الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضـــــــــوع:

دور إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات
دراسة حالة وكالة سونلغاز _بسكرة_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

من إعداد الطلبة:

- زروق عبد المالك

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ.د/ مرغاد لخضر

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
- بن زاوي عبد الرزاق	- استاذ	رئيسا	بسكرة
- مرغاد لخضر	- استاذ	مقررا	بسكرة
- بزيو عيشوش	- استاذ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم
كلك ١٤١٧

شكر والعرفان

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الحمد له على توفيقه وتسديده الذي أعانني على إتمام هذا العمل، فله الشكر والحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلق الله وعلى آله وصحبه أجمعيين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ،

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي الفاضل الأستاذ **"مرغاد لخضر"** لما بذله من جهد في متابعتي وتوجيهي خلال مختلف مراحل هذا البحث، فكان نعم السند والداعم، فكل الشكر والتقدير له على صبره وتفانيه.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني للأخ والصديق الدكتور **"بوطي عزالدين"**، كما أشكر الدكتور الذي كان مثالا يحتذي به في الكفاءة والتوضيع وحسن المعاملة، فكان دائما مرشد ومشجع لي، دون أن يبخل علينا بدعمه وتوجيهاته السديدة.

"شيخ عبد القادر" لما قدمه من دعم علمي ومعنوي.

كما أشكر جميع أساتذة وطاقم شعبة علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، الذين ساهموا في إنجاح هذا المشروع العلمي، وكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد، ولا أنسي أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل موظفي وإطارات مؤسسة سونلغاز، على تعاونهم الكريم وتسهيلهم لمهامي البحثية، على ما أبداه من تعاون مشكور ودعم متواصل .

أقول: جزاكم الله خير الجزاء، وبارك في علمكم وأعماركم.

الـــأهـــــداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى

عبارات الحب والامتنان إلى:

روح أبي الطاهرة رحمه الله نور دربي الذي ساندني ووفر لي

وإلى أمي أطال الله في عمرها والتي نستمد من دعاءها وحرصها القوة الى

أولادي كل باسمه

والى وزوجتي حفظهم الله جميعا

إلى اخوتي وأخواتي وكل العائلة الكبيرة وأحبتي واصدقائي وكل من ساهم

في نجاحي من قريب أو بعيد.

ملخص البحث:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في دعم وتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة سونلغاز كنموذج تطبيقي .وقد تم تناول الموضوع من خلال تحليل العلاقة بين محاور إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة) ومستوى تقدم التحول الرقمي في المؤسسة .وقد تم الاعتماد على المنهج وصفي، وتم جمع البيانات ميدانيًا من خلال استبيان موجّه إلى عينة من موظفي المؤسسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات (SPSS)ليتم ختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى تأثير كل محور من محاور إدارة المعرفة على التحول الرقمي النتائج الرئيسية :

أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تطبق بشكل جزئي في مؤسسة سونلغاز، حيث تُمارس بعض العمليات مثل تخزين المعرفة ونشرها بدرجة مقبولة.

بينما تعاني عمليات أخرى مثل توليد المعرفة وتطبيقها من ضعف نسبي .تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل عمليات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في المؤسسة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن غياب رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وضعف البنية التحتية الرقمية، تمثلان عوائق حقيقية أمام تسريع التحول الرقمي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة _ تسريع التحول الرقمي _ مؤسسات سونلغاز.

Search summary

This memorandum aims to study the role of knowledge management in supporting and implementing digital transformation within economic institutions, focusing on Sonelgaz as an applied model. The topic was addressed by analyzing the relationship between the axes of knowledge management (generation, storage, dissemination, and application of knowledge) and the level of progress of digital transformation in the institution. A descriptive approach was adopted, and data were collected in the field through a questionnaire directed to a sample of the institution's employees. The data were analyzed using SPSS tools to test the study's hypotheses related to the extent of the impact of each axis of knowledge management on digital transformation. Main results: The results showed that knowledge management is partially applied

in Sonelgaz, where some operations, such as knowledge storage and dissemination, are practiced to an acceptable degree While other processes, such as knowledge generation and application, suffer from relative weakness, it was found that there is a statistically significant positive relationship between the activation of knowledge management processes and the implementation of digital transformation in the organization. The study also found that the absence of a clear strategic vision for knowledge management and the weakness of the digital infrastructure represent real obstacles to accelerating digital transformation in the organization. Keywords: Knowledge Management – Accelerating Digital Transformation – Sonelgaz Institutions.

الـــفـــهـــرس

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الاهداء	
فهرس المحتويات.	
ملخص	
المقدمة.	
تمهيد.	أ
مشكلة الدراسة.	أ_ب
فرضيات الدراسة.	ب _ هـ
الدراسات السابقة.	و
أهداف الدراسة.	و
أسباب اختيار الموضوع.	و
منهج الدراسة	و_ز
أدوات جمع البيانات.	ز
هيكل البحث.	ز_ح
الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة المعرفة والتحول الرقمي:	
المبحث الأول: إدارة المعرفة.	
تمهيد.	10
نشأة إدارة المعرفة.	12_11
مدخل إدارة المعرفة.	12
تعريف إدارة المعرفة.	14_13
أهمية إدارة المعرفة.	15_14
أهداف إدارة المعرفة.	17_16
وظائف إدارة المعرفة.	17

فهرس المحتويات:

عناصر إدارة المعرفة.	18
نماذج إدارة المعرفة.	25_19
مجالات إدارة المعرفة.	28_25
ابعاد إدارة المعرفة.	28
استرتجيات إدارة المعرفة.	30_29
مشكلات إدارة المعرفة.	30
الحلول إدارة المعرفة.	31
خلاصة.	32
المبحث الثاني: المؤسسات الاقتصادية:	
تمهيد	34
مفهوم المؤسسات الاقتصادية	35_34
تصنيفات المؤسسات الاقتصادية	36_35
خصائص المؤسسات الاقتصادية	36
أهداف المؤسسة الاقتصادية	37
خلاصة	38_37
المبحث الثاني: التحول الرقمي	
تمهيد.	40
مفهوم التحول الرقمي.	43_40
خصائص التحول الرقمي.	44_43
نماذج التحول الرقمي.	47_45
العوامل المحفزات التحول الرقمي.	48
أبعاد التحول الرقمي.	48
أهمية التحول الرقمي.	49
آليات التحول الرقمي.	51_49
مسلمات التحول الرقمي.	53_51

فهرس المحتويات:

العوامل الحاسمة التحول الرقمي.	54_53
خلاصة	55
الفصل الثاني: التطبيقي	
تمهيد	57
المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز	
التعرف على مؤسسة سونلغاز	69_57
المبحث الثاني	
طريقة وأدوات الدراسة	70
التحليل الاحصائي	72_70
اختبار الصدق والثبات	72
اختبار الثبات والاتساق	75_73
نتائج حسب الابعاد	77_76
التحليلات الوصفية	80_77
المبحث الثالث	
اختبار الفرضيات	80
الفرضية الأول	81
الفرضية الثانية	82
الثانية الثالثة	84_83
الخاتمة	88_86
قائمة المصادر والمراجع	91_90
الملاحق	98_93

المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والاتصالات، أصبحت إدارة المعرفة عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والتطور.

وتشكل المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي، كمجمع سونلغاز، كدراسة حالة مميزة لهذا التحول، لما تلعبه من دور محوري في تأمين الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، تمثل إدارة المعرفة إطاراً متكاملاً لتوليد، تخزين، تبادل، وتوظيف المعرفة داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية.

ومن جهة أخرى، فإن التحول الرقمي يمثل مساراً ضرورياً لتحديث العمليات، وتبني الابتكار، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إن الدمج بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي في مؤسسات في **"مؤسسة سونلغاز"** يُعد من أهم التحديات والفرص في آن واحد، حيث تسعى المؤسسة إلى رقمنة بنيتها التحتية، وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف هياكلها، وتسهيل اتخاذ القرار على أسس معرفية دقيقة .

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي في مؤسسات سونلغاز، مع التركيز على مدى مساهمة المعرفة المؤسسية في تسريع رقمنة الخدمات والعمليات الداخلية، واستعراض التحديات التي قد تعيق هذا التكامل الاستراتيجي.

1_ مشكلة الدراسة:

يعد التحول نحو الاقتصاد الرقمي ذو أهمية كبيرة في مواجهة مختلف المستجدات العالمية وخاصة الاقتصادية منها، حيث تعد الجزائر من بين الدول التي تبدي اهتمامها بهذا الشأن، وعلى ضوء ما سبق يطرح لنا إشكال يمكن صياغته كما يلي:

ماهي دور إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي المؤسسات الاقتصادية؟

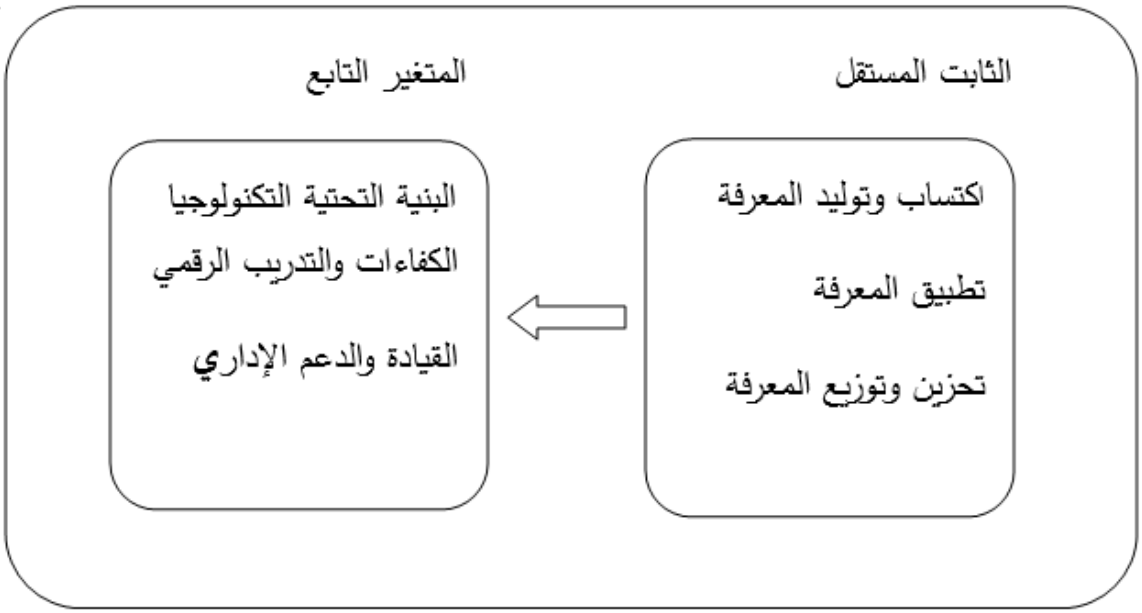
الأسئلة الفرعية:

ولإعطاء صورة أكثر وضوحا لإشكالية الدراسة تم تقسيمها إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1_ هل تنفذ إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز عمليات التحول الرقمي؟

2_ ما هي درجة ممارسة مؤسسة سونلغاز للتحول الرقمي؟

3_ هل تؤثر إدارة المعرفة في تسريع عمليات التحول الرقمي؟



2_ فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة للتساؤلات المطروحة لنقوم باختبارها لاحقا.

الفرضية الرئسية: يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تسريع عمليات التحول الرقمي.

الفرضيات الفرعية:

1_ توجد علاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة على البعد الاول من أبعاد البنية التحتية التكنولوجيا:

- **H1** يؤثر تبادل المعرفة بين الموظفين في استخدام تقنيات رقمنة الحديثة داخل المؤسسة.
- **H0** يؤثر تبادل المعرفة بين الموظفين في استخدام تقنيات رقمنة الحديثة داخل المؤسسة.

2_ توجد دلالة أحصائية بين تطبيق المغرفة على البعد الثاني من أبعاد الكفاءة والتدريب الرقمي:

- **H1** يؤثر نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة.
- **H0**لايؤثر نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة.

3_ توجد علاقة بين تخزين وتوزيع المعرفة على البغد الاخير من ابعاد القيادة والدعم الاداري:

- **H1**تؤثر أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي.
- **H0** لا تؤثر أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي.

3_ الدراسات السابقة:

دراسة للباحث محمد بوزيداوي، 2014، بعنوان: "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالحلقة" عالج فيها كيف تساهم إدارة المعرفة في بناء أساس لأداء مستدام ومتميز في مؤسسات قطاع التعليم العالي .توصل الباحث مجموعة من النتائج تتمثل في توفر عمليات إدارة المعرفة في الجامعة حيث تؤثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى أثرها الإيجابي في دعم التعلم الفردي والجماعي ومساهمتها في زيادة نسبة النمو والارتقاء الوظيفي، وتبين الدراسة أيضاً تأثير إدارة المعرفة في تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات العلمية باستمرار وتخريج طلبة يمتلكون كفاءة عالية وبناء عليه تحقيق رضا الزبائن، وعليه تحقيق إدارة المعرفة استدامة وتميز الأداء في جامعة الجلفة.

كما قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات تهدف إلى تفعيل إدارة المعرفة وبناء أداء متميز ومستدام أجملها في التركيز على توفير متطلبات إدارة المعرفة من قيادة رشيدة منفتحة وقوى بشرية نشيطة كفاءة تتعلم باستمرار وثقافة تنظيمية تدعم مشاركة وتقاسم المعرفة والأهم من ذلك التكنولوجيا المناسبة التي تواكب أحدث التطورات، كما اقترح تفعيل عمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق الغاية منها.

دراسة أخرى للباحث عمر محمد عبد الله الخرابشة، دراسات العلوم التربوية 2016، هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تبين من خلال الدراسة أن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء العمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة

ضعيفة .ومن ثم أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات تتلخص في ضرورة أن تولي إدارة الجامعة موضوع إدارة المعرفة أهمية أكبر، وضرورة سعي إدارة الجامعة إلى إتاحة المعرفة أمام هيئة التدريس ليطوروا من أساليبهم التدريسية بما يعكس الفائدة والمنفعة على الطلبة المخرج النهائي للعملية التعليمية، أيضاً تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والعالمية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة، وضرورة تطوير الوسائل التقنية وتحديثها باستمرار، وختاما أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس في موضوع إدارة المعرفة.

