



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث LMD)

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

عنوان الأطروحة:

عصرنة الإدارة العمومية وتأثيرها على إمكانية تطبيق

إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية

-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية-

من إعداد الطالبة:

نورة علواني

تحت إشراف:

د. الأمين حلموس

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد بن جاب الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	رئيساً
الأمين حلموس	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	مشرفاً ومقرراً
عيسى قروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً مساعداً
عبد القادر بن برطال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	ممتحناً
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	ممتحناً
أحمد بن خليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	ممتحناً
أسماء عدايكة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الوادي	ممتحناً

السنة الجامعية: (2023 - 2024)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير:

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث
وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الأطروحة وأخص
بالذكر كل من:

الأستاذ المشرف الدكتور "حلموس الأمين" على كل ما قدمه من توجيهات
ونصائح قيمة.

الأستاذ مساعد المشرف الأستاذ الدكتور "قروش عيسى" الذي لم يبخل
بتوجيهاته ودعمه.

عمال وإطارات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الاجراء (cnas) وكالة المسيلة، بما في ذلك رؤساء المراكز والملحقات على
مستوى دوائر وبلديات الولاية، الذين تفضلوا بالإجابة على الإستبانة وعلى
رأسهم السيد المدير العام على الدعم والتسهيلات التي قدمها لنا.
والشكر كل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين ساهموا في تقييم
هذا البحث من خلال ملاحظاتهم القيمة.

فالشكر الجزيل لكل شخص أعاننا ولو بالدعاء أو الكلمة الطيبة.



نورة علواني

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت

أقدامها رفيقة دربي وسندي في هذه الحياة

*** أمي الغالية *** حفظها الله

إلى روح *** أبي *** رحمة الله عليه

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء.

إلى كل من علمني حرفاً.



نورة علواني

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر عصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، بالاعتماد على المنهج الوصفي ، وتصميم استبانة تتكون من أربعة محاور تضم (79) عبارة، تم توزيعها على عينة مقدرة بـ: (141) مفردة من مختلف المناصب العليا بالوكالة البالغ عددهم (158) إطارا، وقد تم استرجاع (126) استبانة الصالحة منها للتحليل (104)، كما تم الاعتماد على برنامج (Spss v20)، لمعالجة وتحليل البيانات وباستخدام الدراسة الوصفية والإختبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة (cnas) وكالة المسيلة يفسر بنسبة تقدر بـ: (60,1%).

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة (cnas) وكالة المسيلة يفسر بنسبة تقدر بـ: (62,4%).

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة (cnas) وكالة المسيلة يفسر بنسبة تقدر بـ: (76,8%).

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة (cnas) وكالة المسيلة يفسر بنسبة تقدر بـ: (75,2%).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة (cnas) وكالة المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

كما قدمت الدراسة توصيات واقتراحات مهمة منها:

-عصرنة الإدارة العمومية يتطلب توفر الطاقم البشري المؤهل والقادر على مواكبة التطورات الحاصلة، وذلك من خلال الاعتماد على سياسة توظيف تراعي من خلالها الكفاءة، إضافة إلى توفر التجهيزات والمعدات والبرامج لضمان وصول الخدمات لكافة المنتفعين بها.

-العمل على فتح المجال أمام العاملين في المؤسسات العمومية لطرح آرائهم واقتراحاتهم لتحسين العمل وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد وتساهم في التطبيق السليم والفعال لإدارة المعرفة.

-إعادة النظر في تقسيم المناصب العليا الوظيفية والهيكلية في المؤسسات العمومية، وإجراءات وأساليب منحها، بالاعتماد على معطيات تراعي من خلالها الجدارة والاستحقاق في تولي المسؤولية.

الكلمات المفتاحية:

عصرنة إدارة عمومية، إدارة إلكترونية، حوكمة، إدارة جودة شاملة، إدارة معرفة.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of the modernization of public administration on the application of knowledge management at the National Fund for Social Insurance for Working Workers (CNAS) Msila Agency, by employing a descriptive methodology, and the design of a questionnaire consisting of five dimensions, each containing (79) phrases, Through the field study targeting an estimated sample of: (141) individual from the agency's various senior positions totaling (158) executive, and a total of (126) questionnaires were retrieved, and (104) were valid, The study also relied on the Spss20 program to process and analyze data and to use descriptive analysis and tests related to study hypotheses, and most important of them are:

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($0,05 \geq \alpha$) of E-management on the application of knowledge management at CNAS is explained by a percentage estimated: (% 60.1).
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($0,05 \geq \alpha$) of governance on the application of knowledge management at CNAS is explained by percentage: (% 62.4).
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($0,05 \geq \alpha$) for Total quality management on the application of knowledge management at CNAS is explained by a percentage estimated: (% 76.8).
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($0,05 \geq \alpha$) of the public administration era on the application of knowledge management at the institution (cnas) of the liquefied agency is explained by a percentage estimated: (% 75.2).
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the opinions of the respondents about the application of knowledge management at the institution (cnas) due to the personal variables (sex - age - educational level - job position - years of experience).

The study also made important recommendations and suggestions, including:

- The modernization of public administration requires the availability of qualified and capable human staff to keep abreast of developments by adopting a competent recruitment policy, in addition to the availability of equipment and programs to ensure access to all beneficiaries.
- Opening up the opportunity for employees of public institutions to present their opinions and suggestions to improve work and create an organizational culture that encourages innovation and renewal and contributes to the proper and effective application of knowledge management.
- Review the division of senior functional and structural positions in public institutions, and the procedures and methods of granting them, based on data that take into account merit and entitlement to assume responsibility.

Keywords:

Modernization of public administration, E-management, Governance, Total quality management, Knowledge management.

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	شكر وعرفان.
	الإهداء.
	الملخص باللغة العربية.
	الملخص باللغة الأجنبية.
I – V	فهرس المحتويات.
X – VII	فهرس الجداول.
XIII – XII	فهرس الأشكال.
XV	فهرس الملاحق
أ - م	مقدمة عامة.
الفصل الأول: الإطار النظري لعصرنة الإدارة العمومية وتطبيقاتها في المؤسسات العمومية	
26	تمهيد.
	المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.
	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.
27	- أولا: تعريف الإدارة وخصائها.
29	- ثانيا: تعريف الإدارة العمومية.
	المطلب الثاني: مداخل تناول الإدارة العمومية ونظرياتها.
31	- أولا: مداخل تناول الإدارة العمومية.
33	- ثانيا: نظريات الإدارة العمومية.
	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة العمومية والخدمات التي تقدمها.
34	- أولا: خصائص الإدارة العمومية.
35	- ثانيا: مبادئ الإدارة العمومية.
37	- ثالثا: الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية.
37	- رابعا: الإطار العام لدراسة أساليب ومناهج الإدارة المعاصرة.
	المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية.
42	- أولا: التخطيط.
44	- ثانيا: التنظيم.
45	- ثالثا: الرقابة.

46	- رابعا: التوجيه.
	المبحث الثاني: مناهج عصرنة الإدارة العمومية.
	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية.
47	- أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية.
48	- ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.
50	- ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية.
	المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات العمومية.
51	- أولا: تعريف الحوكمة.
53	- ثانيا: خصائص ومرتكزات الحوكمة.
55	- ثالثا: مبادئ الحوكمة.
58	- رابعا: مبررات وأهداف حوكمة المؤسسات العمومية.
	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة.
59	- أولا: مفهوم وأهداف الجودة.
62	- ثانيا: إدارة الجودة الشاملة.
69	- ثالثا: منهجية ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.
	المبحث الثالث: مراحل عصرنة الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
	المطلب الأول: الإصلاح الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية.
74	- أولا: تعريف الإصلاح الإداري.
75	- ثانيا: خصائص واستراتيجية الإصلاح الإداري.
76	- ثالثا: أهداف وأهمية الإصلاح الإداري.
77	- رابعا: الهيئات المستحدثة للإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية.
	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
79	- أولا: المرحلة التمهيدية.
79	- ثانيا: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013.
81	- ثالثا: مراحل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية.
82	- رابعا: نماذج تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات العمومية.
86	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

88	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.
	المطلب الأول: المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات.
89	- أولاً: ماهية المعرفة.
92	- ثانياً: البيانات والمعلومات والمعرفة.
97	- ثالثاً: أنماط ومصادر المعرفة.
100	- رابعاً: خصائص المعرفة وأهميتها.
	المطلب الثاني: إدارة المعرفة مبادئها متطلبات تطبيقها.
103	- أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.
106	- ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة.
	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
107	- أولاً: الهياكل التنظيمية.
110	- ثانياً: القيادة.
112	- ثالثاً: الثقافة التنظيمية.
114	- رابعاً: تكنولوجيا المعلومات.
	المبحث الثاني: نماذج وعمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة.
	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة.
115	- أولاً: خصائص نماذج إدارة المعرفة.
116	- ثانياً: نماذج مقترحة لإدارة المعرفة.
	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.
120	- أولاً: محتوى عمليات إدارة المعرفة.
121	- ثانياً: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.
	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة.
128	- أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة وأهدافها.
130	- ثانياً: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة.
	المبحث الثالث: تحديات إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها.
	المطلب الأول: أنظمة إدارة المعرفة عوامل الفشل والنجاح.
132	- أولاً: أنظمة إدارة المعرفة.
133	- ثانياً: تحديات إدارة المعرفة.
133	- ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

134	- رابعا: عوامل الفشل في إدارة المعرفة.
	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة.
135	- أولا: أهداف إدارة المعرفة.
136	- ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.
	المطلب الثالث: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.
137	- أولا: أسباب وأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.
137	- ثانيا: تأثير إدارة المعرفة على المؤسسات العمومية.
140	- ثالثا: مبادرات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.
142	خلاصة الفصل الثاني.
	الفصل الثالث: دراسة حالة أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.
144	تمهيد.
	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
	المطلب الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء مستوى وكالة ولاية المسيلة.
145	- أولا: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة المسيلة.
145	- ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء والمستفيدين منه.
	المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي لمراكز وملحقات مؤسسة (cnas) بولاية المسيلة وهيكلها التنظيمي.
147	- أولا: التوزيع الجغرافي لمراكز وملحقات مؤسسة (cnas) بولاية المسيلة
148	- ثانيا: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة المسيلة.
	المبحث الثاني: طبيعة وإجراءات الدراسة الميدانية.
	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
150	- أولا: منهج الدراسة
151	- ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية.
152-153	- ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.
154	- رابعا: إجراءات جمع البيانات.
	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

156	- أولاً: تحكيم أداة الدراسة.
168-157	- ثانياً: الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد محاور الدراسة.
172- 169	- ثالثاً: الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة.
172	- رابعاً: ثبات أداة الدراسة.
173	- خامساً: إختبار التوزيع الطبيعي.
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	
المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.	
174	- أولاً: الجنس.
175	- ثانياً: السن.
176	- ثالثاً: المستوى التعليمي.
177	- رابعاً: سنوات الخبرة.
178	- خامساً: المنصب الوظيفي.
المطلب الثاني: إتجاه عبارات محاور الدراسة.	
185 - 179	- أولاً: تحليل اتجاهات العينة نحو عصرنه الإدارة العمومية.
187 -186	- ثانياً: تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.	
194 -188	- أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
200 -194	- ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروقات).
201	خلاصة الفصل الثالث.
208-203	الخاتمة
221-210	قائمة المراجع.
قائمة الملاحق.	

فهرس

الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	نظرة الباحثين وتعريفهم للإدارة العمومية	30
(02-1)	مداخل تناول الإدارة العمومية	31-32
(03-1)	تأثير النظريات الإدارية على التنظيم الحكومي	33
(04-1)	اتجاهات معاصرة للإدارة العمومية	40
(05-1)	مقارنة بين مفهوم الحوكمة في شركة المساهمة ومؤسسات القطاع العمومي.	56-57
(06-1)	نماذج الحوكمة في المؤسسات العمومية (الهدف الأساسي، المرتكزات، الجهات المعنية)	58
(07-1)	مفاهيم الجودة في نظر روادها.	61
(08-1)	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	63
(09-1)	التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة.	64
(10-1)	منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية.	70
(11-1)	المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري.	74
(12-1)	مشروع برنامج الجوائر الإلكترونية.	80-81
(13-1)	بعض القوانين التي تخص تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.	85
(01-2)	الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة.	90-91
(02-2)	مناهج تناولت مفهوم المعرفة.	91-92
(03-2)	الفرق بين المعلومات والمعرفة.	96
(04-2)	مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Dalkir 2005).	99
(05-2)	معالم إدارة المعرفة.	103
(06-2)	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.	114
(07-2)	نماذج إدارة المعرفة.	116
(08-2)	أشكال إنتاج المعرفة.	124
(09-2)	أهداف الاستراتيجية.	128-129
(01-3)	فروع الضمان الاجتماعي للعمال الأجاء على مستوى ولاية المسيلة	146
(02-3)	إجمالي عدد العمال حسب المديرية والأقسام لمؤسسة (CNAS)	152
(03-3)	إجمالي المناصب العليا بمؤسسة CNAS	153
(04-3)	حالة الاستبانات الموزعة المسترجعة.	153

154-	توزيع عبارات الاستبانة على الأبعاد في محاور الدراسة.	(05-3)
155		
155	الخيارات المكونة لسلم ليكرت الخماسي.	(06-3)
156	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	(07-3)
158	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات المادية والتقنية.	(08-3)
158	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات البشرية.	(09-3)
159	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإجراءات.	(10-3)
160	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة.	(11-3)
161	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح.	(12-3)
161	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية.	(13-3)
162	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات.	(14-3)
163	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.	(15-3)
163	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التركيز على العملاء.	(16-3)
164	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التخطيط الاستراتيجي.	(17-3)
164	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التحسين والتدريب المستمر.	(18-3)
165	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إشراك العاملين وتمكينهم.	(19-3)
166	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	(20-3)
166-	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد توليد واكتساب المعرفة.	(21-3)
167		
167	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تخزين المعرفة.	(22-3)
168	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد نقل وتوزيع المعرفة.	(23-2)
168	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تطبيق المعرفة.	(24-3)
169	اختبار الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية.	(25-3)
170	اختبار الصدق البنائي لمحور الحوكمة.	(26-3)
171	اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة الجودة الشاملة.	(27-3)
172	اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة.	(28-3)
172	اختبار ثبات استبيان الدراسة.	(29-3)

173	اختبار التوزيع الطبيعي.	(30-3)
174	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(31-3)
175	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	(32-3)
176	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.	(33-3)
177	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	(34-3)
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	(35-3)
179	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(36-3)
181	مستوى تطبيق الحوكمة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(37-3)
183	مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(38-3)
185	مستوى عصنة الإدارة العمومية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(39-2)
186	مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(40-3)
189	أثر الإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(41-3)
190	اثر الحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(42-3)
192	أثر إدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.	(43-3)
193	أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة..	(44-3)
196	اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب الجنس.	(45-3)

197	اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب السن.	(46-3)
198	اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب المستوى التعليمي.	(47-3)
199	اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب الخبرة.	(48-3)
200	اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب المنصب الوظيفي.	(49-3)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج مقترح للدراسة.	ج
(01-1)	خصائص الإدارة.	29
(02-1)	مبادئ الإدارة العمومية.	36
(03-1)	التحديات المعاصرة في الإدارة.	38
(04-1)	التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري.	39
(05-1)	أساسيات الإدارة وعملياتها الإشرافية.	41
(06-1)	مبادئ التخطيط العمومي.	43
(07-1)	مبادئ التنظيم في الإدارة العمومية.	45
(08-1)	متطلبات الإدارة الإلكترونية.	48
(09-1)	دوافع وآثار الإدارة الإلكترونية.	51
(10-1)	عناصر الحوكمة الجيدة.	55
(11-1)	مبادئ حوكمة المؤسسات المملوكة للدولة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2005.	57
(12-1)	مثلث الجودة.	60
(13-1)	مفهوم الجودة في مواصفة الأيزو 9000:2005.	60
(14-1)	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	65
(15-1)	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة.	66
(16-1)	عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة.	67
(17-1)	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	68
(18-1)	الهيئات المستحدثة لإصلاح المؤسسات العمومية الجزائرية.	78
(01-2)	تقدم المفاهيم من البيانات إلى المعرفة.	93
(02-2)	هرم قيمة المعرفة.	94
(03-2)	هرم إدارة المعرفة المنقح.	94
(04-2)	السلسلة المستمرة من البيانات إلى المعرفة.	95
(05-2)	البيانات، المعلومات والمعرفة.	95
(06-2)	ربط البيانات والمعلومات والمعرفة والأحداث.	96
(07-2)	خصائص المعرفة.	101

106	مبادئ إدارة المعرفة.	(08-2)
107	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.	(09-2)
108	خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.	(10-2)
109	الهيكل التنظيمي التقليدي (التسلسل الهرمي للإدارة).	(11-2)
110	الهيكل التنظيمي (عناصر مؤسسة المعرفة).	(12-2)
111	عناصر القيادة الإدارية.	(13-2)
112	جوانب الثقافة التنظيمية.	(14-2)
115	خصائص نماذج إدارة المعرفة.	(15-2)
117	نموذج K.M. Wiig.	(16-2)
117	نموذج إدارة المعرفة عند ماركرت Marquardt.	(17-2)
118	نموذج إدارة المعرفة مستكشف سكانديا (Scandia Navigator, 2002).	(18-2)
119	نموذج إدارة المعرفة عند (Jnnex and Olfman, 2005).	(19-2)
121	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	(20-2)
122	عمليات SECI.	(21-2)
123	دورة إنشاء المعرفة التنظيمية.	(22-2)
125	خلق المعرفة مع مكونات خارجية.	(23-2)
130	إستراتيجيات إدارة المعرفة (Karl M. Wiig).	(24-2)
131	استراتيجيات إدارة المعرفة (Hansen).	(25-2)
140	العوامل الرئيسية اللازمة لتقديم العمل.	(26-2)
174	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(01-3)
175	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.	(02-3)
176	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.	(03-3)
177	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	(04-3)
178	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	(05-3)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
(01)	الإستبانة في شكلها الأولي.
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين.
(03)	الشكل النهائي للاستبانة.
(04)	جدول المصطلحات المستخدمة في الأطروحة.
(05)	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.
(06)	الجداول المستخرجة من برنامج spss.

