



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# الإدارة الالكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

إعداد الطالبة:

كميليا خير الدين

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2015
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والعرفان

نشكر الله القدير الذي خلق الخلق بقدرته، وأنارهم بأحكامه، وأعزهم بدينه،

وأكرمهم بنبيه صلى الله عليه وسلم إلى من لا يكفيه كل الكلام.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة جبيرات سناء التي ساعدتنا على إنجاز

هذه المذكرة بنصائحها وتوجيهاتها القيّمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال ومسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

وإلى السادة أساتذتي المحترمين الذين قبلوا مناقشة رسالتي هذه.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص لكل من ساعدني وساندني من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل.

## ملخص

---

تشهد منظمات اليوم تحولات سريعة في محيط الأعمال، الأمر الذي يجعلها تسعى إلى تطوير أساليبها، وخدماتها لكسب زبائنها وبقائها في السوق. لذا أتت الإدارة الالكترونية كأسلوب حديث يوفر العديد من المزايا التي من أهمها مسانبتها في تفعيل إدارة المعرفة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز العلاقة بين الإدارة الالكترونية، وإدارة المعرفة، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

### Résumé :

Les organisations connaissent aujourd'hui des changements rapides dans l'environnement des affaires, ce qui les oblige à développer leurs méthodes a fin de gagner leurs clients

De là vient la gestion électronique comme un nouveau moyen qui contribue à l'activation de la gestion des connaissances,

Pour cela, on a exposé cette étude pour découvrir la relation qui lie la gestion électronique et la gestion des connaissances, en utilisant un questionnaire en tant que support principale pour collecter des données récolter au niveau l'entreprise Algerie Télécome-Biskra- .

قائمة الجداول

و الأشكال

# المؤتمر الأول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	الهرم المعرفي	1
32	نموذج SECI لتكوين المعرفة	2
33	نموذج إدارة المعرفة عند wig	3
46	تطور المدارس الإدارية	4
47	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت	5
48	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة	6
54	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الأخرى	7
67	عناصر الإدارة الإلكترونية	8
80	دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة	9
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة -	10
99	نموذج الدراسة	11

# المؤتمر الإلكتروني

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفروقات بين البيانات والمعلومات	6
2	المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	11
3	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	51
4	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	58
5	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد	59
6	توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	102
7	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners	105
8	درجات مقياس ليكارت الخماسي .	106
9	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي .	107
10	تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة	107
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية.	109
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة.	112
13	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية	115
14	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.	116
15	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في توليد إدارة المعرفة .	116
16	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تخزين المعرفة .	117
17	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تشارك المعرفة	118

118	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تطبيق المعرفة .	18
119	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الجنس.	19
120	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر.	20
120	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير المؤهل العلمي.	21
121	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الخبرة.	22
122	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب	23
123	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في دور الإدارة الالكترونية حسب متغير عدد الدورات التكوينية.	24
123	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير الجنس.	25
124	نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير العمر.	26
125	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.	27
125	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة.	28
126	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير التحكم في الحاسوب.	29
127	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير عدد الدورات التكوينية.	30



# الفهرس

## فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
بسملة	
آيات قرآنية	
شكر و عرفان	
الملخص	
المقدمة العامة	أ-ج
الفصل الأول: إدارة المعرفة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية المعرفة	3
المطلب الأول: المفهوم والمصطلحات القريبة منها	3
المطلب الثاني: الخصائص والأنواع	8
المطلب الثالث: المصادر والأهمية	12
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	16
المطلب الأول: النشأة والمفهوم	16
المطلب الثاني: الأهداف والأهمية	19
المطلب الثالث: العناصر والأبعاد	23
المبحث الثالث: إدارة المعرفة كتوجه إدارة حديث للمنظمة	26
المطلب الأول: العمليات والنماذج	26
المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات التطبيق	35

37	المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات
42	خلاصة
	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في إدارة المعرفة
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الأول: التطور والمفهوم
50	المطلب الثاني: الخصائص والمصطلحات القريبة منها
55	المطلب الثالث: الأهمية والوظائف
64	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية كمنهج لعصرنة المنظمة
64	المطلب الأول: دواعي التحول ومجالات التطبيق
67	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات التطبيق
75	المطلب الثالث: مراحل ومعوقات التطبيق
78	المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.
78	المطلب الأول: الطروحات و متطلبات العلاقة
81	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية و مرحلتي توليد و تخزين المعرفة
83	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية و مرحلتي تشارك و تطبيق المعرفة
85	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-
87	تمهيد
88	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة
88	المطلب الأول: تعريف و طبيعة نشاط المؤسسة
90	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

99	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
99	المطلب الأول: نموذج و منهج الدراسة:
102	المطلب الثاني: عينة الدراسة و التوزيع الطبيعي
105	المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية
109	المبحث الثالث : عرض وتفسير النتائج
109	المطلب الأول: تقييم متغيرات الدراسة
115	المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج وفرضيات الدراسة
127	المطلب الثالث : تفسير النتائج
130	خلاصة
132	خاتمة
136	قائمة المراجع
143	قائمة الجداول و الأشكال
147	الملاحق

المقدمة

العامّة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة، تخزينها توزيعها و تطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة و تشجيع الإبداع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، فهي تتضمن أساسا مفهوما واسعا و عريضا و مزيجا من النظريات و الممارسات في المجالات التنظيمية و علم الإدارة و نظم إدارة المعلومات مع دمج احتياجات و متطلبات العصر للرفع من الأداء و الكفاءة في الأعمال والموارد البشرية و خلق الميزة والتنافس. لهذا، يكمن جوهرها في عملية المتابعة للتطورات التقنية و التقييم للعمل و توظيفها في انجاز الأعمال لتوفير الوقت والجهد والمال و ضمان إستراتيجية تقود نتائجها لإدراك آخر التطورات التقنية لتنفيذها أو تطبيقها ببساطة و يسر.

وفي هذا الصدد، أفاد احد تقارير الأمم المتحدة عن تطوير مجتمع المعرفة بان القدرة في تحقيق المنافع من ثورات المعلوماتية و المعرفة و إبداعات تقنية الاتصالات و المعلومات لبلوغ مستوى من التقدم الحضاري و الاجتماعي، و تلك القدرة تكمن في توفير المعلومات و نشر البيانات و المعلومات من خلال تقنيات المعلوماتية و تطبيق ممارسات الإدارة الالكترونية التي تعد خطوة أولى لبلوغ مجتمع المعرفة. مما يعني ذلك، أن تطبيق الإدارة الالكترونية يعد فرصة متميزة لتفعيل إدارة المعرفة بحكم أن جوهرها وفلسفتها تكمن في الانتقال من العمل التقليدي الى تطبيقات معلوماتية بما فيها الحاسب الالى لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض. كما أن المنطق الأساسي لها يتمثل في الحركية و الانطلاق على عناصر المنظمة بحيث تعمل بكفاءة وحرية في التنسيق و التكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية على شكل فوائد تعود على الفرد و المنظمة معا. وعليه، قد يبدو أن الادارة الالكترونية تعزز من مكانة المعرفة في أعلى سلم المطلوبات، بحيث أن كل الاستثمارات الموجهة نحو تزويد المورد البشري بمختلف اليات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تحاول وضعها في مكانها الصحيح واستغلالها بشكل فعال.

واستنادا على ما سبق، تبرز إشكالية دراستنا التي يمكن صياغتها كما يلي:

### كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتبر الإدارة الالكترونية أداة فعالة في عملية توليد المعرفة؟
- هل تعتبر الادارة الالكترونية أداة فعالة في عملية تخزين المعرفة؟

- هل تعتبر الادارة الالكترونية أداة فعالة في عملية تشارك المعرفة؟
- هل تعتبر الادارة الالكترونية أداة فعالة في عملية تطبيق المعرفة؟
- ما هو مستوى استخدام الادارة الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة -؟
- ما هو مستوى ممارسة ادارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة -؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية، و بين مستوى استخدام الادارة الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية، و بين مستوى ممارسة ادارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

#### أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال سعيها الى:

- تسليط الضوء على المعرفة الأساسية لموضوع الادارة الالكترونية و موضوع ادارة المعرفة.
- الربط بين متغيرين جوهريين وذلك من خلال معرفة العلاقة بين الادارة الالكترونية و ادارة المعرفة.
- أهمية الموضوع نفسه باعتباره احد الموضوعات الحديثة و الهامة، و المتمثل في تحديد الدور الفعال للإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.
- الاختيار الأفضل للإدارة الالكترونية الذي من شأنه تحسين العمل.
- امتداد للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

#### أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة، ويكمن في صياغة هذه الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها كما يلي:

- تقديم اطار نظري لكل من الادارة الالكترونية و ادارة المعرفة.
- توضيح العلاقة بين الادارة الالكترونية و ادارة المعرفة.
- دراسة مدى استخدام الادارة الالكترونية و ممارسة ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تحديد دور الادارة الالكترونية في ادارة المعرفة.
- تقديم مقترحات و توصيات للمؤسسة محل الدراسة، تخص هذا الموضوع.

### - مبررات اختيار الموضوع:

تعود اسباب اختيار هذا الموضوع الى الاعتبارات الآتية:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبة في الاطلاع الاكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- اهتمام الكثيرين سواء بموضوع الادارة الالكترونية أو بموضوع ادارة المعرفة باعتبارهما من مواضيع الساعة.
- حداثة الموضوع و اهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- اثر رصيد مكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة.

### هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة، سيتم تقسيمها الى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث سيخصص الفصل الأول و الثاني لإعطاء مختلف المفاهيم النظرية التي تخصص كلا من ادارة المعرفة و الادارة الالكترونية، بينما يخص الفصل الثالث لدراسة واقع الادارة الالكترونية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة محل الدراسة.

في الفصل الاول سنتطرق ال مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة حيث خصص المبحث الاول لماهية المعرفة، اما المبحث الثاني ماهية ادارة المعرفة، اما المبحث الثالث فخصص لإدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمة.

وفي الفصل الثاني سنتطرق الى الادارة الالكترونية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة حيث جاء في المبحث الاول ماهية الادارة الالكترونية، اما المبحث الثاني الادارة الالكترونية كمنهج لعصرنة المنظمة، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة العلاقة بين الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة.



اما الفصل الثالث و الاخير سنتطرق فيه الى الدراسة الميدانية التي اجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث، خصص للأول لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- و الثاني لتحديد منهجية الدراسة، أما الثالث فكان لعرض و تفسير النتائج.

### الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية أداة لتفعيل إدارة المعرفة من المواضيع المهمة التي تطرق اليها العديد من الباحثين و الكتاب و فيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال.

دراسة كمال العقاب، بعنوان "ادارة المعرفة في المؤسسة"، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

وضح من خلال دراسته بان ادارة المعرفة هي احد الميادين الحديثة نسبيا، و هي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. و الغرض الاساسي لهذه الادارة هو التخطيط الفاعل و الكفاء لأنشطة و جهود المعرفة و تنظيمها و توجيهها و الرقابة عليها وصولا الى تحقيق الاهداف. ولكن من خلال دراسته التطبيقية توصل إلى على العموم يمكن القول انه من خلال التحليل الكامل للمعلومات التي حصلنا عليها من الاستبيان اتضح لنا ان المؤسسات لا تطبق ادارة المعرفة، و نجد ان مواردها البشرية لديها استعداد نسبي للاندماج في هذه العملية، لكن يجب على المؤسسة ان تدعم هذا الاستعداد و القابلية ليهم، كما يجب عليها ان تكتسب المعلومات و الاتصالات الملائمة لتطبيق ادارة المعرفة، و تسعى الى الاعمال الالكترونية، كما يجب عليها ان تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، تخزين، تشارك، و تطبيق، و هذا كله لن يكون قبل تبني المؤسسات لمفهوم ادارة المعرفة، و تكييف انشطتها الادارية و ما يتماشى مع هذا المفهوم من خلال ادخاله ضمن الاستراتيجية و جعل نظام الحوافز و الكفاءات يدعم القيام بعمليات ادارة المعرفة، وينشط الموارد للاتجاه في هذا الطريق.

دراسة مبارك بوعشة، ليليا منصور (2012)، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول عولمة الادارة في المعرفة، كلية ادارة الاعمال، جامعة جنان، طرابلس لبنان.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد العناصر التي تركز عليها ادارة المعرفة و اهميتها كما تم التوصل الى نتائج محددة عن اثر ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات و تقديم توصيات مناسبة في هذا المجال. ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمة و الحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج الى طاقة لتنظيم و استخدام و الحفاظ على قدرات العاملين و تطويرها. حيث عكست حاجة المنظمات المعاصرة لان تحتفظ بقابلية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات و التغيرات كما وجدت علاقة وثيقة بين ادارة المعرفة و قدرة المنظمة على البقاء و النمو، فالمعرفة كقوة اساسية محركة للاقتصاد، الى جانب التغيير و العولمة و تحدياتها ولدت الحاجة الى الابداع لترجمة المعرفة الى معرفة جديدة و متطورة تحقق ميزة تنافسية.

دراسة فارس كريم ، بعنوان متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر(2008)، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، قطر .

تتمثل في حيوية موضوع الدراسة و الندرة النسبية في البحوث و الدراسات التطبيقية في مجال الادارة العربية و محاولة الوقوف عندها. كما انها تحاول سد بعض النقص في ادبيات الادارة الالكترونية في دولة قطر و تساهم في ايضاح مفهوم و متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية لبيان اهميتها في الادارة العامة المعاصرة.

و تأتي هذه الدراسة محاولة للتوصل الى مجموعة من المؤشرات الادائية الواجب توفرها لمعرفة متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات لأنها تشكل إضافة جديدة لحقل المعرفة و خصوصا المكتبة العربية كما انها تنظر إلى إسهام الإدارة الالكترونية في حالة تطبيقها في دولة قطر من حيث سرعة و دقة و تحسين الاداء و دورها في تعليق اجراءات العمل التقليدية المتبعة في مؤسسات دولة قطر.

# الفصل الأول

## إدارة المعرفة

**تمهيد**

في ضوء التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية ازداد الاهتمام بالمعرفة، لأنها أصبحت اليوم المورد الأكثر أهمية الذي ينشئ الثروة ويحقق التميز، والعامل الأقوى في تحقيق أهداف المنظمات، إلا أن الكثير من هذه المنظمات تمتلك المعرفة غير أنها لا تحسن استعمالها، والمعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون معظمها ضمنية والتي تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية ومفيدة. ومن هنا، يأتي دور الإدارة في المعرفة أو كما تسمى بإدارة المعرفة التي تحتاج إلى بعض المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة وتنفيذ بعض الاستراتيجيات كموجه أساسي لها وذلك حتى يكون بإمكانها التكيف المستمر مع متطلبات العصر الحالي وتكتسب أدوات المنافسة في ظل بيئتها ومتغيراتها.

وعلى هذا الأساس، سيتم تقييم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمة.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة المستندة على التطورات الهائلة في الثورة العلمية والتكنولوجيا والتي أحدثت انقلاباً جذرياً في مختلف المفاهيم التقليدية المتعلقة بمصادر النمو، لم تعد الموارد والعمالة الرخيصة ورأس المال أهميتها السابقة. وإنما أضحت المعرفة الثروة الإستراتيجية الجديدة، التي يجب امتلاكها لتحقيق التميز والاستمرارية للمنظمة. هذا الاهتمام المتزايد بهذا المورد الجديد يجعلنا نقف عنده لنوضح على مستوى هذا المبحث بعض جوانبه الأساسية.

### المطلب الأول: المفهوم والمصطلحات القريبة منها

لقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة، لذا وجب فهمها وكذا المصطلحات القريبة منها.

#### أولاً: المفهوم

من الناحية اللغوية، تعني المعرفة "دراسة، علم، القدرة على فهم الشيء"<sup>(1)</sup> ويعرف إبراهيم على أن "المعرفة إنما تعني إدراك الأشياء وتصورها"<sup>(2)</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد لها، وذلك لتعدد أبعادها وتعدد مفومها، فقد عرفت على أنها "مجموعة معلومات منظمة وقابلة للاستخدام في حل المشكلات معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة"<sup>(3)</sup>، والبعض الآخر عرفها بأنها "تفسير المعلومات استناداً للخبرات

(1) المنجد اللغوي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.

(2) إبراهيم محمد تركي، مقدمة في فلسفة المعرفة، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2012، ص 20.

(3) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة<sup>(1)</sup>، أما ياسين فيراها على أنها " مزيج من عناصر الخبرات، التجارب، القيم، المعلومات والبصيرة التي تشكل إطارا للتعامل معها، أو تقييم المعلومات وتجارب العمل والحياة الجديدة"<sup>(2)</sup>، ويشير إليها NONAKA بأنها " تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل مع البيئة الخارجية"<sup>(3)</sup>. بالإضافة، فإن هناك من يعرف المعرفة على أنها " مزيج من المفاهيم، الأفكار، قواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وإن عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدر أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل"<sup>(4)</sup>.

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن المعرفة هي معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير والوصول إلى أفضل النتائج.

### ثانياً: المصطلحات القريبة منها

من التعاريف السابقة، نجد أنه قد وردت بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح المعرفة كالبيانات والمعلومات والتي يجد الناس صعوبة في التفريق بينهم. لذا من المفيد التطرق إليهم بشيء من التفصيل.

<sup>(1)</sup>Jean nouricebruneau, Jean francaise, le mangement des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systemes d'information. Ed d'organisation, Paris, 1992, P 18.

<sup>(2)</sup>سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>(3)</sup>جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

<sup>(4)</sup>عادل سالم معايعه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 67.

**البيانات:** مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع، مفرده بيان، تعرف على أنها " موارد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة ومفهومة"<sup>(1)</sup>، وأنها " مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"<sup>(2)</sup>.

لذا، فإن البيانات تمثل المادة الخام التي تعبر عن الأشياء والحقائق والأفكار والعمليات التي تعكس مواقف أو تصف هدف أو ظاهرة أو واقعا معيناً دون تعديل أو تفسير وذلك من خلال التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال.

**المعلومات:** لغويا تعتبر المعلومات كإحدى الاشتقاقات المختلفة للمصدر "ع ل م" والتي تدور مشتقاتها في نطاق العقل ووظائفها<sup>(3)</sup>. أما اصطلاحاً فقد وردت العديد من التعاريف، فقد عرفت على أنها " بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو صور أو محادثة مع طرف آخر"<sup>(4)</sup>، أو أنها " تجميع بيانات خام وتنظيمها بواسطة التصنيف والمقارنة وتفسيرها وتقييمها للاستخدام بعد التفهم العميق حيث يؤدي ذلك إلى بزوغ المعرفة وتشكيل القوانين العلمية"<sup>(5)</sup>، كما عرفها wig بأنها " حقائق وبيانات منظمة لصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة أو مشكلة معينة"<sup>(6)</sup>.

(1) حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 32.

(2) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن، 2007، ص 28.

(3) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 161.

(4) جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 126.

(5) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، ط1، دار الشروق، مصر، القاهرة، 1989، ص 29.

(6) هيثم حجازي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 54.

فإذا كانت البيانات تمثل المواد الخام، فإن المعلومات تشكل المواد المصنعة الجاهزة للاستخدام فهي بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والعلاقات التي تربط الحقائق والظواهر مع بعضها البعض. وللتمييز أكثر بين المصطلحين نورد الجدول التالي الذي يبين أهم الفروقات بينهما:

#### الجدول رقم (01): الفروقات بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محدودة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديد المصدر	مصدر محدد
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كثيرة الحجم	صغيرة نسبيا بحجم البيانات

المصدر: رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 45.

**الحكمة:** تعرف بأنها " تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار"<sup>(1)</sup>، وإنها تمثل " المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة كثيرا عن الكثير

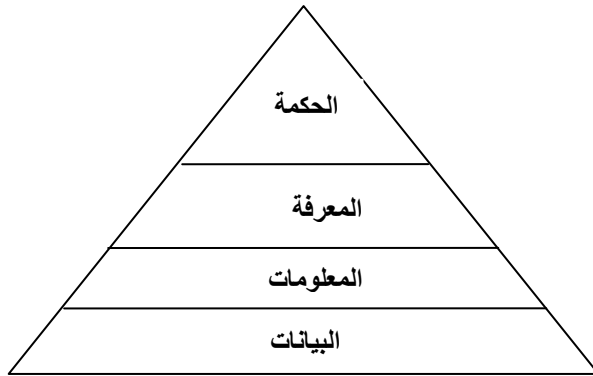
<sup>(1)</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 28.



من الناس<sup>(1)</sup>، فالحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوزا للمتاع من المعرفة، وخرق السائد منها، وزعزعة الرسائل من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات<sup>(2)</sup>.

وللتمييز أكثر بين هذه المصطلحات، فإن الباحثين في هذا المجال يتحدثون عما يسمى بالهرم المعرفي حيث يمكن اعتبار المعرفة حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومترابطة، تبدأ لبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة، حيث أن الفرد عندما يبدأ يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها. يربط البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقة في الذهن عندئذ تتحول إلى معلومات. وهذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين تصبح معرفة، وعندما يبدأ الفرد بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ للاستشراق المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح مستندا إلى الحكمة التي تعبر عن المعرفة المضاف إليها الخبرات. ويظهر هذا التصور في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (01): الهرم المعرفي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 66.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل الماعاني، اسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 69.