تناولت دراسة أخرى بعنوان "دور" عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية" للباحثة فاتن نبيل محمد أبو زريق ،2017، هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة .خلصت الباحثة إلى نتيجة إيجابية تبين التأثير الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .وبناء عليه أوصت الباحثة بضرورة العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد لتشجيعهم على اكتساب المزيد من المعرفة، والعمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزنة ومراجعتها باستمرار كما أوصت بضرورة قيام الإدارة العليا بتشجيع التجديد والابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة وتطوير الأفكار الجديدة، ضرورة وجود رؤية واضحة نحو استراتيجيات المعرفة، إنشاء فرق عمل متخصصة تتولى تطبيق إدارة المعرفة، تطوير أساليب إجراءات العمل والخروج عن آلية العمل الروتينية وإيجاد أساليب وطرق جديدة في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

دراسة أخرى بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"، للدكتور إياد طه الرواشدة جامعة الطفيلة التطبيقية 2019، والتي عالج فيها أثر إدارة المعرفة في بناء منظمات الأداء العالي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .أظهرت الدراسة في نتائجها أن مستوى إدارة المعرفة بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى بناء منظمات الأداء العالي بأبعاده في الشركات الأردنية الصناعة الأدوية البشرية جاء أيضاً بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتقديرات العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لبناء منظمات الأداء العالي ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بجميع أبعادها على بناء منظمات الأداء العالي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وبناء منظمات الأداء العالي.

دراسة أخرى بعنوان " أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات دراسة من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة أدرار في الجزائر" للباحثتين أسماء فنيش ونادية طلحاوي 2019، حيث تناولت الدراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في ظل الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة أدرار، حيث اعتمدت الدراسة متغيراً وسيطاً بين متغيري الدراسة .توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، أولها يسلط الضوء على توفر الإنترنت في الجامعة ولكن لم يعمم لخدمة مصالح الجامعة، اعتماد الجامعة على هيكل تنظيمي كلاسيكي حيث لم يجد العاملون أي فرصة لتبادل المعارف فيما بينهم، إضافة إلى تقصير الجامعة في استعمال تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الاتصالات بين الأفراد من أجل التعلم الفردي والجماعي .وبناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات دعت إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوفير مناخ مناسب لتطبيقها من خلال التكنولوجيا، استغلال تطبيق المعرفة في عمليات التعلم الفردي والجماعي التدريب لزيادة كفاءة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات، حث العاملين وتحفيزهم الخلق المعرفة وتبادلها ، تزويد الجامعة بالوسائل التكنولوجية وتغيير الهيكل التنظيمي، زيادة وتيرة التعلم التنظيمي، والأهم من ذلك وجوب إيجاد وتبني وسائل متطورة للحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة واستثمارها ضمن المنظمة.

دراسة أجراها الدكتور بسمان محجوب مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عالج فيها الباحث إمكانية التحوّل إلى جامعة رقميّة باعتماد مدخل إدارة المعرفة .توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تبين وضوحاً العلاقة القوية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات التحول الرقمي، حيث استنتج أن مناهج إدارة المعرفة تقدم إطاراً نظرياً ومنهجا تطبيقيا لآليات التحول الرقمي، كما تتسق عمليات إدارة المعرفة مع آليات التحول الرقمي نظرياً وتطبيقياً وتظهر مواءمة دقيقة في مضامينها وتسلسلها المنطقي، وصولاً إلى إمكانية اعتماد إدارة المعرفة كمدخل للتحول الرقمي، إضافةً إلى اعتبار الجامعة الرقمية ميداناً نموذجياً لإدارة فعالة للمعرفة على وفق مكونات بيئتها التنظيمية وخصائصها وأدوارها.

4_ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها توظيف المعرفة التنظيمية لدعم عمليات التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي. ويمكن تلخيص الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي

1_ تحليل مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها الأساسية في البيئة المؤسسية المعاصرة

2_ التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأهم متطلباته ومراحله داخل المؤسسات

3_ دراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي، وكيف يمكن لكل منهما أن يدعم الآخر

4_ قياس مستوى رضا العاملين حول استخدام إدارة المعرفة والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

5_ أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع، من أهمها:

- الموضوع ضمن تخصص الطالب.
- الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع من خلال تبني الدول التحول الرقمي ووضعها للعديد من الاستراتجيات لانجاحه سواء في المؤسسات الاقتصادية أو العمومية.

6_ منهج الدراسة:

من أجل إتمام الدراسة واختبار صحة الفرضيات والإجابة على التساؤل الرئيسي اعتمدنا على المنهجين "الوصفي" و"المنهج التحليلي الإحصائي" لأنهما أكثر ملائمة الموضوع الدراسة

المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مختلف المراجع والمصادر باللغة العربية، واللغات الأجنبية وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة حول واقع انتقال المؤسسات الاقتصادية للتحول الرقمي.

المنهج التحليلي الإحصائي من خلال استعمال أسلوب الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليلها.

7_ أدوات جمع البيانات:

من أجل تحليل البيانات التي تم الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- ❖ استخدام المتوسطات الحسابية.
- ❖ استخدام الانحرافات المعيارية.
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي.
- ❖ معامل الثبات معيار كرونباخ آلفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي.

8_ هيكل البحث:

مقدمة:

الفصل الأول: إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات.

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

مقدمة المبحث

المطلب الأول: نشأة و مدخل إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مفهوم و أهمية و أهداف وظائف إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: عناصر ونماذج ومجالات وإبعاد إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: استراتجيات ومشكلات وبعض الحلول إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الاول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: خصائص واهداف المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص نماذج التحول الرقمي.

المطلب الثاني: المحفزات وأبعاد وأهمية في التحول الرقمي.

المطلب الثالث: آليات ومسلمات والعوامل الحاسمة التحول الرقمي للمؤسسات.

ملخص الفصل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي.

المبحث الأول: أدوات وتحليل الاحصائي واختبارات الدراسة.

المبحث الثاني: صدق الفرضيات.

الخاتمة.

الـفـصـل الـأول:

إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات

المبحث الأول:

إدارة المعرفة

من أهم مقومات نجاح المنظمات والمؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات، والحفاظ على قدرتها في المنافسة من أجل البقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر التكنولوجيا المعلومات ولقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى التنظيم وإدارة هاته المعلومات وعليه وجوب على المنظمة أن توضع مجهودها الكامل في حل والاستفادة القصوى للتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من أجل حل المشكلات، هذا كان باعتماد على إدارة المعرفة التي توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمات والمستفيدين منها من الداخل والخارج، فباتت المعرفة المكون أساسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

تمهيد :

أصبحت المعرفة اليوم تشكل ركيزة أساسية من ركائز نجاح المؤسسات الاقتصادية، إذ لم تعد تنحصر أهميتها في كونها مورداً ثانوياً، بل تحولت إلى عنصر استراتيجي يساهم بشكل مباشر في خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية.

فالمؤسسات التي تحسن توظيف المعرفة وتمتلك القدرة على إنتاجها، تخزينها، وتوزيعها بكفاءة، تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

غير أن توفر المعرفة داخل المؤسسة لا يضمن الاستفادة القصوى منها ما لم تُدار بأسلوب علمي ومنهجي، يأخذ بعين الاعتبار طبيعتها الديناميكية وأهميتها في دعم مختلف الأنشطة والوظائف.

ومن هنا برز مفهوم "**إدارة المعرفة**" كآلية استراتيجية تهدف إلى جمع المعارف الضمنية والصريحة وتنظيمها وتحسين تدفقها داخل المؤسسة، بما يضمن اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز قدرات المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتغيرات .وفي ضوء ما سبق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى نشأة ومفهوم وأهمية المتزايدة في المؤسسات الاقتصادية، مع عرض أهدافها، ووظائفها وعناصرها، وأبرز النماذج ومجالات المعتمدة في تطبيقها، إلى جانب استعراض أهم استرتجيات وبعض مشاكل والحلول التي تؤدي إلى نجاح أو فشل إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

1_1_ نشأة وتطور إدارة المعرفة

إدارة المعرفة كمفهوم بدأت تتبلور ملامحها في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين، نتيجة للتغييرات الكبيرة في بيئة الأعمال وزيادة الاعتماد على المعرفة كمورد أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، قبل دلك كانت المعرفة تدار بشكل غير رسمي داخل المؤسسات من خلال التوثيق والخبرة الفردية.

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaumإلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge managentوقد تبع هذا التطور تغير في العناوين والدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة(فلاح محمد، عامر عاشور، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، ص9).

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا تاكيوشي 1995 وليوناردو بارتون 1995 مجموعة كبيرة من المؤلفات الرسالة.

الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالا وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة(الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعة مطلب واقعي أم استباق للأحداث،ص19).

ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من إدارة المعرفة لقد حققت شركة معدات تكساس Texas Instrumentsإرباحا عالمية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة، وكذا الحال بالنسبة لشركة هاوليت باكارد(HP) ، حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلا مع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة. ويرى

البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق العمل الافتراضية باعتماد مؤتمرات فيدوية لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة.

ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة مرتبطة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتجدر الإشارة انه في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت يقارب 1.5 بليون دولار للاستشارات في مجال إدارة المعرفة خلال العام 1996 ليصل المبلغ إلى 5 بليون دولار خلال عام.

1_2_ مدخل إلى إدارة المعرفة

تتعدد مداخل إدارة المعرفة، إلى ثلاثة مداخل وهي المدخل المعلوماتي، المدخل التقني، المدخل الثقافي، إذ سيتم تناولها كمقدمة تمهيدية قبل الدخول إلى مفهوم إدارة المعرفة

أولا: المدخل المعلوماتي:

يتضمن هدا المدخل أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة

ثانيا: المدخل التقني:

هدا المدخل يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ثالثا: المدخل الثقافي

يهتم هدا المدخل بالإبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هده المداخل تسعى إلى تقديم الابتكارات والأفكار الإبداعية بهدف تقديم الحلول الناجعة للإدارة في الحالات الحرجة والمشاكل وأيضا الاستغلال الأمثل للفرص من خلال استثمار موارد المنظمة المعرفية وبناء ذاكرة تنظيمية على أساس المعرفة والحرص على تبادلها ومشاركتها من خلال مدخل منهجي منظم للمعرفة يؤطر للمعرفة كمدخل خاص بها(عامر عبد الرؤوف السعايده، إدارة المعرفة (مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية)، ص85_86).

1_3_ تعريف إدارة المعرفة

إطار نظري حول إدارة المعرفة نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ذلك لاختلاف الآراء وتطور بيئة الأعمال، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة Knowledge (management)بأنها:

عرفت إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي(محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، ص164).

وعرفت أيضًا على أنها هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع(معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (جامعة واسط)، ص272).

فقد عرفها كل من (Devenport & Prusak بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والتي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أفضل قيمة من المعرفة المتوفرة لديها

و عرفت عند (Hackett Barian) بأنها مدخل نظامي متكامل الإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.

كما عرفها (Ya & Mary هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.

وعرفها (Daft) بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة(عامر عبد الرؤوف السعايده، ص 90_91)

وعرفت إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات(علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، مصر، القاهرة، ص19).

كما أنها جهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة ما أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة لنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة، كما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي(عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، ص62).

وبناءً على ما سبق، نُعرّف إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية منتظمة تنصف بالشمول والتكامل تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى إيجاد المعرفة وتطويرها وتوزيعها وحفظها وتنفيذها الأمر الذي يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدرات أفرادها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

1_4_ أهمية إدارة المعرفة

تولي الكثير من المنظمات أهمية كبيرة لأساليب وطرق إدارة المعرفة حيث أنها تزيد من قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف، ويعتبر الكثير من الباحثين بأن المعرفة أداة ووسيلة إستراتيجية ينبغي إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد العاملين في المنظمة وكافة عناصر ومكونات التنظيم الأخرى، لذا تكمن أهمية إدارة المعرفة في التالي:

تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بدقة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛ تعتبر مصر مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها؛ تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم وتجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين؛ زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.

من أهمية إدارة المعرفة ما يلي:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالية الفكرية من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
5. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة.
6. إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية.
7. تحقيق رضا الزبائن ورفع ولائهم عن طريق الحرص على توليد قيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن
8. تحقيق القيمة المضافة للعميل ولأصحاب المصالح.
9. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجيدة.
10. تعتبر إدارة المعرفة مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات من طرف العمال، وإزالة القيود من أجل مساعدة التطوير والتغيير بهدف مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.
11. تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات، كما تقوي التعاضد بين أفراد المجموعة، كما تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشاركهم في الخبرات والنجاحات وحتى الإخفاق

12. تحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة(نجم عبود نجم، إدارة المعرفة _المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ص273).

1_5_ أهداف إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يهدف إلى جملة من النقاط تبرز أهمها في الآتي: تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد من الروتين، الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الضغط النفسي، زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر، تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛ تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع، وتوثيق، الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

1. جدب رأس المال فكري أكبر لوضع للمشكلات التي تواجه المنظمة.
2. إيجاد بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
3. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
4. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
5. بناء إمكانيات وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجر بالابتكارات.
7. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
8. إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

9. نقل المعرفة الكامنة(الضمنية) من عقول ملاكها وتحويل إلى معرفة ظاهرة.

10. تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

11. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

12. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطور الذاتي المستمر.

13. نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

14. تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية

(صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ص81-82)

1_6_ وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف المهمة، وهي كالآتي:

أ_ تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتتضمن كذلك طبيعتها ومحتواها، وأشكالها وطرق الوصول إليها، واستخدامها وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها؛ ب الإدارة الإستراتيجية للمعرفة وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها

ب_تنظيم المعرفة وإتاحتها وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة ترتيبها تبويبها، ترميزها وخزنها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة وتعني ت بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، وتصميمها وتشغيلها

ج_ تنمية العقول الجماعية وتطويرها وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع

العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها(المنتدي العربي للادارو الموارد البشرية https://hrdiscussion.com)

1_7_ عناصر إدارة المعرفة

تتحدد جوانب إدارة المعرفة أساسا في عناصرها التي تمثل مهدا للمعرفة، وفي كيفية معالجة هذه العناصر، بالإضافة إلى مراحل تنفيذ إدارة المعرفة داخل المنظمة.

وعليه سيتم من خلال الآتي معالجة عناصر إدارة المعرفة، ومراحلها

أولا، عناصر إدارة المعرفة حسب ما صدر عن رزمتي فإن عناصر إدارة المعرفة تتحدد في التالي:

أ. **البيانات**: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

ب. **المعلومات**: هي في الحقيقة عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد .فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

ت. **القدرة**: تحتاج المعرفة بجانب المعلومات لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على المعلومات.

ث. **الاتجاهات**: فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. إنها في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا الإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات (سعد المرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، 2003، ص02).

1_8_ نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أنه هده النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة أهدفها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من لموظفين حتى تصل هده المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هده النماذج:

1_نموذج ليونارد بارتون L. Barton

يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، أن هذه الأخيرة توجد في أربعة أشكال:

1_1 المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن يكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهي معرفة يمكن أن يراها وللمسها لأنها ملموسة.

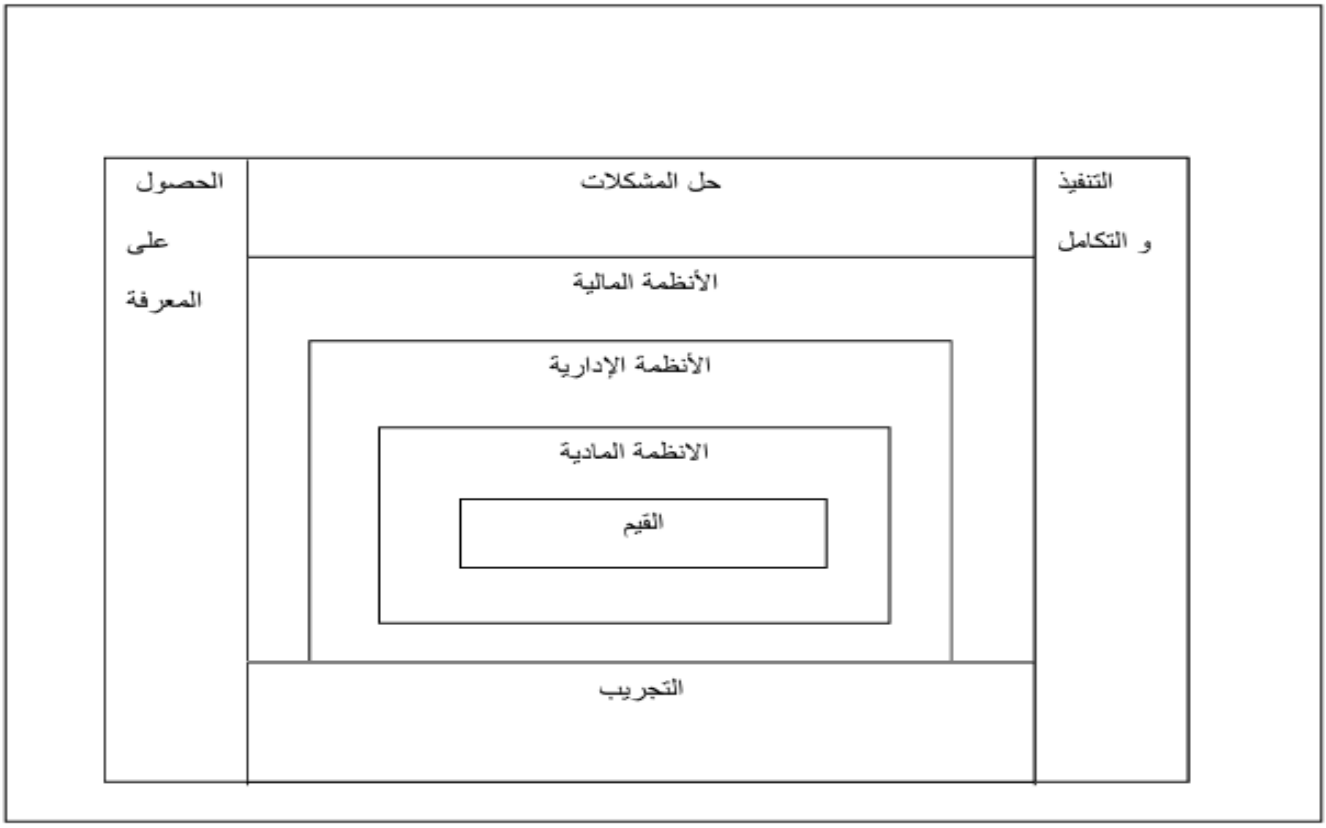
1_2 المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم العمل الأشياء الأكثر فاعلية.

1_3 المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكاملة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة

1_4 المعرفة قد تكون فيما يسميه ليونارد (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة تشمل الخدمات والمنتجات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات الحصول على المعرفة التجريب والابتكار كلها محدودة.

لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة لحل المشكلات التجريب، والحصول على المعرفة، الابتكار، من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية (محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، ص120_121)



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

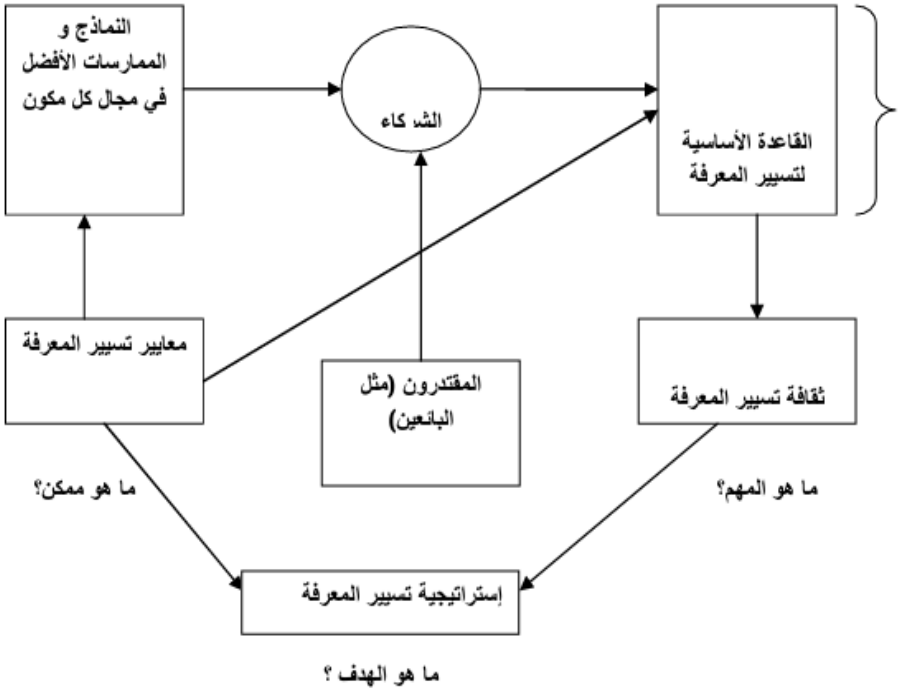
2_ نموذج موثل:

ويقوم نموذج أموال على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية الإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل هذه المكونات كما هو مبين في الشكل التالي:

2_1 القاعدة الأساسية الإدارة المعرفة ماذا يتم ويتابع الآن؟) وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، وتعتبر الهيكلة الفنية الإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات نموذج مؤهل الإدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

2-2 ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي للمنظمة المعنية. التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها.

أهداف إدارة المعرفة ما هو الهدف الأساسي وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها.



المصدر: محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص120.

معايير إدارة المعرفة ما هو ممكن التحقيق تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين الموزعين الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين (خيضر كاظم محمود،منظمة المعرفة، 74_75)

3_نموذج دافيد سكايرم "D Skyrme

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، وهذه القوة يعبر عنها أن تعرف ما نحن نعرف، لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو إخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويمكن التركيز هذا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبع في هذا النموذج فهي:

3_1 معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

3_2 المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3_3 المعرفة في الأفراد تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية

3_4 المعرفة في العمليات تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

3_5 الذاكرة التنظيمية: وهي الخيرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة

3_6 المعرفة في العلاقات تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين

3_7 الأصول المعرفية يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله (نجم عبود نجم، المرجع، ص126_127).

4_ نموذج "ويبج Wiig

يقدم وبيج نموذج آخر الإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية وهي:

-بناء المعرفة.

-الاحتفاظ بالمعرفة.

-تجميع المعرفة.

-استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنه يمكن من خلال هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي تكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة وفي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، شبكات الخبرة وعلى فوق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء المعرفة لدى المنظمات والأفراد.

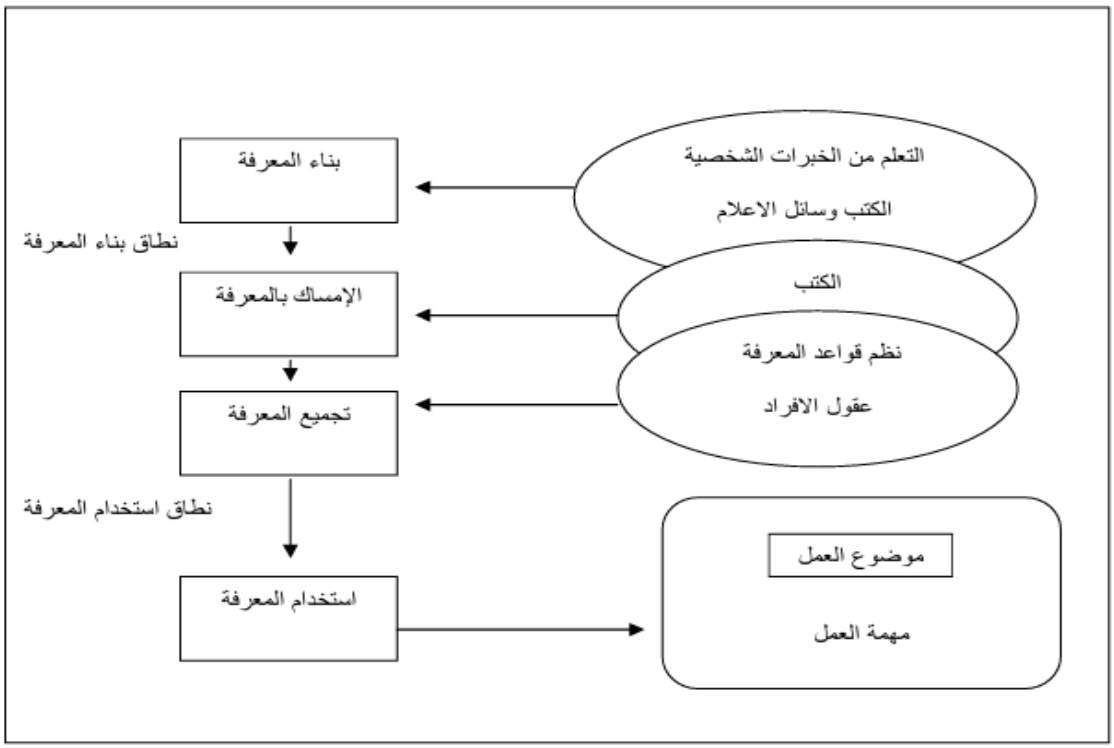
وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويمكن توضيح نموذج وبيع بالشكل الثاني (محمد عويدات الزيادات، المرجع السابق، ص124_123).

لقد أشار Darling إلى نموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مديرين ومستشارين ورؤساء فرق، وينطلق هذا النموذج من أربع عناصر أساسية وهي:

4_1 التعلم الفردي حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

4_2 تعلم الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي

4-3 تعلم الزبون إدراك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجا إلى



المصدر: د. هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص80.

إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة(محمد عويدات الزيادات، المرجع السابق، ص124-123).

1_9_ مجالات إدارة المعرفة

كل عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه لذلك تتعدد وتختلف استخدامات المعرفة كما ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة وإستراتيجيات خاصة بها.

أولا:مجالات إدارة المعرفة.

للمعرفة مجالات كثيرة منها:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص الاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها تعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

7. قياس أداء الموجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الأخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة (ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ص182).

ونضيف مجالات أخرى،منها:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع تطوير الخطط الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل
- الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- مجالات البحث والتطوير.

وبناءً لما تقدم، نرى إنه لابد من إنشاء دليل إرشادي يوضح كيفية التعامل مع المعرفة والعمل على تأسيس وإنشاء بنية تكنولوجية موجهة بالمعرفة لجمع وتصنيف المعرفة (المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية، https://hrdiscussion.Com

ويعدد حجازي عن Wiig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

- توليد معرفة جديدة من خلال التعلم، ومن خلال التعليم، ومن خلال البحث والتطوير.

- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية ومن خلال التعاقد والتسوية وغير ذلك.
- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة وأنها أفضل ما هو متاح.
- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة ومخازن المعرفة الأخرى، تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبة بالمعرفة. إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة، وبحيث تصبح هناك أربع مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، علما أن هذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل منها في الآخر:

1 مجال موجودات المعرفة.

2 مجال نشاطات المعرفة.

3 مجال القدرات والميول.

4 مجال المؤسسة.

ويشتمل مجال موجودات المعرفة على الخبرة والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات والقدرات والقبليات، ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات توليد والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام، والتقييم.

أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة. ويشتمل مجال المؤسسة على: أهداف المؤسسة، وتوجهها، واستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها. الشكل التالي يوضح مجالات إدارة المعرفة:

1_10_ أبعاد إدارة المعرفة

إن من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

1. **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملا سليما قائما على العلم و المنطق و بالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي

2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**: هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة الإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

3. **البعد الاجتماعي**: إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات و الأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن تم بناء جماعات وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، و التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية

وبناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين أفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

1_11_ إستراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.
3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات.
5. تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
6. تصميم الإستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن الإستراتيجيات على ما يلي حسب Wiig وهي:

1. **إستراتيجية النمو التدريجي**: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وتكمن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.
2. **إستراتيجية التروي والجدر**:وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

3 إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.

1_12_ مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول

تواجه مشروعات وبرامج إدارة المعرفة نظرا لطبيعتها المتداخلة عددا من المعوقات والمشكلات والتي قد يؤدي البعض منها إلى التسبب في فشل تلك المشروعات والبرامج، إلا أن هناك بعض الحلول لمواجهة هذه العراقيل.

أولا: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة تبرز منها:

1. عدم القدرة على تطوير التعريف أو تحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
2. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، لا سميا المعرفة الجديدة
3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين، في حين أغلب المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.
4. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
5. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة، وعدم التشجيع على إظهارها.
6. عزل المعرفة عن استعمالاتها.
7. ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني.

8. التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
9. الفشل في إدراك أهمية التجريبية (زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندر، إدارة المعرفة، ص5.

ثانيا:إيجاد حلول لإدارة المعرفة

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات ينبغي التخطيط المواجهة هذه المشكلات المتوقعة والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي:

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم والمستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق والمؤسسة.
7. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير.
8. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
9. ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح (ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، ص34_35).

وتعود حلول إدارة المعرفة إلى مختلف الطرق التي بواسطتها تستطيع إدارة المعرفة من العمل بفاعلية كبيرة ويمكن تقسيم حلول إدارة المعرفة إلى أربعة مستويات أساسية كما هو مبين في الشكل (9_1) وهي:

- عمليات إدارة المعرفة.
- أنظمة إدارة المعرفة.
- آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة.
- البني التحتية لإدارة المعرفة.

وجميع عمليات إدارة المعرفة الأساسية تساعد في اكتشاف وامتلاك والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى تطبيقاته.

أما أنظمة إدارة المعرفة فهي تعمل على تكامل التكنولوجيات والآليات التي يتم تطويرها لمساندة العمليات الأربعة سابقة الذكر.

خلاصة المبحث:

بما أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، فإن امتلاك المعرفة ومتابعة تطورات ميدان النشاط الاقتصادي يمثلان ضرورة استراتيجية لا غنى عنها.

وهذا ما يجعل من إدارة المعرفة أداة فعالة تساعد المؤسسة على استيعاب المتغيرات وتحسين قدرتها التنافسية، من خلال جمع وتخزين وتوظيف المعرفة بشكل ممنهج ومدروس .إذ تمكّن إدارة المعرفة المؤسسة من استغلال قدراتها الفكرية ومهارات مواردها البشرية، وتفعيل عمليات التشارك المعرفي، ما يعزز من فرص الإبداع والابتكار، ويساهم في بناء قاعدة معرفية قوية تدعم اتخاذ القرار وترسّخ مقومات الاقتصاد القائم على المعرفة.

المبحث الثاني:

المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تُعد المؤسسات الاقتصادية من الركائز الأساسية في البنية الاقتصادية لأي مجتمع، حيث تلعب دورًا حيويًا في تنظيم النشاط الاقتصادي وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل.

وتمثل هذه المؤسسات كيانات رسمية أو غير رسمية تعمل على إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتبادلها، ضمن إطار من القواعد التنظيمية والقانونية التي تحكم العلاقات الاقتصادية بين الأفراد والقطاعات .وتتنوع المؤسسات الاقتصادية في طبيعتها ووظائفها، فمنها المؤسسات الإنتاجية، والخدمية، والمالية، والتجارية، ولكل منها دور محوري في دعم عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

كما تسهم في خلق فرص العمل، وتحفيز الاستثمارات، وتعزيز التنافسية في الأسواق المحلية والدولية .في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية العالمية، باتت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بمواكبة هذه التغيرات من خلال تبني الابتكار والتحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية، ما يعزز قدرتها على الصمود والتوسع في بيئات اقتصادية متغيرة ومعقدة.

أولا: مفهوم المؤسسات الاقتصادية:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1) : " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة" ..

تعريف (2) : " المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة(درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام المؤسسة الاقتصادية، ص13).

تعريف (3) : "للمؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"(محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، 14).

تعريف (4) : المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج"(عمر الصخري، اقتصاد المؤسسي، ص25_26)

و يمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية : " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه.

ثانيا: تصنيفات المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

أولا : حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- **الملكية الخاصة** : حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص(دحمون هلال،ص23) .
- **الملكية العامة (العمومية)** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعماهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة(عمر الصخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي والوحدوي، ص18).
- **الملكية المختلطة** : وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص ثانيا : حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحا آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقا لمبدأ المنافسة، أما حاليا فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة. ويمكننا عرض مزايا(دحمون هلال، المرجع نفسه، ص23_24).

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها .
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها(عمر صخري، اقتصاد المؤسسي، ص25_26).

رابعا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:

أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .

أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامي و تخصيص أوقات للرياضة.

أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة(ناصر دادي عدوان، نفس مرجع، ص10)

خلاصة:

من خلال دراسة وتحليل دور المؤسسة الاقتصادية، يتبين أنها تمثل عنصراً محورياً في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية. فهي لا تُعد مجرد وحدة إنتاجية أو تجارية، بل كيان يتفاعل مع محيطه الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، ويتأثر به ويؤثر فيه. وتكمن أهمية المؤسسة الاقتصادية في قدرتها على تعبئة الموارد، وتوليد فرص العمل، وتحقيق القيمة المضافة، فضلاً عن دورها في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجتمع .

كما أن فعالية المؤسسة الاقتصادية تعتمد بشكل كبير على مستوى تنظيمها الإداري، ومرونتها في التكيف مع المتغيرات، ومدى قدرتها على الابتكار واستغلال التكنولوجيا الحديثة، لا سيما في ظل الاقتصاد الرقمي والعولمة المتسارعة. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها يتطلب تكاملاً بين الكفاءة الداخلية والاستجابة الفاعلة للمتغيرات الخارجية.

المبحث الثالث:

التحول الرقمي

المبحث الثالث: التحول الرقمي

تمهيد:

يشهد عالمنا اليوم تطورات غير مسبوقة في مختلف قطاعات المجتمع كنتيجة لما يحصل من تطور سريع وهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فتح أمام جميع شرائح المجتمع أفاقاً جديدة لحياة تتمتع بمقومات أفضل ما يفرض على الحكومات في جميع أنحاء العالم تبنى التقنيات الرقمية الحديثة في أسلوب عملها، أولاً لمواكبة هذه التحولات والتغييرات المتسارعة وثانيا والأهم رفع مستوى خدماتها المقدمة وجعلها أكثر جودة وكفاءة.

في هذا المبحث سنقوم بدراسة الرقمنة، يعد مصطلح الرقمنة جديدا نسبيا على مجتمعنا العربي، ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية، حيث تختلف وتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه وسيتم فيما يلي التعرض لتعريف هذا المصطلح بشكل مفصل

2_1_ مفاهيم أساسية للرقمنة (Digitization)

من خلال تتبع مصطلح الرقمية "Digitization ومراجعته في معجم أكسفورد الذي استخدام كمقابل للفعل (رقمن) المشتق من مصطلح Digitise, Digitize, Digitalize مصطلحات رقمى Digitوعرفه بأنه "تحويل الصور أو الصوت إلى شكل رقمي يمكن معالجته بواسطة جهاز الحاسب، أما الأسماء التي استخدمها كمقابل المصطلح الرقمنة فهيDigitalization, Digitizer. Digitization . (نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، ص15).

كما يشير معجم ويستر إلى مصطلحين هما"Digitizing Digitized ، إضافة إلى مصطلحات أخرى تختلف عما سبق في حروف الهجاء تبعا للهجائية البريطانية مثل Digitalisation Digitised" Digitising Digitisation,

بالرغم من أن الاختلاف بين هذه المصطلحات تمثل في الشق الثاني فقط، بينما ثبت المقطع الأول منها وهو "Digit"، إلا أن ذلك من الممكن أن يعمل على تشتت النتائج الخاصة بموضوع الرقمنة بين هذه المصطلحات المختلفة

إن تعدد مصطلحات الرقمنة يعود أساسا إلى حداثة عهد المصطلح وعدم تقنيته دوليا ويمكن التغلب على هذا بتقنين مصطلح واحد للاستخدام المستقبلي مع ترك المصطلحات الأخرى المستخدمة حاليا حتى تذوي مع الوقت وتصبح غير متداولة، حيث إن عدم توحيد المصطلح قد يؤدي إلى فقد الكثير من المحتوى المرتبط به عند إجراء عملية البحث كنتيجة طبيعية لعدم الإلمام بكافة المصطلحات الأخرى المشتقة منه و أو المختلفة معه في حروف الهجاء.

وعلى العموم فإن البحث عن تعريف للرقمنة يقودنا إلى عدد كبير من التعريفات المختلفة التي حاولت توصيف هذا المفهوم نذكر بعضا منها فيما يلي :

عرف "**تيلور** "(**Taylor**) الرقمنة بأنها تمثل الفرق بين البنات "Bits وهي كل ما ليس له لون، أو حجم أو وزن ويستطيع السفر في سرعة الضوء وبعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر والواحد والذرات "Atoms" التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق والحبر اللذان يوضعان معا لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي أن الرقمنة من الناحية العملية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من النقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها ."

عرف "**مشلومف**" (schlumpf مصطلح الرقمنة "Digitization بأنه أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي"Scanning" ، حيث إن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور والمكتب والتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو وغيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحويل استخدام الماسحات الضوئية أم لا"

وحسب "**قاموس علم المكتبات والمعلومات ODLIS**" فإن الرقمنة هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي Digital Préservation (Coalition "DPC"و استخدمت مؤسسة "Digitisationوعرفته بأنه "عملية خلق ملفات رقمية سواء بالمسح الضوئي أو بتحويل المواد التناظرية إلى مواد، رقمية، وتكون نتيجتها نسخة رقمية أو بديل رقمي تصنف كمادة رقمية، نظرا لعدم اهتمام القواميس اللغوية العربية والقائمين عليها بتحديد مصطلح ثابت للاستخدام كمقابل لمصطلح "Digitization"في اللغة العربية فقد تعددت المصطلحات المقابلة له، كما يلي (نجلاء أحمد يس، المرجع السابق، ص17).

استخدم "**الهجرسي**" مصطلح نظام التحسيب الثنائي كمقابل المصطلح "Digital" حيث إن كلمة رقمي بالعربية حسب قوله لها مدلولات أخرى من الممكن أن تلقي بظلالها على المعنى الأصلي للمصطلح الإنجليزي، كما أنه الأصح والأدق بالنسبة للمتلقي عند الاسترجاع وذلك للدلالة على استخدام تطبيقات الحاسبات الآلية داخل المكتبات بما فيها تحويل المجموعات إلى الشكل الرقمي والذي أطلق عليه الشكل الإضافي للتحسيب المليزر، كما عرف التحسيب Computation عام 2002، بأنه الاعتماد على الكمبيوتر في تسجيل النصوص وقراءتها وقد تحول مصطلح التحسيب بعد ذلك للدلالة على استخدام الحاسبات الآلية في المكتبات"

عرف "**فتحي عبد الهادي**" الرقمنة على أنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية والإيضاحيات والخرائط... الخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية"

في حين عرف "**المعجم الموسوعي**" لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف الرقمنة على أنها "عملية تحويل المواد التناظرية Analog" "Material إلى شكل الكتروني (رقميElectronic Digital)

وعرف "**زين عبد الهادي**" الرقمنة بأنها "عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكتروني

وعرفت "**الجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب**" الرقمنة بالنسبة للأشياء غير المحسوسة كالمعلومات بأنها "عملية تحويلها من شكلها التماثلي غالبا إلى شكل رقمي مكافئ، أما بالنسبة للأمور المحسوسة فيقصد بها اعتماد هذه الآلة أو النظام أو حتى المؤسسة لتقنيات ذات بنية رقمية بدل التماثلية ومؤخرا أصبح يقصد بها اعتماد التحسيب رغم وجود مصطلح " Computation" ولكن يستخدم "Digitalizationبمعنى أشمل وأوسع.

2_2_خصائص ونماذج الرقمنة:

تتميز الرقمنة كغيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص ونماذج يمكن أن نوضحها كما يلي :

أولا: خصائص الرقمية:

للرقمنة عدة خصائص منها:

_تقليص الوقت فالتكنولوجيا: تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.

_تقليص المكان تبيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة

_ اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

_ تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

_ التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

_ اللاتزامنية: وتعنى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

_ اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنيت

_ قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المنوعة الصنع، أي بعض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

_ قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال الهاتف النقال.. الخ.

_ قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة

_ اللاجماهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

_الشيوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن

_العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا (أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التمنية الاقتصادية،ص7).

2_3_ نماذج الرقمية:

للرقمنة عدة نماذج يمكن حصرها في 15 نموذجا كما يلي:

1. **النموذج الفني (The Technical Model)**:حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة .ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.
2. **النموذج السلوكي (The Behavioral Model)**:وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم تقل أهمية اتخاذ القرارات رقميا (فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، ص199_200).
3. **النموذج الفني الاجتماعي (The Sociotechnical Model)**:حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.
4. **نموذج المشاركة في المعلومات (Information artnership)**يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو اعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.
5. **نموذج تحليل القوى التنافسية (The Competitive Force Model)** يعتمد على بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة حيث يسعى إلى تعظيم نقاط القوى التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البينية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6. **نموذج إدارة الأصول الرقمية Digital Asset Management**) والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية .
7. **نموذج التحول التدريجي The Multistage Transformation Model**) يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية المسفة، كما يخضع هذا النموذج المشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.
8. **نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation Model**) يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف (فريد التجار، مرجع سابق، ص200).
9. **نموذج التحول الديناميكي The Dynamic Transformation Model**) يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال العلاقة المؤسسة بالمتغيرات البنية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.
10. **نموذج التطوير التنظيمي The Organizational Development**)

Model:يحمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات الاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرص حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

11. **نموذج المثالية The Optimization Model** يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الفاقد والضباع والأعطال والإحلال الدوري والضيافة المانعة والتطوير المستمر في البرمجيات.