حقائق

تمهيد:

يشهد قطاع الأعمال في عصرنا الحالي العديد من التحولات التي كان لها أثر كبير على أساليب وطبيعة العمل في مختلف المؤسسات الخاصة والعمومية، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي ساهمت بشكل كبير في تزايد وتنوع المعلومات المتاحة، تزامنا مع التوسع في الإستخدام المكثف لنماذج وتقنيات جديدة أدت إلى تطوير العمل الإداري وعصرنته بما يتماشى ومتطلبات العصر، حيث شهدت الإدارة العمومية تطورات هامة ومتسارعة تتوافق مع مختلف التحولات العالمية الحاصلة لمواكبة التكنولوجيا وإدخال تقنيات عمل جديدة، شملت مفاهيم وأدوات متعددة مثل إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير، التخطيط الإستراتيجي، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وغيرها من النماذج التي تعتبر ذات فعالية في تحسين وكفاءة الأداء المؤسسي بالاعتماد على مختلف الموارد والأصول التي تمتلكها المؤسسة، ومن أهمها المورد البشري الذي يشكل عنصرا أساسيا وفعالا في تحقيق الأهداف المبرمجة، اذا ما تم الاهتمام بتنميته وتهيئة الظروف الملائمة التي تسمح بالاستفادة من خبراته ومعرفته واستثمارها استنادا على إدارة المعرفة كأسلوب إداري جديد يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي بالاعتماد على الرصيد المعرفي للمؤسسة الذي يساهم في تحسين وتطوير العمل وتجاوز مختلف العقبات وحل المشكلات.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى عصنة وتطوير إداراتها ومؤسساتها العمومية من خلال مختلف الإجراءات التي انتهجتها بهدف تكييف أنظمتها وتوفير مختلف الوسائل (البشرية، المادية، اللوجستية... الخ)، لوضع إطار مناسب يساهم في إصلاح وتحديث إداراتها العمومية، ويتجلى ذلك من خلال مختلف الإصلاحات التي إعتمدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا لإعادة تنظيم مؤسساتها العمومية وتهيئة البيئة التنظيمية والبنية التحتية والقانونية المناسبة التي تساهم في تحقيق الظروف الملائمة لإستيعاب مختلف النماذج والتقنيات التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسات العمومية، وقدرتها على تلبية إحتياجات مواطنيها بالاعتماد على أساليب عمل وتقنيات جديدة، تساعد على تعزيز ثقافة الابتكار وتشجع العاملين على تطوير مهاراتهم وإغتنام الفرص، ويتضح ذلك من خلال مخططات الحكومة التي أولت أهمية بالغة للعنصر البشري ضمن مسعى تحقيق الحوكمة المتجددة القائمة على تحسين الأداء وتعزيز الشفافية من خلال أخلاق الحياة العامة وعصرنة الإدارة والتأكيد على أن الإطارات هم أهم الأصول في أي إدارة أو مؤسسة بالنظر إلى كفاءتهم في السياسات والبرامج التي يقترحونها أو الخدمات المقدمة للمواطنين.¹ من أجل تهيئة البيئة المناسبة التي تسمح وتسهل عملية الإدماج في الإقتصاد القائم على المعرفة.

تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2024 /01/21 على الساعة: 21:00 <https://www.aps.dz/ar/algerie/122095-2022-02-28-12-48-48>

أولاً/ إشكالية الدراسة.

سنحاول من خلال هذا البحث إكتشاف الأساليب أو النماذج التي تساهم في عصنة الإدارة العمومية الجزائرية وتحقيق التطبيق الفعال لإدارة المعرفة وذلك من خلال معالجة الإشكالية المطروحة، التي تبرز في السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة ؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة؟

- ما أثر للحكومة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة؟

- ما أثر لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة؟

- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إمكانية تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟

ثانياً/ فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية المطروحة خلال هذه الدراسة سيتم محاولة إثبات أو رفض الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة. وتم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

ثالثاً/ أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال عناصرها حيث تم الجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في الوقت الحالي والمتمثلين في عصرنة الإدارة وإدارة المعرفة حيث تتمثل الأهمية العملية والعلمية للدراسة في الآتي:

1. من الناحية العلمية:

يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة من الناحية العلمية من خلال تطرقه إلى متغيرات مهمة في العصر الحالي (عصرنة الإدارة، إدارة المعرفة)، والتي لازالت تشكل مواضيع خصبة للباحثين في مجال الإدارة، حيث تعتبر من الدراسات والأبحاث التي يجب الاهتمام بها من طرف المؤسسات العمومية الجزائرية، لما لها من أهمية كبيرة على أدائها وأساليب العمل فيها، حيث تساهم أبعاد ونماذج عصرنة الإدارة في إيجاد قنوات ودعائم أساسية لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات وإعطاء نتائج بالاعتماد على عينة الدراسة، إضافة إلى أن هذا الموضوع يساهم في دعم الرصيد المعرفي للباحثين في مجال عصرنة الإدارة وإدارة المعرفة.

2. من الناحية العملية:

- إهتمام الدولة بتحديث وعصرنة مؤسساتها العمومية لمواكبة التغيرات الحاصلة بإستخدام الإجراءات والأساليب التي تساعد في تحقيق فعالية مؤسسات القطاع العمومي؛
- الإستفادة من الأساليب الناجحة المستخدمة في القطاع الخاص ومحاولة إسقاطها على مؤسسات القطاع العمومي وتحقيق أقصى إستفادة ومواكبة العصر؛
- إهتمام المؤسسات العمومية بإدارة المعرفة كأسلوب جديد يساهم في الرفع من مستوى أدائها في مواجهة طلبات متعاطليها؛
- رغبة الدولة في تحديث مؤسساتها من أجل تحقيق المتطلبات التي تسهل الولوج إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق فعالية وكفاءة المؤسسات العمومية.

رابعاً/ أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- عرض مختلف الإجراءات القانونية والإدارية المتخذة لعصرنة المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- محاولة الوقوف على واقع عصرنة الإدارة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء(CNAS) وكالة المسيلة؛
- معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء(CNAS) وكالة المسيلة؛
- كشف مختلف الآليات التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء(CNAS) وكالة المسيلة؛
- تحديد العلاقة بين عصرنة الإدارة وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز وتحليل أهم العراقيل التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية؛

- التأكد من وجود مناخ يسمح بالاستفادة من تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
خامسا/ أسباب اختيار موضوع الدراسة: يرجع إختيار الموضوع لعدة أسباب موضوعية وذاتية ومنها ما يلي:
1. الأسباب الموضوعية:

- إرتباط الموضوع بالتخصص في مجال التسيير العمومي يعتبر سببا رئيسيا في إختيار موضوع يتعلق بالمؤسسات العمومية وأساليب تسييرها؛
 - إن هذا الموضوع يتسم بالحدثة ويحتاج إلى البحث بصفة مستمرة؛
 - أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية والتكنولوجية وتأثيرها على المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية، خاصة في مجال توفير المتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة؛
 - تزويد المكتبة بمرجع يمكن الاستناد عليه في بحوث لاحقة.

2. الأسباب الشخصية:

- العمل في القطاع العمومي يشكل عاملا مهما ودافعا قويا من أجل إختيار مثل هذه المواضيع التي لها صلة مباشرة بمجال العمل؛
 - الرغبة الشخصية في التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
 - الميول الشخصي إلى التعرف على أبعاد عصرنه المؤسسات العمومية وعلاقتها بإدارة المعرفة؛
 - الميول الشخصي لدراسة موضوع له علاقة بتطوير العمل الإداري والمعرفي.

سادسا/ منهج الدراسة: قصد الوصول إلى تفسير دقيق لعناصر الإشكالية إعتمدنا على أسلوب المنهج الوصفي للتعلم في مختلف جوانب الموضوع والتعبير عن الظاهرة من الجانب الكمي والكيفي، وذلك من خلال الجانب النظري بوصف أبعاد المتغيرات والإحاطة بكافة جوانب الموضوع، بالإعتماد على مراجع مختلفة عربية وأجنبية لها صلة بمتغيراته، أما في الجانب التطبيقي للموضوع فقد تم الإعتماد على دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة المسيلة كعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال تقييم أبعاد عصرنه الإدارة(متطلبات الإدارة الإلكترونية، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مبادئ الحوكمة) بهذه المؤسسة، والوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها(توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة)، وتحليل أثر أبعاد عصرنه الإدارة العمومية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي شملت مختلف المناصب العليا(المدرء الفرعيون، رؤساء الأقسام، رؤساء المراكز، رؤساء الملحقات، رؤساء المصالح) بالمؤسسة محل الدراسة، والإستعانة بالمقابلة مع أفراد العينة، لشرح فقرات الإستبانة، ثم تفريغها ومعالجتها إحصائيا بإستخدام الحاسب الآلي والاعتماد على برنامج الإكسيل (EXCEL) وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) .

سابعاً/ حدود الدراسة.

1. **الحدود الموضوعية:** إستهدفت هذه الدراسة تحليل ومعالجة عصرنة الإدارة العمومية كمتغير مستقل من خلال أبعاده المقترحة والتي تتمثل في (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مبادئ الحوكمة)، وتأثيرها على تطبيق إدارة المعرفة كمتغير تابع من خلال عملياتها والتي تتمثل في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) من خلال الجانب النظري بالإعتماد على الكتب والمقالات وغيرها، والجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة المسيلة وتوزيع الإستبانة على عمال الوكالة وكافة المراكز والملاحق التابعة لها.
2. **الحدود المكانية:** من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحليل الفرضيات والوصول إلى النتائج المطلوبة تم توزيع الاستبانة على عينة من إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة المسيلة، ويعود سبب إختيار هذه المؤسسات لإعتبارها من بين المؤسسات التي خصتها الجزائر بالعديد من الإصلاحات من أجل عصرنة مؤسساتها المالية وتعتبر من أهم المؤسسات التي حققت مستوى عال في تطبيق أساليب تتماشى ومتطلبات العصرنة لمسايرة مختلف التغيرات التي مست الاقتصاد العالمي.
3. **الحدود البشرية:** تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في العمال والعاملات الذين يمثلون إطارات سامية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة المسيلة وكذا مراكز وملحقات الدفع التابعة لها، على إختلاف رتبهم ومناصبهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة لقياس وتحليل مدى توافر أبعاد عصرنة الإدارة ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال وجهات نظرهم.
4. **الحدود الزمنية:** إمتدت الدراسة بداية من أول تسجيل في الدكتوراه بداية من شهر أكتوبر 2019 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2023، أما دراسة الحالة فكانت من بداية شهر جانفي 2024 إلى غاية نهاية شهر مارس 2024.

ثامناً/ نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج مقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

تاسعاً/ الدراسات السابقة: تم جمع الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة والتي شملت مختلف البحوث المنجزة (أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات منشورة في مجلات محكمة)، التي لها علاقة مباشرة بالمشكلة البحثية، وتم تصنيفها إلى دراسات عربية، محلية جزائرية، أجنبية، وعرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1. الدراسات التي تناولت أبعاد عصرنة الإدارة العمومية: والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة ومنها دراسات عربية ومحلية جزائرية.

أ. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة.

• الدراسات العربية والمحلية: ومنها دراسات عربية ومحلية جزائرية كالآتي:

الدراسة الأولى: (معاذ غسان إسماعيل، 2021) تحت عنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية ببغداد" مقال منشور ضمن المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 01، بتاريخ: 2021/01/03.

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على التطوير الإداري وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الإلتزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين)، والتطوير الإداري، من خلال الدراسة الميدانية التي شملت العاملين بالشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية ببغداد، بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة شملت 35 مفردة، وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود دعم للإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحقيق متطلباتها ودعم أبعادها لكونها تؤمن بأنها فلسفة حديثة تساهم في تحقيق نجاحها في بيئة الأعمال.

- من أهم التوصيات التي تم طرحها هي ضرورة الإهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق مختلف مستلزماتها، مع الحرص على تقادي الوقوع في الأخطاء بدلا من محاولة تصحيحها.

الدراسة الثانية: (سليمة جيلالي، 2019/2018) تحت عنوان " تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم الجامعي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر 03، سنة 2019/2018.

- هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تطوير الممارسات والأساليب الإدارية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال أحد أهم مداخل التطوير التنظيمي وهو إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحليل ممارسة أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم والهيكل التنظيمية، القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات، الإمكانيات والتسهيلات المادية، الثقافة التنظيمية، رضا المستفيدين، قياس وتقييم الأداء)، وتم بإستخدام المنهج التاريخي والوصفي التحليلي والدراسة الميدانية التي شملت 5 جامعات (الجزائر 3، بومرداس، البلدة البويرة، المدية)، والتي خصت مختلف القادة الأكاديميون (العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم) حيث كان حجم العينة 52

مفردة وتم الإعتماد على أداتي الدراسة المقابلة والإستبيان وتحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

- ومن بين اهم النتائج التي تم التوصل اليها أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للتطوير التنظيمي وأحد أهم الممارسات الإدارية التي تم تطبيقها في المؤسسات الجامعية، وكشفت الدراسة الميدانية أن الممارسات الإدارية بهذه المؤسسات تتم بالطرق التقليدية، وهي بعيدة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها.

- من أهم التوصيات العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجامعية والإهتمام بالتدريب لتحسين أداء العاملين مع ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات الاستراتيجية التي تتماشى ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

• الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Panagios Svarnias and et al., 2021) تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع العمومي دراسة حالة: خدمة الجمارك " **"Total Quality Management in Public Cector, case study: customs service"** مقال منشور ضمن مجلة Regional Science Inquiry Journal – Hellenic Association of Regional Scientists المجلد 14 العدد 01 لشهر جوان 2021.

- هدفت الدراسة تحليل واقع الإدارة العمومية الجديدة من خلال تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال عينة البحث والتي شملت خدمات الجمارك في اليونان بتوزيع استبانة على عينة من الموظفين الذين بلغ عددهم 100 موظف يعملون في مكتبين للجمارك مطار أثينا وبيربوس.

- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال عمليات الإدارة العمومية الجديدة سوف يقدم ثقافة جديدة لمكتب الجمارك ويسمح بتقديم وتشكيل رؤيا على المستوى الوطني، ويساهم في إصلاح الإدارة العمومية، وينشئ نظام جديد لها كما أن عمليات اتخاذ القرار بإشراك جميع الأطراف تساهم في تحقيق نتائج قابلة للقياس وتعطي أساليب عمل جديدة للموظفين والمتعاملين وتسمح بوضع نظرة جديدة في الإدارة العمومية والخدمة بشكل عام.

الدراسة الثانية: (J. Ruso, et al., 2013) بعنوان " إدارة الجودة في الإدارة العمومية الإلكترونية " **"Quality Management in Public e-Administration"** مقال منشور ضمن مجلة International Journal of Management Science and Engineering المجلد 07 العدد 10 سنة 2013.

- هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس مؤشرات الجودة وجوانب أخرى لإدارة الجودة وإظهار فائدها لتقديم خدمات عالية الجودة فيما يتعلق بالإدارة العمومية الإلكترونية من خلال إعطاء وصف للإدارة الإلكترونية وبعض الإحصائيات المتعلقة بها، ووصف لمؤشرات الجودة ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية كجزء من إدارة الجودة في العديد من الدول.

- من بين اهم النتائج المستخلصة من الدراسة أن إستخدام الإدارة الإلكترونية قدم فرصا جديدة لتحسين أداء الحكومة ومؤشر لجودة الإدارة العمومية ومن الضروري أخذ مؤشرات الجودة في الإعتبار في الإدارة العمومية

وقياسها لتطبيق تدابير تصحيحية ووقائية لتحسين الجودة وتجاوز متطلبات أصحاب المصلحة، وإن لا تقف أبعاد الجودة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بل يجب أن يكون تحسين الجودة مستمر وتدرجي مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية.

ب. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية.

• الدراسات العربية والمحلية: ومنها دراسات عربية ومحلية جزائرية كالآتي:

الدراسة الأولى: (شيلي إلهام، 2020/2019) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، للموسم الجامعي 2020/2019.

- هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأبعاد التطور التنظيمي (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد)، من خلال عينة الدراسة التي إستهدفت مؤسسات تسيير الموانئ البحرية في ثلاث ولايات (بجاية، سكيكدة، عنابة)، بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسات محل الدراسة عددها 250 مفردة ليتم تحليلها بإستخدام برنامج spss.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، كما أن تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يعتمد على طرق وأساليب كتطبيق إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية لتحسين وجودة العمل والمنتج.

- من أهم التوصيات التي تم طرحها الحرص على متابعة وتطوير البنية التحتية وتوفير مختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثانية: (عبد القادر أونجي البدري وآخرون، 2018) " أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على مديري الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي" مقال مقدم ضمن مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية التي تصدر عن الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع درنة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018.

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (البشرية، المالية، التقنية، الإدارية، التشريعية والأمنية) على التطوير التنظيمي، من خلال الدراسة الميدانية التي شملت فروع بنك الوحدة بمدينة بنغازي الليبية، بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 78 إستمارة على موظفي البنك، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- من أهم توصيات الدراسة ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، ليتماشى ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديث البنية التحتية للمؤسسة محل الدراسة لتسهيل العمل الإلكتروني.

الدراسة الثالثة: (عبد القادر بن زعمة، 2018/2017) تحت عنوان "الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى أنموذجاً" أطروحة مقدمة ضمن لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات، جامعة الجزائر 03، لسنة الجامعية 2018/2017.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الحكومة الإلكترونية في عملية التطوير الإداري بالإدارة المحلية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية (دور، صعوبات، توفر آليات وسبل التطبيق) على (تحقيق، عملية، فعالية) التطوير الإداري، بالاعتماد على منهج البحث المسحي من خلال البحث الاستطلاعي والاستكشافي والمنهج المقارن من خلال مقارنة الإحصائيات والأرقام لتطور مشروع الحكومة الإلكترونية وإسهامات بعض النماذج واستخدام الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بالموضوع وتم إجراء دراسة ميدانية ببلدية الجزائر الوسطى واستخدام أداتي الدراسة المقابلة والاستبانة التي وزعت على طريق توزيع استبانة على عينة مكونة من 96 موظفاً باختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS20.

خلصت الدراسة إلى نتائج لعل أهمها أن البلدية محل الدراسة تمتلك إمكانات بشرية ومادية وتقنية تؤهلها لمسايرة الرقمنة ولكن يسجل غياب التكوين والتدريب لأغلب الموظفين يشكل عائقاً وأثبتت الدراسة الميدانية وجود تأثير لصعوبات تطبيق الحكومة الإلكترونية على عملية التطوير بسبب غياب الوعي لدى المواطنين بالخدمات الإلكترونية.

من بين أهم التوصيات هي ضرورة إشراك القطاع الخاص في عمليات العصرية والرفع من كفاءة الموقع الإلكتروني للبلدية.

الدراسة الرابعة: (أحمد بن يوسف، 2017) بعنوان "دور التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر لسنة الجامعية 2017.

