي لهذا النموذج:

قائمة الملاحق

نموذج ماسي وآخرون Massey et al لنجاح إدارة المعرفة



نموذج ماسي وآخرون Massey & al

نجاح إدارة المعرفة: قدم من قبل Massey, Montoya-Weiss, and O'Driscoll

حيث أن نجاح إدارة المعرفة حسب هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة، مستخدمي المعرفة وكيفية استخدامها، و حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي، وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، إذ أن إدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد فإنها تتضمن تغييرات تشمل كافة نواحي المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وكذا السلوكيات والممارسات الإدارية، ويمكن اعتبار هذا النموذج مساهمة هامة في فهم متطلبات إدارة المعرفة وكذلك العوامل التي تؤثر فيها، وقد قدم الباحثون الشكل التالي ليعبر على النموذج الذي اقترحوه:

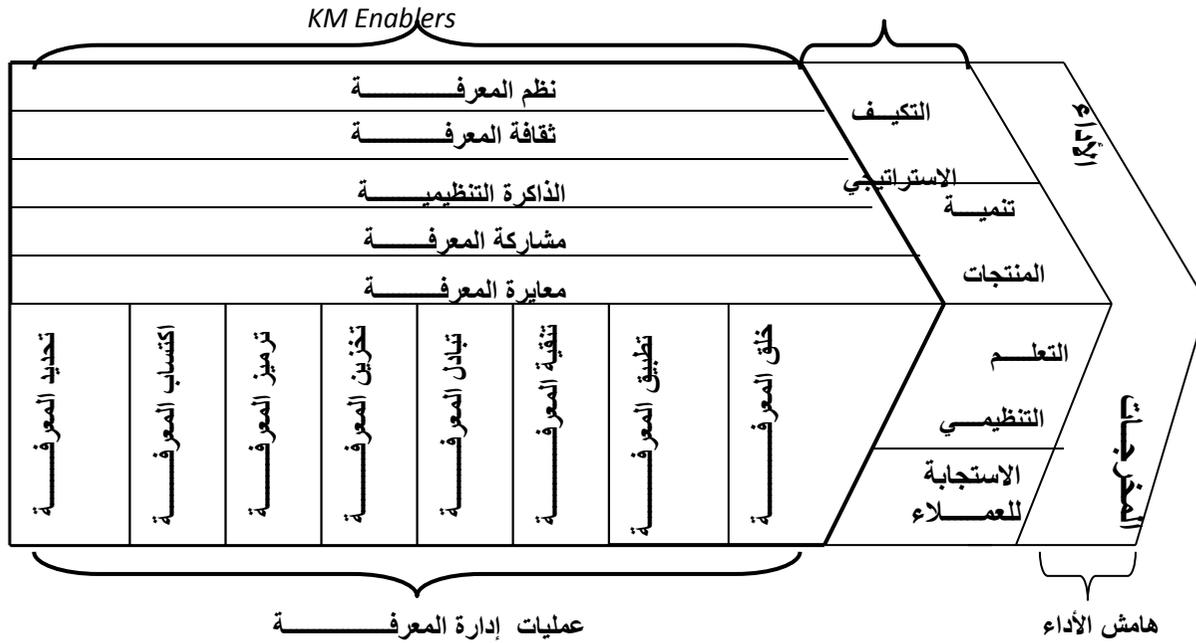
Source: Murray E. Jennex: **Knowledge management : concepts, methodologies, tools and applications**, Information Science Reference, United States of America, 2008, P35.

قائمة الملاحق

نموذج سلسلة قيمة المعرفة ل ونگ واحمد wang & ahmed

ممكّنات إدارة المعرفة

القدرات التنظيمية



Source: Wang C.L & Ahmed P.K, "The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network", Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P 322.

نموذج سلسلة قيمة المعرفة: قدم وانج و احمد بارفيز & Wang Ahmed نموذجا مشابها ومعتدا نموذج القيمة الذي قدمه مايكل بورتر سنة 1985 في كتابه المشهور الميزة التنافسية، لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة" knowledge value chain. حسب هذا النموذج فادار المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، بتوفر العديد من ممكّنات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة Knowledge Benchmarking، وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة التي ذكرناها سابقا. يعد هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية، مثلما يوضحه الشكل المقابل:

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07: مفاهيم مقدمة للثقافة التنظيمية