## المطلب الثاني: الخصائص والأنواع

هناك ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، كما أن لها أنواع مختلفة، وعليه سيتم

التطرق إليهما.

## أولاً: الخصائص:

أشار الباحثون إلى العديد من الخصائص للمعرفة، نذكر منها ما يلي: (1)

- تتطلب المعرفة تفاعلاً إنسانياً مع الواقع ووعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المعرضة للتطور والتغيير.
- إن المعرفة ذات وموضوع، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، وفي نفس الوقت موضوع وذلك عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي بشكل واضح هي المعرفة الموجودة في المراجع والكتب والوثائق... الخ. وفي الحالتين لا تتفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع حيث أن المعرفة تتحول من معرفة موضوع إلى ذات كلما استطاع الفرد اكتسابها من مصادر الصريحة. أما بالنسبة لتحول المعرفة الضمنية "الذاتية" إلى معرفة صريحة كلما مارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المؤسسة أو في المجتمع.
- المعرفة كائن يحيا وله دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها، وبالتالي لا توجد في الحقائق معرفة مطلقة فهي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.
- أن تطور المعرفة يأخذ مسار تصاعدي مستمر، بشرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاماً مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.

(1) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، تقنيات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص

- ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين، فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشفها سيكتسب تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الاعتقاد.

- تقود المعرفة إلى اليقين بخطوات ثابتة، فالمعرفة بدون اعتقاد ويقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة.

وهناك من يضيف، بأنها: (1)

- المعرفة لا تنقص بالاستخدام، بل على العكس تتطور وتتولد بالاستخدام وعلى عكس ذلك تموت.

- لها إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية، وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

- التجديد والاستمرارية (التراكمية)، فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما سيعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

كما أشار Taylor إلى الخصائص الآتية: (2)

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة ، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.

- الخبرات المشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الميزات المشتركة.

- تنقل ضمنا وبشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة، والمعرفة الخصوصية، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم "، ط 1، دار الوراق، عمان، الاردن، 2007، ص 38.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الخبابي، إدارة معرفة الزبون، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص

- حيوية وتحديث لإدارة وتطوير المنظمات ووحدها وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.

## ثانياً: الأنواع

تتاول الأدب التسييري تصنيفات عديدة للمعرفة، نذكر من أهمها ما يلي:

### • تصنيف NONAKA: صنف المعرفة إلى نوعين هما:

**المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية الصلبة المعبر عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعليم. والتي نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها... الخ.

**المعرفة الضمنية:** هي معرفة غير رسمية وذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.<sup>(1)</sup> كما أنها تمثل المعرفة تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة<sup>(2)</sup>.

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين النوعين من المعرفة في الجدول التالي:

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2007، ص 394.

<sup>(2)</sup> نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 133.

## الجدول رقم (02): المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير رسمية صعبة الانتقال. تقاسمها مع الآخرين صعب. صعبة التعبير عنها وصعبة التصنيف. مملوكة لدى الأشخاص. تشكل 80% من المعرفة لدى المنظمة	رسمية قابلة للانتقال توزع بسهولة يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى. عند الأشخاص وفي الأرشيف. لا تشكل أكثر 20% المعرفة لدى المنظمة

Source : Michael Grun de tein, de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledgemanagement) ; Université, Paris, 2003, P 223.

• تصنيف M.HZACK: قدم المعرفة في ثلاث أنواع هي: (1)

**المعرفة الجوهريّة:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة في الشركات والذي يكون مطلباً من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة، بحيث لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك، فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

**المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أن تختلف عن المنافسين في تحويلها على قدرتها على التمييز، وهذا يعني أن الشركة ذات معرفة متقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التمييز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

**المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها عنهم بشكل كبيراً فهذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 43.

• تصنيف Marquardt: ميز بين خمسة أنواع للمعرفة هي: (1)

معرفة ماذا: وهي المعرفة أي نوع من المعرفة مرغوبة.

معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.

معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

معرفة أين: وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.

معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

المطلب الثالث: المصادر والأهمية

أولاً: المصادر

تمثل مصدر المعرفة الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وقد أكد Saffady بأن الذكاء والتعلم والخبرة أمور

تحدد حدود المعرفة للأفراد. (2)

وعلى العموم، يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما (3):

المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة

تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. ومن أمثلتها:

(1) Marquardt Michael, J. Building the learning Organisation : Mastering the five Element for corporate learning David-Black Publishing company, U S A, 2002, P 47.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 46.

(3) علاء فرحان طالب، أميرة الخبابي، مرجع سابق، ص ص 59-65.

**استراتيجية المعرفة:** هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأعراض وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة، يوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. واستراتيجيو المعرفة هم الذين يجيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

**مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم المسؤولون عن المعرفة النسبية. فهذه الفئة هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.

**عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية العام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

**المصادر الخارجية:** تمثل المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، من أمثلتها:

- **الزبائن:** هم الأكثر أهمية باعتبارهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات، ومن ثم للمعرفة الذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بنظر الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، إذ يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصومها في عصر المعلومة.

**الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وإن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدراً للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.

**المنافسون:** هم الأكثر تأثيراً إذ يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها. وإن المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة، كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين.

**الشركاء:** يمثلون المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط بالموارد المتاحة وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

### ثانياً: الأهمية

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه من قيمة وما تؤديه لها من دور في تحولها إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على أساس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل. وبالإمكان تحديد أهميتها في كونها تمثل: (1)

- الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- مورد اقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.
- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي من شأنها أن تعزز مكانة المؤسسة.

(1) أمجد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط 1، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 9-10.



- المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وإنما لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر، الذي يبني بالتراكم ولا يتناقض بالاستخدام بل العكس.

من أجل ذلك، فهي تساهم في: (1)

- تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد.
- الاستفادة منها كسلعة نهائية عبر بيعها أو المتاجرة أو استخدامها لتعديل منتج، أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجيه مسيري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل القائمة على المعرفة لتكون أكثر مرونة.
- تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثم تخفيض التكاليف والوقت.
- زيادة حجم العوائد من خلال التميز المعرفي على المنافسين في السوق.
- جذب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن من ذوي الولاء
- إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تتسجم مع متطلبات الزبون.
- إنشاء الأسواق الجديدة من خلال الابتكار والتجديد المستمر للسلع والخدمات.

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 20.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إن المكانة التي حظيت بها المعرفة منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، جعل المنظمات تبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم الطرق الممكنة لمعالجة واستغلال الكم الهائل من المعارف المتواجدة في محيطها، وكذا البحث عن الشروط الموضوعية الأكثر قبولاً لاستغلال المعارف النظرية والتطبيقية وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة لها. وهذا ما عبر عنه بمصطلح إدارة المعرفة الذي سنحاول إيضاح أهم جوانبه على مستوى هذا المبحث.

### المطلب الأول: النشأة والمفهوم

#### أولاً: النشأة<sup>(1)</sup>

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الباحثين على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية. وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء، الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم إلى 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 منتصف التسعينات ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، وقد تبع هذا التطور تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات الميلادية أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. لقد أسهم عدد من منظري الإدارة

(1) طارق بن صالح المسند "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل المدني"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص ص 6-7.

في نشأت وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول استرامان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما تتبأ دراكر أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. بالإضافة إلى تزايد الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. ونتيجة لذلك الاهتمام تبنت العديد من منظمات اليوم مفهوم إدارة المعرفة. فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، يمكن تلخيص هذه المبررات في النقاط التالية: (1)

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمة لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الإيرادات.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وأهم من المصادر التقليدية.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

### ثانياً: المفهوم

منذ بداية استعمالات مصطلح إدارة المعرفة إلى وقتنا الحالي، عرف محتواها التعريفي تطوراً كبيراً وواسعاً وما جعله بصنف ضمن قائمة الكلمات الحقائبية (mots valises) وهذا بفضل بروز مداخل عديدة تناولت مفهومه. فمنهم من ينظر إليها من زاوية عملية التسيير كأمثال wig الذي يشير إليها بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأسمال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات

(1) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، ورقة عمل من المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17/12/2012.

الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الخبرة التنافسية<sup>(1)</sup> على أنها " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات واستخدام مخرجاتها في حل المشكلات وصناعة القرارات وغيرها"<sup>(2)</sup>. ومنهم من ينظر إليها من زاوية كونها قيمة مضافة إذ تعرف على أنها " المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب والمعالجة والخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة"<sup>(3)</sup>، وبأنها " نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال"<sup>(4)</sup>. أما من منظور تقني فيراها البعض بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابرية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة، وتأكيد لمضمونها التقني"<sup>(5)</sup>، وبأنها " نظام تكنولوجي يربط المعرفة الإستراتيجية المفيدة بعمليات التقييم التي تعمل على إيجاد تعاون فعال واتخاذ قرار في الوقت المناسب"<sup>(6)</sup>. إضافة إلى ما سبق، فهناك من يركز عليها من منظور الرأسمال الفكري، حيث يشير إليها بأنها " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 55.

(2) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 31.

(3) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص

105.

(4) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 56-57.

(5) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58.

(6) مبارك بوعشة وآخرون، مرجع سابق،

المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (1)، وأيضاً "هي العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي" (2).

ومهما تعددت منظورات إدارة المعرفة، يتبين أن الهدف الأساسي لها هو السعي إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظمي. لذا، يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي مجموع العمليات والأنشطة التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة وتنظيمها وتصنيفها ونشرها والتعلم منها وتوظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، حيث تظهر هذه المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

### المطلب الثاني: الأهداف والأهمية

#### أولاً: الأهداف

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة مختلف أنواع المنظمات، يمكن تلخيصها فيما يلي: (3)

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة، أو غير ضرورية والحد من الروتين.

- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

(1) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 78.

(2) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 104.

(3) جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 49-50.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط 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 لمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من أثناء الممارسة اليومية.

كما تهدف إلى تحقيق الآتي: (1)

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد، وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم بنشر أفضل الممارسات في الداخل.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

وأيضاً: (2)

- قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- قادراً على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.

(1) أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71-72.

(2) يوسف أحمد أبو فأرة، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العالمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004، ص 09.

- قادرا على تحقيق تحديد نوع وطبيعة الرأس المال الفكري والمعرفي اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- قادرا على التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
- قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة.
- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.

### ثانيا: الأهمية:

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبرى من خلال تركيزها على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها كالتي تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد أمرا حاسما وحيويا، وعلى العموم يمكن إرجاع ذلك إلى ما يلي: (1)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة للاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

(1) مبارك بوعشة وآخرون، مرجع سابق،

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهماتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

وهناك من يضيف، ما يلي: (1)

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة.

- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة، ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

- زيادة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات ذات العلاقة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.

- إدارة المعرفة تخفض الكلف وأساليب طرق العمل.

- إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.

- إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

أيضاً: (2)

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

(1) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 72.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط 1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 91-92.



- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، والشهرة).
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقين).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

### المطلب الثالث: العناصر والأبعاد

#### أولاً: العناصر:

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أن هذه الأخيرة تتضمن العناصر التالية:

**التعاون:** هذا المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق مساعدة أحدهم الآخر. فإشاعة ثقافة التعاون

تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين أفراد والأقسام ووحدات المؤسسة.

**الثقة:** تعني الحفاظ على مستوى متميزة ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا

والسلوك. فالثقة تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة. توفرها يمكن من سهولة الاتصال وتبادل

المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في تدعيم إدارة المعرفة.

**التعلم:** يعني اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ

القرارات أو التأثير على الآخرين. فالتركيز يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعداد

جيذا للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

**المركزية:** وتشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا

للمؤسسة، حيث أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية عالية.

**الرسمية:** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل. ولهذا فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى الرسمية.

**الخبرة الواسعة والعميقة:** يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة التي تكون واسعة أفقياً ومنتوعة وعميقة، أي مركزة وتخصصية. تساعد على أداة إدارة المعرفة.

**تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة وتخزينها واستخدامها من خلال برامج الكمبيوتر وشبكة المعلومات العنكبوتية العالمية.

**الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة والتنظيم المناسب للاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانياً: الأبعاد

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية، حسب ما ذكرها Duek وهي: <sup>(1)</sup>

**البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري. والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**البعد التنظيمي الولوجستي للمعرفة:** يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها. وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية جديدة.

<sup>(1)</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

**البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

كما يبين Despers و chauvel إلى الأبعاد التالية: (1)

**تشارك الأفراد:** المعارف التي لدى العاملين كنز عظيم وقيمة ملكية فكرية للأفراد من خلال الدورات والمشاركة لاكتساب الخبرات والمهارات التي لدى الآخرين لبناء قدرات معرفية أوسع لتحقيق التميز للمنظمة.

**تكنولوجيا المعلومات:** يتم الاهتمام بإدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها، ولابد من الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها للمستفيدين.

**الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** يتم التركيز والبحث عن المعرفة واستخدامها والحصول على منتجات جديدة، وخدمات مميزة ذات قيمة اقتصادية للمنظمة، وأن يتم الحصول على رأس مال فكري يبقى للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لنجاح المنظمة مستقبلاً.

**فاعلية المنظمة على المنظمة:** ونعني به الاستفادة من التطورات والإدارة الحديثة لتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية، وزيادة مبدأ الشفافية في المنظمة لتطوير الأداء.

(1) جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 54.

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة كتوجه إدارة حديث للمنظمة

على اعتبار أن نجاح منظمات اليوم يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها وتضمن الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة، فقد سعى الباحثون والكتاب إلى دراسة التوجه الحديث لعلم الإدارة نحو "إدارة المعرفة" حيث تبلور ذلك من خلال وضع نماذج لها، وتحديد عملياتها واستراتيجياتها، وكذا مراحل ومتطلبات تطبيقها والعوائق التي يمكن أن تعترض تنفيذها بشكل فعال. وعلى هذا الأساس، نسعى في هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على النقاط السابقة من أجل تمكين المنظمات من تبني هذا التوجه الحديث في خطط أعمالها بشكل فعال.

#### المطلب الأول: العمليات والنماذج

##### أولاً: العمليات

أشار أغلب الباحثين في مجال إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تعنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها عند التطبيق.

وهذا يعني، أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة. لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق لتوليد القيمة. وهذا لن يتم إلا بوجود مجموعة من العمليات تعمل بشكل تناسلي وتتكامل فيما بينها، حيث كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عددها، إلا أن أغلبهم يؤكدون على وجود أربعة عمليات جوهرية لشموليتها وإمكانية تطبيقها بشكل إبداعي. وتتمثل هذه العمليات في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة.

## 1- توليد المعرفة: (1)

إن المعرفة عن الزبائن والسوق أو المنتج داخل المنظمة، تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أو في النظم أو في الإجراءات. ولتحقيق توليد المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة الذي يتم من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

## 2- تخزين المعرفة: (2)

تشير هذه المرحلة إلى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين، بالإضافة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق

(1) عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 40.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 197-198.

المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

يمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا، وأن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، وفي استخدامه بكفاءة وبشكل كاف، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة.

### 3- تشارك المعرفة:

تمثل المعرفة التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين، أي تبادل للمعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها، يعمل على تمثيلها. (1)

وهناك ثلاث نقاط أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة والمتمثلة في: (2)

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.

(1) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 132.

(2) خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة " التحديات والتقنيات والحلول "، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.
- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد، أو ضمن المجموعات، أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.
- إن عملية مشاركة المعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة ومن أجل تطوير عملية الإبداع فيها.

#### 4- تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جمعيتها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها، وتعرف بأنها " الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ونعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد. (1) وقد أشار Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص

(1) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 199.

الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. (1)

وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبر الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين. وأين يعمل تطبيق المعرفة في حل المشكلات وتحقيق الأهداف للمنظمة، وكذلك هو غاية إدارة المعرفة واستثمارها وتحويل المعرفة إلى التنفيذ لتمييز المنظمة عن غيرها. (2)

### ثانياً: النماذج

لقد قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يلي أهم النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

### نموذج نوناكا SECI:

ظهر النموذج سنة 1991، حيث يعرف المعرفة بأنها " اليقين المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال "، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل والأداء الفعال، وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث أننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 103.

(2) جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 63.



ذاتها، فنحن نستخدم كلمة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك تكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك هناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.<sup>(1)</sup>

فإيجاد المعرفة وفقا لهذا النموذج يتم من خلال التفاعل والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والتي تتحدد في أربعة أشكال والمتمثلة في:<sup>(2)</sup>

- **التطبع الاجتماعي (Socialisation):** التي تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو عندما يتشارك الفرد مع آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية.

- **الإظهار أو الإخراج (exexternalisation):** التي تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وظاهرة عندما يكون الفرد قادرا على أن يبين ويلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية أي يقوم بتحويل ما يمتلكه إلى الآخرين في صيغة أقوال وأفعال.

- **الدمج (combinaison):** تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة من خلال جمع المعرفة في قواعد يمكن للآخرين من الحصول عليها كما في الاتصال بين الجماعات.

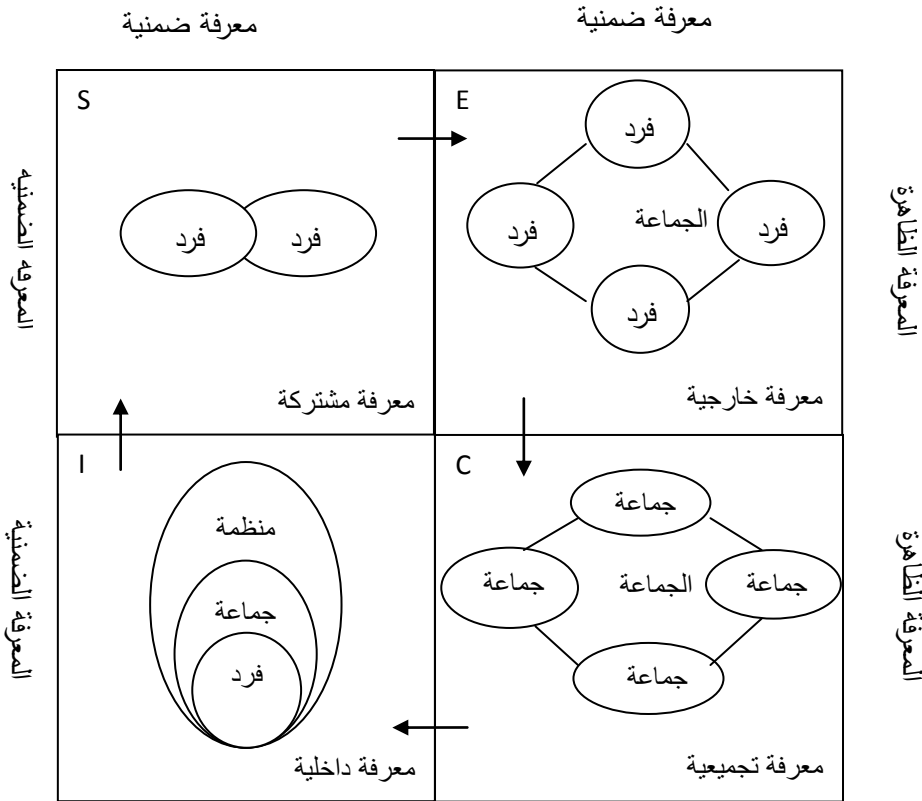
- **الإدخال أو التضمين الداخلي (l'internalisation):** التي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة.

ويمكن توضيح هذه الأشكال بيانيا كما يلي:

<sup>(1)</sup> موسى سعادوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن علي، شلف، الجزائر، 2014، ص 4.

<sup>(2)</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 68.

الشكل رقم (2): نموذج SECI لتكوين المعرفة



Nonaka et Knno N the concept (Ba) : Building.foundation for Knowledge creation, california management review. Spring, 1998 , P 34.