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع التكنولوجيات الحديثة للأعلام والاتصال في الجزائر وتطور استخدامها في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، من خلال تحليل العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال وأبعاد عصرنة المؤسسات العمومية (ملاءمة البناء التنظيمي وبيئة العمل، فعالية الأنشطة والعمليات، كفاءة المورد البشري، جودة الخدمة العمومية)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقارنة بين استخدام التقنيات الحديثة في التسيير القائمة في إدارة الأعمال على الإدارة العمومية من خلال الدراسة التي استهدفت قياس مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء مؤشرات عالمية خلال فترة زمنية بداية من بداية التفكير في مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2007 إلى سنة 2015، واستعراض بعض مؤسسات وإدارات عمومية جزائرية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات استهدفت عينة مكونة من 289 موظفاً يمثلون مختلف المناصب والرتب بمؤسسات عمومية تمثلت في الإدارة المحلية والعدالة والجمارك، في أربع ولايات في كل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان وولاية تيارت تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS20.

- ومن اهم النتائج التي تم التوصل إليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تطوير البناء التنظيمي وبيئة العمل للمؤسسات العمومية الإدارية، أن نجاح عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية يتطلب توفر منظومة متكاملة تراعي توفر الوسائل المادية والبشرية والإطار القانوني والتشريعي ويعتبر العنصر البشري المؤهل والمحفز هو شرط النجاح كونه عامل استيعاب المعرفة وتوظيفها.

من بين اهم التوصيات وجوي إعادة صياغة مشروع استراتيجي لولوج الجزائر إلى مجتمع المعرفة وإعادة النظر في أساليب التسيير في المؤسسات العمومية وفق استراتيجية آلية العمل تؤسس لمفهوم الشفافية والمساءلة.

• الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Ismail EL GHANNOUCHI, 2022) "عصرنة الإدارة العمومية في المغرب كوسيلة لتحسين جودة الخدمات العمومية" **"The modernization of the Moroccan public administration as a lever for improving the quality of public services"** مقال منشور ضمن المجلة الدولية للمحاسبة والتمويل والتدقيق والإدارة والاقتصاد، "International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics" المجلد 03 العدد 2-4 بتاريخ: 2022/07/31.

- هدفت هذه الدراسة هو إظهار الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة العمومية المغربية وإقتراح أساليب لتحسين خدماتها، من خلال طرح اهم الملامح الأساسية والنظرية للإدارة العمومية الجديدة وتوضيح أهمية هذا النوع من الحكم، وإجراء تحليل مقارنة (مقياس مرجعي) بين الدانيمارك وكندا والمغرب، وعرض اهم الإجراءات التي اتخذتها المغرب لعصرنة إدارتها العمومية.

- من بين اهم النتائج التي تم التوصل اليها أن الخدمات عبر الأنترنت تتميز بمستوى منخفض من النضج بالمقارنة مع الدول المرجعية، ويشكل الوقت الحالي الذي يتسم بالتطور التكنولوجي أكثر ملائمة لتحديث وعصرنة الإدارة العمومية المغربية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الدراسة الثانية: (Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif and Sammani Abdulmutalib Ahmed, 2013)

بعنوان "الإدارة الإلكترونية، التكوين، الوظائف، والدور في تحسين أداء المؤسسات والمنظمات العربية" **"E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization"** مقال منشور ضمن مجلة "International Journal of Computer Application" المجلد 80 العدد 06 لشهر أكتوبر سنة 2013.

- هدفت الدراسة عرض مفهوم الإدارة الإلكترونية وتقييم تحدياتها وتتبع تطبيقاتها في البيئة العربية من خلال تحليل عدة عوامل أساسية تتمثل في الوقت والتكلفة والجودة واستخدام الحاسب الآلي.

- من اهم النتائج التي تم التوصل إليها أن نظام الإدارة الإلكترونية هو نظام فعال في كل المؤسسات والمشاريع من حيث الوقت والتكلفة والمحافظة على جودة المنتج لذا وجب تحديث هذا النظام باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة.

ب. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة.

- الدراسات العربية والمحلية: ومنها دراسات عربية ومحلية جزائرية كالاتي:

الدراسة الأولى: (عبد الحميد قادم، 2021/2020) تحت عنوان "تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة-دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي لسنة 2021/2020.

- هدفت الدراسة إلى تحليل ومعرفة مدى التزام مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري بمنهج الحوكمة من اجل إصلاح وتقويم عملياتها الإدارية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، توافق الآراء، العدالة والحصرية، الكفاءة والفاعلية، المساواة) وتقويم العملية الإدارية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية التي إستهدفت عينة مكونة من 691 مفردة، شملت تجار وأعوان رقابة ينشطون في ست ولايات (أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة) وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود أثر معنوي موجب للحوكمة على العملية الإدارية وهذا يفسر بوجود علاقة بين الحوكمة بإبعادها المختلفة والعملية الإدارية، حيث تمثل الحوكمة منهج قوي لإصلاح العملية الإدارية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وتساهم في تطويرها وجعلها تستجيب لمتطلبات مستخدميها والمواطنين بصفة عامة.

الدراسة الثانية: (فطوم مخنت، 2020/2019) بعنوان "دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف حالة الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019.

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة الأوقاف من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة والتي تتمثل في مبادئ (الإفصاح والشفافية، المساواة، العدالة، الاستقلالية، المسؤولية) وأبعاد أداء الإدارة الوقفية (الفعالية في أداء المؤسسات، الكفاءة في إدارة الوقف)، من خلال الدراسة الميدانية التي شملت موظفي وزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائري، باستخدام أداتي الدراسة المقابلة والاستبيان وتوزيع 70 استمارة، وتحليل مخرجاتها بالاعتماد على برنامج SPSS.

- من اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان أن هناك أثر لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء إدارة الأوقاف، كما أوضحت نتائج المقابلة أن هناك مشاكل كبيرة في قطاع الأوقاف في الجزائر يجب إعادة النظر في أساليب تسييرها.

من اهم التوصيات التي تم إدراجها نشر أهمية الحوكمة في الوقف وان يكون هناك ترابط بين مديرية الوقف الجزائري ومخابر البحث في الاقتصاد الإسلامي.

الدراسة الثالثة: (نعيمة بوزيدة، 2018/2017) بعنوان "مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2017.

- هدفت الدراسة إلى توضيح أثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة (ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية البعد المالي، البعد البيئي) وأداء المؤسسة، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية التي إستهدفت عينة من ثلاثة مؤسسات إقتصادية (فرتيال، صيدال، سونلغاز) وتم توزيع إستبانة شملت عينة مكونة من 50 مفردة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

خلصت إلى أن هذه المؤسسات تستخدم مضمون الحوكمة وهناك علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء المؤسسة.

من بين أهم التوصيات يجب الإستفادة من تطبيق حوكمة المؤسسات ووضع مقياس شامل لقياس أدائها الذي يعكس وجهات نظر مختلف الأطراف.

الدراسة الرابعة: (طارق محمد عايش سرور، 2016) تحت عنوان " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة" مذكرة مقدمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين السنة الجامعية 2016.

- هدفت الدراسة من خلال إشكالياتها المطروحة إلى قياس أثر مبادئ الحوكمة المعمول بها على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة)، حيث تمحورت الأسئلة الفرعية حول قياس أثر مبادئ الحوكمة (أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات العربية، المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على عمليات إدارة التغيير التنظيمي، وإعتمد الباحث إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية التي شملت عينة مكونة من 325 مفردة يمثلون مختلف الرتب من الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المعنية، بتوزيع الإستبانة كأداة للقياس، وإستخدام مقياس للفقرات مدرج من 1 إلى 10 بحيث كلما إقتربت من الدرجة 10 دل ذلك على الموافقة العالية والعكس صحيح، وتم تفريغ البيانات ومعالجتها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية كان إيجابيا ومرتفع نسبيا إلا أنه غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتحسين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وعملية إدارة التغيير بإستثناء مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية.

- من أهم التوصيات التي إعتمدتها الدراسة ضرورة تعزيز دور وزارة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية لمتابعة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، وأن تقوم إدارة الجامعات بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة لتحسين الأداء والجودة وإحداث تغير تنظيمي ناجح.

• الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Matei & Drumasu, 2015) تحت عنوان "حوكمة الشركات و هيئات القطاع العمومي" **"Corporate Governance and public sector entities"** مقال منشور ضمن مجلة **Procedia Economics and Finance** المجلد 26 بتاريخ: 2015/02/16.

- هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات ومدى صلاحية تطبيقه في القطاع العمومي من خلال إجراء دراسة مقارنة وتحليل التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة لتحديد مزايا وسلبيات تطبيقها في القطاع الخاص وتحديد إمكانية إسقاط ذلك على القطاع العمومي من خلال تتبع مراحل ظهور الحوكمة في القطاع العمومي في المملكة المتحدة وأهم المبادئ والخصائص التي تميزها.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه لا يوجد إختلاف كبير بين نموذج الحوكمة في القطاع الخاص أو القطاع العمومي فإذا كانت حوكمة الشركات في القطاع الخاص في أوائل التسعينات تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات الخاصة وزيادة المسؤولية والشفافية لاستعادة ثقة المساهمين فإن حوكمة المؤسسات العمومية تهدف إلى تطوير وتحسين آليات الإدارة العمومية والرقابة والمساءلة وتحمل المسؤوليات للشخصيات العمومية (السياسيين والموظفين وغيرهم) لاستعادة ثقة المواطنين.

2. الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة.

أ. الدراسات العربية والمحلية: وتم ترتيبها إلى دراسات عربية ومحلية جزائرية.

الدراسة الأولى: (بوركو عبد المالك، 2023) تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة الجزائر 03، الجزائر، للسنة الجامعية 2023/2022.

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتي تتمثل في توفر متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية، أصحاب المعرفة، ثقافة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، قياس إدارة المعرفة) والأداء المصرفي لعينة من البنوك العمومية (bna, bdl, bea, badr, cpa, crma) وفق نموذج CAMEL والذي يفترض وجود علاقة سببية بين المتغيرين ويحاول قياسها باستخدام نسب مالية معينة تعكس أداء البنك في السنوات الأخيرة، وتوزيع إستبانة بشكل ورقي وإلكتروني على عينة من موظفي البنوك عددهم 172 مفردة، لقياس مستوى نجاح إدارة المعرفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مخرجات الإستبانة إلى وجود مستوى ضعيف لتوفر متطلبات إدارة المعرفة في البنوك العمومية، وهذا يرجع إلى التأخر في تبني النماذج الإدارية الحديثة، وبينت نتائج النموذج أن لإدارة المعرفة دور في الأداء يفسر بنسبة 31% والباقي يرجع لأسباب أخرى.

- من أهم التوصيات التي تم طرحها من خلال هذه الدراسة ضرورة تمكين الأفراد الذين لديهم خبرة وتطوير إمكانياتهم وتدريبهم خارج وداخل المؤسسة.

الدراسة الثانية: (غسان مبارك أحمد الحريشي، 2021) تحت عنوان "إستراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية" دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية خلال سنة 2021.

- هدفت الدراسة من خلال الأسئلة المطروحة إلى قياس مستوى توفر إستراتيجية التدريب ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية ومعرفة دور إستراتيجية التدريب (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، استعمال التكنولوجيا الحديثة أساساً لتطبيق إستراتيجية التدريب، دعم الإدارة العليا والتزاماتها) في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الفرضيات التي تمحورت حول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدام استبانة تم توزيعها على عينة من المبحوثين بلغ عددهم 158 ليتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي توفر عال لأبعاد إستراتيجية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة وتوفر متوسط لعمليات إدارة المعرفة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من العاد إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- ومن أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بإستمرار تطبيق إستراتيجية التدريب ومراعات العوامل البيئية، مع تبني التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين أساليب التدريب، والإهتمام برأس المال الفكري من خلال إعطاء الأولوية لأهمية عمليات إدارة المعرفة في بناء الهيكل المعرفي.

الدراسة الثالثة: (مجدي نويري، 2019/2018) بعنوان " مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، لسنة 2019/2018

- هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد البنية التنظيمية (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وعمليات إدارة المعرفة (توليد، تشارك، استخدام المعرفة) ومتطلباتها، باستخدام المنهج الإستكشافي، ودراسة الحالة لعينتين من المؤسسات الاقتصادية (بنوك، اتصالات ، تأمين، سونلغاز، إيريس، كوندور) بولايات (مسيلة، برج بوعريريج، سطيف، قسنطينة) العينة الأولى إستطلاعية شملت 95 موظفا بـ 11 مؤسسة وتوزيع إستبانة لتقييم إدارة المعرفة ومتطلباتها والعينة الثانية شملت 211 موظفا بـ 9 مؤسسات لتحليل أبعاد البنية التنظيمية مع عمليات إدارة المعرفة ضمن الإستبيان الثاني وتحليل العلاقة وفق مقارنة كمية إستخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية SPSS22 و AMOS21 .

- من نتائج الدراسة هناك تبني ضعيف لإدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية راجع لضعف توفر متطلباتها حيث تبين وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة مع تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين أبعاد البنية التنظيمية ومتطلبات إدارة المعرفة.
 - من بين أهم التوصيات التي تم إقترحها من طرف الباحث هي تعزيز الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، مع تبني إستراتيجيات كفيلة للإهتمام بالمعرفة كمورد أساسي.
- ب. الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى:** (Henry D Young, 2020) تحت عنوان " إدارة المعرفة أنظمة الابتكار، وأداء الشركات " **Knowledge Management, Innovation Systems, and Firm Performance** " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة والدن، كاليفورنيا للسنة الجامعية 2020.
- هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وأنظمة الابتكار وأداء الشركات من خلال العينة التي استهدفت مديري 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية كاليفورنيا، بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها عن طريق الأنترنت وتحليل النتائج بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي.
 - من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأنظمة الابتكار وأداء الشركات ($R^2 = .574$ ، $p = .000$ ، $F(2, 80) = 51.98$).
 - من أهم التوصيات الإستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في مكان العمل يساهم في التأثير على الأداء التشغيلي والنجاح المالي، كما أن التطبيق الجيد لعمليات إدارة المعرفة وعملية الابتكار يساهم في التقليل من التكاليف ويرفع من أداء المؤسسة.

الدراسة الثانية: (Khaled Algahtani, 2019) تحت عنوان "ممارسات إدارة المعرفة في القطاع العمومي في المملكة العربية السعودية" **Knowledge Management Practices in the Kingdom of SAUDI ARABIA Public Sector Organisations** " أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في الفلسفة ولفرهامبتون **Wolverhampton** المملكة المتحدة، السنة الجامعية 2019.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية بالمملكة العربية السعودية، حيث إستخدمت الإستبانة الإلكترونية، للتعرف على مدى فعالية التقنيات والتكنولوجيا الرئيسية لإدارة المعرفة ممثلة في 27 تقنية منها بسيطة وتقليدية التي تستخدم في المؤسسات العمومية السعودية (الأنترنت، الفايبر بوك، الواتساب، الخ).
- من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة منخفضة نسبيا في المؤسسات الحكومية السعودية وهناك إستخدام واسع للتقنيات البسيطة التقليدية وذلك راجع إلى نقص الدعم الحكومي للتقنيات الحديثة ونقص الوعي بالمعرفة ونقص دعم القيادة لإستراتيجية إدارة المعرفة، ومن بين أهم التوصيات التي أكدت عليها الدراسة هي ضرورة إتخاذ إجراءات من طرف الحكومة وإتخاذ دور قيادي من

أجل توفير بيئة معلوماتية، وإستخدام مزيج من تقنيات إدارة المعرفة القائم على التكنولوجيا لما لها من أثر إيجابي على تحسين علاقة المواطنين.

الدراسة الثالثة: (Nsubuga-Mugoa, 2019) بعنوان " إستراتيجيات ناجحة لإستخدام إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " **Successful Strategies for Using Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises** أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة والدن، مينيسوتا للسنة الجامعية 2019.

- هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مختلف الإستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدمج إدارة المعرفة بفعالية في الأعمال، وذلك من خلال إستهداف عينة من خمسة مؤسسات تعمل في دولة أوغندا حيث تم الإعتماد على اختيار عينة من المدراء الذين لهم تجربة ناجحة في تطبيق إدارة المعرفة تتجاوز السنة، وإعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية وإستعراض الوثائق.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على ثقافة المؤسسة، الإجتماعات وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، التغير الإجتماعي من خلال دعم الإدارة العليا الموظفين لممارسة مهارات جديدة مما لزيادة فرص التوظيف.

الدراسة الرابعة: (Alkatheeri, 2018) تحت عنوان " دراسة إستطلاعية حول العلاقة بين العوامل التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية في الإمارات العربية المتحدة —دراسة حالة أبو ظبي " **An investigative study on the Relationship between organizational factors and Knowledge management effectiveness in UAE public organizations: the case of ABU DHABI** أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في الفلسفة جامعة ولفرهامبتون إنجلترا للسنة الجامعية 2018.

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة والهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا) وفعالية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية بأبو ظبي من خلال عينة الدراسة التي إستهدفت شركات الإنشاءات العامة في الإمارات العربية المتحدة من خلال الاستبانة التي إستهدفت 414 من مديري الإدارات والمشرفين والموظفين النشطين.

- خلصت الدراسة إلى نتيجة أن هناك علاقة كبيرة بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة وعلى ضرورة تحسين وتعزيز دور القيادة في المؤسسات العامة في أبو ظبي.

الدراسة الخامسة: (EL Moustafid, 2016) تحت عنوان " إدارة إستمرارية المعرفة في المؤسسات العمومية " **La Gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques** أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في العلوم الإدارية المعهد العالي للتجارة وإدارة الأعمال المغرب للسنة الجامعية 2016.

- هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على كيفية الإحتفاظ بالمعرفة في المؤسسات العامة المغربية بعد رحيل المهارات ذوي الخبرة بسبب التقاعد والعوامل الرئيسية التي يجب تنفيذها من أجل ضمان إستمرارية المعرفة، ومختلف العمليات والعوامل التي تعزز الإحتفاظ بالمعرفة، وذلك من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي ودراسة الحالة لإدارة الجمارك والضرائب بالمغرب من خلال المصادر الوثائقية واستخدام المقابلة كأداة للدراسة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج NVIVO يستخدم لتحليل البيانات النصية.

- أظهرت نتائج الدراسة أهمية إدارة المعرفة وتحدياتها للمؤسسة، وحددت هذه الدراسة أيضاً العوامل الرئيسية التي تعزز استمرار إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية والتي تتمثل في استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي وجود القيم المشتركة والثقة في الثقافة التنظيمية وممارسات التدريب والحوافز ومساهمة تكنولوجيا المعلومات.

الدراسة السادسة: (Mohamed Jasim Buheji, 2013) تحت عنوان " أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الحكومية " **"Knowledge Management Influence on Government Organisations Competitiveness."** أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في الفلسفة بجامعة برونييل المملكة المتحدة 2013.