الاسم والسنة	المفاهيم
1951 Jaques	هي اداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما نظام المكافاة
1991Hodge /Anthony	مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الافراد في منظمة معينة او مجموعة فرعية وبالشكل الذي يجعلها موجها للسلوك واداة لحل المشكلات.
1995 Jones	مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات افراد المنظمة بين بعضهم البعض وبين الاطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن .. الخ
2000 Drummond	قصد بها البرمجة التشكيلية للعقل التي تميز فرد جماعة معينة عن غيره في الجماعات الاخرى، اي انها تمثل برمجيات العقل البشري
2003 Robbins	هي نظام للمعاني المشتركة التي يحملها اعضاء المنظمة والتي تميز منظماتهم عن غيرها من المنظمات.
2004 Hit	مجموعة معقدة من الايديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يتشاركها الاعضاء في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة اعمالها.
الخفاجي 2004	هي المعتقدات والقيم المؤثرة في اداء الافراد وسلوكياتهم
2005 Lussier	مجموعة القيم والافتراضات المشتركة المحددة المكيفة التي سوف يتصرف بموجبها الاعضاء
2008 Pearce/Roninson/ Cullen/Parboteeah	هي القيم المشتركة، المعتقدات والتوقعات، والمعايير التي يتعلمها الافراد والتي تصبح جزء من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت
2007 Mcshare/Glinow	هي الانماط الاساسية من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف ازاء المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة.
Schein	الثقافة على انها مجموعة من الافتراضات الضمنية الأساسية، تتقاسمها مجموعة من الافراد، تحدد تصوراتهم وافكارهم ومشاعرهم، والى حد ما سلوكهم
Cunningham	عبارة عن انظمة ادراكية ، تلعب دورا هاما في المساعدة علي تفسير كيفية تفكير الافراد واتخاذ القرار
Laurie	انها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة ادائهم لأعمالهم
خضير كاظم واخرين	القيم الاساسية التي تبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه العملاء والموظفين والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها اعضاء التنظيم
سامر جلدة	مجموعة القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة(الواضحة وغير المعلنة) والخبرات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب ويتصرف

الملاحقة رقم ٥: التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
C1	206	-.660	.169	-.328	.337
C2	206	-.311	.169	-1.050	.337
C3	207	-.596	.169	-.693	.337
C4	209	-.868	.168	-.337	.335
C5	208	-.892	.169	.117	.336
C6	207	-.978	.169	.248	.337
T7	206	-.677	.169	-.309	.337
T8	208	-1.389	.169	2.152	.336
T9	206	-.420	.169	-.796	.337
T10	207	-.669	.169	-.571	.337
T11	207	-.493	.169	-.770	.337
T12	208	-.373	.169	-.717	.336
T13	207	-.201	.169	-1.292	.337
E14	207	-.759	.169	.067	.337
E15	208	-.927	.169	.642	.336
E16	208	-.937	.169	.454	.336
E17	208	-.942	.169	.675	.336
E18	208	-.359	.169	-1.008	.336
E19	208	-.810	.169	.167	.336
CO20	206	-.872	.169	.509	.337
CO21	206	-.894	.169	.020	.337
CO22	205	-.614	.170	-.294	.338
CO23	207	-.547	.169	-.559	.337
CO24	205	-.426	.170	-.790	.338
CO25	206	-.651	.169	-.486	.337
CO26	207	-.514	.169	-.702	.337
CO27	205	9.946	.170	126.730	.338
L28	207	-.554	.169	-.681	.337
L29	207	-.307	.169	-1.174	.337
L30	208	-.714	.169	-.081	.336
L31	208	-.926	.169	-.109	.336
L32	208	-.609	.169	-.545	.336
L33	206	-.491	.169	-.758	.337
SO34	208	-.980	.169	.528	.336
SO35	207	-.651	.169	-.693	.337
SO36	207	-1.080	.169	.870	.337
SO37	207	-.961	.169	.354	.337

ص

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SO38	206	-.663	.169	-.457	.337
SO39	205	-.692	.170	-.134	.338
SO40	207	-.954	.169	.477	.337
TIC41	206	-1.221	.169	1.396	.337
TIC42	206	-.369	.169	-.930	.337
TIC43	204	-.664	.170	-.431	.339
TIC44	205	-.510	.170	-.984	.338
TIC45	204	-.970	.170	.154	.339
TIC46	205	-.503	.170	-.718	.338
Valid N (listwise)	179				