12. **نموذج التكلفة والمكاسب Analysis Model Cost Benefit**) المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول المؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

13. **نموذج التحويل المتكامل The Integrated Transformation**)

(**Model**ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة التكنولوجيا في المستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، تشمل الحاسبات البرمجيات الشبكات، قاعدة البيانات، نظم المعلومات والإنترنت

14. **نموذج التحويل الاستجاري The Rental Model for**)

: **Transformation**القوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة شركات التكنولوجيا وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة

15. **نموذج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات The Information**)

Communication Technology Modelويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الإنترنت الدعم القرارات والسياسات ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين (فريد التجار، المرجع السابق، ص200).

إن دخول الرقمنة كتقنية حديثة بهدف تحسين الخدمة، يمثل إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي المفهوم الرقمنة كأحد متطلبات الحداثة والتطور من جهة، والخدمة كأنشطة ومهام داخل المؤسسات من جهة أخرى في فضاء يقسم بالتحولات والتطورات السريعة.

2_4_العوامل المحفزة على التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من المزايا حفزت المؤسسات على التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي للاستفادة من مزاياه والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الانترنت وإمكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أضافت الانترنت رافدا من روافد المعلومات، وظهرت الكثير من المواقع التي تتيح كما هائلا من المعلومات.
- إدراك أهمية المعلومات الرقمية، وضرورة توفرها للمستفيدين والتعامل معها والاستفادة منها.
- التطورات التقنية وخصوصا في مجال الحاسب ونظم المعلومات والاتصال عن بعد، حيث أن التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في التحول الرقمي.

2_5_أبعاد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي بعدين أساسيين هما :

1. **التقنيات الرقمية:** يمثل التحول الرقمي تحولا ناجحا عن تطور التكنولوجيات الجديدة، فقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات الرئيسية المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيات الإنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية الثلاثة هذه السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية
2. **تجربة المستخدم:** يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم إستراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة. وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة المشاركة تجربتها مع الآخرين غير وسائل التواصل الاجتماعي ، ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة، يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقا لاتجاهات الاستهلاك، هذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموما بتحويل وظيفة التسويق، وتمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات الزبائن كأحدث جبل يدمج بعدا اجتماعيا قويا من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية، كما

جاء رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضا مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظفين ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف زبون داخلي، كما أنه يهدف إلى ضمان مستوى عالي من الخدمة.

2_6_أهمية التحول الرقمي:

يعمل التحول الرقمي على إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويتواصل بها الناس اعتمادا على التقنيات التكنولوجية المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية ما ينتج عنه استفادة كاملة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل والقدرة على التنبؤ ما يساعد على توفير إستراتيجية الخلق قيمة تنافسية أعلى ما يساهم في خلق الكثير من الفوائد كالأتي:

- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية زيادة وقت التفكير في التطويرية.
- تغيير النماذج العمل وتغيير العقليات.
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- تسريع طريقة العمل اليومية.
- تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- تحسين الجودة وتطوير الأداء.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات.
- زيادة رضا المستفيدين.
- تحسين جدوى الاستثمار.

2_7_آليات التحول الرقمي للمؤسسات:

نتج عن التحول الرقمي تغير كبير على مستوى القطاع المؤسساتي، وهذا راجع للثورة التكنولوجية على مستوى المشاريع والمؤسسات و مختلف منتجاتها، فالتحول الرقمي غير جميع الأدوار التقليدية للمنتجين بأدوار جديدة متمثلة في أسلوب جديد من العلاقات ونماذج للأعمال، أدى إلى ظهور منصات رقمية جديدة نتج عنها تنوع وحجم في المنتجات والخدمات أدى إلى زيادة في سرعة المعاملات، ما خلق فرصا وتحديات جديدة

للمؤسسات بمختلف أحجامها ساعين المواكبة هذا التطور، وفق العديد من الآليات التي تساهم وتساعد على هذا التحول متمثلة في الآتي:

1. **تحديد الأهداف:** ينبغي أن يتم في هذه المرحلة مناقشة أهداف المشروع المرغوب القيام به، وتحديد أهدافه بوضوح، وأخذ وجهات نظر الجهات المعنية بمشروع التحويل من البداية، وجمع معلومات كافية عن الوضع الحالي المؤسسات المعلومات القائمة بمشروع التحويل.
2. **توفير البيئة التقنية:** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بينات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير متقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب الأفراد المؤسسة وعملائها وموردیها غير فرق مهنية مسؤولية عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
3. **توفير الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا خاصة في القطاع المؤسساتي، إذ يصعب على المؤسسات التحول الرقمي بدونه، حيث يستوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعال، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها (Dianne, Giang, & Renuka من طرف كفاءات بشرية الملك خبرات علمية وعملية وهذا في إطار إرادة التغير والتصوير.
4. **توفير الموارد المالية:** يعتبر التمويل أحد الركائز التي يعتمد عليها في التحول الرقمي وهذا الشراء المعدات التنفيذ مختلف التقنيات الرقمية في المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو ناشئة.
5. **تحديد المواد المراد رقمتها:** الهدف الأساسي من أي مشروع رقمي هو تحويل المواد من شكلها التقليدي (المطبوع) المشكل رقمي ت قراءته واسترجاعه بشكل رقمي، لذا تعتبر خطوة الحديد الموارد المراد رقمتها من الخطوات المهمة التي ينبغي أن تشتمل عليها الخطة الإستراتيجية للتحويل الرقمي.
6. **تحديد طرق التحويل الرقمي للمواد المراد رقمته:** هناك طرق متعددة يمكن إتباعها لتحويل المواد إلى الشكل الرقمي، وعلى كل مؤسسة أن تحدد الطريقة التي تراها مناسبة لها للقيام بعملية الرقمنة.
7. **تحديد الجهة التي ستقوم بعملية التحويل:** العملية التحويل الرقمي في المؤسسات خياران اثنان إما أن تقوم مؤسسة المعلومات بعملية الرقمنة بنفسها، أو أن تسند هذه المهمة المؤسسة تجارية خارجية

متخصصة في مجال الرقمنة، لذا ينبغي على المؤسسة أن تحدد بدقة الجهة التي ستقوم بعملية التحويل، والاتفاق على ما يتطلبه الأمر مما يساهم بشكل كبير في سير عملية الرقمنة بشكل إنجابي

8. **تحديد من سيقوم بعملية المراقبة والمتابعة:** ويتم في هذه المرحلة مراجعة ومتابعة ما تم تحويله من المواد إلى شكل رقمي، للتأكد من جودتها ووضوحها أثناء استرجاعها أو إتاحتها للمستفيدين
9. **حفظ وتخزين أوعية المعلومات المرقمنة (التخزين السحابي):** رقمنة أوعية المعلومات يحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين على خوادم مؤسسة المعلومات وذلك لأن أغلب عمليات التحويل تستخدم صبغ الصور المختلفة والتي عادة تأخذ أحجام كبيرة تتناسب طردياً مع مستوى جودتها.
10. **النظام المستخدم في الرقمنة:** عمليات الرقمنة المصادر المعلومات تحتاج الأنظمة توفر خدمات متقدمة تساعد على الانتقال المرن. وتساهم في ربط مختلف المصادر مع بعضها البعض
11. **تنظيم أوعية المعلومات المرقمنة:** مع التقدم التقني في العقدين الأخيرين وخصوصاً مع ظهور الإنترنت ظهرت بعض معايير التنظيم الجديدة التي تتوافق مع بيئة الإنترنت مثل الميتادانا (دبلن كور)، وهذا يتطلب أخذ تلك المعايير في الاعتبار أثناء التنظيم
12. **الإتاحة وحقوق الطبع:** الهدف الأساسي من عملية الرقمنة بشكل عام يكمن في إتاحتها للمستفيدين ولكن هناك اعتبارات كثيرة يجب مراعاتها عند إتاحة تلك المواد المرقمنة مثل حقوق الملكية الفكرية والاستخدام العادل و تحديد صلاحيات الدخول و غيرها.

2_8_مسلمات التحول الرقمي في تطوير وتعزيز نشاط المؤسسات:

رافق الاقتصاد الرقمي عطور العديد من النشاطات والأساليب الإدارية ومن بينها التطور في تطبيقات الإدارة الإلكترونية كأحد الحلول الإدارية التي أصبحت تحتضر الكثير من الأعمال على الملموسة كما ساهمت في تطوير النشاطات الأسئلة بالإدارة الإلكترونية وعمي بالذكر الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والتي ستحاول في هذا الجزء تحديد نوع العملة بينها.

1_ الإدارة الإلكترونية:

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة التحول الرقمي الذي أحدث تحولا عاما في أداء المؤسسات تحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها وبشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تعني القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة التنفيذ الأنشطة الإدارية الكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحاسب الآلية وتقديم الخدمات الآلية في كل الأوقات، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكاليف مع توفير البيانات والتعليمات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة مع التطوير للعمليات الإدارية وهذا ما يشت حقيقة أن الإدارية الإلكترونية المصطلح إداري لم تظهر إلا مع ظهور شبكة الانترنت واتساع استخدمتها على المستوى الدول.

2_ الأعمال الإلكترونية:

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال أي إدخال أساليب إلكترونية في الإدارة والتخطيط الموارد المشروع والى الإدارة المخزون على غيرها من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، وقد عرفتها IBMباقة مدخل متكامل ومرت التوزيع قيمة الأعمال المتميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي شهد من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرية باستخدام تكنولوجيا الانترنت وهنا إشارة إلى أن الأعمال الإلكترونية هي ما تنصيب عمليات الإدارة الإلكترونية بعد التحول الرقمي لها.

3_ التجارة الالكترونية:

عرفتها منظمة التجارة العالمية بالها المتعمد البعض أو كل العمليات المتعلقة بالتجارة البيع والشراء عبر شبكة الانترنت والشبكات التجارية العلمية الأخرى أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التجارة الإلكترونية تختلف عن التجارة التقليدية من ناحية الوسائل والتقنيات المستخدمة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تختلف في طريقة تفعيل نشاطاتها سواء ما تعلق بالتسويق أو التوزيع وعرض المنتجات.

4_التسويق الإلكتروني:

يعرف بأنه عملية التخطيط وتنفيذ و التطوير أو التسعير أو الاتصال أو توزيع فكرة أو منتج أو خدمة الإنشاء التبادلات، كلها أو جزئيا باستخدام التقنيات الرقمية، بما يتفق مع الأهداف الفردية والتنظيمية، ويهدف

تطبيق تقنيات التسويق الإلكتروني إلى اكتساب زبائن جدد أو تحسين إدارة العلاقات مع الزبائن الحالمين، فهو يتكامل مع أدوات التسويق التقليدية في إستراتيجية التسويق متعدد القنوات أو عبر القنوات، وهذا يتبع التسويق الإلكتروني عمليات اتصال مباشرة ما يساهم في زيادة ولاء الزبائن والحصول على العلية عكسية.

من خلال المفاهيم السابقة، يمكن القول إن تبنى الإدارة الإلكترونية أنتج معه العديد من المفاهيم ذات الصلة، حيث يلخص الشكل رقم (01) هذه العلاقة.

2_9_العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي :

يوجد مجموعة من العوامل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح التحول الرقمي يمكن إجمالها ضمن ثلاث فئات

أ_العوامل التنظيمية:

- تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة وذلك من خلال المشاريع التجريبية.
- الاستعداد للمستقبل من خلال إعداد خريطة الطريق والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، والقدرة على فهم احتياجات العملاء.
- الاعتماد على الروبوات الآلية المستقلة التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية أي تبرمج على التصرف دون انتظار أوامر من أحد.
- تأهيل العاملين وتدريبهم بشكل فعال.
- القدرة على توفير وجمع الكثير من البيانات (البيانات الضخمة) واستخدامها.
- الدعم الإداري المتمثل في تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم.
- سهولة الاستخدام الذي يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام، توفر بيئة عمل متعددة التخصصات وفريق عمل متعدد التخصصات.

ب_العوامل البيئية:

- توفير الاتصال الذي يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة، وضمان درجة عالية من الشفافية من خلال الثقة في تبادل البيانات.
- ضرورة التعاون عبر حدود الشركة.
- توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات المكون الملموس والخدمات المكون غير الملموس.
- الالتزام بالمعايير الموضوعة من قبل الهيئات الدولية.

ج_العوامل التكنولوجية:

- البنية التحتية من خلال توفير بنية تحتية مناسبة.
- الموثوقية حيث يضمن النظام البيانات الصحيحة .
- الملائمة من خلال توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب.
- القدرة على التكيف عبر نظام مرن يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام.
- تحقيق الأمن الذي يعتبر أساس تبادل المعلومات.
- اكتمال المعلومات عبر توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل، وإتاحتها في الوقت المناسب.
- التوفر من خلال ضمان الوصول إلى النظام.

خلاصة الفصل:

أستخلص من هذا الفصل إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الاعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، اذا تعد المعرفة الموجودة إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات، فمن الملاحظ أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة المقبل.

نلاحظ مما تقدم ما للتحول الرقمي من أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات السريعة التي يشهدها عالمنا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تمت الإضاءة على مفهوم التحول الرقمي وأهميته والأهداف التي

يسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى أهم دوافعه، والأهم من ذلك الفوائد التي يحققها التحول الرقمي التي تم ربطها مع الجانب العملي وعكسها كمتغيرات وقياسها من خلال مقياس ليكرت تطرقت الباحثة أيضاً إلى شرح مراحل وخطوات التحول الرقمي والتي يمكن الاستفادة منها على أرض الواقع خاصة وأن حالة الدراسة (وزارة الاتصالات والتقانة) تعمل حالياً على تنفيذ إستراتيجيتها في التحول الرقمي والمقرة حديثاً، وأخيراً استعرضت الباحثة أهم تقنياته وأبرز العوامل التي تسهم في نجاحه

الـفـصـل الـثـانـي:

الاطار التطبيقي

تمهيد:

يتناول هذا "الفصل" عرضًا تفصيليًا للجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث يتم توضيح المنهجية المتبعة، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، بالإضافة إلى عرض أداة الدراسة والخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها.