نموذج wig: (1)

قدم wig نموذجا يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

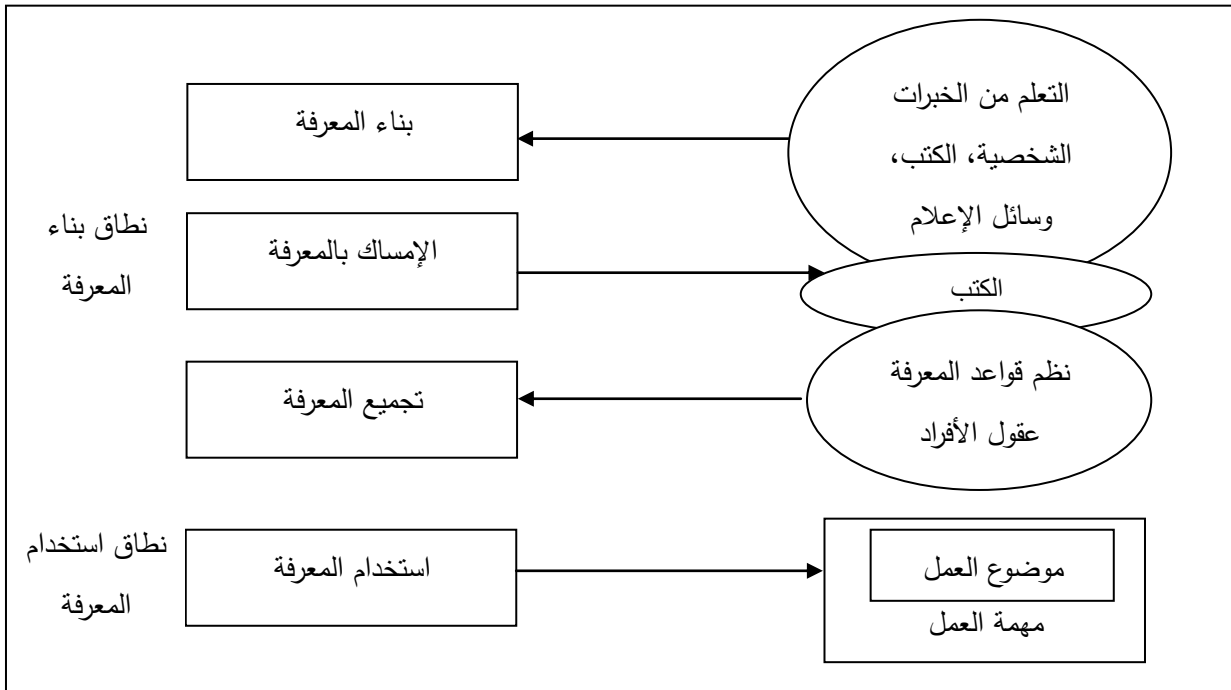
ومن خلاله يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر، إنها عملية

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 224-225.

تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتباره أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات التي يتم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين.

كما يتركز الاهتمام أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدء من الحورات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماد على الموقف. بالإضافة، فقد تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

الشكل رقم (3): نموذج إدارة المعرفة عند wig



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 224.

نموذج ديفيد سكايرم: يقوم هذا النموذج على قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة. والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها (أن تعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

والقوة المحركة الثانية المتمثلة في الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار<sup>(1)</sup>.

عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي: <sup>(2)</sup>

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

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

المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

العملية في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 288.

<sup>(2)</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 121.

**المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين الزبائن والعاملين.

**الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

### المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات التطبيق

لتنفيذ مشروع إدارة المعرفة في المنطقة، فإن الأمر يتطلب تطبيق مجموعة من المراحل التي تساهم في تحقيق أهدافها. وكذا توفير بعض المتطلبات الأساسية التي تمكن من تسهيل تنفيذها.

#### أولاً: المراحل

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة وفقاً لمراحل متعددة والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

**مرحلة المبادأة:** في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها، والتنافس العالمي وحاجات العملاء، وتكمن القضية الرئيسية في هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، ويمكن إدراك أهمية التغيير الاستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كل الأفراد والعاملين. وتعتبر إدارة المعرفة نشاطاً يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية. وتحتاج المنظمة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة التنظيمية بطريقة إستراتيجية ونظامية، بالإضافة لذلك، لا يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مهمة سهلة، وذلك لأنها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى، وكذلك الموارد التنظيمية مثل القوى البشرية، ومن ثم فإن التنظيم يحتاج إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي، وتفعيل التوجه لإدارة المعرفة استراتيجياً ونظامياً.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 174-175.

**مرحلة الانتشار:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. ونظرا لأن المنظمة قد أعدت لإدارة المعرفة، فإنه يمكن البدء في تنفيذ خطتها. كما يركز المديرون على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظمة، ونظم الإثابة وإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم، والترقي الوظيفي، وسياسات الإعاشة، والهيكل التنظيمي المرن. وتتضمن أيضا تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل وتدعيم أنشطة إدارة المعرفة.

**مرحلة التداخل:** تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين، المؤسسات البحثية والجامعات، في هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، وكذلك تركيز على المعرفة الرئيسية، ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

### ثانيا: متطلبات التطبيق

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث يكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل ثم تطبيق المعرفة. وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توفير العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

**توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية:** تتمثل في الحاسوب أو البرمجيات الخاصة بذلك، كونها تؤدي دورا هاما في أنظمة إدارة المعرفة من خلال قدرتها على جمع وتخزين وتنظيم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوزيعها.

(1) عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التكوير)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص ص 45-46.

توفير الموارد البشرية اللازمة: تعد من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها وهم يعرفون بأفراد المعرفة الذين يقع على عاتقهم القيام بالنشاطات اللازمة لإدارة المعرفة.

**الهيكل التنظيمي:** يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، لذلك لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وكذلك إدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

**العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة، ايجابية داعمة للمعرفة بإنتاجها وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في إدارة المعرفة وإنما تلعب الثقافة الفردية والمؤسسية دورا هاما وفاعلا في ذلك.

**الالتزام الاستراتيجي المستدام:** بمعنى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ومن الأفضل هنا إنشاء وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة ويتولاها مدير المعرفة) مهمتها تسهيل الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية توفير فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وتأسيس البنية التحتية لذلك.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات

#### أولا: الاستراتيجيات

على اعتبار أن منظمة المعرفة هي المنظمة التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، فإن الأمر يتطلب منها أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشائها من مصادرها المختلفة

أو في تقاسمها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة فيها. ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال نذكر ما يلي: (1)

**إستراتيجية الترميز:** تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. فاعتمادها في المنظمة ليس تحكيميا، وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المنظمة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهؤلاء الزبائن وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم. كما أن هذه الإستراتيجية التي تدعى بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق أو مستودع المنظمة وجعلها متاحة للأفراد في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

**إستراتيجية الشخصية:** تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز غير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. كما أن هذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

إن استخدام إحدى الإستراتيجيتين داخل المنظمة لا يأتي صدفة وإنما يعتمد أساسا على طبيعة النشاط الذي تقوم به. فالمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى وإنما تستخدمها معا بنسب

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 162-163.



مقاومة بحيث تكون إحداهما مهيمنة والأخرى داعمة. فإستراتيجية الشخصنة تلائم المنظمات التي تنتج

المنتجات ذات معدلات تغيير عالية أما إستراتيجية الترميز فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. (1)

بالإضافة إلى ما سبق، فهناك من يضيف نوعين آخرين من استراتيجيات إدارة المعرفة، وهما: (2)

**إستراتيجية جانب العرض:** يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة

ونشرها، أو بمعنى آخر على آليات المشاركة بالمعرفة كما يصلح للمنظمات الإستراتيجية التي تسوق الحلول

المعتمدة على المعرفة.

**إستراتيجية جانب الطلب:** يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة

والعمل على تلبيتها، ويصلح للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

### ثانياً: تحديات التطبيق

قبل أن تخوض المنظمة في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة. لا بد أن تفهم جيداً تحدياته وعوائقه من أجل

إتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب عليها، والتي يمكن حصرها في:

**التحديات التنظيمية:** هي تلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وينقص اهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك

في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون

بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون

بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم.

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 98.

(2) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 312.

- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.
  - الافتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها.
  - تركيز على المعرفة الصريحة، وتجاهله للمعرفة الضمنية.
  - وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات وأقسام المنظمة المختلفة.
  - نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة، ودعمه بمختلف الوسائل، وكذا توفير وخلق البيئة المناسبة له، ولكي يكتب للمنظمة النجاح، لابد من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج، وسعيها إلى تحقيقه وإنجاحه، وقبل ذلك، يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الاقتناع بهذا البرنامج ومدى الحاجة إليه.
- التحديات التكنولوجية:** تشير أهم الدراسات، التي أجريت لمعرفة أسباب عدم انتقال أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام داخل المنظمة الواحدة إلى:
- **الجهل:** ويعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، ويعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة.
  - **عدم القدرة على أخذ المعرفة:** وتعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لا تمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الاحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها.
  - **عدم وجود شبكة اتصال:** ويعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، ونادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه وبين الآخرين.

- **نقص في التحفيز:** ويعني عدم التعرف على الفوائد والمكاسب، التي يمكن أن تجنيها المنظمة من اكتساب المعرفة الجديدة، وتطبيق الطرائق والممارسات المبتكرة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص ص 86-87.

## خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث حاولنا أن نبرز من خلاله أهمية المعرفة وإدارتها التي أصبحت ذات بعد استثماري واستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، فقد أصبحت المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، حيث مستقبل المنظمات اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار في المعرفة استثماراً أمثلاً يضمن لها البقاء والنمو، وجعل إدارة خاصة بها تقوم بالاهتمام بها، وتسعى إلى توليد معرفة جديدة وتنظيمها وتخزينها في أجهزة متخصصة (نظم المعلومات) ثم نقلها ونشرها وتطبيقها من خلال التدريب والتعلم، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي ظل التنامي المستمر للاتجاه الذي يرى بأن تنفيذ وتفعيل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات يمر في جانب كبير منه عبر المنظور التكنولوجي، سنحاول في الفصل الموالي على إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة بوصفها أحد المواضيع التسييرية التي تركز على تفعيل الطاقات البشرية.

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية

ومساهمتها في إدارة المعرفة

**تمهيد:**

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، أخذت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المنظمات، ومما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، لذلك ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية كنموذج عصري متكامل يعمل على إحداث التغيير التحولي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على المنظمة، وكذا تعزيز وتدعيم فرص التقدم والتميز لها من خلال مساهمتها في بناء القاعدة المعرفية التي تعتبر أحد مفاتيح النجاح. الذي وفر الكثير من الإمكانيات مثل البرمجيات، شبكات الاتصال، مخازن البيانات وغيرها، مما يسرع من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

وبناء على ما تقدم، يتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية كمنهج إداري حديث.

المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

ولقد وضحت صورة التطور والتحول الكبير الذي طرأ على مختلف القطاعات والأنشطة وتوج التطور المتداخل للاتصالات مع تطور نظم المعلومات والشبكات ب بروز مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي جاء ليتلاءم مع متطلبات المحيط الحالي المتميزة بالتعقيد واللايقين، ل يتيح بذلك فرصا جديدة لتحقيق القيمة المضافة، وتعجيل دورة الابتكار والإبداع وتقليصا كبيرا في أوقات انجاز المعاملات والتسليم والتكلفة، بالإضافة إلى تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن، وتقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية، واستنادا على ما سبق، سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق إلى الإدارة الإلكترونية من جوانبها الأساسية.

### المطلب الأول: التطور والمفهوم

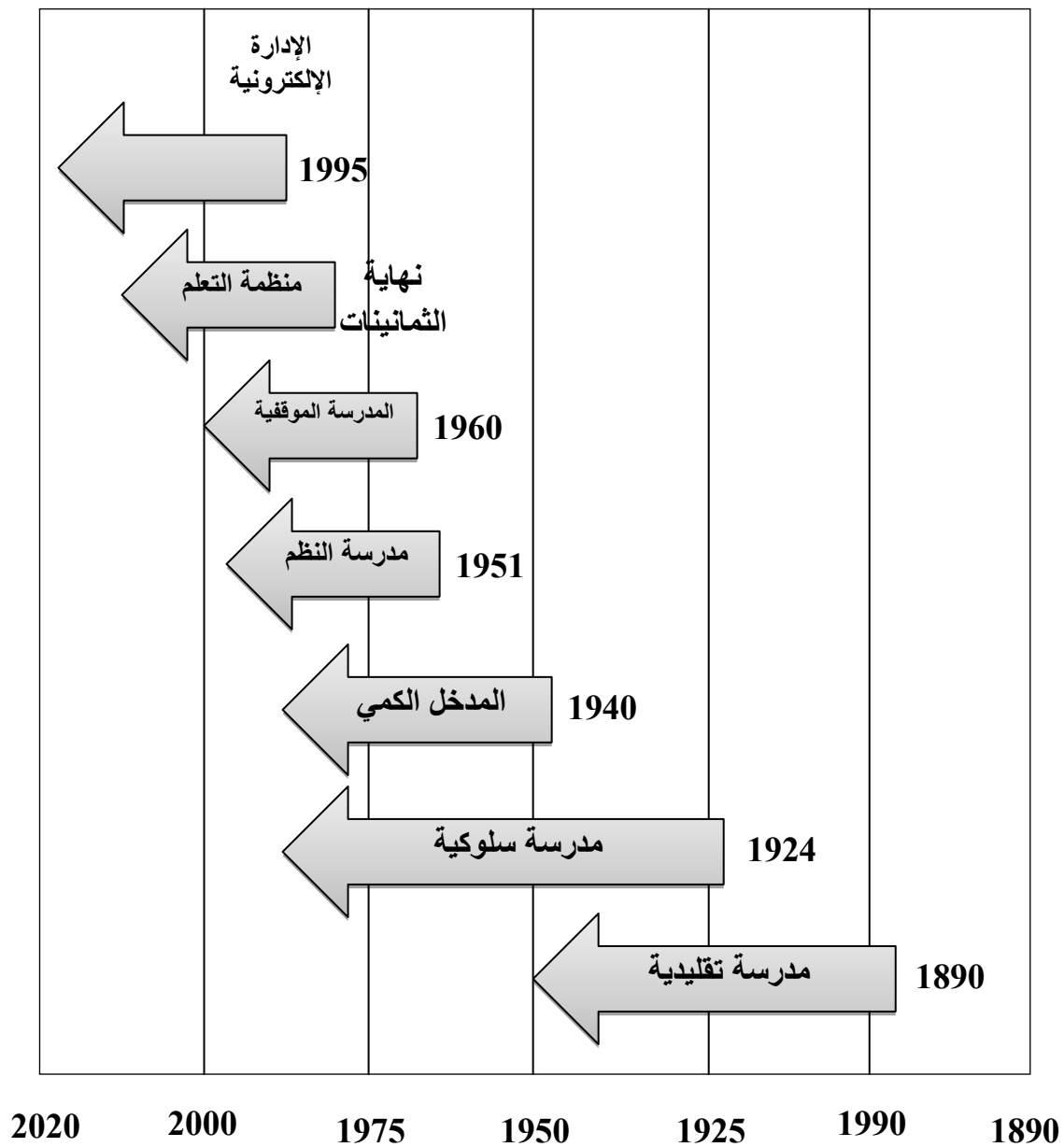
يعتقد البعض أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع ظهور الانترنت في منتصف التسعينات من القرن العشرين، والواقع أنها بدأت قبل ذلك مع الرقابة الرقمية (CNC)، والتصميم والتصنيع باستخدام الحاسب (CAD/CAM)، والتصنيع المتكامل بالحاسب (CTM)، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها، والتي مثلت نماذج لإحلال الأنظمة الآلية والإلكترونية والحاسبات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة.

ويشير نجد إلى كونها تمثل امتدادا للمدارس الإدارية إذ حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن. فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية، فمدخل التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح هذا التطور:

(1) ماجد بن عبد الله الحسن، سامي محمد نصار، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص 55.

الشكل رقم (4): تطور المدارس الإدارية



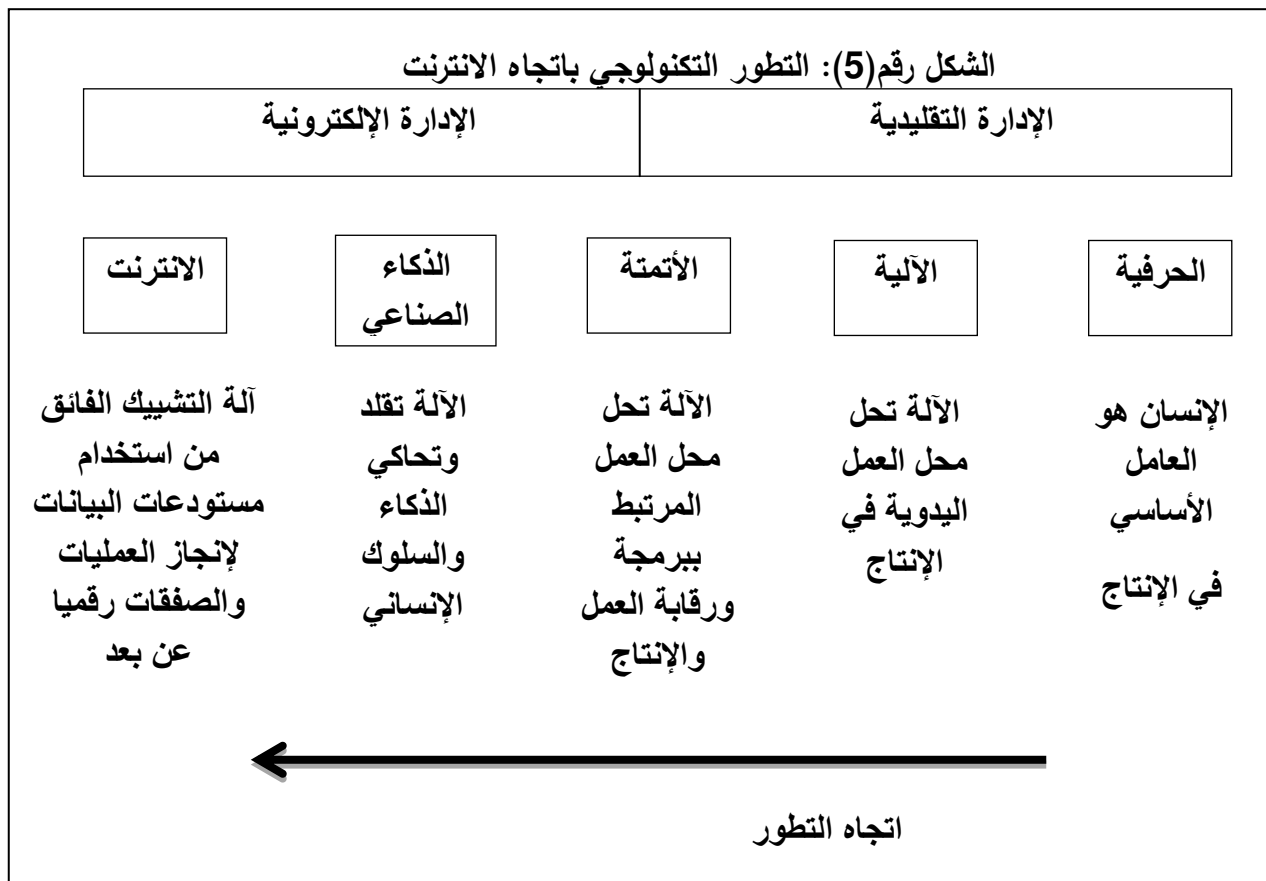
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129

كما تمثل امتدادا للتطور التكنولوجي، والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل وكان هذا في البدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD/CAM) وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي (CAAP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكاة للإنسان من خلال الذكاء الصناعي. وتعتبر الانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، هذا ما يجعل



الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا ما يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عن الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وانجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت:



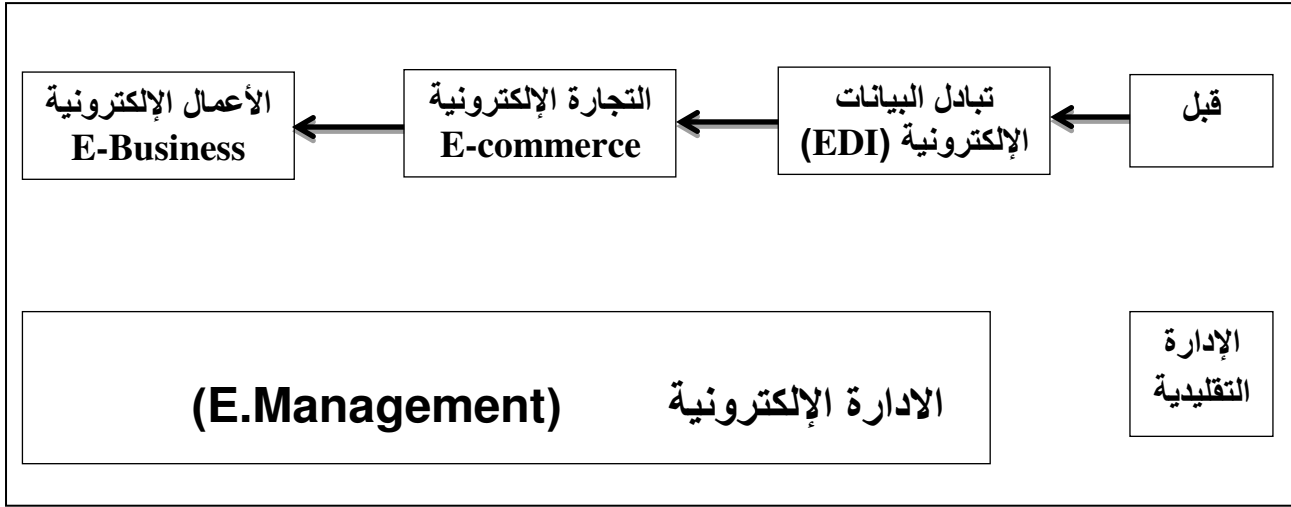
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 130

بالإضافة إلى ما سبق، يشير بعض الباحثين إلى أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة إلى مفهوم تكامل البيانات، لذا يعتقدون بانها ظهرت في نطاقها الضيق مع تطور تبادل البيانات الإلكترونية لتتسع فيما بعد مع التجارة والأعمال الإلكترونية وذلك مع الاستخدام الواسع للانترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية أو الشبكة الخارجية.