8

Correlation Matrix^a

		share13	use14	use15	use16	use17	use19	share10
Correlation	create1	,393	,486	,457	,531	,526	,500	,540
	create3	,445	,504	,440	,510	,548	,447	,631
	create4	,349	,518	,488	,530	,571	,482	,598
	create5	,298	,493	,568	,550	,604	,510	,542
	create6	,341	,508	,479	,458	,515	,548	,572
	share11	,449	,521	,455	,495	,509	,420	,554
	share12	,547	,523	,518	,507	,566	,402	,648
	share13	1,000	,386	,261	,314	,334	,355	,511
	use14	,386	1,000	,727	,550	,650	,567	,551
	use15	,261	,727	1,000	,628	,704	,582	,496
	use16	,314	,550	,628	1,000	,722	,565	,443
	use17	,334	,650	,704	,722	1,000	,626	,529
	use19	,355	,567	,582	,565	,626	1,000	,473
	share10	,511	,551	,496	,443	,529	,473	1,000
Sig. (1-tailed)	create1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	create3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	create4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	create5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	create6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	share11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	share12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	share13		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	use14	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	use15	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	use16	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	use17	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	use19	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	share10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,000069

Anti-image Matrices

		create1	create3	create4	create5	create6	share11
Anti-image Covariance	create1	,498	-,061	-,054	-,067	-,037	,009
	create3	-,061	,389	-,111	-,007	-,075	-,080
	create4	-,054	-,111	,405	-,100	-,041	,022
	create5	-,067	-,007	-,100	,428	-,092	,034
	create6	-,037	-,075	-,041	-,092	,469	-,022
	share11	,009	-,080	,022	,034	-,022	,471
	share12	-,016	-,024	,022	-,028	,013	-,144
	share13	-,042	-,035	,009	,024	,014	-,026
	use14	-,018	-,006	-,027	,036	-,025	-,052
	use15	,016	,030	,012	-,061	-,001	,010
	use16	-,061	-,019	-,031	-,025	,019	-,051
	use17	,005	-,023	-,023	-,040	,009	-,001
	use19	-,048	,026	,002	-,012	-,099	-,018
	share10	-,027	-,054	-,064	-,026	-,056	-,029
Anti-image Correlation	create1	,971 ^a	-,139	-,121	-,145	-,078	,018
	create3	-,139	,949 ^a	-,279	-,017	-,176	-,187
	create4	-,121	-,279	,948 ^a	-,239	-,094	,050
	create5	-,145	-,017	-,239	,951 ^a	-,205	,075
	create6	-,078	-,176	-,094	-,205	,956 ^a	-,047
	share11	,018	-,187	,050	,075	-,047	,940 ^a
	share12	-,038	-,062	,058	-,069	,031	-,343
	share13	-,076	-,072	,018	,046	,027	-,049
	use14	-,042	-,016	-,070	,089	-,059	-,124
	use15	,040	,085	,033	-,162	-,002	,026
	use16	-,136	-,048	-,076	-,060	,043	-,118
	use17	,013	-,066	-,065	-,108	,023	-,003
	use19	-,098	,059	,004	-,027	-,208	-,037
	share10	-,061	-,138	-,160	-,063	-,130	-,067

Anti-image Matrices

		share12	share13	use14	use15	use16	use17
Anti-image Covariance	create1	-,016	-,042	-,018	,016	-,061	,005
	create3	-,024	-,035	-,006	,030	-,019	-,023
	create4	,022	,009	-,027	,012	-,031	-,023
	create5	-,028	,024	,036	-,061	-,025	-,040
	create6	,013	,014	-,025	-,001	,019	,009
	share11	-,144	-,026	-,052	,010	-,051	-,001
	share12	,376	-,132	,011	-,044	-,015	-,044
	share13	-,132	,610	-,054	,070	-,003	,024
	use14	,011	-,054	,374	-,158	,015	-,044
	use15	-,044	,070	-,158	,333	-,061	-,065
	use16	-,015	-,003	,015	-,061	,401	-,122
	use17	-,044	,024	-,044	-,065	-,122	,312
	use19	,059	-,074	-,036	-,049	-,049	-,075
	share10	-,095	-,080	-,031	-,015	,047	,001
Anti-image Correlation	create1	-,038	-,076	-,042	,040	-,136	,013
	create3	-,062	-,072	-,016	,085	-,048	-,066
	create4	,058	,018	-,070	,033	-,076	-,065
	create5	-,069	,046	,089	-,162	-,060	-,108
	create6	,031	,027	-,059	-,002	,043	,023
	share11	-,343	-,049	-,124	,026	-,118	-,003
	share12	,919 ^a	-,276	,029	-,125	-,040	-,128
	share13	-,276	,918 ^a	-,112	,155	-,006	,056
	use14	,029	-,112	,932 ^a	-,448	,038	-,129
	use15	-,125	,155	-,448	,912 ^a	-,166	-,201
	use16	-,040	-,006	,038	-,166	,943 ^a	-,344
	use17	-,128	,056	-,129	-,201	-,344	,945 ^a
	use19	,139	-,136	-,086	-,123	-,113	-,194
	share10	-,248	-,162	-,081	-,041	,119	,003