كما يتضمن الفصل شرحًا لآلية تطبيق الأداة على العينة، ومن ثم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك تمهيدًا لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المستخلصة منها.

ماهية سونلغاز :

تمهيد:

الدراسة المسبقة تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز (من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن ، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز :

تمهيد:

الدراسة المسبقة تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن ، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

1_1_المراحل التي مرت بها المؤسسة

1-1-1- مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية 1947 أصدرت فرنسا مرسوم في 5جوان 1947 ، أنشأة من خلاله المؤسسة العمومية الوطنية كهرباء وغاز الجزائر ورمزها المختصر (EGA) وكانت هناك 16 شركة تتقاسم إنتاج الكهرباء في الجزائر هي:

- مجموعة لوبون (Lebon)
- الشركة الجزائرية للإضاءة والقوة في الوسط وفي الغرب . (SAEF)
- شركة بوربوني في الشرق. (Bourbonnais)
- مصانع لفي قسنطينة (Levy)

تم تحويل هذه الشركات الحائزة على التنازلات، إلى شركة كهرباء وغاز الجزائر بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947 بمجرد إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر، حددت السلطات الاستعمارية هدفا متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ، ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى .

وبعد تحويل هذه الشركات الحائزة على التنازلات إلى شركة كهرباء وغاز الجزائر " سنة 1947 ، شرعت هذه الأخيرة في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مدينة مستغانم وأورليان في مدينة الشلف ، ومدينة قسنطينة ، و"فيليب فيل في مدينة سكيكدة ، و"بوئة " في عنابة ، وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران سانت هيبير والجزائر " جسر قسنطينة"، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة.

إن أول اكتشاف للمحروقات في الصحراء كان اكتشاف الغاز الطبيعي وذلك سنة 1954من خلال التعرف على التراكم الغازي جنوب عين صالح) بجبال برقة) ، ولقد تم وضع برنامج تقني لمعرفة و تحديد الاحتياطات من الغاز الطبيعي في تلك المنطقة ، ولم يتم التخلي عنه إلا بعد اكتشاف حقل حاسي الرمل في نوفمبر 1956 ، وتوالت بعد ذلك اكتشافات أخرى وأدى اكتشاف الغاز إلى تغيير معطيات الميزان الطاقوي وسمح بالتفكير في التنمية المحلية

1_1_2 مرحلة ما بعد الاستقلال:

بعد استقلال الجزائر عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:

اولا انهيار استهلاك الطاقة

في 1962/12/31 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين وبذلك احتفظت "EGA" بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية . نتيجة خروج المستعمرين ولكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء تراجع استهلاك الكهرباء 22% والغاز 44% مما أدى بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 12% وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز .إلا انه بالرغم من ذلك بقيت مؤسسة "EGF" مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا "EGA" بسبب طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها .سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من أهمها :

- اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة وكهرباء وغاز فرنسا.
- التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد .
- عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى لغياب الاستثمارات.
- التبعية التقنية المؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتدريب

ثانيا– إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 – 59 ، المؤرخ في 28 جويلية 1969 المتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت سنة 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

لكي تستطيع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما وفق المادتان (04) و (07)، وحولت لها جميع ممتلكات شركة كهرباء وغاز الجزائر "سابقا . وفي سنة 1969 أصبحت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون ، وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون ، ومنذ

إنشائها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

ثالثا:المخطط الوطني للكهرباء سنة 1970

الدراسة المسبقة لقد شرعت الجزائر في منتصف السبعينات في مثل إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتنفيذ مخطط وطني مجموع للكهرباء ، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متناسقة القضاء الريفي، فقد تم إجراء عملية واسعة للإحصاء العام للمراكز الريفية غير المكهربة ، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها، وقد من هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عندها أنذاك 31 ولاية، وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13662 قرية بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج.

رابعا :ميلاد مؤسسات الأشغال سنة 1983

لقد شرع في إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة التامة للبلاد منذ منتصف السبعينات، إلا أن تقدم وتيرة هذه الأشغال كان يعيقها توفر الوسائل الضرورية (الهيكلية والبشرية والمادية) في إطار تطوير الهياكل والشبكات ولكي تتمكن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من إنجاز هذا البرنامج حتى نهايته وفرت هياكل الإنجاز المناسبة المندمجة في المؤسسة ، وتطورت هذه الهياكل بسرعة لتصبح كيانات هامة جدا في مجال الأشغال مع نشاطات متميزة جدا عن هياكلها الأخرى، إلى أن تحولت في نهاية المطاف إلى مؤسسات مستقلة ، وفي سنة 1983 وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تقلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة ، فقد عرفت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إعادة الهيكلة .هذا ما أدى إلى تغيير وتحديد بنية المؤسسة وإنشاء سنة 1983 حوالي خمس (5) مؤسسات وطنية جديدة هي:

- KARHIF :مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء
- KARHAKIB .مكلفة بانجاز البنية التحتية الكهربائية والإنشاءات الموجهة للصناعة.
- KANAGHAZتقوم بعد وإنشاء قنوات الغاز.

- INGRA ET ETTERKIBمتخصصة في أعمال البناء والتركيب الصناعي
- AMC .مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس و المراقبة .

خامسا :تحول مؤسسة " سونلغاز " إلى مؤسسة عمومية صناعية وتجارية

تغيرت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 – 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد أكد المرسوم التنفيذي الصادر سنة 1995 ، الطبيعة القانونية ل" سونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وضعت" سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي، وترجع هذه التغييرات للأسباب التالية:

- تقديم خدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي .
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه)

وفي هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي :الدراسة المسبقة

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز .
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها .مهام ذات طابع تجاري) مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات ، أخذ مساهمات ، إنشاء فروع ... وغير ذلك(
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير) في الجزائر وفي الخارج(

سادسا: نشأة الفروع المحيطية لمؤسسة " سونلغاز " سنة 1998

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل" سونلغاز إلى فروع اختيارا ذاتيا، بل كان اختيارا مفروض أملاء الظرف الاقتصادي السائد أنذاك، والمبني على قوانين المنافسة .إن التأقلم مع البيئة التنافسية الجديدة يتطلب بالضرورة من مؤسسة سونلغاز "إعادة التمركز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها وهكذا بادرت سونلغاز بطرح

برنامج يتناول أهم التغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات وتنظيمها، وتمثلت هذه التغييرات في إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة

MEIفرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية

SAT Infoفرع مكلف بأشغال الطباعة

TRANSFOثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات (الوسط ، الشرق والغرب)

MPVأربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات) الجزائر، قسنطينة ، وهران ، وورقلة.

1_1_3 مرحلة القانون الأساسي 2002 المتعلق بالكهرباء والغاز:

بموجب المرسوم الرئاسي الصادر سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وفق المادة (02) من المرسوم رقم (02 - 195) إلى شركة أسهم (SPE) تخضع لأحكام القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وكذا أحكام القانون التجاري، ويكون مقرها بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني . تتوفر " سونلغاز الشركة ذات الأسهم على رأسمال يقدر بمائة وخمسين مليار دينار 12

150.000.000.000دج) موزعة على مائة وخمسين ألف (150.000) سهم ، قيمة كل سهم مليون دينار 1000.000 دج ، تكتبها وتحررها الدولة دون سواها ، وهذا وفق المادة (04) من القانون الأساسي.

2_ دور وأهداف مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني تحقق سونلغاز دور أساسي للاقتصاد الوطني:

وذلك من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

2_1_دور مؤسسة سونلغاز:

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة . خدمات صناعة (ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى المصانع تعمل بالكهرباء والغاز. كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي

بالمضخات و مختلف الآلات والمحركات، إما على مستوى قطاع الخدمات فإن مجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز و كذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل. و بهذا يظهر حاليا دور شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهو الممول الرئيسي للقطاعات الاقتصادية.

2_2_أهداف مؤسسة سونلغاز:

ورد في المادة (06) من المرسوم رقم 26 – 195 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز حيث تهدف إلى:

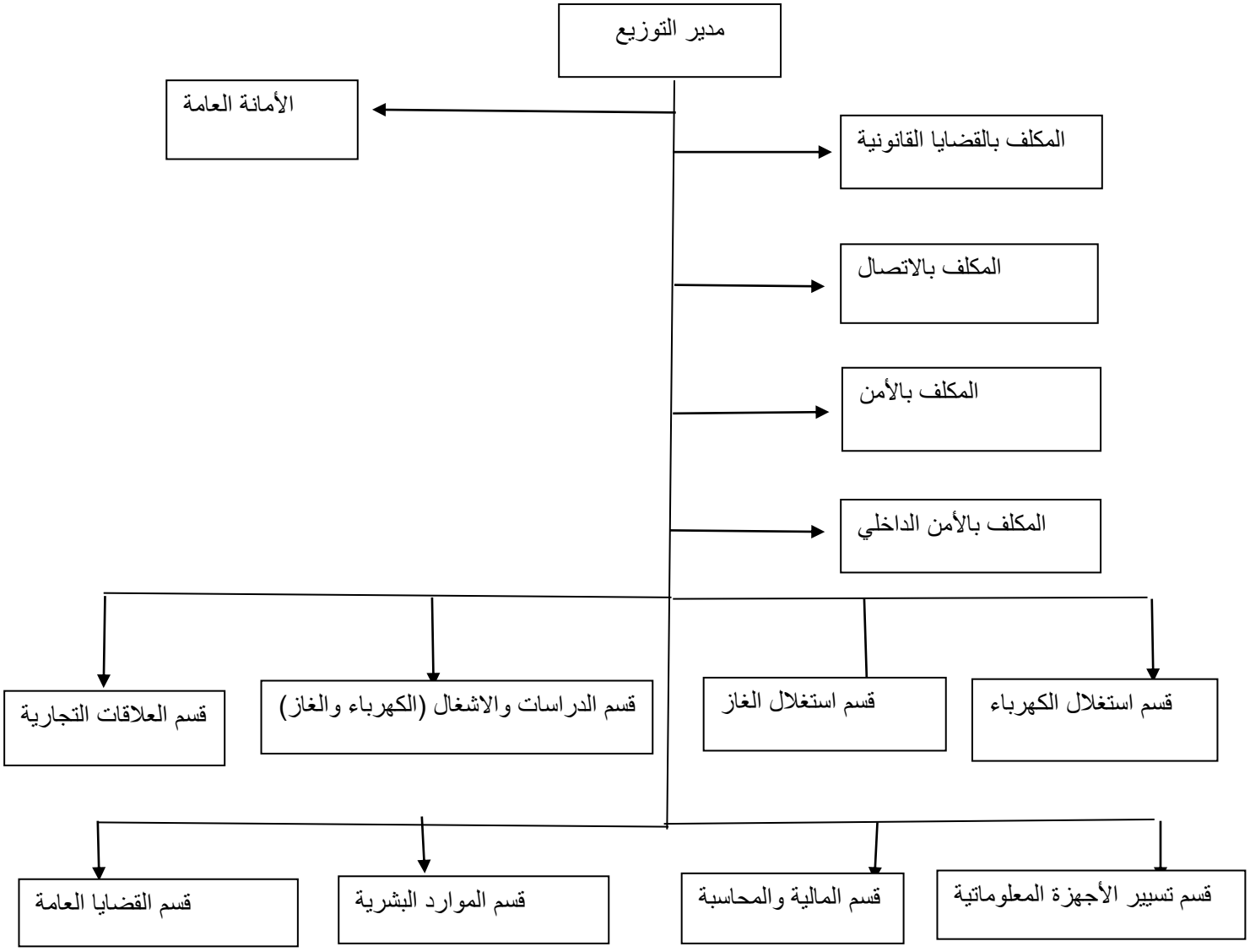
- إنتاج الغاز والكهرباء في الجزائر ونقلها و توزيعها و تسويقها
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها
- دراسة كل شكل او مصدر للطاقة وترقيته و تنميته
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشراكة لا سيما البحث عن المحروقات و استكشاف و إنتاجها وتوزيعها
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية إنشاء فروع و اخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج

3_ دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز

3_2_تعريف بمؤسسة سونلغاز بسكرة

تنقسم مديرية التوزيع بسكرة إلى عدة أقسام وكل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن ومن أجل تطبيق المهام والأكثر تحكم في كامل تراب الولاية و الهيكل التنظيمي التالي يوضح أكثر .

3_2_الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع – بسكرة



الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز _مديرية لتوزيع_ بسكرة

3-2-1_ مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة ، الاستمرارية في التقديم والسعر المناسب.

الأمانة العامة

3_2_2_ المكلف بالاتصال : يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي :

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

3-2-3_ المكلف بالقضايا القانونية :

- بعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة ، المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية : كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء والغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

3_2_4_ المكلف بالأمن والوقاية :يقوم بالمهام التالية

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديريةCHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن .
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية

3-2-5- . المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ، الجدران)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا)بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية

3_3_ أقسام مديرية التوزيع

3_3_1_قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية Exploitation Elec et GAZ :

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية الصيانة تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر (TST)الكهرباء.