- هدفت الدراسة إلى تحليل التحقق من أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الحكومية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد التنافسية (التميز التنظيمي، التعلم التنظيمي، الابتكار التنظيمي، التنافسية التنظيمية) في المؤسسات الحكومية ولتحقيق هذا الهدف توزيع إستبانه شملت عينة مكونة 54 مفردة من أعضاء الإدارة العليا لمؤسسات حكومية بمملكة البحرين، وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام نموذج الانحدار الخطي.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة المعرفة عامل أساسي في القطاع الحكومي ويظهر ذلك من خلال نتائج الدراسة التي أظهرت وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الحكومية بأبعادها المختلفة.

الدراسة السابعة: (Ben Abderrahmane, 2012) تحت عنوان " إدارة المعرفة نشر تقنيات المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات - حالة الجزائر " **"Management des Connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie"** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة بول فاليري مونبيلييه الثالثة فرنسا السنة الجامعية 2012.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى اعتماد إدارة المعرفة كأحد المقاربات الجديدة لإدارة المنظمات في الجزائر من خلال الدراسة الميدانية التي إستهدفت عينة من المؤسسات الجزائرية (اوناف، موبيليس، جيزي، الجامعة)

- ومن بين اهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يولد بالضرورة قيمة تنظيمية داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي يتم قياسها من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تم تطويرها في المنظمة كما أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة قد يساعد على خلق ثقافة تنظيمية تساهم في تطبيق إدارة المعرفة، وهذا المجال لا يزال غير معروف في المؤسسات محل الدراسة في الجزائر بسبب الهياكل الهرمية الجامدة.

3. الدراسات التي تناولت أبعاد عصرنة الإدارة وإدارة المعرفة: وهي الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد عصرنة الإدارة العمومية (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة) وإدارة المعرفة ومنها دراسات عربية ومحلية جزائرية ودراسات أجنبية.

أ. الدراسات العربية والمحلية:

الدراسة الأولى: (زينب الغرابي ومحمود الصاوي، 2023) تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة" مقال مقدم ضمن المجلة العربية للإدارة، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، مجلد 43، العدد 01، مارس 2023.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية) وأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) من خلال دراسة التي شملت عينة من الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 346 استمارة على موظفي الجامعات، وتحليل البيانات باستخدام spss.

- من اهم النتائج التي تم الوصول اليها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

- ومن اهم التوصيات إلى ضرورة زيادة وعي الموظفين بإيجابيات العمل الإلكتروني من خلال الندوات والورش التكوينية، إضافة إلى التحسين المستمر للبنية التحتية الداعمة للتطور التكنولوجي.

الدراسة الثانية: (بريطل فطيمة الزهرة، 2020) تحت عنوان "حوكمة المعرفة وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات - دراسة حالة مجموعة من البنوك بالأغواط" مقال مقدم ضمن مجلة الاستراتيجية والتنمية، عن جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 10، العدد 05، عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، بتاريخ: 2020/10/18.

- هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية حوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد حوكمة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في تفعيل التشارك المعرفي من خلال الدراسة التي شملت مجموعة من البنوك العمومية، من خلال توزيع استبانة على موظفي البنوك بلغ عددهم 41 مفردة، وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss.

- من أبرز النتائج التي تم التوصل اليها انه توجد وعي تام لدى أفراد العينة بضرورة تفعيل التشارك المعرفي، وهذا ما تم التأكد منه من خلال تحليل علاقة الارتباط.

الدراسة الثالثة: (زايد مراد وحسين علي، 2016) تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات" مقال مقدم ضمن مجلة رؤى إقتصادية عن جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي العدد 10 الصادرة لسنة 2016.

- هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، من خلال الاستبيان الذي إستهدف عينة الدراسة المكونة من موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة جازي للاتصالات الذين يملكون عقود غير محدودة، والبالغ عددهم 170 موظفاً.

خلصت الدراسة الميدانية إلى كون المؤسسة محل الدراسة تتوفر على كافة متطلبات إدارة المعرفة كما تتوفر على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن توظيفها لأغراض تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الدراسة الرابعة: (لميس منصور عبد الجواد، 2016) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية" مذكرة مقدمة إكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة بجامعة الأقصى غزة السنة الجامعية 2016.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مبادئها) وعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية وتوزيع استبانة تتكون من 76 فقرة على عينة البحث والتي شملت 145 فرداً يشغلون مناصب مختلفة من مجتمع الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

وحصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة بنسبة 76%.

من بين أهم التوصيات تعزيز العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وإنشاء قسم للمعرفة بها.

الدراسة الخامسة: (طه حسين نوي، 2010-2011) تحت عنوان "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، لسنة 2010/2011

- هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها من خلال تحليل مستوى تطبيق أبعاد عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، استخدام المعرفة) على مستوى المنظمة وتحليل العلاقة الإحصائية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، واستخدام أداة أدوات جمع البيانات المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 85 مفردة وتحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS و EXCEL .STAT

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة تعتمد على مبادئ إدارة المعرفة ويتم تطبيق عملياتها بشكل نسبي مع وجود مختصين في مجال المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها.

- من أهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها من خلال تعزيز البنى التحتية للمعلوماتية والاتصالات.

ب. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Ata Al Shraah, et al., 2021) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الجودة على عمليات إدارة المعرفة: دراسة حول مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن " **"The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan"** مقال مقدم ضمن مجلة The TQM Journal Limited 15 مارس 2021.

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الضمان الاجتماعي بالأردن، من خلال توزيع استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة عددهم 384 مفردة باستخدام الشبكة الداخلية للأنترنت وتحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) الإحصائي.

- ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها هي وجود علاقة تأثير قوية لإدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة واستنادا لذلك تم اقتراح جدول أعمال لتحسين عمليات إدارة المعرفة باستخدام إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية: (Delia DELIU, 2020) تحت عنوان " التشابك بين حوكمة الشركات وإدارة المعرفة في زمن جائحة كوفيد 19 - إطار عمل " **"The Intertwining between Corporate Governance and Knowledge Management in the Time of Covid-19 – A Framework"** مقال منشور ضمن مجلة **"Journal of Emerging Trends in Marketing and Management"** المجلد 01، العدد 01 لسنة 2020.

- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ومبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات خلال ازمه كوفيد 19.

من بين اهم النتائج التي تم التوصل إليها هي الدور الإيجابي لحوكمة إدارة المعرفة من خلال تحديث وتوسيع الاستراتيجية والبرامج ومختلف الإجراءات التي تهدف إلى تقييم الأداء.

الدراسة الثالثة: (Zahra Safari Kahreh, et al., 2014) تحت عنوان " دراسة توضيحية تجاه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة " **"Explanatory study towards analysis the relationship between Total Quality Management and Knowledge Management"** مقال منشور ضمن مجلة **"Procedia - Social and Behavioral Sciences"** العدد 109 سنة 2014.

-هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من خلال تحليل العلاقة بين إبعاد الجودة الشاملة وأبعاد إدارة المعرفة وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي استهدفت احدى المؤسسات المشاركة في صناعة البنوك باستخدام أداة جمع البيانات الاستبانة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

- من اهم النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة أي أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في كافة أقسام المؤسسة يتطلب تغييرات رئيسية في العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وهي الإنشاء، التخزين، التوزيع، التطبيق.

الدراسة الرابعة: (Danny Ardianto, Member, IACSIT, 2013) تحت عنوان " دور حوكمة إدارة المعرفة " **"The Role of Knowledge Management Governance"** مقال منشور ضمن مجلة **"International Journal of Computer Theory and Engineering"** المجلد 05، العدد 01، فيفري 2013.

- هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة إدارة المعرفة في تحقيق فعال لإستراتيجية إدارة المعرفة والقضايا الحرجة المتعلقة بها، وذلك من خلال دراسة الحالة التي شملت تحليل البيانات الثانوية لشركة **IBM International Business Machines Corporation** والتأكد من كيفية تنفيذ حوكمة إدارة المعرفة والمبادئ المطبقة في كل مجال من مجالات الحوكمة (القيادة، تطوير الإستراتيجية، إدارة المخاطر، الثقافة التنظيمية، التقييم والقياس).

- ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها هي فعالية آليات الحوكمة في دعم وتحقيق أهداف إدارة المعرفة من خلال دعم اتخاذ القرار وثقافة التعاون، كما تساعد في تحقيق التوازن بين الأشخاص والتكنولوجيا في مبادرة إدارة المعرفة.

4. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أ- من حيث مكان التطبيق: نلاحظ من خلال الدراسات السابقة إختلاف مكان إجراء الدراسة فأغلبها تمت في (الجامعات، البنوك، الجمارك، مديرية التجارة، مديرية الضرائب، مؤسسات اقتصادية مختلفة) في حين دراسة **"مجدي نويري"** إستهدفت قطاع التأمين من بين مؤسسات أخرى شملت (بنوك، إتصالات، سونغاز، إيريس، كوندور) ودراسة **"Ata Al Shraah, et al."** التي إستهدفت قطاع الضمان الإجتماعي بالأردن.

ب- من حيث هدف ومتغيرات الدراسة: إن الكتابات التي تعرضت لعصرنة الإدارة العمومية بشكل مفصل ومتكامل تعتبر قليلة نظرا لحدثة الطرح وارتباطه بمتغيرات عديدة تتماشى ومتطلبات العصر، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد منها تناولت جزءا أو بعدا واحدا دون التطرق إلى مختلف الأبعاد الأخرى فهناك من تعرض إلى التطوير الإداري أو العصرنة الإدارية أو التحديث الإداري على إختلاف المصطلح من خلال أبعاد مختلفة، كما أن هناك أهداف متعددة للدراسات البحثية السابقة فهناك من تناولت المتغير المستقل عصرنة الإدارة من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودراسة وتحليل تأثيرها على التطوير الإداري وهناك من تناولها من خلال دراسة وتحليل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال متطلباتها وأبعادها على عصرنة وتطوير العمل الإداري وهناك باحثين آخرون تناولوا الموضوع من جانب متغير الحوكمة وتأثيره على أداء مؤسسات القطاع العمومي، من خلال ما يلي:

- التطوير الإداري من منظور إدارة الجودة الشاملة كدراسة **"معاذ غسان إسماعيل"** الذي تناول "تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بغداد " و **"سليمة جيلالي"** التي تعرضت إلى " تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من

منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم الجامعي" - التطوير الإداري من منظور الإدارة الإلكترونية كدراسة "شيلي إلهام" دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية "و" عبد القادر أونجي البدري وآخرون" تناولوا الموضوع من خلال تحليل "أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على مديري الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي"، بينما "عبد القادر بن زعمه" بحث في موضوع العصرية من خلال "الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى أنموذجاً"، بينما تعرضت دراسة "أحمد بن يوسف" إلى "دور التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في عصرية المؤسسات والإدارات العمومية".

- التطوير الإداري من منظور الحوكمة كدراسة "فطوم مخنث" التي إستهدفت "دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف حالة الجزائر" وتناول "عبد الحميد قادم" موضوع الحوكمة من خلال "تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة- دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر" وأظهرت دراسة "طارق محمد عايش سرور" العلاقة بين مبادئ الحوكمة والعملية الإدارية من خلال تحليل العلاقة "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة" بالإضافة إلى دراسات أخرى عربية ومحلية وأجنبية تناولت مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ومن أبعاد مختلفة.

- أما بخصوص موضوع إدارة المعرفة فهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء منها العربية أو الأجنبية بشكل مفصل مع متغيرات بحثية أخرى، إضافة إلى بعض الدراسات التي تطرقت إلى إدارة المعرفة في القطاع العمومي ومن جوانب مختلفة كتنافسية المؤسسات العمومية أو استمرار المعرفة و منها دراسات لباحثين عرب في جامعات أجنبية كدراسة "Khaled Algahtani" التي تعرضت إلى موضوع "ممارسات إدارة المعرفة في القطاع العمومي"، ودراسة "Alkathheeri" التي تناول إدارة المعرفة من خلال "دراسة إستطلاعية حول العلاقة بين العوامل التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية في الإمارات العربية المتحدة دراسة حالة أبو ظبي" و "Mohamed Jasim Buheji" من خلال إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسات العمومية "أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الحكومية" بينما حاول "EL Moustafid" تحليل إشكالية استمرار المعرفة في المؤسسات العمومية من خلال موضوع "إدارة إستمرارية المعرفة في المؤسسات العمومية" ولكن يبقى موضوع يحتاج إلى البحث والإثراء نظرا لارتباطه بتقنيات حديثة من منها تكنولوجيا المعلومات، الذكاء الصناعي... الخ، وغيرها من التقنيات الحديثة التي لها تأثير مباشر على إدارة المعلومات والمعرفة بصفة عامة.

- أما بخصوص الدراسات التي تناولت أبعاد عصرية الإدارة وإدارة المعرفة فقد تم عرض بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة كدراسة "زينب الغرابلي ومحمود الصاوي" التي تناولت "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة

الإمارات العربية المتحدة" ، وتعرض و"زايد مراد وحسين علي" إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات"، وهناك دراسات أخرى تعرضت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة منها "لميس منصور" التي تناولت العلاقة من خلال "إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، إضافة إلى دراسات أجنبيه لباحثين عرب من بينهم "Ata Al Shraah, et al" الذين حاولوا تحديد العلاقة من خلال "تأثير ممارسات إدارة الجودة على عمليات إدارة المعرفة: دراسة حول مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" بالإضافة إلى و "Zahra Safari, Kahreh, et al." بعنوان "دراسة توضيحية تجاه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة" نجد دراسة "Delia DELIU" التي حاولت توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والحوكمة من خلال تحليل "التشابك بين حوكمة الشركات وإدارة المعرفة في زمن جائحة كوفيد 19—إطار عمل" إضافة إلى "Danny Ardianto, Member, IACSIT" الذي حاول إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والحوكمة من خلال " دور حوكمة إدارة المعرفة".

– أما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها: إن الدراسة الحالية إعتمدت في تحديد أبعاد المتغير المستقل عصنة الإدارة على نماذج مختلفة تم تناولها في الدراسات السابقة والتي تمثلت في (الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة، حوكمة المؤسسات)، أما فيما يخص أبعاد المتغير التابع فشمل عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) وذلك لإعتبار الدراسات السابقة تناولت أبعاد المتغير المستقل كل على حدى ومن جوانب متعددة، أما فيما يخص المتغير التابع إدارة المعرفة فقد تم تناوله من خلال أبعاد مختلفة تتفق مع دراستنا من حيث العمليات ولكن تختلف من حيث مؤشرات قياسها ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة كونها تناولت تأثير عصنة الإدارة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية حيث يعتبر هذا طرح جديد بحد ذاته سواء من حيث الإشكالية أو من حيث أبعاد الدراسة. إنفردت الدراسة في الربط بين أبعاد عصنة الإدارة وعمليات إدارة المعرفة، والتي عالجت متغيرات جديدة بحد ذاتها إضافة إلى عينة الدراسة التي شملت الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة والذي يعتبر من أهم المؤسسات العمومية الرائدة في مجال تقديم الخدمات العمومية ومن أهم المؤسسات العمومية الجزائرية التي حققت قفزة نوعية في مجال عصنة خدماتها وأساليب عملها وتوفير مختلف متطلبات تطوير العمل الإداري وهناك دراسات قليلة تناولت هذه المؤسسة كعينة للدراسة.

إن عصنة الإدارة تعتمد على عدة أبعاد ونماذج تشمل عصنة التسيير الإداري للمؤسسات العمومية بإعتماد أساليب وتقنيات حديثة تركز على التوسع في إستخدام الوسائل الإلكترونية وشبكة الأنترنت وتساهم في تبسيط الإجراءات، مع مراعات مدى الالتزام بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تستجيب إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكل مقاييسها، دون إهمال قواعد الحوكمة لضمان إطار فعال للشفافية والعدالة والمساءلة في مؤسسات القطاع العمومي لتوفير بيئة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث تساهم بدورها في

عصرنة المؤسسات العمومية.

عاشرا/ هيكل الدراسة: للإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول الفصل الأول والثاني تم من خلالهما إعطاء مختلف المفاهيم حول متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لدراسة حالة شملت الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة المسيلة وتم صياغة الخطة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لعصرنة الإدارة وتطبيقاتها في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.

المبحث الثاني: نماذج عصرنة الإدارة العمومية.

المبحث الثالث: مراحل عصرنة الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: نماذج وعمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: تحديات إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها.

الفصل الثالث: دراسة حالة أثر عصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لعصرنة

الإدارة وتطبيقاتها

في المؤسسات

العمومية الجزائرية

تمهيد:

تواجه المؤسسات العمومية في العصر الحالي العديد من التحديات التي مست مختلف الوظائف الأساسية لها سواء من حيث أساليب تنظيمها أو طرق العمل فيها وعلاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي، وذلك في سبيل سعيها إلى تحقيق رضى مختلف متعامليلها وتحقيق السياسة العامة للدولة، من خلال مختلف الإصلاحات الواسعة التي شملت في إطار العمل على تحديثها وعصرنتها بالإعتماد على تطبيق أساليب وتقنيات عمل جديدة تم تطبيقها في القطاع الخاص وأثبتت نجاحها وفعاليتها، و محاولة الإستفادة منها وتطبيقها في القطاع العمومي، تماشيا مع مختلف التطورات السريعة والواسعة التي أدخلت على العمل الإداري تقنيات تكنولوجية جديدة أدت إلى التفكير في إعادة النظر في الأساليب التقليدية للإدارة العمومية، بهدف تقديم خدمات ومنتجات عمومية تراعي من خلالها تطبيق معايير الجودة والتكلفة وتساهم في تلبية حاجات المواطنين بكفاءة وفعالية مع المحافظة على بقائها وإستمرارها.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم الأساليب أو النماذج المنتهجة في عصرنة الإدارة العمومية، ومن بينها تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تماشيا والوصول إلى حوكمة القطاع العمومي من خلال تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية، كما سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم الإجراءات والأساليب التي إنتهجتها الجزائر لعصرنة مؤسساتها العمومية، من خلال الإصلاحات الإدارية التي شملت مختلف القطاعات إضافة إلى مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال خطة العمل المقترحة في مشروع الجزائر الإلكترونية في كل مؤسساتها. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإطار النظري لعصرنة الإدارة العمومية وتطبيقاتها في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية؛
- المبحث الثاني: مناهج عصرنة الإدارة العمومية؛
- المبحث الثالث: مراحل عصرنة الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.

يرتبط مفهوم الإدارة بالمهام أو الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة، والتي تعبر عن قدرتها على تحقيق أهدافها، بالاعتماد على مكوناتها الداخلية أو خارجية والبيئة التي وجدت فيها، والذي يحدد من خلال نظامها القانوني الذي يشمل ملكيتها وأساليب العمل فيها، ويشمل مصطلح الإدارة العمومية مختلف الأساليب التي تنتهجها الدولة من أجل تفعيل وتنظيم العمل الإداري عن طريق مؤسسات تابعة لها تهدف من خلالها إلى تحقيق السياسة العامة في إطار قانوني وتنظيمي فعال ملائم يعكس مدى قدرتها على تلبية إحتياجات مواطنيها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.