Anti-image Matrices

		use19	share10
Anti-image Covariance	create1	-,048	-,027
	create3	,026	-,054
	create4	,002	-,064
	create5	-,012	-,026
	create6	-,099	-,056
	share11	-,018	-,029
	share12	,059	-,095
	share13	-,074	-,080
	use14	-,036	-,031
	use15	-,049	-,015
	use16	-,049	,047
	use17	-,075	,001
	use19	,479	-,016
	share10	-,016	,393
Anti-image Correlation	create1	-,098	-,061
	create3	,059	-,138
	create4	,004	-,160
	create5	-,027	-,063
	create6	-,208	-,130
	share11	-,037	-,067
	share12	,139	-,248
	share13	-,136	-,162
	use14	-,086	-,081
	use15	-,123	-,041
	use16	-,113	,119
	use17	-,194	,003
	use19	,951 ^a	-,037
	share10	-,037	,955 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

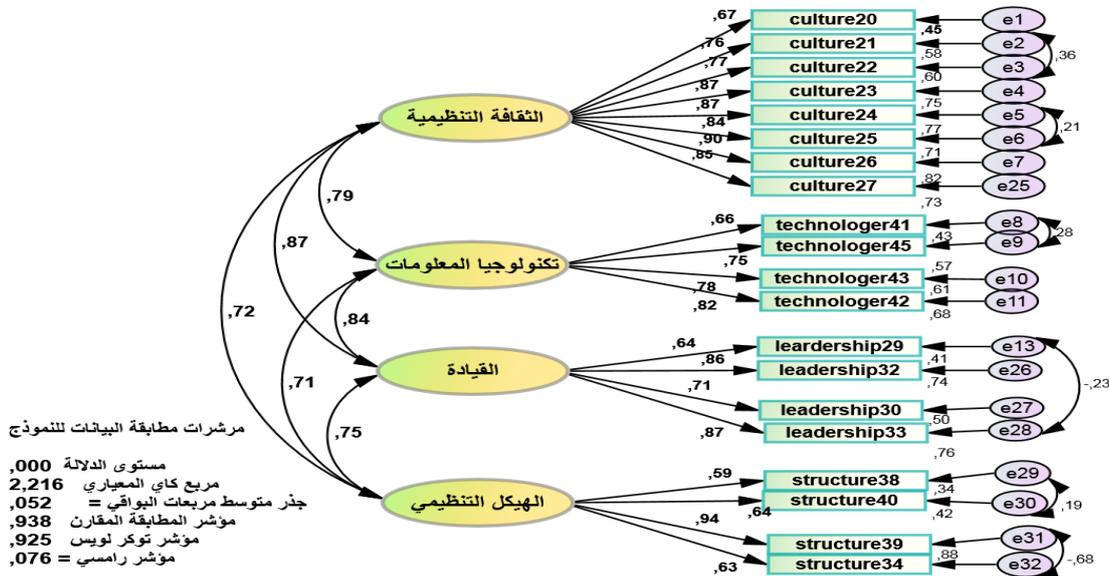
المدة رقم (11)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