ويمكن تمثيل هذا التصور بيانيا كمايلي:

<sup>(1)</sup> ماجد بن عبد الله الحسن، سامي محمد نصار، مرجع سابق، ص 56

## الشكل رقم (6): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 131

ثانياً: المفهوم

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، وقد تم تناولها من قبل الباحثين والكتاب من عدة زوايا، فمنهم من ينظر إليها على أنها عملية تكنولوجية، فتعرف بأنها « عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات». (1)

كما تعرف أيضاً بأنها « استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإعادة هندسة الحكومات بجعلها أكثر فعالية وموثوقية، ويمكن التعامل معها آلياً والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الجديدة لتقديم خدمات عامة أفضل للجميع». (2)

أما من زاوية اعتبارها كوسيلة أداء فتعرف على أنها « أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية المعلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء ». (3)

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 135.

(2) ماجد بن عبد الله الحسن وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

(3) حسن بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص 5.

وبأنها « هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية»<sup>(1)</sup>.

كما ركز آخرون على محاولة تبين مدى إمكانيتها لاختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فيشيرون بأنها « هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد»<sup>(2)</sup>.

وأیضا بأنها « نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابيا على قدرات العاملين»<sup>(3)</sup>.

في حين يذهب البعض الآخر إلى أن الإدارة الإلكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، التبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الإلكترونية<sup>(4)</sup>.

وبذلك فهم يلمحون إلى وجود أدوات أخرى تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية كالفاكس بعيدا عن الخوض في أهداف العملية الإدارية الإلكترونية.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعتبر منوها لعصرنة المنظمة، يعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات وزبائننا مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة وذلك من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة. فهي تمثل العملية الإدارية القائمة

(1) أفنان علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 115.

(2) <http://ovwiki-book.org/13/03/2015> 15:30

(3) عادل حرحوش المفجري، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.

(4) حسن بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 5.

على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة للقدرات الجوهرية للمنظمة وبدون حدود من أجل تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: الخصائص والمصطلحات القريبة منها

#### أولاً: الخصائص

تقدم الإدارة الإلكترونية وجها مغايرا لوجها الإدارة التقليدية نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع إذ أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في منظماتهم لتمييزها بشكل عام بالخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

\* إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.

\* إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية.

\* إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.

\* إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضيف آخرون، الخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

\* إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

\* استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.

\* تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

(1) محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 20، 21.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،

2013، ص 21.

\* تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية... إلخ

\* تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

\* التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

وبناء على ما ذكر، يمكن الاستنتاج بأن الإدارة التقليدية قد تحولت إلى عبء ثقيل وسبب في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها، في حين تور الإدارة الإلكترونية عبر نموذج المنظمة المزيجية مصدرا لتكامل الأبعاد المادية المتوافرة في الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية المتوفرة في الإدارة الرقمية، وأن يجمع بينهما كنموذج للإدارة. كما أن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر تفتقده الإدارة التقليدية يؤثر ففقه سلبا في أدائها وفعالية دوائرها. لذا فإن أبرز الفوارق بين الإدارتين يمكن أن تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
4	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت نفسه
5	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا

7	الوثوقية	أق وثوقية بسبب عدم توافر نظم الحماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
8	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا

المصدر: إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في كلية الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 14.

ثانيا: المصطلحات القريبة منها

نتيجة للتطورات التكنولوجية وأنظمة الاتصالات في المنظمات، وردت بعض المصطلحات التي قد تتداخل مع الإدارة الإلكترونية تارة وتترابط معها تارة أخرى والتي تحتاج إلى توضيح.

#### \* الأعمال الإلكترونية:

عرفت الأعمال الإلكترونية على أنها « مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في مواكبة ومزاولة أعمالها، باستخدام الاتصالات الإلكترونية المتعمدة على الانترنت مع المستخدمين (أصحاب المصالح) الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفعالية»<sup>(1)</sup>، كما أنها فلسفة تلتزم بها المنظمة في جميع خططها وأعمالها اليومية تهدف إلى تحقيق أعلى المستويات في مجال خدمة عملائها وكذلك تحقيق الأهداف بشكل عام «<sup>(2)</sup>، بينما يراها فارة على أنها « كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم للتبادل إما بين المنظمات، أو مع علاقات المنظمات بالبيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة، والذين منهم جملة الأسهم، إضافة إلى تقديم المساعدة الواسعة لعمليات المنظمة»<sup>(3)</sup>.

فهي إذن تمثل الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الانترنت) مع الأطراف الأخرى (كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها.

(1) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 68.

(2) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 51.

(3) يوسف أحمد أبو فارة، إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت، ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 374.

وتصنف إلى فئتين هما: (1)

- الأعمال الإلكترونية غير التجارية: المقصود بها استخدام شبكات الاتصالات، ولا سيما شبكات الانترنت والاكسترنات، لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن، أو إدارة سلاسل التجهيز، وتخطيط موارد المشروع، وغدارة التحويلات المالية الفورية. ولهذا تصنف الأعمال الإلكترونية غير التجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة أو نوع النشاط الذي يجري إنشاده وطبيعته.

- التجارة الإلكترونية: المقصود بها عملية البيع والشراء للسلع والخدمات إلكترونياً، وإتمام صفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الانترنت، والشبكات، والتكنولوجيا الرقمية الأخرى.

ولغرض التمييز فإن التجارة الإلكترونية تعمل في الفضاء السوقي، بينما التجارة التقليدية تعمل في المكان السوقي وتعطي جميع الصفقات التجارية التي تعتمد على مواقع وصفحات الغرض على الشبكة العالمية وليس في المتاجرة المادية.

#### \* الحكومة الإلكترونية:

عرفت الحكومة الإلكترونية على أنها « وسيلة لتحديث بنية الحكومة وطريقة تنفيذ أعمالها، وتعزيز دورها الإيجابي في التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية » (2)، وبأنها « تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الكفاءة والشفافية وصحة المعلومات وتبادلات المعلومات داخل الحكومة، وبين الحكومة والمؤسسات الفرعية التابعة لها والشعبيات، وبين المواطنين والمؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية، وتعزيز قدرة المواطنين في الوصول للمعلومات واستخدامها » (3)، وفي نفس السياق، عرفه بأنها « استخدام شبكة الانترنت في توفير المعلومات، وتسمح ببناء علاقات جديدة بين الإدارة الحكومية والأطراف المتعددة التي تتعامل معها، ويمثل نقلة في طريق الإدارة يؤدي إلى إمكانية تحويل كافة المعاملات الحكومية إلى الصورة الإلكترونية المتكاملة، وفي إطار من الشفافية والوضوح ودعم القرار الحكومي ». (4)

(1) عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص 18-19.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 188.

(3) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2011، ص 306.

(4) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 28.

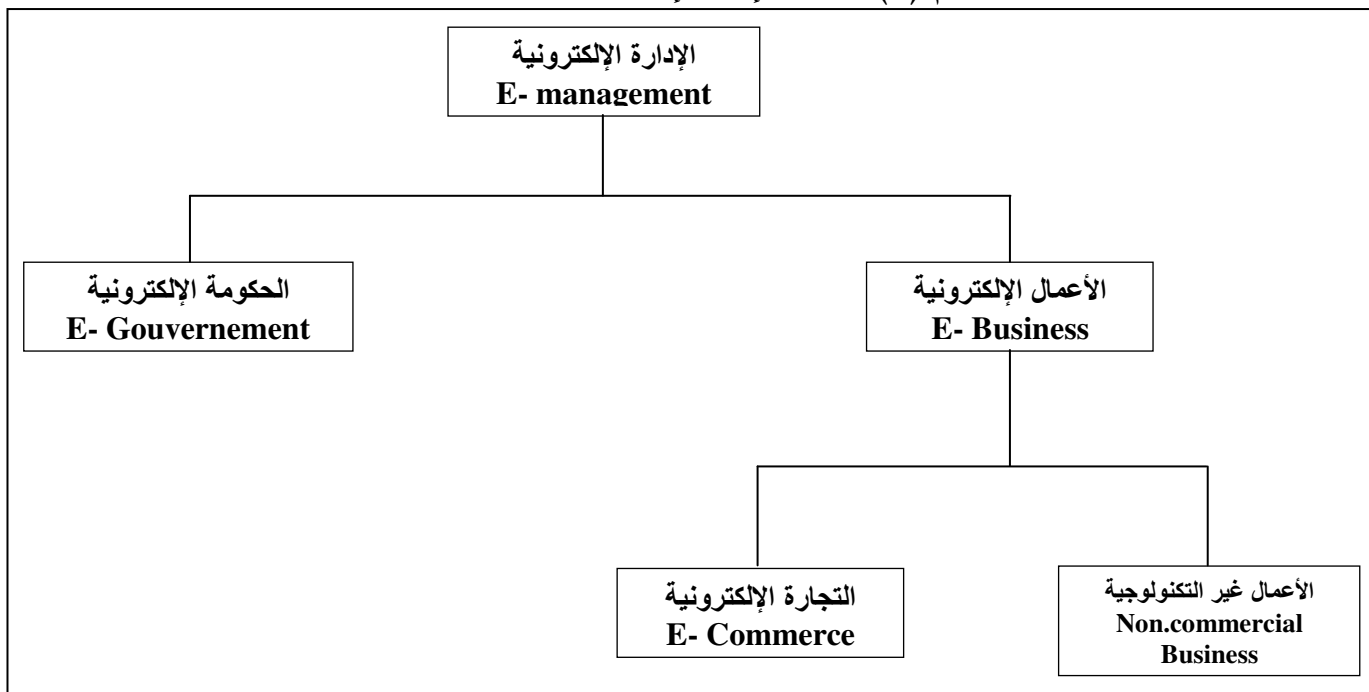
واستنادا على التعاريف السابقة، فإن الكثيرين يعتقدون بأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة كالتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والأعمال الإلكترونية... إلخ، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم فلا حكومة بدون غدارة، ولا أعمال بدون إدارة، ولا تجارة بدون إدارة. وعليه فإن الإدارة الإلكترونية منظومة تكاملية تفاعلية تتضمن بعدين رئيسيين هما:<sup>(1)</sup>

**الأول:** الذي يقدم الخدمات الإلكترونية للمنظمات أو الأفراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص ويطلق عليه الأعمال الإلكترونية، وتضم بدورها أنظمة فرعية متعددة.

**الثاني:** الحكومة الإلكترونية، إذ أن ما نعنيه بالحكومة الإلكترونية ليس النظام السياسي، وإنما هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العامة، ولهذا بدأت الإدارات الحكومية طرح شعار تنفيذي لها هو شعار النافذة الواحدة في الدوائر الخدمية.

ويمكن تصور العلاقة بين هذه المصطلحات بيانيا كمايلي:

الشكل رقم (7): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الأخرى



المصدر: عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص 16

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 16-17.



## المطلب الثالث: الأهمية والوظائف

## أولاً- الأهمية:

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته. لذلك، فإن تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ليس فقط شكلاً عصرياً للحياة بقدر ما هو حاجة ماسة لها للانطلاق بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة. فأهميتها يمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج بلد المنظمة.

- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

- تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

(1) يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 34-35.

- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية في أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

### ثانياً - الوظائف:

تعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدراك ترك آثاره الواسعة على الشركات مجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي: (1)

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجاه لوجه إلى الإدارة عن بعد.

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون.

- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.

- الانتقال من الرقابة لمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة الآتية المباشرة.

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 247-248.

## 1/ التخطيط الإلكتروني:

« يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة المدى والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، متجاوزا بذلك فكرة تقسيم العمل بالطريقة التقليدية بين الإدارة وعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت»<sup>(1)</sup>.

فهو يتسم بعدد من المزايا من أبرزها:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة المستويات التنفيذية، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.

- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المنظمة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء.

- يفرض على المنظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً للمؤسسة، وعلى المؤسسة أن تستجيب فوراً لتلبيةها.<sup>(2)</sup>

وما يجب توضيحه هو أن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات، والجدول التالي يبين ذلك:

(1) هيثم محمود شلبي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 432-433.

(2) عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

## الجدول رقم(4): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	- خطط قصيرة وأنية (امدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
- الخطة تركز على قدرات الشركة	- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
- الخطة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
- الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل)	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية)
- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس	- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من اجل الشركة

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 243.

**2/ التنظيم الإلكتروني:** يعنى التنظيم بتركيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذا عرفه wilter بأنه « تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها إلى علاقات سليمة، وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة»<sup>(1)</sup>، وفي هذا إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، التي لم تعد ملائمة للمنظمات المعاصرة، إذ أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم من خلال ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني، الذي يعني الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.<sup>(2)</sup>

والجدول التالي يوضح أبعاد هذا التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الجديدة.

### الجدول رقم (5): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم العمودي</li> <li>- الهيكل القائم على الوحدات الثابتة</li> <li>- تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة</li> <li>- تنظيم أعلى - أسفل</li> <li>- مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم المصفوفي</li> <li>- الهياكل القائمة على الفرق</li> <li>- تنظيم الوحدات المصغرة</li> <li>- مخطط من اليمين إلى اليسار</li> <li>- مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد</li> </ul>
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام</li> <li>- التقسيم الإداري التقليدي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم القائم على الفرق</li> <li>- التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية</li> </ul>
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللوائح والسياسات التفصيلية</li> <li>- القواعد والإجراءات</li> <li>- جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات المرنة</li> <li>- الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات</li> <li>- جداول العمل المرنة والمتغيرة</li> </ul>
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المركزية: السلطة في القمة</li> <li>- اللامركزية: السلطة موزعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدد مراكز السلطة</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا</li> </ul>

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 247، 248

(1) محمد محمود عمارة، مروان محمد نبي، القيادات والرقابة والاتصالات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، 2009، ص 45.

(2) عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

**3/ القيادة الإلكترونية:**

تعرف القيادة بالمفهوم التقليدي على أنها « عملية التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة»<sup>(1)</sup>، أما القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتمسة بالسرعة والتغيير. وبصفة عامة، فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف والمهارات التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.<sup>(2)</sup>

إن انتقال المؤسسة إلى أن تصبح مؤسسة ذات أعمال إلكترونية لا بد من أن تؤثر في طريقة تأدية أعمال المؤسسة المالية والتسويقية، وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقتها مع العاملين والموردين والزبائن، والقيادة الإلكترونية لا بد من أن تكون قائمة على ثلاث أبعاد أساسية هي:

**أولاً- القيادة التكنولوجية الصلبة:**

تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، فهي تتسم بالآتي:<sup>(3)</sup>

\* **حسن التكنولوجيا:** فالتغيير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت يجعل القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة.

\* **حسن الوقت على الانترنت:** إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فالإنترنت توفر القدرة على انجاز الأعمال في أي وقت وفي أي جزء من العالم.

\* **حسن الطوارئ:** إن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة، التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة. مما يجعل القائد الإلكتروني أكثر قدرة على إتباع أساليب حديثة لمواجهة الحالات الطارئة.

(1) رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000، ص 4.

(2) ماجد عبد الله الحسنو آخرون، مرجع سابق، ص 64، 65.

(3) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 266، 269.

**ثانياً - القيادة البشرية الناعمة:**

تعول على التكنولوجيا بشكل كبير، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:<sup>(1)</sup>

\* إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وهذا ما يتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والبيروقراطية والمركزية والرسمية.

- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الإنترنت وفق نمط العمل لتحقيق الولاء الإلكتروني بين العاملين والزبائن.

إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:<sup>(2)</sup>

\* القائد المركز على المستفيد يستخدم تسهيلات ومزايا للمستفيد.

\* القائد المعرفي الذي يستطيع زيادة ولاء العاملين للمنظمة والاحتفاظ بهم.

\* القائد التنافسي الذي يعرف الأداء التنافسي، وأن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق، والأكثر قدرة على الابتكار.

**ثالثاً - القيادة الذاتية:**

هي الأكثر بروزاً في غدارة الأعمال عبر الإنترنت، فالقائد الإلكتروني يتطلب منه اتخاذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد لحالات مختلفة، فقادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

- الولاء للمنظمة وفهمها وحل مشاكلها.

- المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.<sup>(3)</sup>

(1) عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 108-109.

(2) ماجد عبد الله الحسن و آخرون ، مرجع سابق، ص 66.

(3) عادل حرحوش المفجري وآخرون، مرجع سابق، ص 110، 111.

## 4/ الرقابة الإلكترونية:

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة فهي تهدف إلى تشخيص نقاط الضعف وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل/ وتمارس الرقابة على الأشياء والأشخاص والإجراءات.(1)

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ حيث يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي، وذلك لأنها بالعادة تتم بشكل دوري، وتعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم في متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسدل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يكملنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، ومما يزيد من قدرة الرقابة خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الانجاز وبكفاءة.

ومما لا شط فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:(2)

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

(1) موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، دار حامد، عمان، الأردن، 2001، ص 140.

(2) يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سابق، ص ص 60، 61.



- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.
- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية كمنهج لعصرنة المنظمة

إن الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وغنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، على اعتبار أن فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي منظمة تسعى إلى التميز والاستمرارية. لذا، فإن تطبيقها كمنهج تسييري متكامل يعد فرصة متميزة للارتقاء بالمنظمة والمساعدة في رسم مسارها المستقبلي، وعليه سنتناول في هذا المبحث دواعي التحول إليها ومتطلبات ومراحل تطبيقها، بالإضافة إلى عناصرها وبعض عوائقها.

### المطلب الأول: دواعي التحول ومجالات التطبيق

لقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في مختلف المجالات.

#### أولاً: دواعي التحول

لقد مهد لقيام الإدارة الإلكترونية عدد من التطورات التي تعد بمثابة مسببات تقود للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومنها مايلي: (1)

\* **التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته:** فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان.

\* **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:** إذ أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل أو خارج المنظمة بدقة وسرعة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، (دراسة تطبيقية على

المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص ص 17-18.

\* **العولمة:** لقد ساعدت على دفع المؤسسات الحكومية والخاصة إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السياق العالمي المتسارع.

\* **شح الموارد والاتجاه نحو الخصوصية:** فقد أدى ازدياد شح الموارد للمنظمات الحكومية بتشجيع الاتجاه نحو خصوصية أغلب القطاعات الخدمية والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي بموجبه تستطيع تلك المنظمات توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للموظفين.

\* **انتشار الثقافة الإلكترونية:** ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية والانترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين نحو الإدارة الإلكترونية.

\* **الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

\* **التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات:** فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، وقد رافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية، ونشوء رؤية جديدة للقطاع العام، أهمها (مزورة تحسين مستوى أدائه، ترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة والعدالة وغيرها لذلك تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام).

### ثانياً: مجالات التطبيق

إن الإدارة الإلكترونية يمكن تطبيقها في كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون استثناء وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المنظمات والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الانترنت على موقع موحد وذلك بوضعها على قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترابط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق اختصاصاتها.

ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

**\* مجال الأعمال الإدارية: مثل**

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً.
- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان.
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

**\* مجال الأعمال المالية: مثل**

- وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة.
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

**\* مجال أعمال الميزانية: مثل**

- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً.
- عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونياً.

**\* مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة: مثل**

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها.
- الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل الإعلان عن الوظائف الاختيار - التعيين - الإجازات - الترقيات - التأدية والرواتب - التنقلات - المكافآت - الإنتدابات - الفصل إلى غير ذلك.
- الترشيح للتدريب والتأهيل والانبعاث.

<sup>(1)</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 24، 25.

\* مجال أعمال المشتريات والتموين: مثل

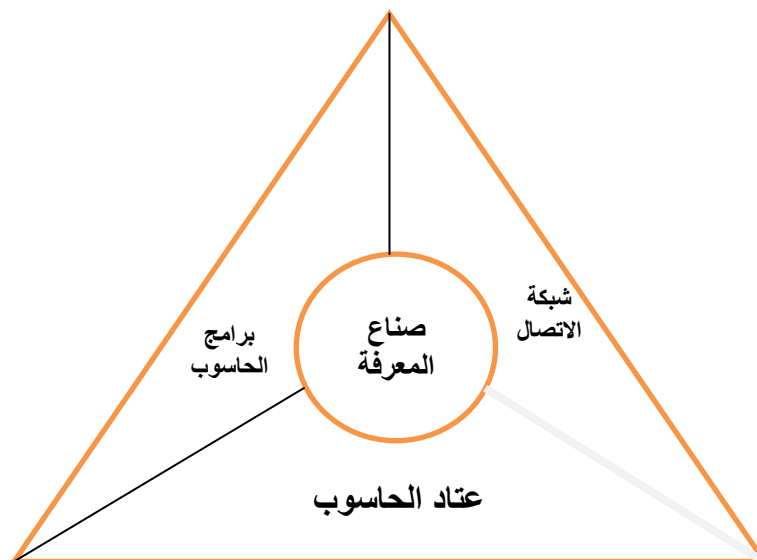
- تحديد احتياج المنظمة وتأمينها.
- الإعلان عن المناقصات والمشاريع.
- نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية.
- مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة، مما يساعد على تقنين المشتريات.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات التطبيق

أولاً: العناصر

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية والمتمثلة في: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قالب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظمة الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

وهذا ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (8): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 24

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 25.