أعطى علماء الإدارة العديد من المفاهيم التي توضح وتضع تعريف دقيق وشامل للإدارة العمومية، وذلك من خلال العديد من الأبحاث والمؤلفات التي عبرت عن وجهات نظر مختلفة لكل باحث، ومن زوايا مختلفة ويمكن إدراج البعض من هذه التعاريف والمفاهيم التي تناولت موضوع الإدارة العمومية مع إعطاء تعريف لغوي للإدارة بصفة عامة على النحو التالي:

أولاً/ تعريف الإدارة وخصائصها.

1. **تعرف الإدارة:** بإعطاء التعريف اللغوي للإدارة والتعريف الاصطلاحي لها من خلال التعاريف التي تم وضعها من طرف بعض الباحثين.

أ. **لغة:** من الأصل اللاتيني "جاء المفهوم من الكلمة **Administrare** حيث المقطع **Ad = to** والمقطع **Ministrate = serve** أي أن المصطلح يعني "تقديم خدمة" أما كلمة **public** فتعني العامة أو الجهات الرسمية أو الحكومية"¹.

ب. **اصطلاحاً:** لقد قدم المختصون في مجال الإدارة العديد من التعاريف التي تعطي مفهوماً دقيقاً وشاملاً لها، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- عرفها فريدريك تايلور (**Fredric Taylor**) بأنها "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بكفاءة وفعالية"².

- عرفها هنري فايول (**H. Fayol**): هي "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة"³.

- "الإدارة هي نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة"⁴.

¹ موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، دار الشروق، عمان، 2007، ص 17.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 21.

³ المرجع نفسه، ص 21.

⁴ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص9.

- هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين بإستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مع مراعات المؤثرات الداخلية والخارجية¹.

وهناك تعارف أخرى للإدارة تتمحور كلها حول محورين أساسيين محور فني بانها القدرة على تنسيق وترتيب النشاطات الإنسانية، والمحور الثاني بأنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الأساسية للمشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق الممكنة وأقل التكاليف².

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة بأنها الوظيفة أو النشاط البشري للمؤسسة في بيئتها، تسعى من خلاله إلى تلبية إحتياجات كافة المتعاملين، وتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفاعلية، بالتركيز على عملياتها الأساسية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2. خصائص الإدارة: وعلى ضوء ما تم وضعه من تعارف التي يمكن من خلالها إبراز أهم الخصائص العامة للإدارة كما يلي³:

- الإدارة تستخدم الإمكانات المادية والبشرية، في وحدات إجتماعية تسمى بالمؤسسات؛
- الإدارة ليست هدف في حد ذاتها، هي عملية شاملة لجميع المستويات، ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة أو الأفراد؛

- الإدارة تتضمن مقاييس ومعايير لتنظيم النتائج، من خلال عملية شاملة تتضمن التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة.

بصفة عامة يمكن تحديد خصائص أخرى للإدارة من خلال ما يلي⁴:

أ. **الإدارة مهنة:** هي أقدم مهنة مارسها الإنسان بإعتباره كائن إجتماعي إتصالي، مع توفر مقومات المهنة (القاعدة المعرفية، الأهداف المحددة، المجتمع المهني، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية، الإعتراف المجتمعي).

ب. **الإدارة علم:** عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية.

ت. **الإدارة فن:** كونها تحتاج إلى العديد من المهارات الفكرية والإنسانية والإبداع والابتكار.

ث. **الإدارة عملية:** تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية وبين مختلف المستويات الإدارية والإدارات والأقسام، والمؤسسات والبيئة.

ج. **الإدارة عملية مستمرة:** لأنها ترتبط بنشاط المجتمع واحتياجاته.

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009، ص 24.

² عبد الناصر محمد سيد احمد وايمين عبد الحميد محمد علي، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2022، ص 19.

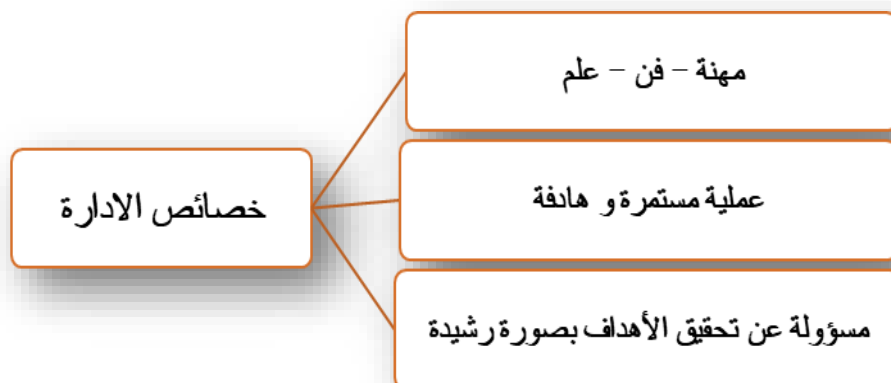
³ عمر سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مرجع سابق، ص ص 24-25.

ح. الإدارة عملية هادفة: وسيلة هادفة لتحقيق بعض أهداف المجتمع.

خ. الإدارة مسئولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة: عن طريق تحقيق أقصى إستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المخطط لها بأفضل مستوى ممكن.

الشكل (1-01): يوضح خصائص الإدارة.



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 24-25.

وبناءً على ما سبق يمكن اعتبار الإدارة مهنة تتطلب توفر عدة مقومات وأسس علمية واضحة، بالإضافة إلى مهارات إبداعية متميزة تضمن التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، لضمان إستمرارية العملية الإدارية وإنجاز المهمة التي وجدت من أجلها، والتي تتمثل في تلبية إحتياجات المجتمع بصفة عامة بفعالية في حدود الإمكانيات المتاحة.

ثانيا/ تعريف الإدارة العمومية.

يمكن إدراج عدة تعاريف للإدارة العمومية من بينها ما يلي:

- الإدارة العمومية كما يعرفها وودرو ويلسون **Woodrow Wilson** "بأنها الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه إنجاز المشروعات العمومية بأكبر قدر من الفاعلية والإتقان مع رغبات الناس وحاجاتهم فعن طريق إدارة المؤسسات الحكومية والعمومية توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".¹

- "هي العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ويحقق الرخاء لأفراد الشعب".²

الإدارة العمومية بهذا المفهوم تعني توجه الجهود البشرية من خلال العمليات الإدارية التي تتمثل التخطيط

¹ محمد سرور الحريزي، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 14.

² زيد منير عبوي وسامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة - بين النظرية والتطبيق، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15.

والتنظيم والتنسيق والتوجيه، لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع¹، وعلى هذا الأساس لتحقيق أهدافها تستلزم توفر ثلاث عناصر يطلق عليهم الخبراء كلمة (3m): الإدارة (القادة أو المدراء) management، اليد العاملة (الموظفين) Manpower، الأموال Mony².

وفيما يلي نظرة الباحثون وتعريفهم للإدارة العمومية كما يلي:

الجدول (1-01): يتضمن نظرة الباحثين وتعريفهم للإدارة العمومية.

النظرة للإدارة العمومية	الباحث	التعريف
نشاط أو عمليات	Gladden	جميع أنواع النشاط الذي يمارسه الرؤساء الإداريون في الإدارات العمومية التيس تغطي النشاط الإداري للحكومة.
	Mosher	النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسات الخاصة بالحكومة بما تتضمنه من مشاركة في تكوين هذه السياسات والعمل على تنفيذها.
	Simon	نشاط السلطة التنفيذية ومجالات إدارتها وإدارة المشروعات العمومية.
	Wilson	جميع العمليات المتصلة بالممارسات الحكومية الهادفة إلى إتمام المشروعات العمومية بفاعلية وبما يتفق مع رغبات الجماهير وطموحاتهم.
	White	جميع العمليات التي تهدف تنفيذ السياسة العامة.
	dimock	تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المرتبطة تبدأ بتحديد أهداف الدولة، وإدارة السياسة، والمصالح العمومية والقانون.
أداة تنفيذ/أو وسيلة	Debbasch	وسيلة لإدارة الأعمال العمومية وهي تشمل على إدارة مجموعة المرافق العمومية لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية في الدولة.
مهام	Debbasch	مهمة خارجية للإدارة، ومهمة اقتصادية، ومهمة تعليمية وثقافية، ومهمة اجتماعية ومهمة داخلية.
جهاز تنظيم	Waldo	تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف عامة.
	Derbyshire & Piffners Persthus	الجهاز المحرك للحكومة المركزية والحكومة المحلية، وأنها تتعلق بتطبيق القرارات السياسية. تنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها بقصد تحقيق السياسة العامة.
	Waldo	فن وعلم الإدارة كما يطبق في شؤون الدولة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 19-20.

¹ طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 7.

² فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 15.

ويمكن تعريف الإدارة العمومية بأنها " تنظيم الجهود البشرية والطاقات المادية لتنفيذ السياسة العامة"¹. وكنتيجة لما سبق ومن خلال ما تم ذكره من تعاريف مختلفة يمكن إعطاء تعريف للإدارة العمومية حسب وجهة نظر الباحثة بأنها الإدارة التي تنشئها الدولة، وتعتبر عن مختلف الأنشطة التي تمارس داخل هيئاتها وتخضع في إجراءات تسييرها وأساليب تنظيمها وأداء وظائفها وعلاقتها بأفرادها وبيئتها الخارجية لقواعد قانونية صادرة عن السلطة التشريعية للدولة، وتهدف من خلالها إلى تحقيق المصلحة العامة بواسطة تنفيذ المشروعات العمومية والإستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية وسياسية تسعى من خلالها إلى تلبية إحتياجات المواطنين وتنفيذ السياسة العامة للدولة.

المطلب الثاني: مداخل تناول الإدارة العمومية ونظرياتها.

هناك العديد من التوجهات والنظريات التي تناولت الإدارة العمومية والتي تختلف من بيئة إلى أخرى ومن زمن لآخر حسب معطيات معينة وحسب وجهة نظر كل باحث والتي تحدد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لأبحاث وكتابات مختلفة.

أولاً/ مداخل تناول الإدارة العمومية.

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الإدارة العمومية بالنظر إلى أهميتها وأساليب تنظيمها وعلاقتها بمحيطها والتي يمكن إدراجها على النحو التالي:

الجدول (1-02): يتضمن مداخل تناول الإدارة العمومية.

المدخل	الفلسفة	الأسس المترتبة عليها
القانوني	الفصل بين السلطات	- الفصل بين الإدارة والسياسة، تختص الأجهزة الحكومية بوضع السياسات العامة وتنفيذها والاهتمام بوضع معايير مساءلة المؤسسات العمومية وتنفيذ السياسات أمام المواطنين وأمام الأجهزة التشريعية، - الاهتمام بصياغة العلاقة بين الموظف العمومي والحكومة من حيث التعيين والواجبات والمساءلة في إطار قانون رسمي.
الهيكل	الآلية الرسمية في الإدارة	- الهيكل التنظيمي الرسمي هو الإطار الذي تتم فيه العلاقات الوظيفية داخل الجهاز الإداري، وهذا التنظيم لا بد وأن يحكم العلاقات غير الرسمية داخل الجهاز الإداري. - اتخاذ القرارات مسؤولية المستويات الإدارية الأعلى ولا بد أن تتم وفق التسلسل الإداري داخل وحدات الجهاز الحكومي.

¹ ثامر ملوح الميطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1990، ص

السلوكي	الجوانب غير الرسمية هي المحرك الرئيسي للمؤسسة	- كفاءة الجهاز الإداري العمومي تتحدد بدرجة أساسية على تفهم وضبط السلوك الإنساني، وتكمن أهمية ودور العناصر القيادية في تحقيق التوازن بين الأهداف والمصالح داخل وحداته. - وحدات الجهاز الإداري هي مؤسسات إجتماعية تحكمها قيم إجتماعية معينة، - أهمية العنصر الإنساني الإجتماعي في عملية إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وفي المحاسبة على الإنجازات والمساءلة عنها.
البيئي	لكل بيئة ما يلائمها (هياكل تنظيمية، أنظمة إدارية)	- لا يمكن نقل هياكل تنظيمية وأنظمة إدارية من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وما ينجح أنظمة سياسات إدارية في بيئة معينة. - يتوقف إستجابة الفرد وإقتناعه وثقته في وحدات الجهاز الإداري على مستوى إدراكه أن خصائص التنظيم الإداري لهذه الوحدات توفر مقومات التفاعل مع خصائص بيئتها. - وجود آلية مهنية سليمة لرصد إتجاهات التغير أو التطور في عناصر بيئة وحدات الجهاز الإداري، وتحليلها وإتخاذ إجراءات لتطويرة بناء عليها. - البيئة بما فيها من مؤسسات وأنظمة وجماعات لها دور بارز في تحديد أهداف وحدات الجهاز الإداري وخصائصه، ولا يجوز تقييم سلوك وأداء وحداته بمعزل عن خصائص واتجاهات متغيراتها.
المقارن	هناك أسس ومبادئ تحكم بناء وإدارة الجهاز الإداري في أي مجتمع أو أي بيئة	- هناك نماذج تم تأصيلها لوحدات الجهاز الإداري ويمكن تطبيقها في عديد من البيئات وذلك بسبب سرعة تبادل المعلومات وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية. - إتساع الإهتمام بالنماذج الناجحة للأجهزة الحكومية ووحدات الجهاز الإداري ساهم في تعميق الرغبة والاستعداد لنقل هذه النماذج أو محاكاتها. - إفتقار عديد من الدول المختلفة أو النامية لنماذج تطبيقية لديها للأنظمة الحكومية والجهاز الإداري دفعها إلى المقارنة بين النماذج البديلة والإختيار من بينها. - حرص عديد من المنظمات والهيئات الدولية ذات الإهتمام بقضايا التطوير التنظيمي على دعم بعض النماذج والترويج لها.
النظم	التنظيم الإداري الحكومي يدخل ضمن دائرة النظام الإداري الكلي للدولة والبيئة العامة لكافة أنظمة الدولة	- السلوك الوظيفي والتنظيمي لوحدات الجهاز الحكومي تتأثر وتؤثر في السلوك الوظيفي والتنظيمي للجهاز الإداري العام للدولة، حيث أن كل منهما يمكن أن يكون مصدرا لتوريد الضغوط والتوتر والقلق إلى الآخر. - لا يمكن أن يتم اتخاذ قرار ما في إحدى هذه المستويات دون مراجعة تلك القرارات ذات العلاقة في المستويات الأخرى؛ - تأثير التفاعل الداخلي داخل كل مستوى على مدخلاته من المستويات الأخرى يتوقف على خصائص تلك المدخلات من جانب وعلى سمات وقدرات التشغيل الداخلي في كل مستوى من جانب آخر، إن كل مستوى من هذه المستويات يتحمل قدراً من المسؤولية عن كفاءة وفعالية المستويات الأخرى.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز

الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 2005، ص ص 44-51.

من خلال ما تم التطرق إليه في الجدول السابق الذي يتضمن أهم المداخل التي تناولت الإدارة العمومية ومن جوانب مختلفة تتمثل في (القانوني، الهيكلي، السلوكي، البيئي، المقارن، النظم) والتي عبرت عن وجهات

نظر مختلف الباحثين في إعطاء مفهوم للإدارة العمومية يمكن من خلالها إستخلاص مفهوم شامل لها، بأنها أداة أو وسيلة لتنفيذ السياسة العامة بالإعتماد على موظفين وعمال عموميين لهم حقوق وواجبات ينظمها القانون العام، ويجعلهم محل مساءلة أمام المواطنين والأجهزة التشريعية المختصة، حيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي ينظم العلاقات داخل المؤسسات العمومية وفق تسلسل هرمي يعطي صلاحية إتخاذ القرارات للمستويات الإدارية العليا، مع وجود تكامل بين باقي المستويات فلا يمكن الفصل بينها أو اتخاذ قرار دون مراعاة المستويات الأخرى، ويشكل التنظيم غير الرسمي أحد المقومات من خلال مساهمته في ضبط السلوك الإنساني وفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة الجهاز الإداري، حيث تتباين خصائص وأهداف المؤسسات العمومية حسب طبيعة البيئة التي وجدت فيها والتي تختلف من مجتمع لآخر، ويمكن الإستفادة من نماذج ناجحة في بيئات مختلفة من أجل تطوير أساليب العمل.

ثانيا/ نظريات الإدارة العمومية.

يمكن التطرق إليها بالمقارنة بين تأثير النظريات الإدارية على التنظيم العمومي من خلال عناصر المؤسسة على النحو التالي:

الجدول (1-03): يتضمن تأثير النظريات الإدارية على التنظيم العمومي.

نظريات الإدارة العمومية			نظرية الإدارة العمومية
Systems/Political النظام الشامل /السياسة(الحديثة)	Human relations العلاقات الإنسانية (المعدلة)	Scientific/classic العلمية/ الكلاسيك (التقليدية)	عناصر المؤسسة
تنفيذ الأهداف والنمو الشخصي	تنفيذ الأهداف والنمو الشخصي	تنفيذ الأهداف	هدف المؤسسة
صانع قرار	صانع قرار	منفذ	دور الموظف
ديمقراطي مشارك	ديمقراطي مشارك	متسلط/فردى/دكتاتوري	الأسلوب الإداري
تحديد الأساليب حسب المناخ السياسي والمجموعات المتعاملة مع التنظيم	تحديد احسن الأساليب لأهداف المؤسسة	تحديد احسن الأساليب لأهداف المؤسسة	دور الأساليب العلمية
حسب الظروف، أي مفتوح لتأثير المتعاملين مع المؤسسة	شبه مركزي(مسطح أو عريض)	هرمي(طويل)	الهيكل التنظيمي
موزعة	غير مركزية	مركزية	السلطة
مكافآت جماعية ومساهمة في الأرباح وراس المال	مكافآت شخصية ورواتب وبعض المساهمة في الأرباح	رواتب ومكافآت تشجيعية	وسائل المكافآت

المصدر: موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، دار الشروق، عمان، 2007، ص 66.