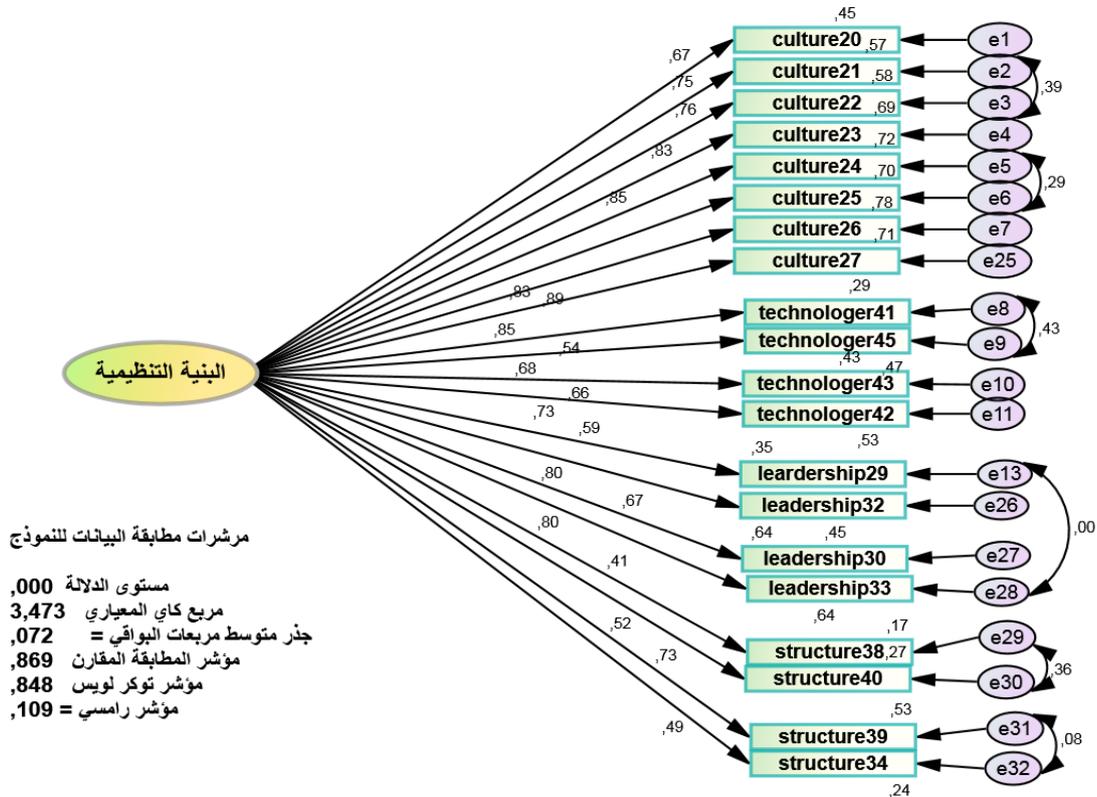
	share10	share11	share12	share13	create1	create3	create4	create5	create6	usc14	usc15	usc16	usc17	usc19	culture27	structure34
F7	,195	,144	,226	,085	,029	,027	,028	,025	,025	,015	,020	,016	,028	,013	,006	,015
F6	,029	,021	,033	,012	,114	,107	,109	,097	,098	,021	,028	,021	,038	,017	,014	-,003
F5	,013	,010	,015	,006	,018	,017	,017	,015	,016	,112	,151	,117	,206	,094	,008	,003
F4	,031	,023	,036	,013	-,006	-,006	-,006	-,005	-,005	,007	,010	,008	,013	,006	,003	,073
F3	,004	,003	,004	,002	,021	,020	,020	,018	,018	-,014	-,018	-,014	-,025	-,011	,019	,010
F2	-,004	-,003	-,005	-,002	,003	,003	,003	,002	,002	,024	,032	,025	,044	,020	,004	,005
F1	,003	,002	,004	,001	,007	,007	,007	,006	,006	,005	,007	,005	,009	,004	,071	,001