## 1/ عتاد الحاسوب:

هو مشغل إلكتروني قادر على أداء معالجات مختلفة، تتضمن العديد من العمليات الحسابية والمنطقية، بالاعتماد الكامل على مجموعة من التعليمات تعرف بالبرامج أو البرمجيات.<sup>(1)</sup>

كما يشتمل على الملحقات التالية:<sup>(2)</sup>

\* **أجهزة المدخلات:** وتتمثل الأجهزة المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها والبيانات المطلوب تشغيلها إلى وحدة التشغيل المركزية، فهي بذلك تمثل حلقة وصل بين الحاسب والإنسان، كما تسمح بعض أجهزة المدخلات بالاتصال المباشر بين الإنسان وبين وحدة التشغيل المركزية للحاسب، مثل لوحة المفاتيح، الفأرة، القلم الضوئي، وشاشة اللمس.

\* **أجهزة الخرجات:** تقوم بنقل نتائج التشغيل من وحدة التشغيل المركزية للحاسب إلى الإنسان، وتسمح بالاستخدام الفوري لنتائج التشغيل مثل الوحدات الطرفية، وطابعات السطور، والطابعات البيانية. كما يمكن تخزين نتائج التشغيل واستخدامها فيما بعد من خلال الأشرطة الممغنطة والأسطوانات المختلفة.

\* **وحدة التشغيل المركزية:** تعتبر هذه الوحدة هي القلب بالنسبة لأي نظام حاسب. فهي التي تقوم بتشغيل البيانات التي تستقبلها من وحدات المدخلات ثم ترسل نتائج التشغيل وحدات المخرجات، تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي: قسم الذاكرة الرئيسية، وقسم الحساب والمنطق، وقسم الرقابة والتحكم.

\* **وحدة التخزين الثانوي:** وهي الأجهزة والوسائل (مثل الشرائط الممغنطة، والأسطوانات الممغنطة) المستخدمة لتخزين البيانات والبرامج كتدعيم إضافي للذاكرة الرئيسية للحاسب، ولا يوجد نظام حاسب بدون وحدة أو وحدات تخزين ثانوي. ولإشارة، فقد تطور الحاسوب بشكل مذهل إذ يمكن توضيح هذا التطور من خلال أجيال الحاسوب الخمسة التالية:<sup>(3)</sup>

(1) إيمان فاضل السامرائي، هيثم محم الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 123

(2) أحمد حسين علي حسن، نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 285، 292.

(3) عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين الجناحي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 277.

- **الجيل الأول (1946-1958):** كانت حاسبات هذا الجيل كبيرة الحجم، ثقيلة الوزن وسرعتها أبطأ بكثير من الحاسبات المستخدمة في وقتنا الحاضر.
- **الجيل الثاني (1959-1964):** أصبحت حاسبات هذا الجيل أصغر حجماً وأقل وزناً بحيث تضاعفت سرعتها بشكل كبير وأصبحت قادرة على تخزين كميات ضخمة من البيانات.
- **الجيل الثالث (1964-1970):** اعتمد هذا على استخدام الدوائر المتكاملة التي أدت إلى استيعاب ذاكرات ذات سعات كبيرة وأحجام صغيرة جداً وتعمل بكفاءة عالية في تخزين واسترجاع المعلومات، وأصبحت أجهزة هذا الجيل تتسم بالصغر وقلة التكلفة.
- **الجيل الرابع (1970-1980):** تم التوصل فيه لصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح أو رقائق Chips، وانتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصي أو الميكرو كومبيوتر.
- **الجيل الخامس (1980-1990):** يتميز هذا الجيل من الجوانب بتطور الحواسيب المايكروية، ورقفه تطور آخر في أنظمة المعالجة، وفي اتجاه آخر فقد جرى تطوير حواسيب عملاقة ذات قدرات هائلة للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، والتي تقع ضمن تطبيقات الذكاء الصناعي باعتماده على مبدأ إمكانية محاكاة دماغ الإنسان.

## 2/ البرمجيات:

تتمثل في مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان، والتي وتوجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين.<sup>(1)</sup>

وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>(2)</sup>

\* **برمجيات التشغيل:** وهي برمجيات تستخدم لغرض إعطاء الأوامر للأجزاء المختلفة من المكونات المادية للعمل وتنفيذ الإجراءات والعمليات الحسابية والمنطقية للسيطرة على تدفق المعلومات واختزانها وحركتها في الذاكرة الرئيسية عند تلقي أداء معالجة، وتنفيذ بأوامر محددة.

<sup>(1)</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 146.

<sup>(2)</sup> إيمان فاضل السامرائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 148.

\* **برمجيات التطبيقات:** وهي البرمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل هذه البرمجيات عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص ما.

وللاشارة فقد مرت البرمجيات بعدة تطورات يمكن أن نحددها في المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

- **المرحلة الأولى (1951-1961):** تميزت في ظهور البرمجيات بالتوجه نحو نظام المعالجة بالدفعات، حيث يكون العمل المحوسب غير فوري أو مباشر.

- **المرحلة الثانية (160-1975):** تميزت بظهور نظم تعدد المستخدمين ونظم الاسترجاع الفوري وبالوقت الحقيقي، وبناء قواعد البيانات ومنتجات برنامجية بالإضافة إلى تطور نظم البحث الآلي المباشر.

- **المرحلة الثالثة (من منتصف عام 1975 حتى نهاية الثمانينات):** فقد بدأ التطور في مجال البرمجيات، وأدى إلى ظهور نظم تراسل وتوزيع البيانات وبرمجياته الخاصة على مستوى شبكات المعلومات. وظهر الأجهزة الحاسوبية قليلة الكلفة وطلبات المستهلكين، وكذلك ظهور الحواسيب الخصية إلى بلورة نمو سوق البرمجيات.

- **المرحلة الخامسة (من بداية التسعينات حتى الوقت الحاضر):** فقد تطورت نظم الحواسيب المكتبية ذات القدرات الواسعة، وظهرت النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي التي تحولت من مختبراتها إلى مجال التطبيقات العملية، ومواجهة المشاكل في عالم الحوسبة الحقيقية.

### 3/ الشبكات:

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكسترانت، وشبكة الانترنت.<sup>(2)</sup>

- **الانترنت:** هي مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة ببعضها البعض، وهذه المجموعة تنمو ذاتيا بقدر ما يضاف إليها من شبكات وحاسبات، وقد أدى تغلغلها واتساع مداها إلى وصفها بشبكة الشبكات.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> ايمان فاضل السامرائي و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

<sup>(2)</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 25.

<sup>(3)</sup> محمد الفاتح حمدي، مسعود بوسعدية ، ياسين فرناني ، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 48، 49.



ومن أهم الخدمات التي تقدمها يمكن أن نذكر مايلي:<sup>(1)</sup>

\* **خدمات منتديات الحوار:** والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خاصة التخاطب مجانا.  
- **خدمة الاتصال عن بعد:** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

- **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم. وتأخذ رسالة البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور. والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

- **خدمة شبكة الويب:** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 1200 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها.

وبالتالي، لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

\* **الانترانت:** تمثل الشبكة الخاصة للمنظمة تستخدم تقنيات الانترنت لتلبية احتياجات العاملين في المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة.<sup>(2)</sup>

ومن مزاياها:<sup>(3)</sup>

(1) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص ص 26، 27.

(2) بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، عمان، 2007الاردين، ص 20.

(3) محمد العقاب، الانترنت وعصر ثورة المعلومات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 30.

- توفير الوقت.
  - توفير وسائل الإدارة وتأمين الملفات.
  - هيكل عام مشترك لتبادل المعلومات.
  - تكاليف أقل في الصيانة.
  - اتصالات داخلية متزايدة وأقل تكلفة وصديقة للبيئة.
- \* **الإكسترنات:** هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمي خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو المجهزين، أو الشركات.<sup>(1)</sup>
- وتصنف إلى ثلاث أنواع هي:<sup>(2)</sup>
- **شبكة اكسترنات التوريد:** ترتبط بمستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفرعية، وذلك بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية وللملاحظة على مستويات ثابتة من المخزون في المستودعات.
  - **شبكة اكسترنات التوزيع:** تمنح صلاحيات المتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.
  - **شبكة اكسترنات التنافسية:** تعزز هذه الشبكات التنافس بين القطاعات الاقتصادية إذ أنها تمنح الشركات كبيرة الحجم وكذلك المتوسطة والصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة لكي تنتقل الأسعار والمواصفات التقنية بينها، مما يرفع من مستوى الخدمة.

<sup>(1)</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سابق، ص 240.

<sup>(2)</sup> عامر إبراهيم قندلجي و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 66-67.

## 4/ صناع المعرفة:

هم يمثلون العنصر الأهم في منظمة الإدارة الإلكترونية، والمكونين من المديرين والمحليلين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، بحيث يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

## ثانياً: متطلبات التطبيق

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ولهذا لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي. هذه المتطلبات يمكن تقسيمها إلى إدارية، بشرية وتقنية.

\* المتطلبات الإدارية:<sup>(2)</sup>

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

وهناك مجموعة من المتطلبات الإدارية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وهي كمايلي:

- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 25.

(2) منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009، ص 46، 47.

**\* المتطلبات البشرية: (1)**

يمثل العنصر البشري مدخلا إنتاجيا أساسيا في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، وذلك باعتبار أنه العنصر المحرك، فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لن يلغي العنصر البشري، ولن تحل الآلة محل الإنسان، وإنما هو الذي يسيرها، لذلك يتطلب الأمر عاملين متقنين لفكرة الإدارة الإلكترونية، وواعين بأبعادها، وقادرين على التعامل معها، وإن الأمر ليس قاصرا على عاملين من نوعيات فنية متخصصة جديدة، وإنما لابد أن يكون جميع العاملين قادرين على التعامل مع معطيات الإدارة الإلكترونية، والإلكترونيات آلات ثابتة والذي يفعلها ويحركها هو الإنسان.

**\* المتطلبات التقنية: (2)**

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

**\* البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عند بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

**\* البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

**\* شبكات الاتصال:** والمتمثلة في الانترنت، الانترنت والاكسترانت.

(1) ماجد بن عبد الله الحسن وآخرون ، مرجع سابق، ص 81.

(2) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، العدد 09، مجلة الباحث، الجزائر، 2011، ص 91.

## المطلب الثالث: مراحل ومعوقات التطبيق

## أولاً: مراحل التطبيق

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

هذه المراحل تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- إعداد الدراسة الأولية: حيث يتطلب الأمر تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة.
- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.
- تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد له من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.
- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات و أجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

(1) حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الإلكترونية ، في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 27، 28.

**ثانياً: معوقات التطبيق**

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث، نتيجة التطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها، ومن هذه المعوقات مايلي:<sup>(1)</sup>

**\* معوقات تنظيمية:**

تتلخص فيمايلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- ضعف اقتناع إدارة المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المنظمة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف الدعم السياسي لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه من جهد ووقت طويل.

**\* معوقات تقنية:**

وتتلخص فيمايلي:

<sup>(1)</sup>ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 53، 55.

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في المنظمة.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في المنظمة نظرا للتطور السريع الذي شمل جميع جوانب الحياة.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة، كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.
- \* معوقات بشرية:**
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد للسلطة.
- ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- \* معوقات مالية:**
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- قلة توافر المخصصات المالية التي تحتاج إلى عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

### المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.

ينظر اليوم إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة المنظمات وبليي مطالبها و يرخي طموحها في ظل محيط يتميز بعدم اليقين والتعقيد ويعترف بالدور الأساسي للمعرفة كأحد محددات النجاح. لذلك فإن تعميمها ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه بقدر ما هو حاجة ماسة لها و دافعا قويا في تمكينها في تفعيل إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة أو نشرها و الاحتفاظ بها . شريطة التفاعل بين عناصرها الأربعة (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات، عمال المعرفة )، و الأفراد القادرين على التعامل مع هذه الوسائل الإلكترونية و الشبكات ،لان توفر هذه الأخيرة لوحدها ليس كافيا لدعم بناء القاعدة المعرفية.

واعتقادا منا، بان الإدارة الإلكترونية تعد من الأسس الهامة و التي من دونها لا يمكن تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات بشكل كامل ، سنعمل ضمن هذا المبحث على تجسيد هذه العلاقة من خلال توضيح ارتباط منظومة الإدارة الإلكترونية بكل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة ، ولكن قبل ذلك تستلزم الضرورة تناول مختلف الطروحات التي قدمت لهذه العلاقة من قبل الباحثين وكذا معرفة متطلبات تامين الإدارة الإلكترونية في إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول : الطروحات و متطلبات العلاقة

##### 1- الطروحات حول العلاقة بين الوسائل التكنولوجية و إدارة المعرفة:

لقد اتضح من خلال آراء الكتاب حول العلاقة بينهما ،من خلال الطروحات النظرية أن هناك و جهتا نظر حول تلك العلاقة: (1)

**الأولى:** تشير إلى أن الوسائل التكنولوجية و الشبكات ما هي إلا جزء من إدارة المعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة هي الأوسع و الأشمل وتتضمن عمليات المعالجة، والإنتاج و الخزن و تقديم التقارير .تلك العمليات المتعلقة في محاكاة المعلومات و البيانات عن طريق الخبرة الواقعية و اتخاذ القرارات الملائمة إزاء المواقف والظروف المختلفة . ويستند هذا الرأي على أن أنظمة إدارة المعرفة هي أنظمة اتصالات مصممة لتسهيل

(1) زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة ، دار اليازوري ، عمان ،الاردن ، 2009 ، ص 68، 70.



المشاركة في المعرفة بدلا من المعلومات فقط. ثم تبرز مسألة في غاية الأهمية عندها تحدث من زاوية علاقة الوسائل التكنولوجية و الشبكات سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية بإدارة المعرفة. قائلا أن العنصر البشري العامل في إدارة المعرفة هو ذو سلطة عليا. أي أن سلطته أعلى من العنصر البشري العامل في أنظمة المعلومات.

**الثاني:** تنتظر إلى أن الوسائل التكنولوجية و الشبكات هي جزء مهم و ساند، لعمليات إدارة المعرفة كافة. إذ تلعب الوسائل الإلكترونية والشبكات دورا قيما في إدارة المعرفة. إذ تساعد على جعل تدفق المعلومات بها و الحصول على قاعدة معرفتها عملية مثالية. ولا تستطيع المنظمات الاستفادة من مواردها للمعرفة إذا كانت تمتلك عمليات غير كفوءة للحصول على المعرفة و نشرها .و يتناغم هذا الرأي إن الوسائل الإلكترونية و الشبكات تشكل الإسناد لإدارة المعرفة لأنها تقوم بتصنيف المعرفة ، و تنظيمها في أدلة للدخول إليها لاحقا و تسهيل تشخيصها و الوصول إليها و استخدامها .

ومن خلال الطروحات السابقة، يتضح في اعتقادنا أن وجهتي النظر أنفة الذكر متفقة على حد كبير على وجود إدارة المعرفة يرافقه وجود وسائل الكترونية و شبكات ليسهل لها إنتاج المعرفة ، وانجاز عملياتها بأقل تكلفة و جهد هذا من جهة، وان استخدام الوسائل الإلكترونية و الشبكات يستلزم وجود إدارة المعرفة لتفسير معطيات المعلومات .وبالتالي فالعلاقة بينهما تفاعلية ترابطية .

## 2- متطلبات تامين العلاقة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات و اتصالات ، من الأمور المهمة في نقل المعرفة و التشارك فيها، ولتأمين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية: (1)

\_ استجابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية و المستقبلية.

\_ وجود بنية أو هيكلية للمحتويات و المضامين تسهل الوصول إليها.

\_ دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين و المحتويات .

\_ تكامل تكنولوجيا المعرفة مع تكنولوجيا المتوفرة.

(1) طه حسين النوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص125.

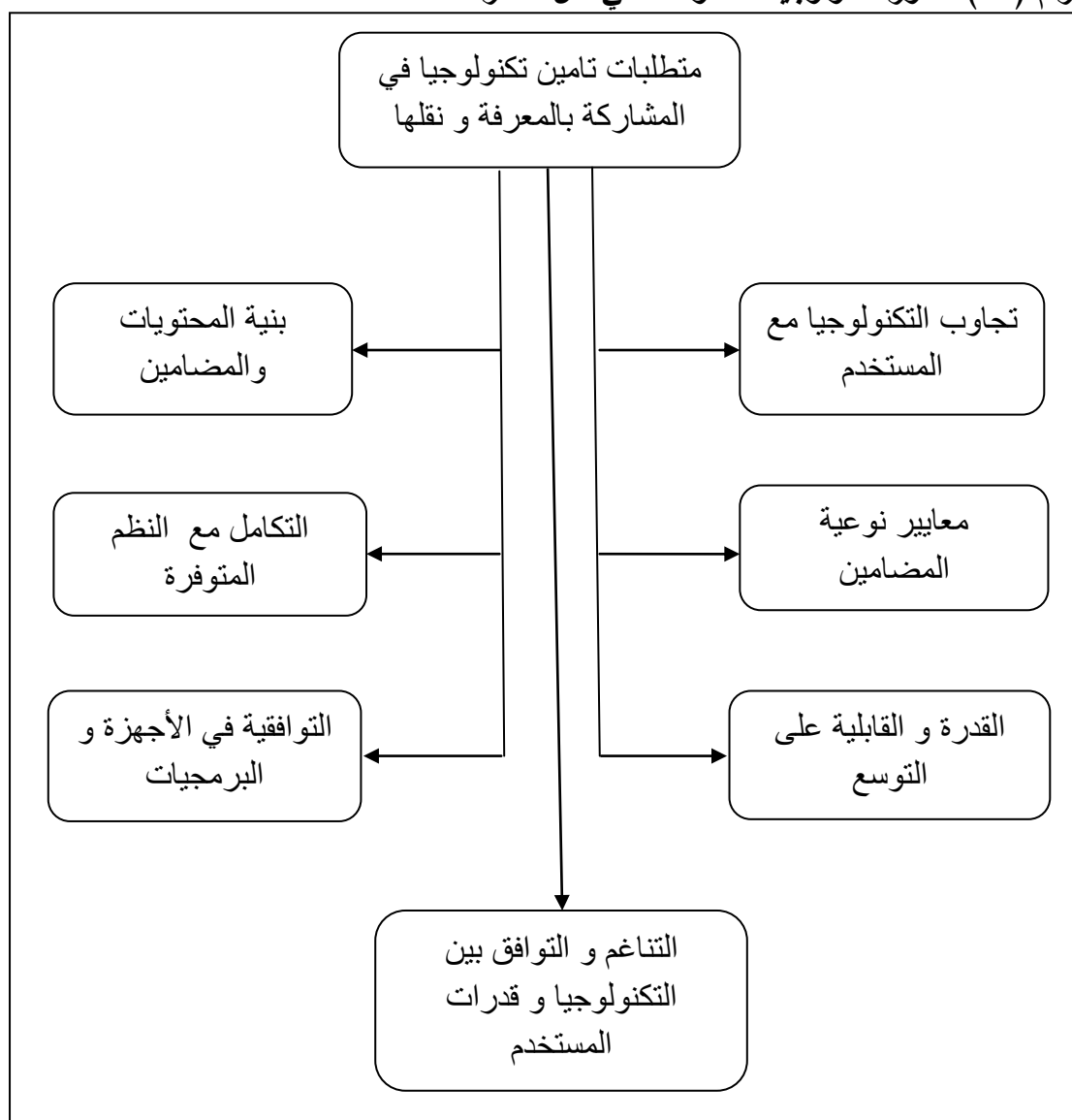
\_ القدرة و القابلية على التوسع و التطور باستخدام الشبكات الالكترونية الملائمة.

\_ التوافقية في الأجهزة و البرمجيات .

\_ التناغم و الانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة و قدرات المستخدمين ، بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة .

و يمكن إجمال مختلف هذه النقاط في الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة



المصدر: طه حسين نوي، مرجع سابق، ص 125.

## المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية و مرحلتي توليد و تخزين المعرفة

## أولاً: الإدارة الإلكترونية و مرحلة توليد المعرفة

إذا كانت توليد المعرفة تمثل مدى قدرة المنظمة على اكتساب وخلق أو تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد ، و المعرفة المعلنة (الرسمية) ، التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها و تعاملاتها و قراراتها و سياستها ، فان منظومة الإدارة الإلكترونية تعتبر من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء و توليد المعرفة .واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة .كالمؤتمرات و الحوارات و المناقشات التي تتيحها الشبكات الإلكترونية .فعمليات التحويل المعرفي التي تلعب دورا مهما في إنتاج و خلق معرفة جديدة تستفيد منها المنظمة ، تساهم التكنولوجيا في ذلك فعالة. نوضحها كما يلي : (1)

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة: يمكن استخدام تقنية الاجتماعات الإلكترونية، و المحادثة و التعاون.

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية: يمكن استخدام تقنية التصويرية، التخيلية، و صوتيات العرض، و مشاهدة الفيديو.

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة: يتم من خلال البريد الإلكتروني، تصنيف الوثائق، الحوارات و الاجتماعات التي تستخدمها شبكة الانترنت.

وعلى العموم، فان توليد المعرفة من خلال عمليات التحويل المعرفي يتم بشكل فعال، إذا تم استعمال المنظومة للإدارة الإلكترونية و بشكل خاص الشبكات حيث تظهر أهميتها في: (2)

- سرعة نقل المعلومات و ذلك لارتباط الحاسبات الآلية بشبكة محكمة الاتصالات .

- سرعة انتشار المعلومات.

(1) رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، 2008، ص 50.