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عناصر المؤسسة ومدى تطابقها مع الفكر التنظيري للإدارة العمومية، فهذه المؤسسة عبرت عنه النظرية التقليدية الكلاسيكية على أنه صمم من أجل تنفيذ الأهداف فقط دون زيادة أو نقصان في حين أن نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظام الشامل تسعيان إلى تنفيذ الأهداف أولاً وكذلك النمو الشخصي للمؤسسة أي الإعتماد على القدرات والموارد الذاتية والداخلية من مورد بشري داخلي وخارجي ونظم إتصالية وطرق تسيير من أجل تحقيق الأهداف، كما نجد أن دور المورد البشري الداخلي من المستويات الإدارية المتمثل في الموظف مهمته التنفيذ فقط أي تنفيذ الأوامر والقرارات دون مناقشة حسب النظرية التقليدية في حين نظرية العلاقات الإنسانية والنظام الشامل تعتبره صانعا للقرار كون أن أفكار كلتا النظريتين تبحثان في دور المورد البشري في الحفاظ على إستقرار المؤسسة الداخلي والخارجي وكذا الطرق الأساسية في النمو والتطور والازدهار، وهو نفس الشيء بالنسبة للأسلوب الإداري في الفكر التقليدي والذي يحتكر السلطة في حين ديمقراطي تشاركي تشاوري حسب فكر العلاقات الإنسانية والنظام الشامل، حيث تركز النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية على إعتماد و تحديد أحسن الأساليب لأهداف المؤسسة، بينما تعتبر نظرية النظام الشامل الحديثة أن تحديد الأساليب العلمية التي تستخدمها الإدارة يتوقف على بيئة المؤسسة والمناخ السياسي والمجموعات المتعاملة مع التنظيم، والذي ينعكس أيضا على هيكلها التنظيمي والتي تسمح بتوزيع السلطة داخل المؤسسة، بينما هو هرمي وطويل في الفكر التقليدي ويتدرج حسب المستويات الإدارية حيث تتركز سلطة إتخاذ القرار في المستويات العليا بينما يميل أن يكون شبه مركزي حسب نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد على ضرورة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة حتى تكون السلطة غير مركزية، حيث يتم مكافأة الموظفين في الفكر التقليدي في شكل رواتب ومكافآت تشجيعية فقط عن أداء العمل بينما هي مكافآت شخصية ورواتب وبعض المساهمة في الأرباح في نظرية العلاقات الإنسانية، في حين تحدد نظرية النظام الشامل المكافآت يجب أن تكون جماعية ومساهمة في الأرباح ورأس المال لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على الإهتمام بالعمل وتكوين فرق عمل جماعية للإستفادة من الدعم المالي.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة العمومية والخدمات التي تقدمها.

تختلف خصائص وأهداف المؤسسات العمومية حسب طبيعة الأسباب التي أدت إلى إنشائها وكذا خصوصية المجتمع الذي وجدت من أجله.

أولاً/ خصائص الإدارة العمومية.

بما أن الإدارة العمومية تابعة للدولة فهي تخضع في تسييرها لعدة لوائح تنظيمية تحددها السلطة صاحبة القرار وبالتالي فهي تختلف عن الإدارة الخاصة في العديد من الخصائص يمكن إدراج أهمها كما يلي:¹

1. الهدف: هدف الإدارة العمومية غير واضح ومتعدد الجوانب إلى درجة وجود بعض التناقضات في الأهداف حيث تقوم الدائرة الحكومية بتقديم خدمات لا تطرح في السوق وتمول من الإيرادات العمومية،

¹ المرجع نفسه، ص ص 24-25.

وبالتالي لا يوجد مقارنة بين تكاليف المؤسسات العمومية وقيمة خدماتها للمواطنين.

صناعة القرار ونطاق الاهتمام: الحكومة لها عملاءها وهم أفراد الشعب ومعظمهم من دافعي الضرائب ويستفيدون من الخدمات العمومية، ولا يوجد للحكومة منافسون حقيقيون لخدماتها المحلية والدولية بل تقوم باحتكار الخدمة التي تقدمها.

2. المسؤولية: قواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العمومية متعددة منها سياسية وإدارية فالموظف العمومي مسؤول أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوطات من قبل جماعات المصالح.

3. الصبغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون العام فهي تتعامل على أساس شخص عام وليس خاص، ويعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، والإدارة العمومية تنشئها السلطة العمومية وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية والرسمية.

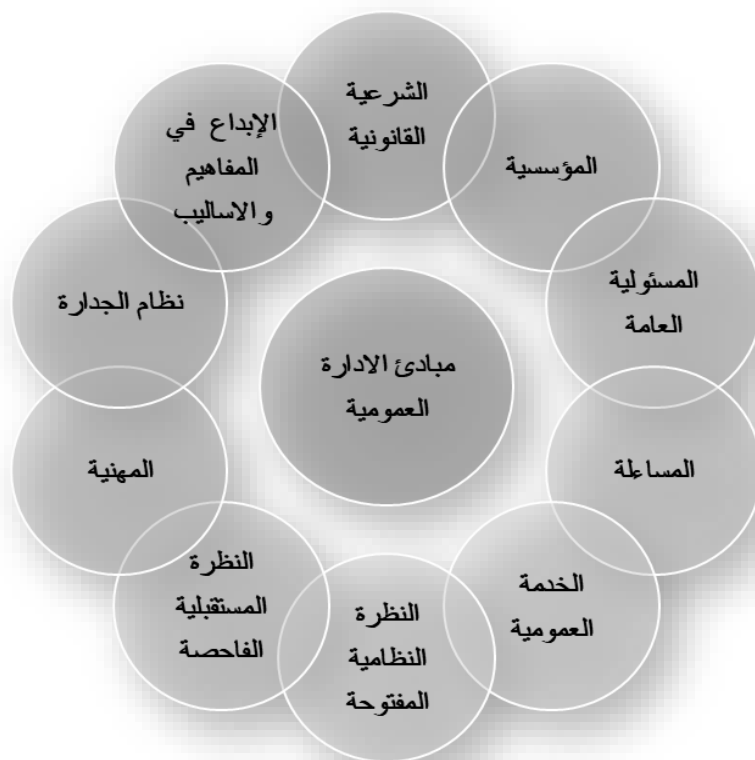
4. الشكل التنظيمي: يحدد شكل الإدارة العمومية البناء الهرمي وما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات، وتشمل الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات الحكومية والسلطات المحلية والمؤسسات العمومية وغيرها من التنظيمات الرسمية وشبه الرسمية.

5. بيئة الإدارة العمومية: أهداف الإدارة العمومية تتعلق أساسا بالصالح العام وإرادة الشعب وتتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة، فتصبح الإدارة العمومية الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات وصنع القرارات واقتراح القوانين.

ثانيا/ مبادئ الإدارة العمومية.

بما أن الإدارة العمومية تخضع في تنظيمها وتسييرها إلى قواعد قانونية يحددها القانون العام، فهي بذلك تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام الذي يحدد أساليب وطبيعة المهام المنوطة بها، ويمكن توضيح مبادئ الإدارة العمومية من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-02): يوضح مبادئ الإدارة العمومية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 38-39.

ويمكن شرح أهم هذه المبادئ كما يلي:¹

1. **الشرعية القانونية:** لأن ممارسة كافة الأعمال والأنشطة يعتمد على القوانين والأنظمة.
2. **المؤسسية:** وهي العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد المحايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.
3. **المسؤولية العامة:** الإلتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
4. **المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لإتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.
5. **نظام الجدارة:** وضع الشخص المناسب في المنصب الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية المتبعة.

¹ المرجع نفسه، ص ص 38-39.

6. النظرة النظامية المفتوحة: الإهتمام بعلاقاتها البيئية المحلية والخارجية لنشاطات الإدارة العمومية ومشكلاتها وعلاقاتها على كافة المستويات.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العمومية هي الشرعية القانونية فلا يمكن تأسيسها أو إنشاؤها إلا بقانون يحدد مهامها وأساليب إدارتها حسب طبيعة البيئة التي وجدت فيها، ولأن هدفها هو تحقيق المصلحة العامة فتمولها يعتمد بصفة أساسية في معظمه على الخزينة العمومية وبالتالي فإن مسيرتها يكونون محل مساءلة من الجهات الوصية عن أي انحراف أو خلل يمكن أن يحدث.

ثالثا/ الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية.

الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية ترتبط بشكل خاص بالسياسة العامة للحكومات حيث توجد عدة طرق لتصنيفها على سبيل المثال:¹

- حسب المستوى الحكومي المركزي أو المحلي، وفي حالة الدولة الفدرالية يكون التصنيف على ثلاث مستويات وهي الفدرالي ومستوى الولاية والمستوى المحلي.
- لتصنيف البرامج الحكومية فهي تجميع البرامج في فئات أو أصناف وظيفية وما يقابلها من إنفاق من الأموال العمومية التي تخصص لكل وظيفة.
- لتصنيف الخدمات هو أن يتم تجميع البرامج حسب الغرض منها.

حيث نصت المادة 27 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادر بتاريخ: 2020/12/30 على ما يلي: "تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات وبدون تمييز، تقوم المرافق العمومية على مبادئ الإستمرارية، والتكيف المستمر، التغطية المنصفة للتراب الوطني، وعند الاقتضاء ضمان حد أدنى من الخدمة".²

فالخدمات العمومية في طبيعتها هي مجانية أو شبه مجانية على اعتبار أن قيمتها الحقيقية تفوق ما يتم دفعه، لأن الغرض منها هو توفير إحتياجات المواطنين في كافة أنحاء الدولة وتحقيق المساواة والإستمرارية في الإستفادة من الخدمة.

رابعاً/ الإطار العام لدراسة أساليب ومناهج الإدارة المعاصرة.

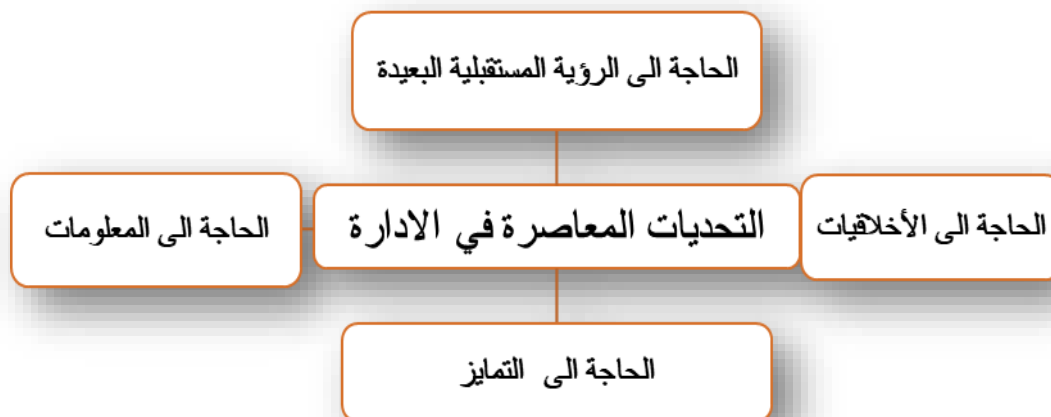
1. الإطار العام لدراسة الإدارة المعاصرة: هناك العديد من العناصر التي تدخل في تشكيل الإطار العام لدراسة الإدارة المعاصرة من أهمها التي وضها محمد سرور الحريري في كتابه الإدارة المعاصرة، كما يلي:³
- التركيز على التميز الإداري والجودة الإدارية العالمية ودراسة وتحليل الظروف البيئية الخارجية للمؤسسات؛

¹ موفق محمد حديد، مرجع سابق، ص ص 24-25.

² المادة (27)، دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، ديسمبر 2020، ص10.

³ محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 103-104.

- معرفة العوامل الداخلية للمؤسسة ونقاط الضعف وتقويتها وتنمية وتطوير الموارد البشرية والمالية لديها، وإعداد الخطط الاستراتيجية البعيدة المدى وتصميم ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - دراسة الأسواق العالمية ومعرفة متطلباتها وقوانينها وإقامة علاقات عامة بناءة وفعالة؛
 - إعداد إدارة موارد بشرية فعالة وتنمية هذه الموارد باستمرار واستخدام التكنولوجيا المتطورة في الإدارات لإيجاد نظام للقيادة الإدارية الفعالة والبناءة وإقامة علاقات كثيرة مع أشخاص ومؤسسات على مستوى عالي ورفيع بشكل واسع؛
 - إقامة شبكة للاتصالات والنقل بشكل متطور وحديث وتوفير أصول مادية وأصول ثابتة وأصول ملموسة راقية تتوافق مع التطورات الحديثة في المؤسسات؛
 - حث الموظفين على الولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعملون بها والعمل على حصول رغبتهم للاستمرار في العمل معهم؛
 - تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وتفعيل أنظمة التطوير والتحسين المستمر لكل نواحي المؤسسة؛
 - العمل على تخفيض التكاليف إيجاد نظام للمعلومات وتفعيل نظام للشبكات الخاصة بالمعلومات والاتصالات بشكل متطور وحديث.
2. **مناهج معاصرة في الإدارة:** من أهم المناهج أو التحديات المعاصرة في الإدارة كما يوضحها خالد ممدوح إبراهيم ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي كما يلي:
- الشكل (1-03): يوضح التحديات المعاصرة في الإدارة.**

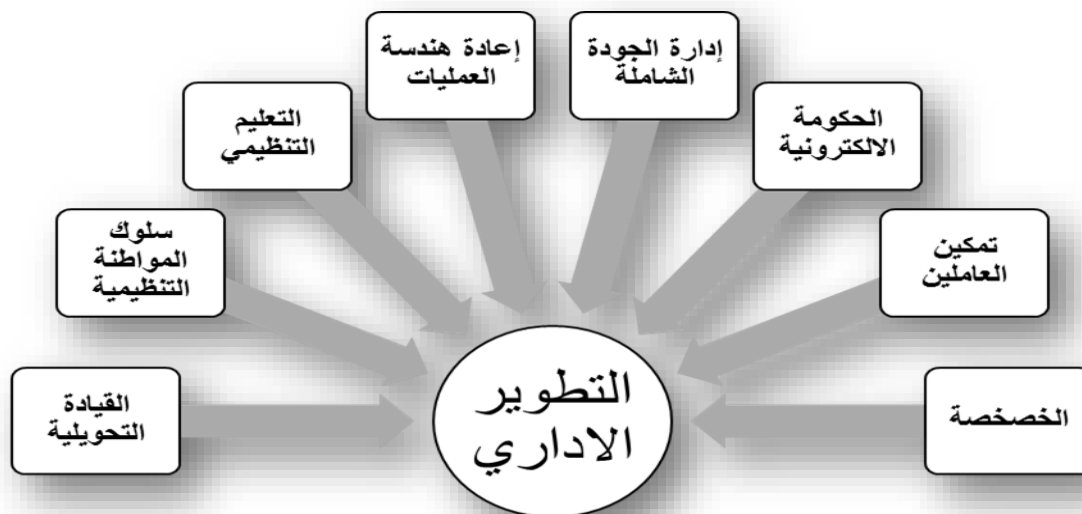


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مصر، القاهرة، 2010، ص 29-

وفيما يلي سيتم شرح بعض التحديات كما يلي:¹

- أ. الحاجة إلى الرؤية المستقبلية البعيدة: من خلال التنبؤ بالمشكلات وتوقع الفرص والتهديدات، القدرة والمهارات على استخدام الأساليب والأدوات العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، تصميم السياسات والبرامج.
 - ب. الحاجة إلى الأخلاقيات: من خلال مراعات القيم الأخلاقية والحقوق، والسعي لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية.
 - ت. الحاجة إلى التمايز: وتتمثل في أساليب الابتكار والتطوير التي تستخدمها المؤسسة وتظهر في نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
 - ث. الحاجة إلى المعلومات: من حيث الدقة والسرعة والكفاية والملاءمة.
 - ج. الحاجة إلى التدريب وتنمية المهارات في مجالات عديدة: تكمن في التخطيط الإستراتيجي والإستعانة بالتقنيات الحديثة في إتخاذ القرارات، وإدارة الوقت للتخفيف من الضغوط التنظيمية، وإدارة النزاعات والصراعات لتنظيمية، إدارة المعلومات، التفاوض،... وغيرها.
- والشكل الموالي يوضح التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري كما يلي:

الشكل (1-04): يوضح التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري.



المصدر: بالرياحان فاروق، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017/2018، ص 58.

حيث يبرز من خلال الشكل السابق أهم التقنيات الحديثة للتطوير الإداري والتي شملت مختلف التوجهات الإدارية التي تم اعتمادها والتي تمثلت في خصخصة القطاع العمومي ومنح الإستقلالية للمؤسسات العمومية

¹ المرجع نفسه، ص ص 29-31.

وإعتماد تقنيات وأساليب القطاع الخاص لتقديم خدمات عالية الجودة لتخفيف العبء الذي كان مفروضا على الدولة في تسيير الهيكل الإداري الضخم وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في التنمية، كما أن تمكين العاملين وإعطاءهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار لخلق بيئة مواتية لقيادة إدارية أكثر فعالية وإنتاجية بالاستفادة من دعم التعليم التنظيمي، الذي يساهم في تحقيق جودة العمل والمنتج أو الخدمة و تحقيق السياسة العامة تماشيا و بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على مؤشرات تقييم الأداء لقياس الإنجازات الفعلية وجودة الخدمة المقدمة، لمسايرة التطور التكنولوجي والتوسع في استخدام الإنترنت ساهم بدرجة كبيرة في إيجاد أساليب إدارية جديدة أكثر مرونة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والاعتماد على العمل الإلكتروني وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة تهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين وتقلل الوقت والتكلفة، مع ضمان المساءلة من خلال ربط أهداف مع مختلف القرارات الإدارية.

3. مناهج عصرنة الإدارة العمومية: والتي تظهر من خلال الاتجاهات التي تعزز أساليب ونماذج تدخل ضمن عصرنة الإدارة العمومية كما وضحتها نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي وتم إدراجها حسب الجدول الآتي:

الجدول (1-04): اتجاهات معاصرة للإدارة العمومية.

الاتجاه	مكونات وسلوك الإدارة العمومية
منظور التنوع	- التنوع في الأهداف والمهام ومعرفة وتعلم خبرات الأجهزة المركزية. - التنوع في هرمية السلطة المحلية وأساليب التأثير على الرأي العام وتنوع آليات التمثيل والتنسيق بين أجهزة الدولة والموارد والقدرات حاضرا ومستقبلا.
منظور الحوكمة	- بوجود مؤسسات متخصصة تؤدي دورا رقابيا على الإدارة العليا في المؤسسات العمومية من أجل ضمان تحقيق مصلحة جميع الأطراف ذوي العلاقة.
منظور الريادة	- بناء القيادة الإستراتيجية: ودورها في عملية الإدارة الإستراتيجية. - الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية: من خلال الوعي لمظلتها بالاعتماد على (الافتراضات - النظرة الإستراتيجية - القيمة المتوقعة) التي تهدف إلى تحقيق جودة الموارد البشرية. - المشاريع الريادية: منها على سبيل المثال: (الحكومة الإلكترونية، اقتصاد المعرفة، الشراكة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة للخدمات العمومية، الجامعة الافتراضية) والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة والتحول الجذري في مختلف القطاعات.
منظور الجودة الشاملة	الاهتمام بالجودة بكل إهتماماتها ليشمل مجالات مختلفة تتمثل في جودة الموارد البشرية - جودة الخدمات العمومية - جودة المعرفة - جودة القيادات في المؤسسات - جودة المعلومات.
منظور المواطنة	الإهتمام بالجوانب غير الملموسة للإدارة العمومية والتي تتجسد في أبعاد المواطنة التي تخضع لمنطق المسؤولية الاجتماعية في عدة جوانب مختلفة (الإدارة الوطنية، القيم المؤسسية، المناخ الأخلاقي للعمل، الأبعاد الروحية والمعنوية في المؤسسات العمومية، منظومات الشفافية وبناء الثقة، العلاقات بين المواطنين والدولة، السمعة والمكانة الاجتماعية للموظف...الخ).