3-3-2-قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز (Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZاغلب مهامه بالميدان ، له ثلاثة مصالح

مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع المخططات)

مصلحة السوق والبرمجة : إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر البناء استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

مصلحة تسير الاستثمار:

- تسير القروض الخاصة بأمر الدفع المتابعة تنفيذها .
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع ..
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع الفيزيائية والمالية(
- فتح وإغلاق رخص البرامج

3-3-3-قسم العلاقات التجارية Division Relation Commerciales :

له خمس وكالات تجارية هي البسكرة (1) " بسكرة (2) طولقة " ، "سيدي عقبة "، "الولاد حال" به مصلحتين

- مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون) MT/MP ذوي التوقي المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزيون جديد أو نحات تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو رجب مشترك
- مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة ، تحصيل الديون)

3_3_4_ قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des Systèmes Informatiques :يقوم

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها
- تطوير تطبيقات المعلوماتية .
- طبع الفواتير الكهربائية
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات

3_3_5_قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها

- تحضير الميزانية
- إعداد الجداول البيانية الحصيلة الأنشطة للمديرية
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية

3_3_6_قسم الموارد البشرية Ressources Humaines : يهتم ب

- توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية) دخول موظفين جدد، الحضور الغياب، التكوين، الكريمات التنمية و خارجية ، العطل ، الأجر ...) غيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

3_3_7_قسم القضايا العامة Affaire Generals :

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات .
- تنظيم حضيرة السيارات تأمين ، المتابعة ، الوقود(

3-4- وكالات مديرية التوزيع – بسكرة –: ومن اجل ضمان تغطية أحسن لخدماتها على كامل تراب ولاية بسكرة فان مديرية التوزيع في بسكرة مقسمة إلى

3-4-1- : **أربع وكالات (مصالح) تقنية**: تسهر على مراقبة و صيانة الشبكات الكهربائية و الغازية الضمان استمرارية تموين زبائننا بالطاقة.

بسكرة	سيدي عقبة	طولقة	أولاد جلال
بسكرة	سيدي عقبة	طولقة	أولاد جلال
لوطاية	زريبة الوادي	ليشانشة	سيدي خالد
برانيس	الفيض	مخادمة	البسباس
الحاجب	مزيرعة	ليوة	الدوسن
جمورة	حنفة سيدي ناجي	أورلال	الشعيبة

عين زعطوط القنطرة	شتمة الحوش عين الناقة مشونش	اوماش برج بن عزوز فوغالة لغروس مليلي بوشقرون	راس الميعاد
حي المجاهدين بسكرة	الطريق الوطني رقم 83 سيدي عقبة	شارع سي الحواس طولة	نهج الاستقلال أولاد جلال
033.73.39.39	033.60.51.96	033.78.78.64	033.76.04.64

المصالح التقنية لمديرية التوزيع سونلغاز _بسكرة_

3-4-2 -خمس وكالات (مصالح) تجارية: تسهر على تسيير شؤون الزبائن من الفوترة إلى التسديد، تركيب العدادات و مراقبتها و استقبال الزبائن في أحسن الظروف والإجابة عن كل انشغالاتهم زيادة على نقط التحصيل الفرعية الدائمة بكل من وسط بسكرة و زريبة الوادي و ببلدية.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المنهجية التي اعتمدت في إجراء الدراسة الميدانية، والتي تم من خلالها تحليل تطبيق إدارة المعرفة والتحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز _بسكرة_ وقد تم اتباع خطوات منهجية دقيقة تمثلت فيما يلي:

أولا: أداة الدراسة.

عمل الباحث على توزيع الاستبيان ورقياً، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتكون من خمسة أسئلة تتعلق بالمعلومات التعريفية وهي: الجنس، العمر، سنوات الخبرة المؤهل العلمي المستوى الوظيفي

القسم الثاني: يتضمن العبارات التي تقيس المتغير المستقل للدراسة، الأسئلة المتعلقة بالإدارة المعرفة.

أما القسم الثالث: يتضمن العبارات التي تقيس المتغير التابع للدراسة.التحول الرقمي، ولقد واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص إجابات القسمين الثاني والثالث من الاستبيان، وذلك وفق مايلي:

الإجابة الدرجة الجدول رقم (1) درجات الاجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

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

ثانيا: التحليل الاحصائي للبيانات.

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم الأساليب الإحصائية الملائمة التي تخدم أهداف الدراسة

أبعاد المتغيرات:

الجدول رقم (2): دراسة ابعاد التغيرات

	المتغير الأول ادارة المعرفة X		المتغير الثاني التحول الرقمي Y
	البعد الاول :اكتساب وتوليد المعرفة.X1		**البعد الاول: البنية التحتية التكنولوجيا Y1**
X11	تُشجّع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.	y11	المؤسسة تتوفر على شبكة معلوماتية فعالة وآمنة.
X12	تتوفر في المؤسسة أنظمة تُمكّن من تخزين واسترجاع المعرفة بسهولة.	y12	يتم استخدام أجهزة وتقنيات رقمية حديثة في مختلف أقسام المؤسسة.
X13	تُعد إدارة المعرفة عاملًا رئيسيًا في تحسين أداء المؤسسة.	y13	أنظمة المؤسسة يتم تحديثها بصفة دورية.
X14	تشجع القيادة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة	Y14	المؤسسة تستثمر في الأمن السيبراني لحماية البيانات الرقمية.
	البعد الثاني :تطبيق المعرفةX2		**البعد الثاني: الكفاءات والتدريب الرقمي Y2**
X21	تستخدم التقنيات الحديثة (مثل قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية) لدعم إدارة المعرفة.	y21	الموظفون يتلقون تدريبات منتظمة على الأنظمة الرقمية المعتمدة.
Y22	تُؤخذ المعرفة المكتسبة من الموظفين ذوي الخبرة بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات.	y22	المؤسسة تدعم تطوير المهارات الرقمية لموظفيها.
Y23	يتم توثيق الخبرات المكتسبة من المشاريع السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.	y23	يوجد فريق مختص لتقديم الدم الفني للموظفين
X24	يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة.	Y24	تم تحسين أداء الموظفين بفضل اكتساب مهارات رقمية جديدة.
	البعد الثالث: تخزين وتوزيع المعرفةX3		**البعد الثالث : القيادة والدعم الإداري Y3**

X31	تُعقد اجتماعات دورية لمشاركة المعرفة وأفضل الممارسات بين الأقسام.	y31	الإدارة العليا تضع التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية.
X32	تتوفر في المؤسسة أنظمة تُمكِّن من تخزين واسترجاع المعرفة بسهولة.	y32	يتم تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي.
X33	توفر المؤسسة تدريبًا مستمرًا لتطوير المعرفة والمهارات.	y33	تحرص القيادة على إشراك الموظفين في تنفيذ التحول الرقمي.
		Y34	هناك تواصل فعال بين الإدارة والموظفين بخصوص التغيرات الرقمية

المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتمثلها ثلاثة أبعاد والمتغير التابع: التحول الرقمي ويمثله أربعة أبعاد مقابلة للأول:

الفرع الثالث: اختبار الصدق والثبات

أولا: اختبار الصدق والثبات

من أجل اختبار مصدقية البحث اعتمد الباحث في تحليله البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم الأساليب الإحصائية الملائمة التي تخدم أهداف الدراسة.

الجدول رقم (3): دراسة صدق والثبات

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x2	ذكر	24	3.6875	.50675	.10344
	انثى	16	3.6719	.47186	.11797

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
x2	Equal variances assumed	.219	.643	.098	38	.922	.01563	.15920	-.30666	.33791
	Equal variances not assumed			.100	33.874	.921	.01563	.15689	-.30327	.33452

من أعداد الطلب أعتماد على البرنامج spss

من أجل ضمان مصداقية أداة القياس قمنا بختبار الصدق التميز باستخدام طريقة المجموعات المتطرفة Extreme Groups Method) يظهر لنا فئاتان الذكور والاناث، عدد الذكور في العينة هو 24 وعدد الاناث هو 16 متوسط الأداء الذكور هو 3,69 ومتوسط الأداء الاناث هو 3,67 ومنه متوسط أداء الذكور أعلي قليل من متوسط أداء الاناث.

الانحراف المعياري: هنا نلاحظ نسبة تشتت الاستجابات حول هذا أن الذكور هو 0,51 بتدوير وبنسبة للإناث 0,47 تمركز نسبة الذكور أحسن من إجابات الاناث.

قيمة T: الذكور هي 0,98 _ باحمال 0,92

الاناث هي 1_ بأحتمال 0,91

يتم قبول الفرضية H0لانها أقل من 0,7

ثانيا: اختبار الثبات والاتساق.

معامل ألفا كرونباخ :يُعدّ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أحد أكثر المقاييس الإحصائية شيوعًا واستخدامًا في تقييم ثبات الاتساق الداخلي لأدوات القياس، مثل الاستبيانات والاختبارات التي تقيس مفهوماً معيناً من خلال عدة بنود .

يعتمد هذا المعامل على مجموعة من المعادلات الإحصائية التي تقدّم تقديرًا لمستوى التجانس أو التماسك بين بنود المقياس. ويُستخدم على وجه الخصوص عندما تكون البنود مصممة لقياس أوجه متعددة لمفهوم واحد.

الجدول رقم(4): دراسة وتحليل الثبات والاتساق

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	4

من أعداد الطلب أعتماد على البرنامج spss

حيث بلغة قيمة ألفا كرونباخ 0,76 وهي قيمة إيجابية جدا تشير إلى قوة وثبات واتساق فقرات الدراسة.

ثالثا: تحليل ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد بغستخدام معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (5): تحليل ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.663	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.556	4

رابعا: النتائج حسب كل بعد.

الجدول رقم (6): تحليل ثبات الاتساق الداخلي لكل الابعاد

البعد	المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ	التقيمم
X1 اكتساب وتوليد المعرفة	X14،X13,X12,X11	0,56	ضعيف
X2 تطبيق المعرفة	X34,X23,X22,X21	0,63	مقبوول _يحتاج تحسين_
X3تخزين وتوزيع المعرفة	X33,X32,X31	0,50	ضعيف
البعد	المتغيرات	قيمة كرونباخ	التقييم
Y1 البنية التحتية التكنولوجيا	Y14,Y13'Y12,Y11	0,74	جيد
Y2 الكغاءة والتدريب الرقمي	Y24,Y23,Y22,Y21	0,57	ضعيف
Y3القيادة والدعم الاداري	Y34,Y33,Y32,Y31	0,80	جيد جدا

إنجاز الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامسا: تحليل نتائج الاختبار.

تحليل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ قمنا بإجراء اختبار الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وذلك بهدف التحقق من مدى اتساق العبارات المندرجة تحت كل بُعد من أبعاد الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن القيمة العامة لمعامل ألفا كرونباخ بلغت 0.80، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود غدارة معرفية تسي إلي تحقيق التحول الرقمي.

عند تحليل الأبعاد بشكل منفصل، تبين أن :معظم الأبعاد حققت قيمًا تتراوح بين المقبولة والجيدة جدًا، وضعيف حيث تجاوزت قيمة ألفا فيها الحد الأدنى المقبول (0.5)، مما يدل على وجود درجات متفاوة في الأبعاد

في المقابل، تبين أن بُعد "الكفاءة والتدريب الرقمي" هو الأضعف من حيث الثبات، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ له 0.50، وهي أقل من الحد الأدنى المقبول، مما يستدعي مراجعة بنوده مستقبلاً من حيث الصياغة أو العدد .أما أعلى درجات الثبات، فقد كانت من نصيب بُعدي(القيادة والدعم الاداري)حيث تجاوزت قيم ألفا الخاصة بهما0,80، مما يعكس انسجامًا قويًا بين فقراتهما .

الاستنتاج :

بشكل عام، أظهرت النتائج أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة موثوقية مرتفعة، ما يعزز من صلاحيتها للاستخدام في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بأبعاد الدراسة.

المطلب الثالث: التحليلات الوصفية:

يعرض الجداول التالي التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم(07): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق الجنس:

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	60%
	أنثى	16	40%
	المجموع	40	100%

المصدر: اعداد الطالب

تظهر النتائج المبينة أعلا في الجدول أن عدد الذكور (26) وعدد الإناث (14)، ويشكل الذكور نسبة (60%) والاناث نسبة (40.%) من حجم العينة البالغ عددها (100%) شخصا.

الجدول رقم (8): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق الفئات العمرية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 عاما	8	20%
	من 30 إلى 40 سنة	16	40%
	من 40 إلى 50 سنة	12	30%
	50 سنة فأكثر	4	10%
	الاجمالي	40	100%

المصدر من اعداد الطالب

يوضح التحليل في الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت ضمن الفئة العمرية (30-40) بعدد بلغ (16) مشاركًا، مشكلين ما نسبته (40%) من إجمالي العينة. تلتها الفئة العمرية الأقل من (40_50) سنة، بعدد (12) مشاركًا بنسبة (30%)، ثم الفئة العمرية (30) سنة (8) مشاركًا بنسبة (20)، أما الفئة العمرية التي أعمار أفرادها أكثر من (50) سنة، فقد شكلت الأقل عددًا، حيث بلغ عددهم (4) بنسبة (10%) من العينة الكلية.

الجدول رقم (9): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس	10	25%
	ماستر	10	25%

	ماجستير	16	40%
	الدكتورا	4	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب

تشير النتائج السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة الشهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم (16) مشاركًا، بما نسبته (40%) من إجمالي العينة. يليهم حملة شهادة ماستر بعدد (10) مشاركًا، بنسبة (25%). ثم جاءت فئة الحاصلين على شهادة ليسانس بعدد (10) أفراد بنسبة (25%)، تلتها فئة حملة شهادة الدكتوراه بعدد (4) أفراد بنسبة (10%)، من العينة الكلية".

الجدول رقم (10):التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

المغيرات	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 5 سنوات	22	55%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	23	57.5%
	أكثر من 10 سنوات	14	23%
	المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب

تُظهر النتائج أن خبرة غالبية أفراد العينة تركزت ضمن فئة ذوي الخبرة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (32) مشاركًا بنسبة (57.5%) من إجمالي العينة. تلتها فئة ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات، بعدد

(22) مشاركًا بنسبة (55%)، وأخيرًا، كانت أقل الفئات تمثيلًا هي فئة اقل من 5 سنوات، بعدد (22) مشاركًا بنسبة (23%)من حجم العينة الكلي.