(2) وليد بن محمد العوض، دور استخدام شبكة الانترنت في التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 23.

- سرعة تبادل المعلومات .

- الحديث و عقد الندوات كتابيا و صوتيا و مرئيا .

بالإضافة إلى ما سبق، فإن عمال المعرفة الذين يشكلون قلب الإدارة الإلكترونية لهم دور في هذه المرحلة من خلال: (1)

- دمج معارفهم و خبراتهم في برمجيات الإدارة الإلكترونية المصممة لتلبية احتياجات المستفيد، مما يساهم في تدعيم المعارف الجديدة الموجودة بالمنظمة و إنشاء معارف جديدة.

- المساهمة في توفير الحلول للمشاكل التقنية المتعلقة بالسير الحسن للإدارة الإلكترونية ، مما يساهم في استقطاب معارف جديدة .

### ثانيا : الإدارة الإلكترونية و مرحلة تخزين المعرفة

تعتبر قاعدة المعرفة وسيلة مهمة لخزن المعرفة التنظيمية، و التي تمكن العاملين من الحصول عليها بشكل نص يدوي أو الكتروني. كما أن هذا الخزن يكون وسيلة المنظمة المهمة في حماية معرفتها من الضياع جراء تسرب العاملين بالاستقالة أو الوفاة.

كما تلعب التجهيزات المادية دورا مهما في خزن المعارف ، لكونها تمثل محطات انتظار لنقل الخبرات و المعرفة المجمعة بفضل القدرة على التحويل و الترجمة من اللغة الطبيعية إلى لغة الآلة التي تطورت بشكل كبير لتحفظ في أشكال متنوعة ، حيث يتم تخزينها بمختلف الأشكال و الصور دون أن تفقد من قيمتها شيء ، ليعاد استعمالها لمرات متعددة. (2)

كما أن اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أو كما تسمى مستودع البيانات باستطاعتها أن تكون فعالة على مستوى هذه المرحلة، فهي عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية و الخارجية و الموثقة بأشكال

(1) شنشونة محمد، نظام معلومات و أهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، 2011، ص 157.

(2) شنشونة محمد، مرجع سابق، ص ص، 152، 153.

مختلفة. كالتقارير و المذكرات و المقالات، وذلك بوضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها و استرجاعها . و بالتالي تقدم فوائد عديدة من أهمها : (1)

- العمل على تأمين المعلومات المطورة و المحسنة .
- تأمين القدرات و الإمكانيات اللازمة لنمذجة البيانات و إعادة نمذجتها .
- تمكين المنظمة من استخدام طريقة المعالجة التحليلية المباشرة ، التي تؤمن معالجة و تحليل كميات كبيرة من البيانات من زوايا و أبعاد مختلفة في آن واحد .

### المطلب الثالث : الإدارة الإلكترونية و مرحلتي تشاركي و تطبيق المعرفة

#### أولاً : الإدارة الإلكترونية و مرحلة تشاركي المعرفة

يمثل الهدف الأساسي لمعرفة في إتاحة أكبر قدر من المعرفة الفردية و الجماعية داخل المنظمة لتمكين الأفراد من تحسين أدائهم الذي يعكس على قدرات المنظمة لذا فان التدفق المعرفي هو بمثابة تقليص لفجوة المعرفة الذي يتطلب توفير الدعم من مختلف الشبكات لأنه لا يمكن نقل و توزيع المعرفة دون وساطتها .

وفيما يلي سنذكر بعض الأنظمة المستخدمة في المشاركة الجماعية. (2)

**البرمجيات الجماعية:** تجمع جميع التقنيات التي تسمح بالعمل على شكل جماعات من الأشخاص الذين هم مفترقون عن بعضهم بالمسافات أو بالوقت البريد الإلكتروني هو أداة حاسوبية الأكثر اقدمية في هذا المجال هذه التقنيات تسمح بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة .

**الانترنت:** والأدوات المستخدمة فيها مثل البريد الإلكتروني مناقشات مجموعة الأخبار جدولة المجموعة نشر الويب وكذلك مؤتمرات من نقطة النقطة أخرى التي تعرض بدائل بتكلفة منخفضة عن البرمجيات الجماعية الخاصة .

**برمجيات الفريق:** هي أدوات برمجية تجارية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت الأكثر نفعاً في العمل كفريق فهي تشمل على تطبيقات من خلال الانترنت لغرض بناء عمل فريقي، المشاركة بالأفكار و الوثائق والعصف

(1) طه حسين نوي، مرجع سابق، ص ص ، 124، 125.

(2) زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة سونطراك فرع STH ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009، 2010، ص ص، 88، 89.

الذهني والجدولة اقتناء اثر الوظائف و المشاريع ، حفظ وثائق القرارات المتخذة أو المرفوضة من قبل أعضاء الفريق لغرض الاستخدامات المستقبلية .

**أدوات مؤتمرات الويب :** هناك عدد كبير من المنظمات التي تستخدم أدوات مؤتمرات الويب لتؤمن هذه اللقاءات والمؤتمرات عروض على الخط المباشر مؤتمرات الويب هذه البرمجيات التعاونية التي تقدمها الشفافية المشاركة بأفكارهم و ملاحظاتهم باستخدام وسيلة الدردشة الهاتف أو الفيديو.

### ثانيا : الإدارة الإلكترونية و مرحلة تطبيق المعرفة

تعد مرحلة تطبيق المعرفة في نظر الكثير من المفكرين تحصيل حاصل ، كون هدف المنظمة من كل المراحل السابقة هو إتاحة اكبر قدر من المعارف للأفراد قصد الاستفادة منها بطريقة فعالة ، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن ميزة تنافسية بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه و في الوقت المناسب . لذا يمكن للإدارة الإلكترونية أن توفر الكثير إمكانيات مثل: البرمجيات ، الشبكات مخازن البيانات و غيرها لتسريع و تسهيل تطبيق المعرفة . مما يساهم في التطبيق الفعال للمعرفة . كما أنها أداة قادرة على إدارة و تطبيق المعرفة، فيمكنها دعمنا في جهودنا لتطبيق المعرفة أو توفير مستندات لجميع عاملي المنظمة.

تعتبر التكنولوجيا المحرك الأساسي في صياغة إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في نجاح أعمال المنظمات و تطبيق المعرفة و إدارتها.

## خلاصة الفصل:

في ضوء المناخ الجديد الذي أفرزته تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، ظهرت الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة الحديثة ، حيث أصبحت تسود العالم الحالي حركة نشطت المعلومات كل التقنيات الحديثة بنظم المعلومات و الاتصالات في تطوير أعمال المنظمات ، و تحولها إلى منظمات الكترونية، تلعب دورا محوريا في تفعيل إدارة المعرفة من خلال تسريع عملياتها ، و جعل المعرفة متوفرة داخل المنظمة . لذلك تعد منظومة الإدارة الإلكترونية من الأسس الهامة و التي من دونها لا يمكن ممارسة و تطبيق إدارة المعرفة بشكل متقن و كامل.

و نظرا لأهمية العلاقة بينهما، سنعمل في الفصل الموالي على توضيحها على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر - بسكرة-



**تمهيد**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة و التطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة، وذلك من خلال الفصلين الأول و الثاني، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

## المطلب الاول : تعريف و طبيعة نشاط المؤسسة

## اولا : التعريف

ان التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعومات و الاتصالات باشرت الدولة باصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات و ذلك من خلال سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت.

جاء هذا القانون لانتهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات ، و تطبيق لهذا المبدأ ثم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا و ماليا و متعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيهما اتصالات الجزائر .

نشأت المؤسسة بموجب المرسوم القانوني 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد عن المواصلات ، اذ بعد هذا المرسوم اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الاخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم يرأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال تبعت المرسوم 2000/03، اضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

اتصالات الجزائر ، مؤسسة عمومية ذات اسهم يرأس مال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها " اتصالات الجزائر " . و تقوم على مجموعة من المبادئ من اهمها :

- المصدقية: اي مصداقية المعلومات التي تقدمها و المتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة .

- تحسين الخدمات المقدمة : التقرب من الزبون و ذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة و الاستفادة من خدماتها .
- تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات .
- الزيادة في عدد المشتركين .
- الاعتماد على الالتزام مع زبائننا .
- العمل المتقن من اجل الحصول على رضا العملاء.

### ثانيا : طبيعة نشاطها

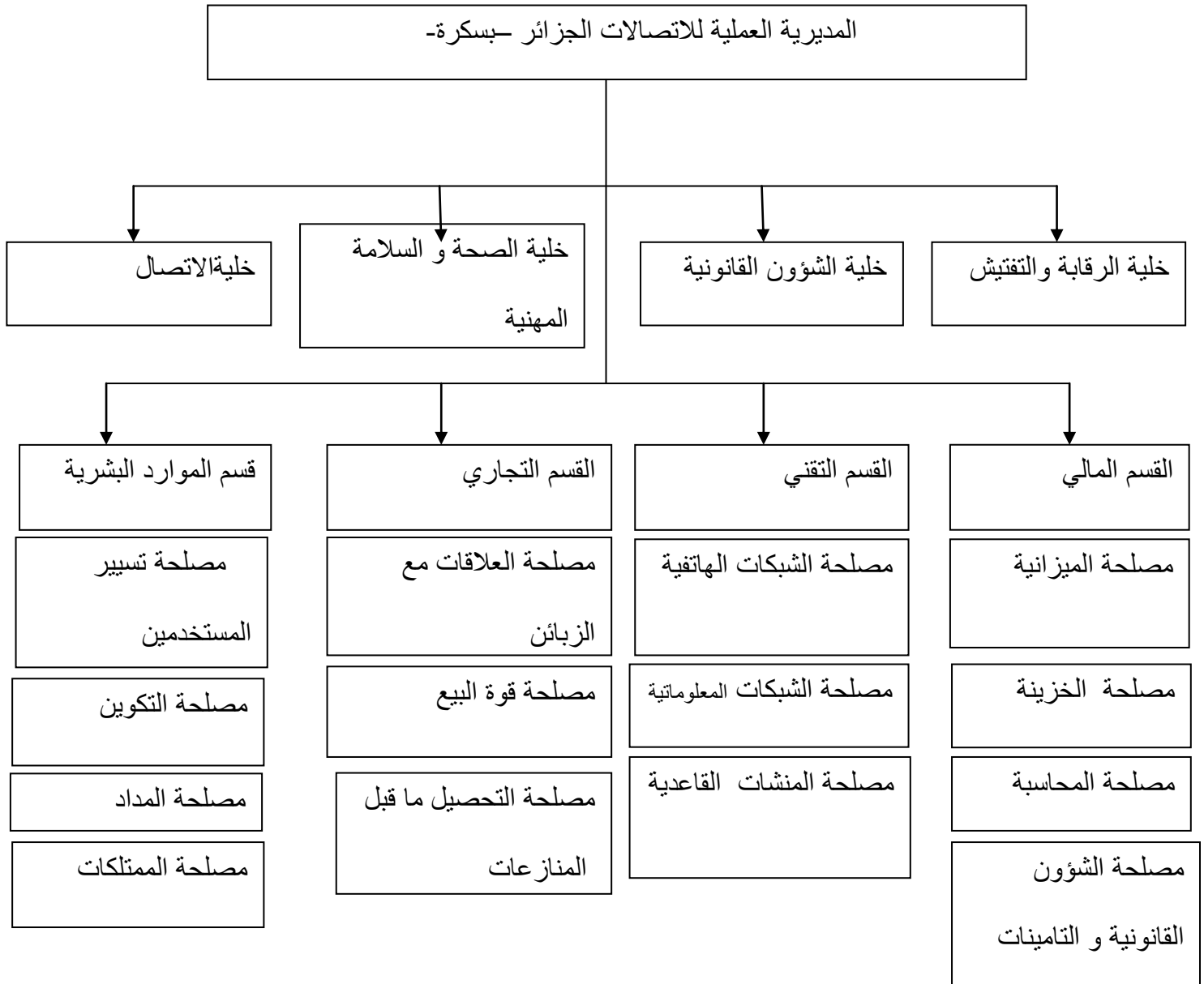
ان من اهم نشاطات اتصالات الجزائر هي :

- تقديم خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصويانات الرقمية و المعلومات السمعية و البصرية .
- تطوير و تشغيل ادارة الشبكات العامة و الخاصة السلكية و اللاسلكية .
- انشاء وتشغيل و ادارة الشبكات ترابط مع جميع مشغلي الشبكات .
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية ، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لأكبر عدد من المستخدمين ، ل سيما في المناطق الريفية .
- زيادة جودة الخدمات المقدمة و جعلها اكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية .
- تطوير شبكة وطنية موثوق بها لاتصالات السلكية، واللاسلكية، ومتصلة بشبكة المعلومات العالية الكبرى ومن مهامها:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت
- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافسة.
- تطوير التسويق العلمي.
- السهر على تطبيق المراجع الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الادارات و المصالح الى التوزيع الامثل للوظائف من اجل تنظيم اعمالها بتوظيف اطر ذات كفاءة عالية وتقنية سامية و مهندسي اعمال يساهمون في تطوير خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي برئاسة المدير العام .

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة -



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-

وفيما يلي شرح مختصر لمختلف هذه المصالح:

#### أولاً: الوظائف الرئيسية:

وهي المديرية العلمية للاتصالات التي يترأسها مجلس الإدارة، وبعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامها:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
  - تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافسة.
  - تطوير التسويق العلمي.
  - السهر على تطبيق المراجع الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
  - المحافظة على السير الحسن، والعادي للمؤسسة.
- وتتدرج تحت المديرية العلمية للاتصالات إلى أربع أقسام فرعية، وهي كما يلي:

#### أ. قسم الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات، ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية.
- الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات، وبرامج تكوينها، وتنشيطها، وفقاً لوضعها العلمي.
- تسيير أنظمة المكافآت، والتحفيز.

كذلك يتكون هذا القسم من أربع مصالح على التوالي:

- مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة التكوين.
- مصلحة الإمداد.
- مصلحة الممتلكات.

**ب. القسم التجاري:**

إن الهدف الرئيسي لهذا القسم هو الربح، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبيعات يمثل همزة وصل بين منتجات أو خدمات المؤسسة، والزبائن ولهذا فإن هذا القسم يهتم بالمبيعات، ولرفع العلاقات العامة وتحسينها، وترويج الخدمات، ومن ثم تسويقها، وكذا مختلف عمليات التحصيل للفواتير، ويتكون من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة العلاقات مع لزبائن.
- مصلحة قوة البيع والشبكات.
- مصلحة التحصيل ما قبل المنازعات.

**ت. القسم التقني: وهو مكلف بـ :**

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية.
- تسيير المشاريع، تحديد التقنيات، التخطيط العلمي، تأدية الخدمات، وإرسالها إلى التشغيل.
- تسيير المراكز الملحة وإعادة ربطها.

وتتكون من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة الشبكات الهاتفية.
  - مصلحة الشبكات المعلوماتية.
  - مصلحة المنشآت القاعدية.
- ث. القسم المالي: وهو مكلف بما يلي:**

- تقديم مساعدة للهيكل العملية.
  - تنشيط السير الحسي للشؤون المالية، والمحاسبية.
  - وضع القواعد، والخطط.
  - تسيير الميزانية، والجباية.
  - معالجة المسائل القضائية .
  - حماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية، و إعادة الملفات العقارية.
- و تتكون من أربعة مصالح:
- مصلحة الميزانية.

- مصلحة الخزينة.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة الشؤون القانونية، والتأمينات.

#### ثانيا: الوظائف الثانوية:

- تنشط تحت الرقابة، والسلطة المباشرة للمدير العام للاتصالات الجزائر أربع خلايا مكملة لنشاطاتها وهي:
- خلية الاتصال.
  - خلية الصحة، والسلامة المهنية.
  - خلية الشؤون القانونية.
  - خلية الرقابة، والتفتيش.

#### المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

##### أولا: الفروع

- 1- مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس اهم متعاملي النقال في الجزائر لتغطيتها التي تعدت 98، وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك .
- تسعى موبيليس دائما نحو الابداع و التكنولوجيا الجديدة، و ذلك بتطوير عروضها، حيث بعد سنوات من تاسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM و تقديم خدمات افضل ذا جودة .
- بطاقة موبيليس .
- شعار الشركة : و الكل يتكلم .
- نوع الشركة :شركة عمومية .
- تاريخ التأسيس 2003 .
- المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة .
- الشركة الام : اتصالات الجزائر .
- مناطق الخدمات :48 ولاية .
- المنتجات : خدمات الهاتف النقال .
- الموقع الالكتروني : WWW.MOBILIS.DZ

- 2- مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث اوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وهو خط مباشر خاص بالتمويل الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى ثمانية مديريات اقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية اقليمية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (ACTEL) و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، و للإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد ( التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الادارة، المصروفات المالية... الخ ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت INTERNET بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب" ان المقر متواجد على مستوى مجمع الاعلام الالي " PETT " الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر .

3- اتصالات الجزائر الفضائية ATS: يختص بتكنولوجيا الرسائل و الاقمار الصناعية، وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

#### ثانيا: الخدمات

1/الهاتف: يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال السريعة في اي مكان وفي مكان و في اي وقت .  
أ. الهاتف الثابت : و هو خدمة الاتصال العالمية , نظرا لان الصوت هو العامل الاساسي لاتصال الانسان، و فعال لحل المشاكل و في اسرع وقت RTC و يسمى بالشبكة الهاتفية المجهزة تقنيا تسمح بالاتصال بين اكثر من متحدثين اثنين و ذلك بزيادة قدرات التركيبات السلكية، و من خدماته ماييلي:  
- خدمة الدفع المسبق : تسمح بالقيام بالمكالمات في اي وقت كان و هذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق بطاقات امال (AMAL) وذلك بالاسعار المختلفة : 100دج ، 500دج ، 200دج ، وهذه عبارة عن بطاقات يتحكم في قيمة مكالمته . وكذلك تتم باستعمال:

خط الهاتف العمومي

خط هاتف الثابت

اشارة المناداة المنتظر: تقوم باعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار .  
الاتصال دون الارقام : وفرت هذه الخدمة الى الاطفال و المعاقين بصريا و المسنين .  
خدمة المنبه : وهي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و اوقات المواعيد و ذلك اوتوماتيكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد .  
الحوار بين ثلاثة : تساعد على تحويل المكالمات من مكان الى اخر .



الارقام المختصرة : تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 0- 8 ارقام الى واحد لريح الوقت و تفادي الخطا اثناء تشكيل الرقم .

اظهار رقم المتصل : وهو يكشف عن رقم المتصل و جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد اعلانات .  
اغلاق تشغيل المكالمات الدولية : و هذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة ACTEL القريبة من المشترك.

الفاتورة المفضلة : تسمح للمشارك اقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن او خارج الوطن و غيرها من الاستعمالات .

ب. الهاتف اللاسلكي :وهي تقنية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع لخدمات الشركة و هي تقنية سهلة التركيب , و لا تحتوي على اسلاك او كوابل الربط المشترك . و من خدماته :

- خدمة الهاتف العادية : صوت رسائل فاكس نوع GO2

- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل الى 14.4 كيلو بايت في الثانية.

-ADSLالتمائل الرقمي للارسال.

2/الشبكات و المعطيات :

أ. الخطوط (الروابط) المؤخرة : تقوم بتحصيل او تركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع المؤسسات و هي نوعان :

- خطوط مؤخرة دولية .

- خطوط مؤخرة وطنية .

وتختلف من مؤسسة لآخرى و ذلك حسب المسافات و المجموعات الرقمية و السرعة .

ب. مدخل المعلومات : سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لاستبدال بالطرق المسماة D.PAC مم استغلت تحت نمط 25 و هو مميز لنقل المعلومات ما بين اجهزة الاعلام الالي .

3/الاقمار الصناعية : هي محطات هيرتيزية موزعة في الفضاء حسب مركب فضائي، مركزمراقبة،

القمر الصناعي ANMARSAT ، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA.

-القمر الصناعي ANMARSAT: وهي شبكة عالمية للاتصالات عبر الاقمار الصناعية وهي مخصصة لخدمة النقل البحري و بمرور الوقت تمتد الى الخدمة الارضية.

- القمر الصناعي YERY,SMALAPERTURE VSAT : في مارس 2012 بدأت اتصالات الجزائر استغلال شبكة VSAT وهي شبكة تستعمل تجزئة فضائية بـ 24 ميقاهيرتز اذ انها تسمح بتمرير 60 اتصالا متزامنا في وقت واحد، و هي مرتبطة حاليا مع الشبكات الارضية للثابت و النقال GSM و الدولي .

-القمر الصناعي INMARSAT : وهي شبكة عالمية للاتصالات عبر الاقمار الصناعية وهي مخصصة لخدمة النقل البحري و بمرور الوقت تمتد الى الخدمة الارضية .

و هي تتكون من اربعة اقمار صناعية تغطي المناطق الاربعة للمحيط :

ا-المحيط الاطلنطي الشرقي .

ب- المحيط الاطلنطي الغربي .

ت- المحيط الهندي .

ث- المحيط الهادي .

مرورا بمحطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات:

• المحول B:و يقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 16 كيلوبايت / ثانية .

- تحويل المعطيات بـ 64 و 56 كيلوبايت /ثانية .

- النسخ بـ 9600 كيلوبايت / ثانية .

• المحول M: ويقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 64 كيلوبايت / ثانية .

- مكالمات الطوارئ .