منظور الرمزية

التركيز على التراث الحضاري للمجتمع وثقافة وتقاليد الدولة وقوانينها وسياساتها وأنظمتها بالاعتماد على جوانب أساسية (الشفافية في تشريع وتطبيق القوانين، الحكمة المؤسسية، التميز النوعي، لغة التفوق بالنتائج، احترام المواهب الفائقة، الضمير المؤسسي... الخ).

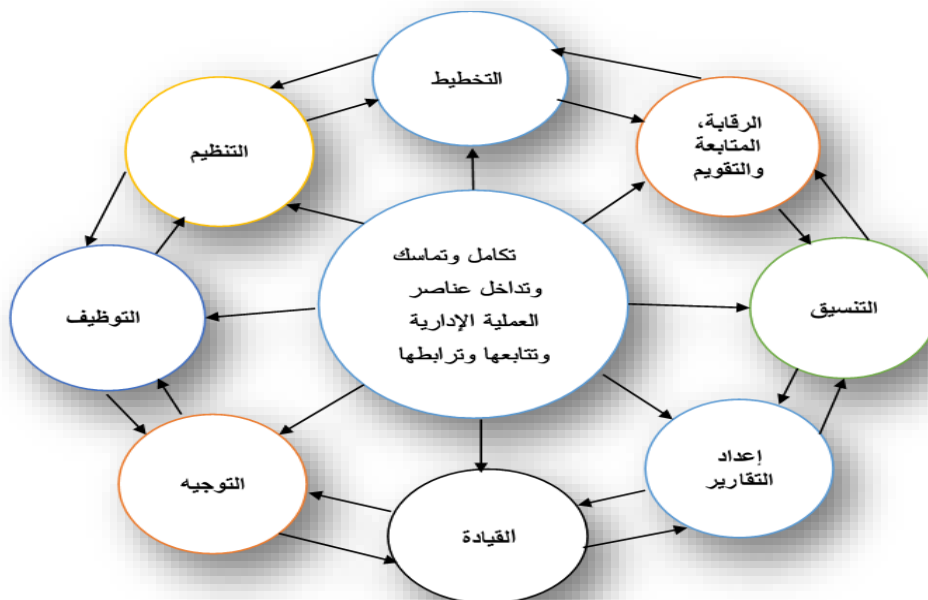
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة-منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 95 - 104.

يبرز من خلال هذا الجدول اهم السمات الأساسية للإدارة العمومية المعاصرة من وجهات نظر مختلفة تركز على عدة جوانب تبرز من خلال التنوع في السلطة الهرمية والأهداف، كذلك من خلال حوكمة المؤسسات العمومية بوجود هيئات رقابية تضمن تحقيق مصلحة جميع الأطراف، أو بالنظر إلى الريادة وبناء قيادة استراتيجية وتحقيق جودة الموارد البشرية، ومختلف المشاريع التي تحقق التنمية في مختلف القطاعات، كذلك يمكن النظر إلى عصرنة الإدارة العمومية من خلال الاهتمام بالجودة الشاملة، والاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية بمختلف جوانبها، مع مراعاة التركيز على ثقافة الدولة وتقاليدها.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية.

المؤسسة العمومية هي عبارة عن مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية بهدف إشباع حاجات ومصالح العامة¹. اختيارهم يتم على أساس الاستحقاق والأداء، ويمكن توضيح أساسيات الإدارة العمومية من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-05): يوضح أساسيات الإدارة وعملياتها الإشرافية.



المصدر: ثامر ملح الميطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 31.

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية - الأسس - النظريات - التطبيقات العلمية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 103.

وسيتم التركيز على اهم وظائف الإدارة العمومية دون إهمال باقي الوظائف الأخرى التي ستكون ضمنية ولا تقل أهمية.

أولاً/ التخطيط.

كما عرفه ألبرت وترستون "Albert Waterston" هو عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة.¹ وحصر الموارد والجهود، في ضوء قراءة عقلانية للمستقبل، بتوظيف هذه الموارد والجهود، بما يخدم أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد مسار العمل في جميع مجالات عمل المؤسسة²، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال.³

التخطيط العمومي هو " الأسلوب الذي تستعين به الدولة لتوجيه عملية تنمية اقتصادها القومي وتنظيمها على نحو يجعلها في حدود مواردها وإمكانياتها المتاحة وتضمن تحقيقها للأهداف والآمال المعقودة عليها"⁴.

1. أنواع التخطيط في المؤسسات العمومية: يأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة ومن اهم الأشكال التي تتلاءم مع عمل المؤسسات العمومية ما يلي:⁵

أ. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: وهو تخطيط يمتد لمدة طويلة نسبياً، مثل التخطيط لإصدار طبعة مسائية من صحيفة أو إصدار مطبوعة جديدة أو إصدار ملحق أو جلب مطبعة خاصة بالمؤسسة وغير ذلك.

ب. التخطيط لتسيير شؤون العمل: وهي خطط توضع على مدار الساعة من أجل مواكبة التطورات المختلفة المتعلقة بتسيير العمل من أجل ضمان تحقيق أهدافه دون تأخير.

2. مبادئ التخطيط العمومي: يعتمد التخطيط العمومي على دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتحليلها من اجل وضع خطط علمية وواقعية شاملة لمختلف المتغيرات التي يتم معالجتها بعناية، خطط مرنة قابلة للتعديل والتطبيق والاستمرار في تنفيذها تساهم في تحقيق توازنات هامة على مستوى الاقتصاد ككل.

يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ فوزي حبش، مرجع سابق، ص 45.

² عبد الطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2013، ص 45.

³ محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، مرجع سابق، ص 49

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 37.

⁵ زيد منير العبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 113.

الشكل (1-06): يوضح مبادئ التخطيط العمومي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 41-44.

يجب إعداد الخطط بناء على تصورات واقعية لهيكل الاقتصاد ومكوناته الإنتاجية، من طرف علماء واقتصاديين ومختصين. وان تشمل كافة متغيرات الاقتصاد الكلي (الاستهلاك، الاستثمار، الإنتاج... الخ)، مع مراعات إشراك السلطات المحلية والمواطنين والمشروعات الإنتاجية في عملية التخطيط، من خلال وضع الخطط التي تتناسب ومتطلباتهم، ومحاسبة المسؤولين في حالة التقصير، لذا يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل ومستمرة التنفيذ، ويقصد بالتركيز جمع المعلومات وتركيزها في هيئة واحدة يكون لها حق التوجيه والإشراف، لوضع خطط متوازنة على مستوى الاقتصاد الكلي ككل و جزئيا على مستوى مختلف القطاعات¹.

3. أهداف وأهمية التخطيط العمومي:

من بين الأهداف الأساسية لعملية التخطيط بصفة عامة ، هي وضع السياسات والإجراءات التي تسمح بالتوجه نحو المستقبل، من خلال التشديد على الترشيح وتحديد الوقت اللازم للإنجاز، تحديد برامج العمل ووضع الجداول الزمنية².

أ. أهداف التخطيط العمومي³:

- تحقيق العدالة الاجتماعية، من خلال توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان والمناطق والأقاليم؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص 40-45.

² محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، مرجع سابق، ص 52.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص 40.

- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، والكامنة والتوظيف السليم لها؛
 - تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة السكان؛
 - المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية... الخ.
- ب. أهمية التخطيط العمومي¹:

- يساعد في تنظيم الجهود التي ستبذل والأموال التي ستنفق في الاقتصاد الوطني؛
- يساعد في تنمية الموارد الاقتصادية وتحقيق معدل تنمية اقتصادية يفوق الزيادة السكانية؛
- يساعد في حماية الاستثمارات من قوى السوق المختلفة؛
- يساعد في حفظ النسب الصحيحة لنمو القطاعات المختلفة، لإنتاج ما يكفي لتغطية حاجات الأفراد المتزايدة؛

- يساعد على التوجيه الصحيح للموارد العمومية لوضع الأهداف المتعلقة بالنمو والتقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها.

كما أن التخطيط المبني على التقدير الصحيح المبني على معطيات حقيقية ومدرسة لقدرات الاقتصاد ككل والمؤسسات العمومية يساعد على تقوية قدرتها لمواجهة مختلف التهديدات أو التقلبات التي يمكن أن تحدث مستقبلا.

ثانيا/ التنظيم.

عرفه محمد سرور الحريري بأنه " إقامة الهيكل الرسمي للسلطة، والذي يتم من خلاله ترتيب وتعريف أقسام العمل الصغرى وتنسيقها لهدف محدد".²

1. أهمية التنظيم في المؤسسات العمومية:

تكمن أهمية التنظيم في القدرة تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال توزيع المهام وتقسيمها لتحقيق كفاءة الأداء للعمال والإدارة العليا وتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال³:

- يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع، تنسيق استغلال الموارد المتاحة،
- خلق البيئة الملائمة للعمل واستقرار العاملين لتحقيق الهدف المشترك؛
- يسهل عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة، وانتقال المعلومات وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل؛
- خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف؛
- يساعد في الاستفادة من الأساليب الحديثة في العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة العمومية؛
- تحديد خطوط الاتصال بشكل واضح بما يحقق استمرار العمل.

2. المبادئ الأساسية للتنظيم في الإدارة العمومية: تعتمد الإدارة العمومية على مجموعة من المبادئ

¹ المرجع نفسه، ص 45.

² محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، مرجع سابق، ص 51.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص 114.

الأساسية للتنظيم، والتي تكون بناء على قواعد قانونية تحدد مختلف الإجراءات التي تحدد الإطار العام لها كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (1-07): يوضح مبادئ التنظيم في الإدارة العمومية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 115-116.

من خلال الشكل التوضيحي والذي يبرز المبادئ الأساسية للتنظيم في الإدارة العمومية، نجد أن مبدأ وحدة الرئاسة ومبدأ وحدة سلطة القيادة في الدولة يعتبران من المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري في المؤسسات العمومية وذلك من أجل تفادي التعدد في القرار الإداري وهذا يخلق صعوبة في التنفيذ، إضافة إلى تحقيق مبدأ نطاق الإشراف من خلال التنظيم الهرمي الذي يسمح بالتدرج في توزيع المسؤولية ويعطي المجال للموظفين في المساهمة باقتراحاتهم دون المشاركة في اتخاذ القرار التي هي من صلاحيات القيادة العليا فقط.

ثالثا/ الرقابة.

هي الوظيفة الاستراتيجية داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤوليات¹، والتقييم والمتابعة "هي ذلك العمل الإداري المتميز والهادف إلى التأكد من سلامة وفعالية تنفيذ الخطة الموضوعة وصولا إلى الأهداف المقررة"². وهناك تعريفا للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية³:

- **الفكر الكلاسيكي:** عملية تفنيد وتخويف لأفراد التنظيم، وهي عملية ترتكز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروع ومنع الانحراف.

- **الفكر السلوكي:** قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين.

¹ محمد سرور الحري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، مرجع سابق، ص 50.

² عبد الناصر محمد سيد احمد وايمى عبد الحميد محمد علي، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2022، ص 55.

³ زيد منير العبوي وسامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة - بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 175.

- **الاتجاه العلمي:** من خلال ثلاث خطوات أساسية تتمثل في وضع المعايير، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

1. أنواع الرقابة: تتعد أوجه الرقابة في الإدارة العمومية نظرا لتضخم الجهاز الإداري العمومي وطبيعة المهام التي يقوم بها والتي يصعب تحديد مخرجاتها وتختلف الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها والتي يمكن تقسيمها كما يلي:

أ. **الرقابة الداخلية¹:** والتي تتم من خلال عدة أساليب تنتهجها الإدارة والتي تتمثل في:

- رقابة المخرجات والتي تقوم على قياس الإنتاجية وإدارة الأهداف بالكمية والكلفة وتقدير البرامج، إدارة المشروعات بتقسيمها إلى مهام مستقلة وتقدير الوقت والموارد اللازمة لإنجاز هذه المهام.

- رقابة السلوك من خلال مراقبة أوقات العمل والإشراف المباشر وتقارير النشاطات.

ب. **الرقابة الخارجية:** هي التي تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والهيئات الإدارية المختلفة².

رابعا/ التوجيه.

يقصد به إرشاد الموظفين والعاملين أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال لضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإتصال بالعاملين ونقل المعلومات التي تسهل العمل والقيام بدور القيادة والإشراف التي تساهم في خلق روح التعاون والتحفيز وتخفف الضغط والتوتر لديهم وتمنحهم قوة لتنفيذ العمل³.

المبحث الثاني: مناهج عصرنة الإدارة في المؤسسات العمومية.

حيث يعني مصطلح العصرنة "جعل الشيء عصرياً متماشياً مع روح العصر"⁴. وباللغة الإنجليزية **Modernization** وعصرنة الإدارة معناه تطويرها وتحديثها لتتماشى ومتطلبات العصر الذي أوجدت فيه، بإستخدام الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى بقائها وإستمرارها، وتلبية احتياجات مختلف المتعاملين، حيث يقصد بعصرنة الدولة "إيجاد هيئات عمومية لها قدرة الإبداع عن طريق تحسين جودة التسيير في جميع هيئات الإدارة، إدارة خلاقة غير منفذة، إدارة تحمل كل موظف مسؤوليته الكاملة، إدارة مواطنة تعمل على بناء علاقات جيدة مع المرتفقين، محترمة لحقوقهم الأساسية، تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار"⁵.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية.

يعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية من أهم الأساليب الحديثة لعصرنة الإدارة والذي يعبر عن مدى الاعتماد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

¹ عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص ص 151-157.

² طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 160.

³ مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2023، ص 25.

⁴ <https://www.almaany.com>.

⁵ مراد بن مهدي، ترشيد الإنفاق العام في الجزائر في ظل إرساء مبادئ الحوكمة 2000-2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2019-2020، ص 103.

أولاً/ تعريف الإدارة الإلكترونية.

هناك عدة تعريفات يمكن إعطاؤها لمصطلح الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال إسهامات العديد من الباحثين في هذا المجال والتي يمكن إدراج بعضها كما يلي:

- **التعريف الأول:** "هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة"¹

- **التعريف الثاني:** "الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط)".²

- **التعريف الثالث:** الإدارة الإلكترونية **E-management** هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري أسرع وقت وبأقل التكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب ، الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت"³.

ويعرفها نجم عبود نجم بأنها "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي -المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها".⁴

هي المضلة التي تطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العمومية فأنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوعية وطبيعة المؤسسة⁵.

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

² فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 209.

³ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق... إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار ومؤسسة رسلان للنشر والطباعة والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011، ص 61.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 119.

⁵ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق... إدارة بلا تنظيمات جامدة، مرجع سابق، ص 59.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله إعادة تنظيم العمل الإداري بالاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعتمد على استخدام الحاسب الآلي المتصل بشبكة الإنترنت في إنجاز المعاملات الإدارية بما يضمن السرعة والدقة في العمل.

ثانيا/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى توفير البيئة المناسبة لوضع خطة عمل تتناسب والانتقال التدريجي من طريقة العمل التقليدية إلى العمل الإلكتروني والذي يتطلب اتفاق جميع الأطراف الفاعلين على تقبل التغيير والالتفاف حوله وذلك من خلال بعض الإجراءات التي يجب على الحكومة اتخاذها والتي تتمثل فيما يلي¹:

- **البنية التحتية**: وذلك لان تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية ومستوى مناسب يضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل بين المؤسسات من جهة وبين المواطن والمؤسسات من جهة أخرى.

- **توفر الوسائل والمعدات الإلكترونية**: اللازمة لتحقيق التواصل والاتصال بالشبكة العالمية والاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأجهزة.

- **توفر عدد كافي من مزود الخدمة بالإنترنت**: بحيث تكون تكلفة الاشتراك في متناول الجميع لفتح المجال للمواطنين من الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية بأقل وقت وتكلفة وجهد.

- **التدريب وبناء القدرات**: عن طريق تأهيل الموظفين وتدريبهم على استعمال أجهزة الإعلام الآلي وإدارة الشبكات وقواعد البيانات.

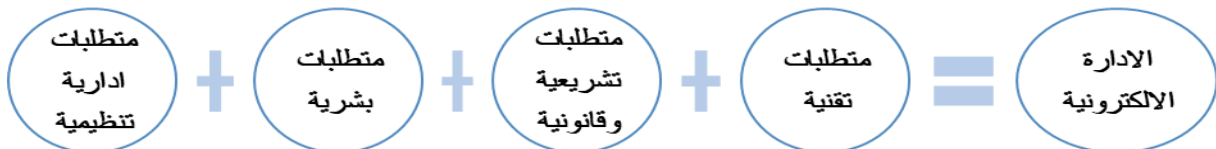
- **توفير مستوى مناسب من التمويل**: الذي يساعد على إجراء الصيانة للعتاد بصفة دورية وتدريب الموظفين ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

- **توفر الإرادة السياسية**: ووجود التشريعات القانونية التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليه المصادقية والشرعية القانونية.

- **توفر الأمن الإلكتروني**: لحماية المعلومات الشخصية والوطنية وصيانة الأرشيف الإلكتروني.

- **خطة تسويقية دعائية شاملة**: لجذب انتباه المواطنين والترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز إيجابياتها والفائدة منها.

الشكل (1-08): يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حسن هلاي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 86-97.

¹ فداء حامد، مرجع سابق، ص ص 224-225.

ويمكن شرحها على النحو التالي¹:

1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية: تتطلب الإدارة الإلكترونية من المسؤولين إعادة النظر في أساليب إدارتهم ومسئولياتهم، وطريقة توزيع الوظائف وعمليات تبادل المعلومات في المؤسسة بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والمواطنين، لذلك فإن هذا المشروع يتطلب وضع خطط باستشارة خبراء و استشاريين، وتنفيذها بالاستعانة بالقطاع الخاص في بعض مراحلها، وحتى يدخل المشروع حيز التنفيذ تحتاج المؤسسات العمومية إلى مجموعة من الإجراءات تتمثل في إعادة هيكلة بتغيير تشكيل الهرم الإداري وتقسيم الأعمال والمسؤوليات بشكل متوازن وإعادة تخطيط الموارد البشرية بما يسمح بتفويض الصلاحيات واستحداث إدارة جديدة أو إلغاء الدمج لبعض الإدارات لا عطاء مجال يسمح بتحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية، والذي يتطلب الدعم والمساندة من الإدارة العليا.