الجدول رقم (11):التوزيع النسبي لعينة الدراسة الوظيفة الحالية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	مدير	1	2.5%
	متصرف	12	30%
	اداري	23	57.5%
	أخرى	4	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب المنصب الوظيفي إلى 4 مناصب، حيث ان أغلب مناصب العينة عبارة عن إداريين حيث بلغ عددهم (23) بنسبة بلغت (57.5%)، ثم يأتي من مناصب الاخرى متصرف في المرتبة الثانية بعدد (12) عاملا وبنسبة بلغت (30%)، يليهم مناصب اخرى بعدد (4) عاملا بنسبة بلغت (10%)، ليأتي منصب المدير في المرتبة الاخيرة بعدد (1) وبنسبة (2.5%) من حجم العينة الكلي.

المبحث الثالث: تحميل وتفسير نتائج الاستبيان

البعد الأول:

المطلب الأول:: اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

- **H1** يؤثر تبادل المعرفة بين الموظفين في استخدام تقنيات رقمنة الحديثة داخل المؤسسة.
- **H0** يؤثر تبادل المعرفة بين الموظفين في استخدام تقنيات رقمنة الحديثة داخل المؤسسة.

أولا: الانحدار خطي البسيط بين X1و Y1

جدول رقم(12): تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين **X1و Y1**

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.074[a]	.005	-.021	.4680	.005	.208	1	38	.651

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y1

المصدر من اعداد الطلب استنادا ببرنامج spss

يوضح الجدول نتائج نموذج انحدار خطي بسيط تم من خلاله دراسة اكتساب وتوليد المعرفة (X1)على البنية التحتية التكنولوجيا .(Y1)النتائج الأساسية للنموذج :معامل الارتباط (R) = 0.074 يشير هذا إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين اكتساب وتوليد المعرفة وبناء بنية التحتية التكنولوجية، معامل التحديد (R^2) = 0.05 أي أن 5% من التباين في أكتساب المعرفة وتوليدها يمكن تفسيره بمتغير البنية التحتية التكنولوجية، معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) = 0.021وهو يشير إلى أن النموذج يفسر حوالي 0.2% من التباين الحقيقي بعد تعديل أثر عدد المتغيرات المستقلة .الخطأ المعياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) = 0.4680 مما يعني أن متوسط انحراف القيم الفعلية عن خط الانحدار يبلغ حوالي 0.468 وحدة .قيمةF = 0.208 ، مع

دلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000) مما يدل على أن النموذج ليس ذو أهمية إحصائية، ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيري

الاستنتاج :تشير هذه النتائج إلى أن صعوبة اكتساب وتوليد المعرفة في اطار البنية التحتية التكنولوجية .

وبناءا عليه نقبل الفرضية (H0) التي تنص على عدم وجود تأثير يؤثر تبادل المعرفة بين الموظفين في استخدام تقنيات رقمنة الحديثة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (13): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين X2وY2

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.337[a]	.114	.091	.56831	.114	4.882	1	38	.033

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y2

المصدر من اعداد الطلب استنادا ببرنامج spss

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين تطبيق المعرفة (X2)ومن جهة، والكفاءات والتدريب الرقمي (Y2) من جهة أخرى، وتم بناء الفرضيتين الإحصائيتين على النحو التالي:

- **H1** يؤثر نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة.
- **H0**لايؤثر نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة.

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.337، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0.114، أي أن 11.4% من التغير في حجم المبيعات يمكن تفسيره من خلال مستوى التحفيز والتطور المهني في الخدمات الرقمنة، في حين تعود النسبة المتبقية (88.6%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

أما الخطا المعياري التقديري فقد بلغ (0.56831)ويشير إلى وجود تبادل متوسط حول خط الانحدار، وهو مقبول بالنظر الى طبيعة المتغيرات المدروسة.

أما فيما يتعلق بنتائج التحليل التباين، فقد أظهر نتيجة Fبلغت 4.882، وهي قيمة جيدة، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ sig 0.33، وهو أقل من 0.5، هذاه النتائج تؤكد دلالة الإحصائية ككل، مما يعني أن المتغير المستقل (X2) له تأثير علي المتغير التابع (Y2).

ومنه نستنتج أن النموذج يظهر دلالة إحصائية كافية لعلاقة بين نظام التحفيز موظفين ذوي الخبرة في دعم وتطوير مهارات الرقمنة.

ونرفض الفرضية الصفرية (àH0 ونقبل الفرضية البديلة (H1). ومنه تتحقق الفرضية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

- **H1**تؤثر أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي.
- **H0** لا تؤثر أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي

أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (14): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين X3وY3

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.136[a]	.019	-.007	.63515	.019	.717	1	38	.403

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y3

المصدر من اعداد الطلب استنادا ببرنامج spss

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن معامل الارتباط بين أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي بلغ 0.136 عند مستوى دلالة إحصائية 0.028، وهي أقل من 0.05، مما يدل مبدئيًا على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.07، ما يشير إلى أن 1.9% فقط من التغير في الوصول إلى أنظمة التخزين المعرفة من أجل دعم مشاريع التحول الرقمي، وهي نسبة ضعيفة، مما يشير إلى أن النموذج يفسر جزء محدودًا من التغيرات .وبالنسبة لقيمة الخطأ المعياري للتقدير فقد بلغت 0.63515، وهي تشير إلى حجم الانحراف المعياري عن خط الانحدار، وتعكس محدودية دقة التنبؤ بالنموذج .أما قيمة F، فقد بلغت 3.8 عند مستوى معنوية 0.403، وهي أقل من 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية النموذج ككل K وعليه، فإن النموذج الإحصائي لا يظهر دلالة إحصائية كافية لدعم وجود أثر معنوي لأنظمة التخزين المعرفة من أجل الدعم مشاريع التحول الرقمي، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفريةHO .

ونستنتج أنه يوجد أثر إنجابي ذو دلالة إحصائية بين أنظمة التخزين المعرفة في الدعم مشاريع التحول الرقمي عند مستوى معنوية 0.05، مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة

الـــخـــاتـــمـــة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والمتمثلة في دورة إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات الا قتصادية والتركيز على مؤسسة سونلغاز كنموذج للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أولا: نتائج الدراسة:

تمكّنت هذه الدراسة من الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتعلّقة بمدى إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز –بسكرة –محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1_ إن إدارة المعرفة تُعد من العوامل الحاسمة في دعم جهود التحول الرقمي داخل المؤسسة

2_ إدارة المعرفة تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تُمكّن المؤسسات من الاستفادة المثلى من خبراتها ومواردها المعرفية في سبيل الابتكار وتحسين الأداء.

3_ من خلال هذا البحث أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي علاقة تكاملية، إذ تسهم إدارة المعرفة في تهيئة البنية التحتية المعرفية اللازمة لتطبيق التقنيات الرقمية

4_ إن المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي، مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، إلى جانب الاستثمار الذكي في التحول الرقمي.

5_ إن الدمج الفعّال بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي داخل سونلغاز من شأنه أن يدعم تحسين الأداء التشغيلي، ويرفع من مستوى التنافسية وجودة الخدمة، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ما يجعل من هذه التجربة نموذجًا يُحتذى به في باقي المؤسسات الوطنية الساعية إلى التطوير والابتكار في بيئة أعمال متسارعة التحول.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولي: والتي تنص على وجد علاقة بين "اكتساب وتوليد المعرفة على البعد الاول من أبعاد البنية التحتية التكنولوجيا" هي فرضية صحيحة.

الفرضية التثانية: التي تنص على أنه "توجد دلالة أحصائية بين تطبيق المغرفة على البعد الثاني من أبعاد الكفاءة والتدريب الرقمي" هي صحيحة.

الفرضية الثالثة: التي تنص على "توجد علاقة بين تخزين وتوزيع المعرفة على البغد الاخير من ابعاد القيادة والدعم الاداري" هي صحيحة.

ثالثا: التوصيات.

على ضوء النتائج المتحصل عليها، يمنكن تقديم التوصيات التالية:

1_ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل للتطور المؤسسات.

2_ ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في كافة الانشطة المؤسسات

3_ ضرورة الاهتمام بموضوع الرقمنة والتوسيع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار فيها.

4_ تشجيع استعمال الرقمنة في كل مجالات.

5_ الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات.

6_ على المؤسسات الاهتمام بالرقمنة لما لها من أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

رابعا: آفاق البحث:

بناءا على النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم بعض العناوين ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي ستكون كإشكالية لدراسات لاحقة، التي بإمكانها أن تساهم بنجاح رقمنة :

1_ تحقيق وإدراج الرقمنة في المؤسسات الخاصة.

2_ دور الرقمنة في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة.

3_ التحول الرقمي ودوره في تسهيل تقديم الخدمة .

4_ رقمنة الخدمات ودورها في تحقيق رضا الزبون .

5_ مساهمة الرقمنة في رفع أداء المؤسسة.

الـقـائـمـة

الـمـصـادر والمـراجـع

المصادر والمراجع:

1_ خيضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

2_ ربحي مصطفي عليان، إدارة المعرفة، الأردان/ عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

3_ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر /القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الغدارية، 2005.

4_ عامر عبد الرؤوف السعايده، إدارة المعرفة (مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية)، دار وائل للنشر، للطبعة الأولى، 2023.

عائشة شفرور،

5_ علي السلمي، الإدارة المعرفة، مصر، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998.

6_ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائرية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.

7_ فريد النجار، دور التكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتمنية الإدارية، 2004.

8_ فلاح محمد وعامر عاشور، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر.

9_ ليث عبد الله القهوي، إستراتجية إدارة المعرفة، دار حامد االنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

10_ محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ/2002

11_ محمد الصيرفي، الحاسوب الإداري في إدارة المعرفة، ط1، الاردن/ عمان، دار القنديل للنشر والتوزيع، 2003.

12_ محمد عواد الزيادات: إدارة المعرفة، دار الصغء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

13_ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتجيات والعمليات، الاردن /عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

14_ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتفنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2013.

مذكرات:

1_ دحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2005.

2_ زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر، تخصص إدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، ممكلة عربية السعودية، 2009/2008.

المؤتمرات:

1_ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، الموتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشيكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.

مجلات:

1_ حمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعة مطلب واقعي أم استباق للأحداث، ممجلة RIST، مجلة 19، العدد 2.

2_ عبد الساتر حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كإداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإدارة، 2005، العدد 103.

3_ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (جامعى واسط)، العراق، جامعة الوسط، مجلة الواسط للعلوم الإنسانية، 2015.

المواقع الالكترونية:

1_ المنتدي العربي للإدارة الموارد البشرية

2_ سعد المرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، 2003،

الـــمـــلـاحـــق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة الإستبيان

تحية طيبة:

يسعدنا أن نقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان، من أجل معالجة موضوع الدراسة والمتمثل في "

دور إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

التي تدخل ضمن متطلبات انجاز شهادة الماستر تخصص تسيير، وعلى إثر ذلك نرجوا مساعدتكم لنا في إعداد هذا العمل من خلال الإجابة على الأسئلة أدناه بمصداقية وكما هو الحال في الواقع بوضع علامة (×) في المكان المناسب،

علما بأن الأجوبة التي ستدلون بها ستستعمل لغرض علمي فقط.

من اعداد الطالب:

زروق عبد المالك

المشرف:

مرغاد لخضر

السنة الجامعية2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب للإجابة:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ماستر ☐ ليسانس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. الوظيفة الحالية:

☐ مدير

☐ متصرف

☐ اداري

أخرى ☐ يرجى ذكرها.....

المحور الثاني: إدارة المعرفة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اكتساب وتوليد المعرفة					
1. تُشجِّع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.					
2. . تتوفر في المؤسسة أنظمة تُمكِّن من تخزين واسترجاع المعرفة بسهولة.					
3. تُعد إدارة المعرفة عاملًا رئيسيًا في تحسين أداء المؤسسة.					
4. تشجع القيادة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة.					
5. تطبيق المعرفة					
6. تُستخدم التقنيات الحديثة (مثل قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية) لدعم إدارة المعرفة.					
7. تُؤخذ المعرفة المكتسبة من الموظفين ذوي الخبرة بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات.					
8. يتم توثيق الخبرات المكتسبة من المشاريع السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.					
9. يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة.					
10. تخزين وتوزيع المعرفة					
11. توفر المؤسسة تدريبًا مستمرًا لتطوير المعرفة والمهارات.					
12. تُعقد اجتماعات دورية لمشاركة المعرفة وأفضل الممارسات بين الأقسام.					

13. تتوفر في المؤسسة أنظمة تُمكِّن من تخزين واسترجاع المعرفة بسهولة.					

المحور الثالث: أبعاد التحول الرقمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد 1: البنية التحتية التكنولوجيا					
1. المؤسسة تتوفر على شبكة معلوماتية فعالة وآمنة.					
2. يتم استخدام أجهزة وتقنيات رقمية حديثة في مختلف أقسام المؤسسة.					
3. أنظمة المؤسسة يتم تحديثها بصفة دورية.					
4. المؤسسة تستثمر في الأمن السيبراني لحماية البيانات الرقمية.					
البعد 2: الكفاءات والتدريب الرقمي					
1. الموظفون يتلقون تدريبات منتظمة على الأنظمة الرقمية المعتمدة.					
2. المؤسسة تدعم تطوير المهارات الرقمية لموظفيها.					
3. يوجد فريق مختص لتقديم الدعم الفني للموظفين.					
4. تم تحسين أداء الموظفين بفضل اكتساب مهارات رقمية جديدة.					
البعد 3: القيادة والدعم الإداري					
1. الإدارة العليا تضع التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية.					
2. يتم تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي.					

3. تحرص القيادة على إشراك الموظفين في تنفيذ التحول الرقمي.					
4. هناك تواصل فعال بين الإدارة والموظفين بخصوص التغيرات الرقمية.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 519 / ك.ع.إ.ت.ع ت /2025

إلى السيد مدير: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- زروق عبد المالك
2- //
3- //

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة المعرفة في تطوير المؤسسة الاقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/29

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

DRH سونلغاز - التوزيع
مديرية التوزيع بسكرة
ناحية التوزيع ورقلة

19 MAI 2025