• المحول MINI-M: و يقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية بـ 4.8 كيلوبايت /ثانية .

4 /الهاتف النقال GSM:

تم انشائه في جانفي 1999 و بدأ نشاطه في نفس السنة، باستعمال موجة 900 ميقاهرتز، و تغطي كامل التراب الوطني و الشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق منذ مارس 2004 من طرف وكيل معتمد و التي تسمى بشبكة K.COM (Algérika) والتي تسمى بشبكة Mobilis وهي تعرض اكبر قدر من الخدمات التي توفر الرفاهية و الامان للمستهلك والتي تتمثل في :

- 1 - الرسائل الصوتية .
  - 2- خدمة التجول الدولية .
  - 3- الغاء المكالمات .
  - 4- خدمة الفاكس .
  - 5- الدفع المسبق .
  - 6- حلقات المشتركين مغلقة .
  - 7- تحويل المعطيات ب 2.4 كيلوبايت /ثانية .
  - 8- النسخ 2.4 كيلوبايت /ثانية .
  - 9- مكالمات الطوارئ .
- 5/الهاتف النقال THURAYA : ان خدمته مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر و الذي يشتغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال تغطية GSM و الهاتف الذي يشغل بنظامين GSM والقمر الصناعي اذ انه يسمح بازواجية الاستغلال ما بين الشبكتين او توماتيكيا في حالة غياب مجال تغطية لشبكة GSM .
- 6/ الانترنت :
- DJAWEB وهو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشبكة اتصالات الجزائر لان ارضيته DJAWEB تتكون من نوعين من التجهيزات.
- الخدمات: وهي نوعان:
- أ. خدمات قاعدية:
- فحص صفحة WEB .
  - اخبار المجموعات
  - البريد الالكتروني EMAIL
  - تحويل الملفات عبر نظام TFP
  - ب. خدمات مخصصة :
  - السمعى البصري STRE MING
  - الصوت عبر نظام IP

- المحاضرات المرئية

- التجارة الالكترونية

اذ يسمح باستعمال خدمات الانترنت بطريقتين :

استعمال الخط الهاتفي العادي، وهذا بصيغتين، اما عن طريق تشكيل 1515 او بشراء بطاقة اشتراك .

كذلك يمكن استفادة من خدمات الانترنت الخطوط المخصصة .

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحديد الدراسة المنهجية المتبناة، و ذلك من خلال توضيح منهج و نموذج الدراسة، عينة الدراسة، و التوزيع الطبيعي لها، بالإضافة إلى الأدوات و الأساليب الإحصائية.

### المطلب الأول: نموذج و منهج الدراسة:

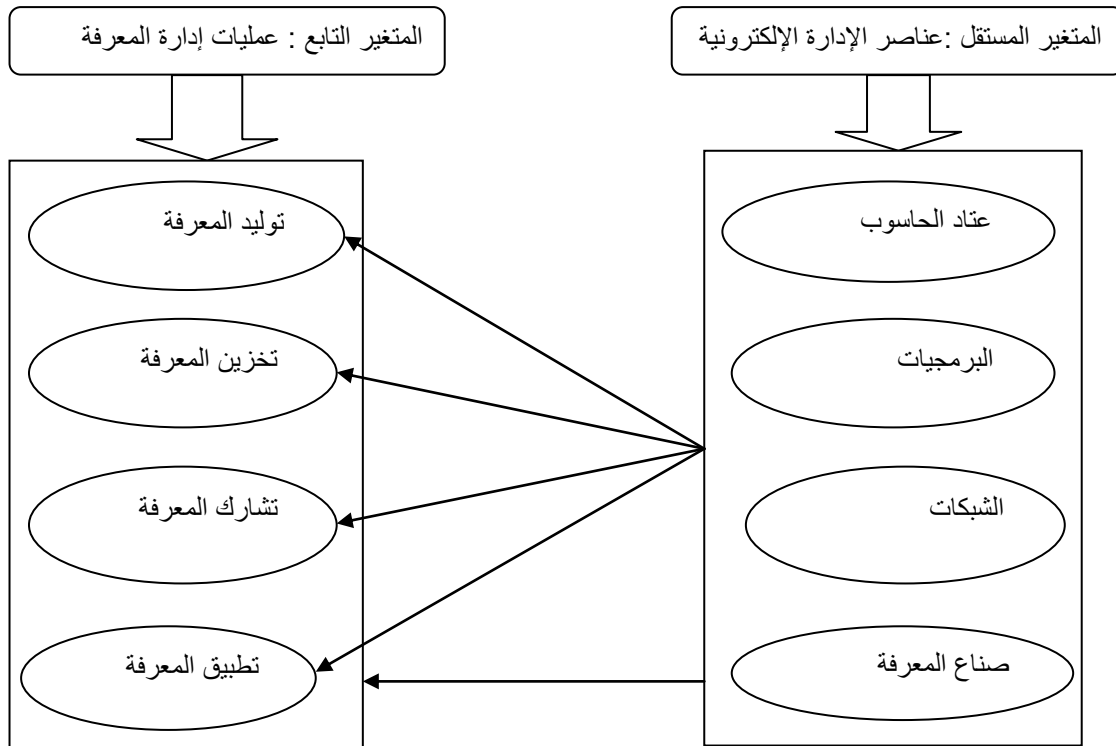
#### أولاً: نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث و أهدافه قمنا ببناء نموذج شمولي مقترح للعلاقة بين الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة، و هو ما يوضحه الشكل الموالي الذي يضم نوعين من المتغيرات هما:

المتغير المستقل: المتمثل في عناصر الإدارة الالكترونية. المتضمنة عتاد الحاسوب و برمجيات، شبكات، و صناع المعرفة.

المتغير التابع: المتمثل في إدارة المعرفة . الذي ينبثق منه أربعة متغيرات فرعية هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، و تطبيق المعرفة .

### الشكل رقم (11) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وبناء على النموذج , قمنا بصياغة الفرضيات الأساسية و الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية كمتغير كلي مستقل في إدارة المعرفة كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية في مرحلة توليد المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في مرحلة تخزين المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في مرحلة تشارك المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في مرحلة تطبيق المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية و يعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة : : لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

ثانيا: منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة و الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الظاهرة الاجتماعية الراد دراستها كما توجد في الواقع و حي حالتها الطبيعية، و الذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة و إنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة للوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع العملي للظاهرة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة و التوزيع الطبيعي

أولا:عينة الدراسة و خصائصها

تمثل العينة مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مستخدمي منظومة الإدارة الالكترونية تتكون فقط من 40 فردا طلب مؤسسة محل الدراسة توزيع ما لا يتعدى 40 استمارة فقط.

كما تتميز هذه العينة بمجموعة من الخصائص الشخصية و الديموغرافية نعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (06):توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	67.5%
	أنثى	13	32.5%
	المجموع	40	100%
العمر	اقل من 30	5	12.5%
	من 30 إلى 39	12	30%
	من 40 إلى 49	17	42.5%
	50 سنة فأكثر	6	15%
	المجموع	40	100%



7.5 %	3	ثانوي	المؤهل العلمي
15 %	6	تقني سامي	
55 %	22	ليسانس	
15 %	6	مهندس	
7.5 %	3	دراسات عليا	
100 %	40	المجموع	
22.5 %	9	اقل من 5 سنوات	الخبرة
37.5 %	15	من 5 الى 9 سنوات	
20 %	8	من 10 إلى 14 سنة	
20 %	8	من 15 سنة فأكثر	
100 %	40	المجموع	
10 %	4	ضعيف	درجة التحكم في الحاسوب
30 %	12	متوسط	
60 %	24	جيد	
100 %	40	المجموع	
40 %	16	دورة واحدة	عدد الدورات التكوينية
30 %	12	من 2 إلى 5 دورات	
30 %	12	أكثر من 5 دورات	
100 %	40	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

1/ الجنس: يتضح من الجدول أن الطابع الذكوري هو الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 27 بنسبة 67.5 % في حين بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 32.5 %

2/ **العمر:** نلاحظ من الجدول إن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 49 سنة يمثلون أكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة وقدرت نسبتهم بـ 42.5%، تليها الفئة الواقعة في مجال من 30 إلى 39 سنة بنسبة 30%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 15%، وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة 12.5% .

3/ **المؤهل العلمي :** من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين من حاملي شهادة ليسانس بنسبة قدرة بـ 55%، يليها حاملي شهادة تقني سامي، وكذلك حاملي شهادة مهندس بنسب متساوية أي 15%، ثم أولئك الذين لديهم مستوى ثانوي و حاملي شهادة دراسات عليا بنفس النسبة والمساوي لـ 7.5% .

4/ **الخبرة :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة قدرت بـ 37.5%، يليها أولئك الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.5% ، ثم بعدها الذين لديهم خبرة من 10 إلى 14 سنة و كذلك الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر بنفس النسبة و المساوية لـ 20% .

5/ **درجة التحكم في الحاسوب :** من خلال الجدول نلاحظ أغلبية المبحوثين درجة تحكمهم في الحاسوب جيدة حيث قدرت نسبتهم بـ 60% ، ثم يليها أولئك الذين لديهم قدرة متوسطة في التحكم في الحاسوب بنسبة 30% وفي الأخير أولئك الذين لديهم قدرة تحكم ضعيفة بنسبة 10% .

6/ **عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي:** من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تلقوا دورة تكوين واحدة في مجال الإعلام الآلي بنسبة 40%، ثم يليها أولئك الذين قاموا بدورات تكوينية من 2 إلى 5 دورات، و كذلك الذين قاموا بأكثر من 5 دورات بنفس النسبة المساوية لـ 30% .

#### ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار Skewness و Kurtosis)

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10] .

الجدول رقم (07) : اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي **Skewners** و **Kurtosis**

Skewners		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	و المتغيرات
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	الأبعاد
0.374	-0.564	0.733	-0.084	5	1.40	عتاد الحاسوب
0.374	-0.627	0.733	-1.157	4.25	1.00	البرمجيات
0.374	1.191	0.733	1.190	4.75	1.50	الشبكات
0.374	-0.133	0.733	-0.979	5.00	1.50	صناع المعرفة
0.374	-0.77	0.733	-0.89	4.59	2.41	الإدارة الالكترونية
0.374	0.056	0.733	1.119	5.00	1.40	توليد المعرفة
0.374	- 0.791	0.733	1.234	5.40	1.40	تخزين المعرفة
0.374	-0.473	0.733	-0.354	5.00	1.00	تشارك المعرفة
0.374	0.446	0.733	0.626	4.60	2.60	تطبيق المعرفة
0.374	-0.437	0.733	1.865	6.19	1.90	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss**

من خلال الجدول تتضح نتائج الاختبار و التي تبين بان معاملات **Skewners** محصورة بين ( 0.056 ، 1.19) أما معاملات و **Kurtosis** محصورة بين ( 0.084 ، 1.234 ) .

المطلب الثالث :أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

أولا : أداة الدراسة

الاستمارة: تبعا لمنهجية الدراسة و أهدافها تم الاعتماد أيضا على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية اشتملت على 38 سؤالا موزعة على جزئين حيث يتعلق الأول بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين أما الثاني فهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الإدارة الالكترونية، حيث اشتمل هذا المحور على 17 عبارة، موزعة على:

- بعد عتاد الحاسوب بـ 5 عبارات .
- بعد البرمجيات بـ 4 عبارات .
- بعد الشبكات بـ 4 عبارات .
- بعد صناع المعرفة بـ 4 عبارات .

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، حيث اشتمل هذا المحور على 21 عبارة، موزعة على:

- بعد توليد المعرفة بـ 6 عبارات .
- بعد تخزين المعرفة بـ 5 عبارات .
- بعد تشارك المعرفة بـ 5 عبارات .
- بعد تطبيق المعرفة بـ 5 عبارات .

و لقد تم الاعتماد على سلم ليكارت likert ذو البدائل الخمسة حيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة  
كما يلي:

الجدول رقم(08): درجات مقياس ليكارت الخماسي .

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

المصدر: من إعداد الطالبة

و لتحديد مستوى استخدام الإدارة الالكترونية و ممارسة عمليات إدارة المعرفة قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (09): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي .

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	(1, 1.79)	(1.80, 2.59)	(2.60, 3.39)	(3.40, 4.19)	(4.20, 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

وللتأكد من مدى صدق و ثبات أداة القياس، حيث يقصد بالأولى قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و الثانية تعبر عن مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف متشابهة، فقد تم استخدام **Alpha Gronbath** الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس 0.06 فأكثر، و حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ لحساب معامل الصدق، كما تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض استمارة على مجموعة من المحكمين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف ليتم بذلك إعداد الاستمارة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم 02.

و نتائج الثبات و القياس للاستبانة نعرضها في الجدول التالي :

الجدول رقم (10): تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة

إبعاد الاستمارة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
عتاد الحاسوب	5	0.824	0.907
البرمجيات	4	0.824	0.907
الشبكات	4	0.969	0.984
صناع المعرفة	4	0.720	0.848
الإدارة الالكترونية	17	0.841	0.917
إدارة المعرفة	21	0.606	0.798
الاستمارة	38	0.699	0.836

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.699، وهو معامل ثبات مقبول ومناسب لأغراض البحث كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث، وأبعادها مناسبة لأغراض البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات، وصدق أداة القياس.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية

لقد تم استخدام بعض أساليب إحصاء الوصفي و الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات و القيم لتزميزها و إدخال البيانات للحاسوب و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20 و الذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الاجتماعية و الهندسية و غيرها، كما يوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية اللازمة وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين و المهتمين في مجال الإحصاء.

و لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية:

- جداول التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية، والوظيفية للأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات كل من أبعاد البطاقة و الإدارة الإستراتيجية.
- المتوسط الحسابي و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي الأم لكل محور.
- اختبار T و اختبار تحليل التباين Anova one way من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية.
- اختبار التوزيع الطبيعي حسب معاملي kurtosi و skewners .
- اختبار alpha cronbach لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي alpha cronbach لمعرفة مدى صدق العبارات .
- تحليل التباين للانحدار Analysis of variance لاختيار مدى صلاحية النموذج .
- صدق و ثبات الأداة:

### المبحث الثالث : عرض وتفسير النتائج

تحقيقاً لأهداف الدراسة للتعرف على مستوى استخدام الإدارة الالكترونية، ودورها في إدارة المعرفة لمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارة الالكترونية فإن هذا المبحث يهدف إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه من خلال استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 20).

#### المطلب الأول: تقييم متغيرات الدراسة

##### أولاً : متغير الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية.

الرقم	عناصر الإدارة الالكترونية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
X1	أ - عتاد الحاسوب	3.51	0.91	2	موافق
X11	تبادر المؤسسة بتجهيز الأفراد بأجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل انجاز الأعمال.	3.90	0.92	1	موافق
X12	تقدم دورات تطويرية لمنسوبيها باستمرار و على مختلف المستويات لغرض الإلمام بتقنيات الحاسوب و تطبيقاته .	3.75	1.21	2	موافق
X13	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام و الوحدات.	3.23	1.20	5	محايد
X14	توفر المؤسسة العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners) لمختلف الأقسام و الوحدات.	3.40	1.31	3	موافق
X15	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الخادم (serveur) لمختلف الأقسام و الوحدات.	3.28	1.26	4	محايد

محايد	4	1.01	3.11	ب- البرمجيات	X2
محايد	2	1.00	3.22	يتوافر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية (logiciel) اللازمة لانجاز الأعمال .	X21
محايد	3	1.09	3.15	يتم متابعة و تحديث البرامج المستخدمة ( mise a jour ) بشكل مستمر .	X22
محايد	4	1.17	2.75	تستخدم المؤسسة أنظمة حماية آلية لحماية بياناتها .	X23
محايد	1	0.94	3.32	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية للقيام بالأنشطة الالكترونية .	X24
موافق	1	0.75	3.74	ج- الشبكات	X3
موافق	2	0.99	3.88	تتوفر شبكة الانترنت لتتيح المشاركة و تسهل التعامل مع الآخرين .	X31
موافق	1	0.98	4.05	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لأغراض النشر و التوزيع الالكتروني للمعلومات	X32
موافق	4	0.91	3.30	تستخدم المؤسسة شبكة الاكسترنات للاتصال و تسهيل التبادل مع الزبائن الموردين الشركاء .	X33
موافق	3	1.93	3.75	تستخدم المؤسسة مختلف أشكال الاتصال الالكتروني ( البريد الالكتروني الصوتي ....).	X34
موافق	3	0.98	3.48	د- صناع المعرفة	X4
موافق	2	1.15	3.53	يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الالكترونية	X41
موافق	4	1.41	3.40	يتوافر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب و الاتصالات.	X42
موافق	3	1.21	3.40	يتوافر لدى المؤسسة مسؤول البيانات مهمته حفظ البيانات المصالح و تزويدها لكل الوحدات .	X43



موافق	1	0.98	3.53	لدى المؤسسة المحررين الدين يقومون بإدخال و إخراج البيانات.	X44
موافق		0.49	3.46	الإدارة الالكترونية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لايجابيات الأفراد اتجاه استخدام الإدارة الالكترونية هو 3.46 الذي يقع في الفئة الرابعة، وهي تشير إلى خيار موافق، مما يدل على أن أفراد العينة ذوي وعي وفهم حول استخدام الإدارة الالكترونية، في المؤسسة وقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي :

**الشبكات:** نلاحظ أن بعد الشبكات جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.75، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على استخدام ودور الشبكات في تسهيل العامل مع الآخرين، واستخدامها لأغراض النشر والتوزيع الالكتروني.

**عتاد الحاسوب :** نلاحظ أن بعد عتاد الحاسوب جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.91، ومما يعني أن أفراد العينة موافقون على استخدام ودور عتاد الحاسوب لتسهيل انجاز الأعمال بين مختلف المستويات.

**صناع المعرفة:** نلاحظ أن بعد صناع المعرفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 وانحراف معياري 0.98، ومما يعني أن أفراد العينة موافقون على وجود صناع المعرفة ودورهم في تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية وحفظ البيانات وتزويدها لكل الوحدات و الأقسام.

**البرمجيات :** نلاحظ أن بعد البرمجيات جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11، بانحراف معياري 1.01، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة محايدون اتجاه استخدام البرمجيات في الإدارة الالكترونية.

ثانيا : متغير عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	عمليات إدارة المعرفة و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
Y1	أ- توليد المعرفة	3.40	1.31	3	موافق
Y11	تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية .	2.50	1.15	5	موافق
Y12	يتم استقطاب الموظفين ذوي مهارات و خبرات عالية .	3.60	1.59	1	موافق
Y13	تضع المؤسسة برامج تكوينية للأفراد لتحسين معارفهم و تطويرها .	1.95	0.74	6	غير موافق
Y14	تعمل المؤسسة على تدعيم التعاون و الاستشارة مع المؤسسات الأخرى .	3.40	1.05	4	موافق
Y15	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة بها .	3.57	1.19	3	موافق
Y16	يتم القيام بإجراء بحوث و تطوير مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3.58	0.89	2	موافق
Y2	ب-تخزين المعرفة .	3.56	1.86	2	موافق
Y21	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات متطورة لخصن المعرفة .	3.40	1.31	3	موافق
Y22	تستخدم المؤسسة الأرشفة الالكترونية بتصنيف المعلومات و توثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها و استخدامها .	3.07	1.40	4	محايد

Y23	تجري المؤسسة تحديث مستمر للمعارف المخزنة .	3.97	8.36	1	موافق
Y24	يتم إدراج الخبرات و التجارب في قواعد بيانات المؤسسة .	3.43	1.27	4	موافق
Y25	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الأفراد ذوي الخبرات و المعارف العالية .	3.93	0.85	1	موافق
Y3	تشارك المعرفة .	3.25	0.97	4	محايد
Y31	تعمل المؤسسة على تشجيع المشاركة المعرفية بين العاملين من خلال تنظيم لقاءات دورية و حلقات النقاش .	2.90	1.08	3	محايد
Y32	تتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل المؤسسة .	3.95	1.15	1	موافق
Y33	يناح للعاملين اكبر قدر ممكن من المعارف المتوفرة داخل المؤسسة .	3.07	0.99	3	محايد
Y34	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد .	3.07	0.74	4	محايد
Y35	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين العاملين .	3.83	0.98	2	موافق
Y4	تطبيق المعرفة .	3.73	0.39	1	موافق
Y41	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق و الإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة .	2.90	1.08	5	محايد
Y42	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية و البشرية .	3.95	1.15	1	موافق
Y43	تمنح المؤسسة للأفراد الحرية الكافية لتطبيق معارفهم .	3.07	0.99	4	موافق

Y44	يتم طرح منتجات أو خدمات جديدة عند استخدام المعرفة .	3.83	0.74	2	موافق
Y45	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد بما تعلموه من العملية التكوينية .	3.28	0.98	3	موافق
	إدارة المعرفة .	3.53	0.81		موافق

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لاجابيات الأفراد اتجاء ممارسة إدارة المعرفة الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير إلى خيار موفق مما يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تمارس عمليات إدارة المعرفة ولكن بدرجات متفاوتة، فقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي :

**تطبيق المعرفة:** نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.73 وانحراف معياري 0.39، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون، على ممارسة مرحلة تطبيق المعرفة في المؤسسة.