قائمة الملاحق

الملحق رقم 12: النموذج القياسي للتحليل العائلي التوكيدي للبنية التنظيمية



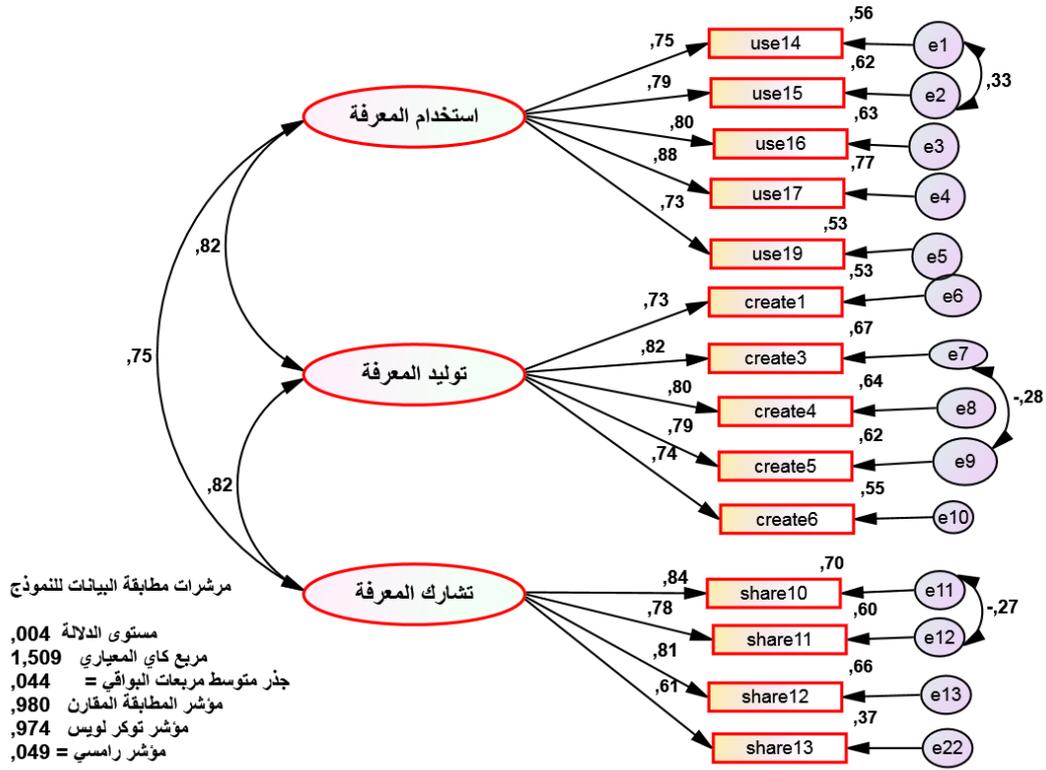
الملحق رقم: 12 النموذج احادي العامل للبنية التنظيمية



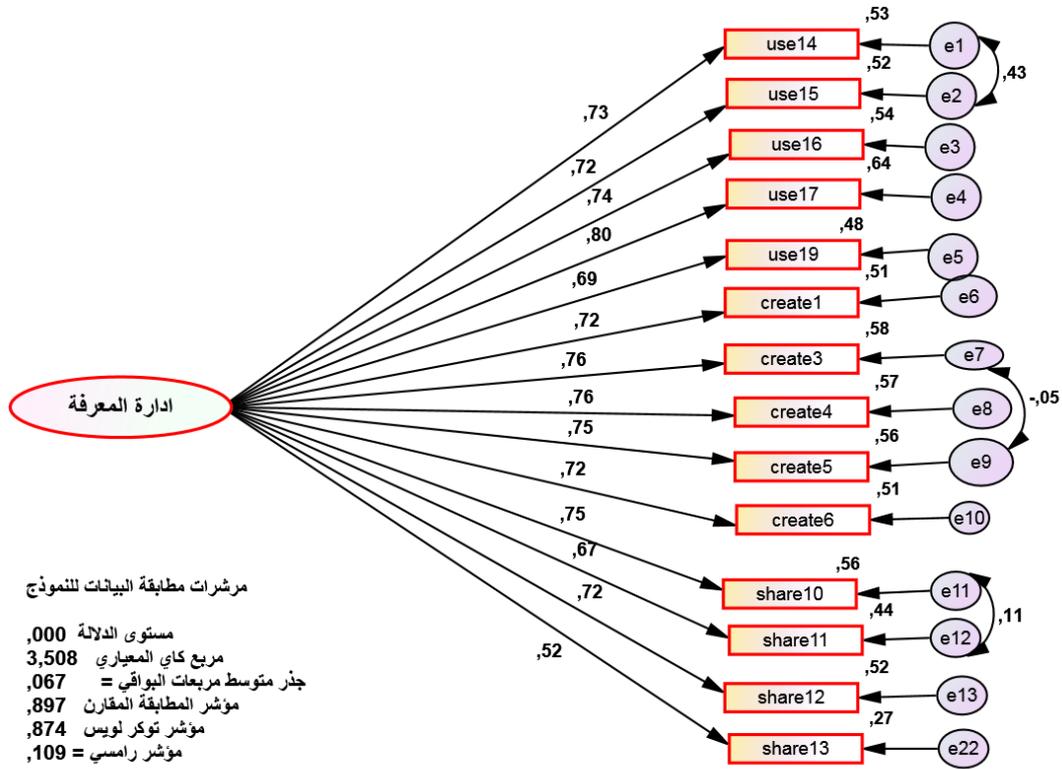
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال amos21.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 12: التحليل العاملي التوكيدي (القياسي) من الدرجة الاولى لإدارة المعرفة



الملحق رقم: التحليل العاملي التوكيدي (احادي العامل) من الدرجة الاولى



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال AMOS 21

قائمة الملاحق