**تخزين المعرفة:** لاحظ أن عملية تخزين المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.56 وانحراف معياري 1.86، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون، على ممارسة مرحلة تخزين المعرفة ودورها في تحديث المعارف المخزنة و توثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

**توليد المعرفة:** نلاحظ أن بعد توليد المعرفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.40 وانحراف معياري 1.31، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على تطبيق مرحلة المعرفة ودورها في توفير المناخ المناسب من أجل إجراء بحوث والتطوير المستمر للمعارف المتاحة.

**تشارك المعرفة:** نلاحظ أن بعد تشارك المعرفة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.25 و انحراف معياري 0.97 ، ومما يعني أن أفراد العينة المدروسة محايدون، ايزاء مرحلة تشارك المعرفة في مؤسستهم.

المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام التباين للانحدار ( Analysis of Variance ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.451	1	9.451	22.133	*0.000
الخطأ	16.225	38	0.427		
المجموع الكلي	25.676	39			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( 0.000\* )

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.133) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ويتضح من نفس الجدول أن الإدارة الالكترونية تفسر ما مقدارها 25 % من التباين في إدارة المعرفة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الالكترونية و تفعيل إدارة المعرفة، بمعنى أن الإدارة الالكترونية تساهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة، تخزين، تشارك، وتطبيق المعرفة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على ثبات الصلاحية يمكن اختيار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: H0 لا يوجد دور معنوي للإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ )

الجدول رقم (14) :نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
الإدارة الالكترونية	1.002	0.213	0.607	4.705	0.000	* 0.60	0.36

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تبين من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية و إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة 4.705 بمستوى دلالة 0.000، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين هي (60%) حيث فسر متغير الإدارة الالكترونية (36 %) من التباين في تفعيل إدارة المعرفة، بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الأولى: H01 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في مرحلة توليد المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الجدول رقم (15) :نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في توليد إدارة المعرفة .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
الإدارة الالكترونية	0.760	0.267	0.419	2.844	0.000	*0.419	0.170

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين ( $\alpha = 0.05$ ) بين إدارة الالكترونية وعملية توليد المعرفة إذ بلغت قيمة t المحسوبة 2.844 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين الإدارة الالكترونية و عملية توليد المعرفة هو

(41.9%) حيث فسر متغير الإدارة الالكترونية (17 % ) من التباين في عملية توليد المعرفة بالاعتماد على قيمة R2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: H02 : لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية و مرحلة تخزين المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تخزين المعرفة .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
الإدارة الالكترونية	1.854	0.537	0.489	3.455	0.000	* 0.480	0.233

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية و تخزين المعرفة إذ بلغت قيمة t المحسوبة 3.45 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هو 48% حيث فسر متغير الإدارة الالكترونية 23 % من التباين في تخزين المعرفة بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: H03 : لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في مرحلة تشارك المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (17) : نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تشارك المعرفة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
الإدارة الالكترونية	1.204	0.258	0.604	4.674	0.000	* 0.60	0.363

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية و عملية تشارك المعرفة إذ بلغت قيمة t المحسوبة 4.67 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين الإدارة الالكترونية و عملية تشارك المعرفة هو 60% ،حيث فسر متغير الإدارة الالكترونية 36.3 % من التباين في عملية تشارك المعرفة بالاعتماد على قيمة R2 ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: H03 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في مرحلة تطبيق المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الإدارة الالكترونية في تطبيق المعرفة .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R <sup>2</sup>
الإدارة الالكترونية	0.237	0.126	0.292	1.884	0.060	*0.29	0.08

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك لا توجد علاقة ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية و تطبيق المعرفة إذ بلغت قيمة t المحسوبة 1.884 بمستوى



دلالة 0.06 ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الرئيسية الثانية H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الالكترونية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، درجة التحكم في الحاسوب و عدد الدورات التكوينية ) عند مستوى  $(\alpha= 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الأولى: H01** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha= 0.05)$  في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:  
**الجدول رقم (19): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الجنس.**

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد F
1.420	0.641	0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha= 0.05)$  في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.641 و مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha= 0.05)$  و هذا يشير إلى عدم وجود فروق لمتغير الجنس في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، و هذا من وجهة نظر المستعملين، بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية الثانية :**

**H02 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha= 0.05)$  في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	F قيم المحسوبة	متوسط المربعات	درجة حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العمر
0.515	0.775	0.191	3	0.572	بين المجموعات	
		0.246	6	8.846	داخل المجموعات	
			39	9.417	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.775 و مستوى الدلالة الإحصائية 0.515 و هذا يشير إلى عدم وجود فروق لمتغير العمر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المستعملين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: H03 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	F قيم المحسوبة	متوسط المربعات	درجة حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل العلمي
1.70	1.709	0.385	4	1.539	بين المجموعات	
		0.225	35	7.879	داخل المجموعات	
			39	9.417	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.709 و مستوى الدلالة الإحصائية 1.70 و هذا يشير إلى عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا من وجهة نظر المستعملين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الرابعة: H04 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة ، تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.185	3	0.062	0.241	0.867
داخل المجموعات	9.232	36	0.256		
المجموع	9.417				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.241 و مستوى الدلالة 0.867 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير الخبرة في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، و هذا من وجهة نظر المستعملين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة:  $H_05$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب

مستوى الدلالة	F	قيم المحسوبة	متوسط المربعات	درجة حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	درجة التحكم في الحاسوب
0.795	0.231	0.058	0.251	2	0.116	بين المجموعات	
				37	9.301	داخل المجموعات	
				39	9.417	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.345 و مستوى الدلالة 0.269 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير درجة التحكم في الحاسوب في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية السادسة:  $H_06$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور الإدارة الالكترونية حسب متغير عدد الدورات التكوينية.

مستوى الدلالة	F	قيم المحسوبة	متوسط المربعات	درجة حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عدد الدورات التكوينية
0.719	0.333	0.083	2	0.66	بين المجموعات	الدورات التكوينية	
		0.250	37	9.251	داخل المجموعات		
			39	9.417	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.333 و مستوى الدلالة 0.719 ، و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير عدد الدورات التكوينية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، و هذا من وجهة نظر المستعملين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، درجة التحكم في الحاسوب ) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{01}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a=0.05$  حول ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد F
1.551	0.421	0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة T 1.551 أو مستوى الدلالة المحسوب 0.421 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير عدد الدورات التكوينية في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا من وجهة نظر المستعملين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** H02 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

**الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير العمر.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	0.275	0.398	0.755
	داخل المجموعات	36	0.690		
	المجموع	39	25.676		

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر ، حيث بلغت قيمة ( F ) 0.398 و مستوى الدلالة المحسوب 0.755 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير العمر في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا من وجهة نظر المستعملين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: H03 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.941	4	0.735	1.132	0.357
داخل المجموعات	22.735	35	0.650		
المجموع	25.676	39			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة F (1.132). و مستوى الدلالة المحسوب 0.357 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: H04 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.273	3	0.758	1.165	0.336
داخل المجموعات	23.403	36	0.650		
المجموع	25.676	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة ( F ) 1.165 و مستوى الدلالة المحسوب 0.336 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير الخبرة في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**  $H05$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب.

**الجدول رقم (29): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير التحكم في الحاسوب.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.829	2	0.414	0.617	0.545
داخل المجموعات	24.847	37	0.672		
المجموع	25.676	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب ، حيث بلغت قيمة ( F ) 0.617 و مستوى الدلالة المحسوب 0.545 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير التحكم في الحاسوب في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

**الفرضية الفرعية السادسة:**  $H06$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.



الجدول رقم (30): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة إدارة المعرفة حسب متغير عدد الدورات التكوينية.

عدد الدورات التكوينية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.010	0.990
	داخل المجموعات	25.661	37	0.694		
	المجموع	25.676	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تفعيل إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية حيث بلغت قيمة F 0.010 و مستوى الدلالة المحسوب 0.990 و هذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير عدد الدورات التكوينية في ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

### المطلب الثالث : تفسير النتائج

#### أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية

- أظهرت النتائج أن متوسط أعمار أفراد العينة و خبراتهم مرتفع نسبياً، إذ أن 42.5 % من الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات، و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير الخبرات و المهارات التي تحقق أهداف المؤسسة.
- أظهرت النتائج أيضاً أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الليسانس، و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب و توظيف الأفراد ذوي المعارف العالية و المهارات المؤهلة.
- أظهرت النتائج أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من يمتلكون درجة تحكم حاسوب جيدة، ما يساعد على استخدام الأجهزة المعلوماتية في جمع و تخزين و نشر المعرفة.

## ثانيا: تفسير نتائج أسئلة و فرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور الإدارة الإلكترونية قد بلغت 3.46 و هو متوسط مرتفع نسبيا يعكس شعور أفراد العينة بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير الأجهزة و المعدات و كذلك الشبكات لتسهيل إنجاز الأعمال. بحيث تستخدم عناصره بدرجات متفاوتة إذ تحتل الشبكات المرتبة الأولى في الاستخدام بمتوسط حسابي قدره 3.74 ما يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستخدام الانترنت لتسهيل التعامل مع الآخرين، أما الأقل استخداما فتتمثل في استخدام شبكة الاكسترانات بمتوسط حسابي 3.30، ثم يليها عتاد الحاسوب بمتوسط حسابي قدره 3.51، ثم يليها صناع المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.48، و أخيرا البرمجيات بمتوسط حسابي قدره 3.11.
- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور ممارسة إدارة المعرفة قد بلغت 3.53 و هو متوسط مرتفع نسبيا أيضا، مما يعكس شعور أفراد العينة بأن ممارسة إدارة المعرفة من خلال توليد، تخزين، تشارك و تطبيق المعرفة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لكن تمارس بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المستعملين، حيث أن عملية تطبيق المعرفة هي الأكثر ممارسة في المؤسسة بمتوسط حسابي 3.73، و هذا راجع لتوفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية و البشرية. أما الأقل ممارسة فهي تشارك المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.25، و لعل السبب في ذلك يتمثل في عدم وجود مناخ ثقافي يشجع على المشاركة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم 13 وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير الإدارة الإلكترونية في ممارسة إدارة المعرفة بجميع عملياتها، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.705 بمستوى الدلالة 0.000، و أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغ 0.60 فيما يفسر متغير الإدارة الإلكترونية 36 % من التباين في مستوى متغير ممارسة إدارة المعرفة و النسبة الباقية المقدرة بـ 64 % تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في النموذج.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجداول رقم (14، 15، 16) على وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير الإدارة الإلكترونية في ممارسة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة بدرجات متباينة بحيث يظهر الدور الأكبر للإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة في عملية تشارك المعرفة بمعامل

ارتباط يقدر بـ 0.60 ، أما الجدول (17) فظهرت نتائجه بعدم وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير الإدارة الإلكترونية و تطبيق المعرفة.

- أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، درجة التحكم في الحاسوب، عدد الدورات التكوينية) عند مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة الفصل الثالث

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ، وكذا الهيكلية الادارية التي تدير وفقها ، كما اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات التي تم توزيعها على مسيريهيها ، بهدف الاجابة على اشكالية بحثنا ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية ، و توصلنا الى نتائج اهمها استخدام الادارة الالكترونية بدرجة مقبولة ، ايضا ممارسة ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة - بدرجة مقبولة ، بالاضافة الى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة ، و في الاخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية و ممارسة تفعيل ادارة المعرفة بالمؤسسة تعزى للمتغيرات التالية : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ،الخبرة ، درجة التحكم في الحاسوب ، عدد الدورات التكوينية .

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن دور الإدارة الالكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة كما تم التعرف على واقعها و ضرورتها في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة -، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج و ذلك على النحو التالي:

## 1- النتائج:

### النتائج النظرية :

- توفير عناصر الادارة الالكترونية يسهل في انجاز الاعمال و يساهم في تقديم خدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة.

- استعمال الشبكات لتخفيض تكاليف الاتصالات و نقل التجارب و الخبرات.

- لتفعيل إدارة المعرفة يجب التركيز على عملياتها المتمثلة في : توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيقها.

المعرفة هي إبداع فكري بشري لا يمكن تصورها بدون أفراد، و التطور التكنولوجي هو ترجمة مادية للمعرفة البشرية، أو تمثيل لحالة معرفية تختلف قراءتها من فرد الى اخر.

### النتائج التطبيقية:

اظهرت النتائج ان افراد عينة الدراسة يعتبرون ان مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة -، تقوم باستخدام الإدارة الالكترونية خاصة في بعد الشبكات و صناع المعرفة.

بعد اختبار الفرضيات تبين وجود دور معنوي لمتغير الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  حيث انه :

- هناك دور معنوي للإدارة الالكترونية في توليد المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- هناك دور معنوي للإدارة الالكترونية في تخزين المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- هناك دور معنوي للإدارة الالكترونية في تشارك المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا يوجد دور معنوي للإدارة الالكترونية في تطبيق المعرفة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ،العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، درجة التحكم في الحاسوب ، عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  حيث أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير درجة التحكم في الحاسوب.
- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير عدد الدورات التكوينية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، درجة التحكم في الحاسوب عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  حيث أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الخبرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير درجة التحكم في الحاسوب.
  - لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير عدد الدورات التكوينية في مجال الاعلام الالي.
- و بالتالي يمكن اعتبار الادارة الالكترونية اداة فعالة في ادارة المعرفة

## 2- التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالإدارة الالكترونية و تفعيلها في مختلف المستويات ، لما لها من اثار داخلية و خارجية .
- ضرورة توفير نظام امن فعال لحماية البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين و المتعاملين مع المؤسسة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة من خلال توفير بيئة مناسبة لتبني ادارة المعرفة .
- الاهتمام الاكثر بعملية التشارك في المعارف و تبادل الخبرات بين العاملين ، ووضع لقاءات دورية و حلقات نقاش تشجع على تقاسم المعرفة و مشاركتها بين العاملين .
- ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة للإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة في اطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة و متابعة تنفيذها و تقييمها بما يحقق اهداف المنظمة .



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم "، ط 1، دار الوراق، عمان، الاردن، 2007.
- 2- إبراهيم محمد تركي، مقدمة في فلسفة المعرفة، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2012.
- 3- أحمد حسين علي حسن، نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 4- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 5- أمجد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط 1، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- 7- بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، عمان، 2007 الاردن.
- 8- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009.
- 9- حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 10- خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة " التحديات والتقنيات والحلول "، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000.

- 12- زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة ، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 13- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، تقنيات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2007.
- 14- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
- 15- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 17- عادل حرحوش المفجري، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 18- عادل سالم معايه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19- عامر إبراهيم قندلجي ،علاء الدين الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2005.
- 20- عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن ،2007.
- 22- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2010.
- 23- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 24- علاء فرحان طالب، أميرة الخبابي، إدارة معرفة الزبون، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 25- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

- 26- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 27- ماجد بن عبد الله الحسن، سامي محمد نصار، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة القاهرة، مصر، 2011.
- 28- محمد العقاب، الانترنت وعصر ثورة المعلومات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 29- محمد الفاتح حمدي، مسعود بوسعدية ، ياسين فرناني ، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 30- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 31- محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، ط1، دار الشروق، مصر، القاهرة، 1989.
- 32- محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- 33- محمد محمود عمارة، مروان محمد نبي، القيادات والرقابة والاتصالات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، 2009.
- 34- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2011.
- 35- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 36- موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، دار حامد، عمان، الأردن، 2001.
- 37- ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل الماعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 38- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2007.

- 39- نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط 1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 41- هيثم حجازي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 42- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 43- المنجد اللغوي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 2/ الرسائل و الأطروحات الجامعية:
- 44- حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الإلكترونية ، في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 45- رحمانى سناء، الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، 2008.
- 46- زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة سونطراك فرع STH ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009، 2010.
- 47- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 48- طارق بن صالح المسند " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل المدني "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2009.
- 49- طه حسين النوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

- 50- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2010.
- 51- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التكوين)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 52- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 53- منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009.
- 54- وليد بن محمد العوض، دور استخدام شبكة الانترنت في التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 55- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 3/ المداخلات في الملتقيات:
- 56- حسن بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
- 57- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، ورقة عمل من المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-2012/12/17.

58- موسى سداوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن علي، شلف، الجزائر، 2014.

59- يوسف أحمد أبو فأرة، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العالمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004.

4/ الدوريات:

60- أفنان علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

61- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، العدد 09، مجلة الباحث، الجزائر، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

62- Jean nouricebruneau, Jean francaise, le mangement des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systemes d'information. Ed d'organisation, Paris, 1992.

63- Marquart Michael, J. Building the learning Organisation : Mastering the five Element for corporate learning David-Black Publishing company, U S A, 2002.

المواقع الإلكترونية:

64- <http://ovwiki-book.org>.

الملاحق



## ملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

### البيّانية الدراية

الإدارة الالكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة

دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وحدة - بسكرة-

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية و المعنية ب "الإدارة الالكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة".

لذا أرجوا أن تتكرموا بالإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة و موضوعية للمساعدة في إتمام هذا البحث , و يؤكد الباحث أن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة و أن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي , شكرا و مقذرا جهودكم سلفا .

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة

خير الدين كميليا

السنة الجامعية 2015/ 2014

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

نرجو منكم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع (x) أمام العبارة الصحيحة

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- العمر  اقل من 30 سنة  من 30 الى 39  من 40 إلى 49 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي  الثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا  مهندس
- 4- عدد سنوات الخبرة  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة  15 سنة فأكثر
- 5- درجة التحكم في الحاسوب  ضعيف  متوسط  جيد
- 6- عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي  دورة واحدة  من 2 الى 5 دورات  أكثر من 5 دورات

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

### المحور الأول : الادارة الإلكترونية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المؤسسة؛الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات ؛و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك .

الرقم	عناصر الإدارة الإلكترونية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ- عتاد الحاسوب</b>					
1	تبادر المؤسسة بتجهيز الأفراد بأجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل انجاز الأعمال .					
2	تقيم دورات تطويرية لمنتسبيها باستمرار و على مختلف المستويات لغرض الإلمام بتقنيات الحاسوب و تطبيقاته .					
3	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام و الوحدات .					
4	توفر المؤسسة العدد الكافي من الماسحات (scanners) لمختلف الأقسام و الوحدات .					
5	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الخادم لمختلف الأقسام و الوحدات .					
	<b>ب- البرمجيات</b>					
6	يتوافر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية (logiciel) اللازمة لانجاز الأعمال .					
7	يتم متابعة و تحديث البرامج المستخدمة (mise a jour) بشكل مستمر .					
8	تستخدم المؤسسة أنظمة حماية آلية لحماية بياناتها .					
9	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية .					
	<b>ج- الشبكات</b>					
10	تتوفر شبكة الإنترنت لتتيح المشاركة و تسهل التعامل مع الآخرين.					
11	تستخدم المؤسسة شبكة الإنترنت لأغراض النشر و التوزيع الإلكتروني للمعلومات.					
12	تستخدم المؤسسة شبكة الإكسترنات للاتصال و تسهيل التبادل مع المؤسسات الخارجية .					
13	تستخدم المؤسسة مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني , البريد الصوتي ....)					
	<b>د- صناع المعرفة</b>					
14	يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية .					
15	يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب و الاتصالات .					
16	يتوفر لدى المؤسسة مسؤول البيانات مهمته حفظ البيانات و تزويدها لكل الوحدات .					
17	لدى المؤسسة المحررين الذين يقومون بإدخال و إخراج البيانات .					

## المحور الثاني: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، و المر جوا تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	عمليات ادارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ- توليد المعرفة</b>					
1	تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية .					
2	يتم استقطاب الموظفين ذوي خبرات و مهارات عالية .					
3	تضع المؤسسة برامج تكوينية للأفراد لتحسين معارفهم و تطويرها .					
4	تعمل المؤسسة على تدعيم التعاون و الإستشارة مع المؤسسات الأخرى .					
5	توفر المؤسسة المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة بها .					
6	يتم القيام بإجراء بحوث و تطوير مستمر للمساعدة على توليد المعرفة .					
	<b>ب- تخزين المعرفة</b>					
7	تستخدم المؤسسة أجهزة و برمجيات متطورة لخرن المعرفة .					
8	تستخدم المؤسسة الأرشفة الإلكترونية بتصنيف المعلومات و توثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها و استخدامها .					
9	تجري المؤسسة تحديث مستمر للمعارف المخزنة .					
10	يتم إدراج الخبرات و التجارب في قواعد المؤسسة .					
11	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الأفراد ذوي الخبرات و المعارف العالية .					
	<b>ج- تشارك المعرفة</b>					
12	تعمل المؤسسة على تشجيع المشاركة المعرفية بين العاملين من خلال تنظيم لقاءات دورية و حلقات النقاش .					
13	تتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلفة المستويات داخل المؤسسة .					
14	يتاح للعاملين اكبر قدر ممكن من المعارف المتوفرة داخل المؤسسة .					
15	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد .					
16	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين العاملين .					
	<b>د- تطبيق المعرفة</b>					
17	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق و الإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة .					
18	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية و البشرية .					
19	تمنح المؤسسة للأفراد الحرية الكافية لتطبيق معارفهم .					
20	يتم طرح منتجات اوخدمات جديدة عند استخدام المعرفة .					
21	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد بما تعلموه من العملية التكوينية.					