2. المتطلبات البشرية: بإعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول وذلك من خلال خطوات أساسية تتمثل في عقد المحاضرات والندوات للتعريف بتقنية المعلومات وتوفير إطار بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات بكفاءة، وكادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم وتطوير نظم المعلومات المختلفة والاهتمام بإجراءات دعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة العاملين وتطوير مهاراتهم بالاستعانة بنظم التدريب والتعليم بما يتلاءم والعمل الإلكتروني، وإطلاق برامج إعلامية كافية تهدف لتثقيف جميع أفراد المجتمع بأهميتها، للاستفادة من المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (المواطنين، القطاع الخاص، الإدارات).

3. المتطلبات التشريعية والقانونية: بتوفير بيئة تشريعية ومناخ قانوني ملائم يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، وينظم معاملاتها إضافة إلى تدابير الأمن والحماية والآثار المترتبة عنها وإعطاء المشروعية لأعمال الإلكترونية لتحديد الممنوع والمباح منها لتحقيق سهولة الوصول للمعلومة، ووضوح إجراءاتها دون إهمال الأمن الوثائقي وسرية المعلومات وإعطاء مشروعية للوثائق الإلكترونية وتسهيل معاملاتها (المالية، البيع والشراء وغيرها).

4. المتطلبات التقنية: حتى يتم تحقيق الاستفادة من الإنترنت في الأعمال الإدارية الإلكترونية يجب توفر تجهيزات مادية تتمثل في حواسيب ومعدات إضافة إلى أنظمة وقواعد بيانات، وخدمات البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسب الآلي التي يتم ربطها بتلك المعدات والتي تتمثل في:

- الشبكة الداخلية (الأنترانت): التي تسمح للموظفين بتبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة وتقديم خدمات أفضل عن طريق سرعة الحصول على المعلومات وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار؛
- الشبكة الداخلية للمؤسسة والعملاء (الإكسترانت): والتي تسمح لبعض المستفيدين الذين يملكون الحق في الدخول عليها عن طريق الإنترنت.

- الشبكة العالمية (الإنترنت): والتي تقدم خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ حسين هلالي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 86-97.

وفي هذا السياق يبقى العامل البشري هو المحرك الأساسي والمؤهل الذي له قدرته على تنفيذ عملية التحول من خلال قدرته على امتلاك التقنيات والمعلومات واستغلال الأجهزة والمعدات لبناء قواعد بيانات واستغلالها في إنجاز معاملات عن بعد يتحدى من خلالها المكان وتختصر الوقت والتكلفة وتزيج عبء المحسوبة مع وجود إطار قانوني وتشريعي يعطي لتلك المعاملات المشروعية والحماية والأمن والسرية لخلق الثقة لدى المواطنين في مصداقية المعاملات الإلكترونية التي تتجزأ المؤسسات العمومية وغيرها من المؤسسات الأخرى، إذا ما توفرت الإرادة السياسية للدولة لتقبل التغيير ومسايرة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا/ أهداف الإدارة الإلكترونية.

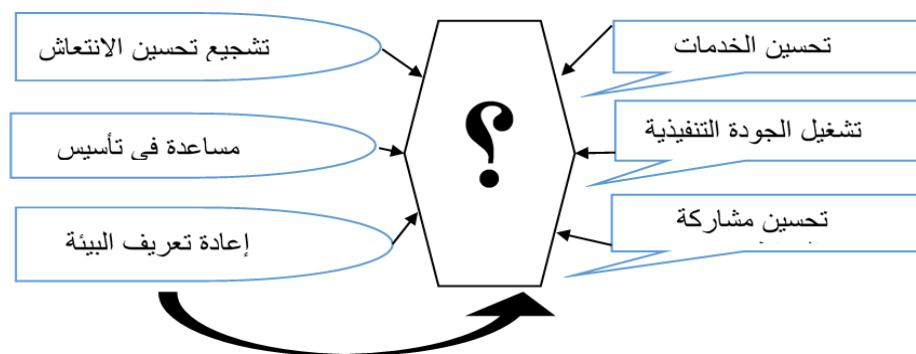
تكمّن أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
 - تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
 - توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية والتعلم المستمر وبناء المعرفة؛
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- بالإضافة إلى الأهداف التالية:²
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني؛
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - إلغاء عامل المكان وتأثير عامل الزمن؛
 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة؛
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق؛
 - مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة؛
 - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ فداء حامد، مرجع سابق، ص ص 220-221.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق... إدارة بلا تنظيمات جامدة، مرجع سابق، ص ص 80-81.

الشكل (1-09): يوضح دوافع وآثار الإدارة الإلكترونية.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق... إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار ومؤسسة رسلان للنشر والطباعة والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011، ص 66.

حيث يكمن الدافع أو الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل وفتح المجال للمواطنين للمشاركة في تحسين جودة الخدمات وتقديم مقترحاتهم حول طبيعة وأسلوب العمل والتخلص وإزالة الغموض الذي كان سائدا حول طريقة إنجاز المعاملات وتقديمها وتحقيق الشفافية والمساواة.

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات العمومية.

تعبر الحوكمة عن الرشادة في العمل بأسلوب يبعث على الثقة في العمل من خلال تحقيق العدالة والشفافية والمساواة والمساءلة التي تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق الحوكمة في مؤسسات القطاع الخاص، والتي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها والاستفادة من مختلف التطبيقات العملية لها.

أولا/ تعريف الحوكمة.

من خلال إعطاء التعريف اللغوي والاصطلاحي وإبراز بعض التعاريف التي وضعها مختلف الباحثين والهيئات والمنظمات الدولية المتخصصة.

1. لغة: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر Kubernan تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، واطلق على هذا الربان good governor، واستعمل هذا المصطلح في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernane، ثم في اللغة الفرنسية القديمة Gouvernance كمرادف لمصطلح الحكومة Gouvernement، وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح Governance للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم، واستقر مجمع اللغة العربية على مصطلح حوكمة الشركات في سنة 2003 و معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المؤسسات بصفة عامة¹.

وبالنظر إلى حداثة المصطلح فقد ترددت في الفقه مصطلحات عديدة منها "حوكمة الشركات" و"أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة" و"أسلوب نظام إدارة الشركات" و"ممارسة السلطة والإدارة" و"إدارة المؤسسات

¹ حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

- المالية" و " الإدارة الحكيمة" و " الحاكمة المؤسسية"¹.
2. **إصطلاحاً:** يمكن إعطاء تعريف للحوكمة من خلال إدراج بعض التعاريف التي جاء بها مختلف الباحثين بالإضافة إلى الهيئات والمؤسسات الدولية على النحو التالي:
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:** هي "استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة في المجتمع بهدف إدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمشاركة الأطراف الاجتماعية الأخرى".²
- **تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP:** "هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"³.
- **تعريف منظمة الأمم المتحدة UN:** هي "عقلنة القانون واندماجها مع الاقتصاد والإدارة للمؤسسات الإنتاجية"⁴.
- **تعريف البنك الدولي:** هي "التنمية والتطوير الإداري بالمؤسسة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها"⁵.
- وعرف اندريه لجوي (Andrée Lajoie, 1997) الحوكمة بأنها "كل ما يتعلق بالمؤسسات والعمليات والتقاليد التي تشارك في مناقشة شؤون المواطنين، ويشمل الحكومة، القطاع العمومي، المجتمع المدني، القطاع الخاص، ووسائل الإعلام وما إلا ذلك".⁶
- أما في الجزائر فقد تبنى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية الصادر سنة 2009 بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومنتدى رؤساء المؤسسات مصطلح الحكم الراشد كمرادف لـ "حوكمة الشركات" في معناها الشامل هي تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال

¹ سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

² مراد بن مهدي، مرجع سابق، ص 51.

³ مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 19.

⁴ صبري احمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العبية للموسوعات، لبنان، د.س. ن، ص 37.

⁵ سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 24.

⁶ Abdelhaq Sari, *Le role de la Gestion des Connaissances dans un Project d 'E-Governances cas de la Strategies E-MAROCC 2010*, mémoire present comnie exigence partielle de la maitrise en Administration des affaires (MBA recherche), Université du QUÉBEC a MONTRÉAL, canada, 2006, p11.

المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها.¹

حوكمة الشركات هي نظام من القواعد والممارسات والعمليات. وظيفتها هي للسيطرة على المؤسسة وتوجيهها تتضمن موازنة مصالح العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة لضمان المساءلة والعدالة والشفافية في علاقات المؤسسة مع المساهمين والإدارة والعملاء والموردين والممولين، والمجتمع.²

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للحوكمة بأنها مختلف الإجراءات والقوانين، والممارسات، والعمليات التي تهدف إلى بناء إطار عام لتسيير المؤسسات العمومية أو الخاصة، يسمح باستشارة كافة الأطراف سواء من داخل المؤسسة أو خارجها ويفتح لهم المجال بالمشاركة، من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار بما يتلاءم وتحقيق الشفافية والعدالة وضمان المساءلة لتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف. ويمكن اختزال أسس الحوكمة في ثلاث نقاط أساسية:³

التوظيف العقلاني والقانوني لقواعد المرفق العمومي ولوظائف الإدارة؛
مؤسسة وتدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري؛
التجديد الدائم والمستمر للنخب الإدارية بناء على معايير محددة.
ثانيا/ خصائص ومرتكزات الحوكمة.

1. **خصائص الحوكمة:** حسب ما جاء في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والتي يمكن إدراجها كما يلي:⁴

- **الإنضباط:** اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- **المساءلة:** إمكانية تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

¹ حسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص 19

² James A Stikeleathe, **toward a Systemic Model for Governance and Strategic Management: Evaluating Stakeholder Theory Versus Shareholder Theory Approaches**, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, University of South Florida, Florida, United States of America, 2017, p41.

³ عصام محمود حسن هنتش وإبراهيم جابر السيد احمد، الإدارة الرشيدة والحوكمة، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 16.

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 23.

2. أطراف الحوكمة: توجد العديد من الأطراف تسعى من أجل تحقيق الحوكمة بطريقة صحيحة وفعالة ومنها:¹

- **الحكومة:** لأنها معنية بوضع الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد مجال عمل مؤسسات القطاع العمومي والخاص، وتحديد السياسات العامة للبلاد، لتحقيق مبدأ الحكم الراشد في كل المجالات (سياسية، اجتماعية، اقتصادية... الخ).

- **القطاع الخاص:** حيث يعتبر شريكا أساسيا للدولة من خلال مساهمته في توفير الخبرة والمعرفة والمساعدة في تحقيق التنمية وتوفير فرص عمل للموارد البشرية.

- **جمعيات المجتمع المدني:** من خلال دورها الأساسي كحلقة وصل بين المواطن والدولة وإشراكه في وضع السياسة العامة وتعميق المساءلة لتحقيق الشفافية والعدالة والمساواة بين فئات المجتمع للوصول إلى التطبيق الصحيح للديمقراطية.

حيث أن هناك تكامل بين الأدوار التي تأخذها الأطراف الثلاثة (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) في تحقيق الحوكمة ويكمن الدور الأساسي للحكومة (الدولة) في وضع المعالم التي ترسم الإطار الذي ينظم ويحدد طبيعة العلاقة التي يمكن أن تنشأ داخل الدولة بين المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص بصفتها شريك اقتصادي والمجتمع باعتباره المستفيد من مختلف النشاطات التي تقدمها تلك المؤسسات، للوصول إلى تحقيق المبادئ الأساسية للحوكمة.

- **ركائز الحوكمة:** والتي تتمثل فيما يلي²:

- **السلوك الأخلاقي:** من خلال التزام المؤسسة بقواعد السلوك المهني الرشيد، وتحقيق الموازنة بين تحقيق مصالح أطرافها والشفافية في تقديم المعلومات، والمحافظة على البيئة.

- **الرقابة والمساءلة:** بتفعيل الدور الرقابي لأصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة والتي تتمثل في: رقابة عمومية لأطراف تابعين للدولة، رقابة مباشرة لأطراف من داخل المؤسسة، أطراف أخرى مثل الموردون، المستهلكون... الخ).

- **إدارة المخاطر:** وضع نظام المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة. ويمكن إعطاء توضيح أكثر من خلال إبراز أهم هذه العناصر والتي تمثل عناصر الحوكمة الجيدة والتي يمكن إدراجها كما يلي:

¹ احمد يحيوي، الحوكمة المحلية وإعداد الميزانية في الجماعات الإقليمية-دراسة حالة بلديات ولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص ص 18-23.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 47.

الشكل (1-10): يوضح عناصر الحوكمة الجيدة.

الشفافية	الشرعية	المشاركة	تطوير الموارد	الخدمة
التمكين	سلطة القانون	المساءلة	العدالة	الإستمرارية
الكفاءة والفعالية	اللامركزية	تحديد المشاكل		

المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 227.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:¹

- **الخدمة والمشاركة:** وذلك من خلال توفير الخدمات الأساسية لكافة المواطنين، وحققهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **الإستمرارية والشرعية:** من خلال التنمية الشاملة وتقليص حدة الفقر، وتعزيز سلطة القانون.

- **الشفافية والعدالة والمساواة:** وذلك بالسماح بتدفق المعلومات وتمكين المعنيين من متابعة معاملاتهم في المؤسسات، وإعطاء الفرص لكافة فئات المجتمع.

- **المساءلة وتعزيز سلطة القانون:** بحيث يكون متخذو القرارات محل مساءلة أمام المواطنين أو ممثليهم عن تلك القرارات، وضمان العدالة والنزاهة في تطبيق القانون.

- **التمكين:** إعطاء المجال لكافة الأطراف الفاعلين في متابعة تحقيق أهداف الحوكمة وتوفير المناخ الملائم لتحقيق أقصى قدر من الرفاهية المجتمعية.

ثالثاً/ مبادئ الحوكمة: حيث انه لا توجد مبادئ موحدة للحوكمة وتختلف من دولة لأخرى بالنظر إلى ظروفها الاقتصادية والسياسية ما دامت تحقق نفس الأهداف².

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: OCED التي أصدرتها في ماي 1999 ثم تم تعديلها مع مشاورات ويتم إصدار الصياغة المعدلة في 22/04/2004 كما يلي³:

أ. المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: وذلك من خلال التركيز على شفافية وكفاءة الأسواق، وتوفير المتطلبات القانونية والتنظيمية تتوافق وتطبيق الحوكمة، وضمان توزيع المسؤوليات بين جميع الجهات في إطار قانوني يضمن خدمة المصلحة العامة؛

ب. المبدأ الثاني: حقوق المساهمين: من خلال اختيار مجلس الإدارة والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة، ونقل ملكية الأسهم والحصول على عائد، مراجعة القوائم المالية.

ت. المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين: من حيث حصولهم على تعويضات مناسبة في حالة الضرر، وعدم التمييز بينهم من حيث الجنسية أو الفئة.

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 227.

² سالم بن سلام بن حميد الفلتي، مرجع سابق، ص 29.

³ احمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 97.

ث. المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: وحصولهم على المعلومات المطلوبة وتفعيل حقهم في الرقابة باحترام حقوقهم القانونية والتعويض المناسب في حالة الضرر.

ج. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: بالإفصاح على الأداء المالي للمؤسسة وأهدافها الحقيقية وتقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب.

ح. مسؤولية مجلس الإدارة: ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية واختيار أعضائه وواجباته القانونية.

2. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية: والتي وضعتها سنة 2003 والتي جاءت كما يلي¹:

- الممارسة المقبولة للحكم الجيد؛

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد؛

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

- القيادة.

3. مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية: والتي تعتبر مكملة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سيما المؤسسات البنكية سنة 1999 وتم التركيز على النقاط التالية²:

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف التصرفات السليمة وغيرها من المعايير الجيدة التي تحقق هذه المعايير؛

- استراتيجية المؤسسة معدة جيدا يمكن من خلالها قياس نجاحها ومدى مساهمة الأفراد في ذلك؛

- التوزيع السليم للمسؤوليات والتسلسل لمراكز اتخاذ القرار للموافقات المطلوبة لأعضاء المجلس؛

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا؛

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر مع ضمان تناسب المسؤوليات مع السلطات؛

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛

- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والمديرين والموظفين الذين يحققون العمل بطريقة سليمة؛

- تدفق المعلومات بشكل مناسب من الداخل أو الخارج.

الجدول (1-05): مقارنة بين مفهوم الحوكمة في شركة المساهمة ومؤسسات القطاع العمومي.

المبدأ	شركة المساهمة	مؤسسات القطاع العمومي
مسؤولية مجلس الإدارة	مجلس إدارة الشركة منتخب مباشرة من قبل المساهمين	الإدارة العليا معينة تعيينا من قبل سلطة أعلى
حقوق المساهمين	للمساهمين في الشركة حقوق أساسية معترف بها من قبل الجميع	حقوق المستفيدين المواطنين غير محددة جيدا وغالبا ما تكون غير معلومة لديهم

¹ نعيمة بوزيدة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017/2018، ص 34.

² رابح معروف، دور الحوكمة في تحسين تسيير ميزانية الجماعات المحلية - دراسة حالة ولاية تيارات، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2015/2016، ص 45.

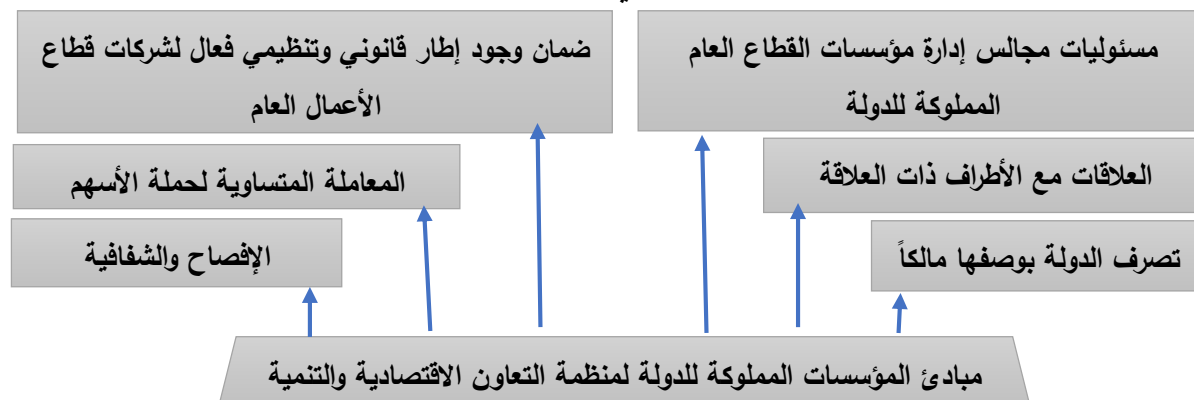
المعاملة المتساوية للمساهمين	يعامل المساهمون معاملة عادلة ومتساوية من قبل مجلس الإدارة بغض النظر عن حجم مساهماتهم	كثيرا ما تكون معاملة المواطنين تفضيلية ولا ينظر إليهم كأصحاب حق دائما
دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات	حقوق المساهمين يحددها القانون ويجب احترامها ويتم تشجيع الجميع، الإدارة، المساهمين، على التعاون لتحسين أوضاع الشركة	حقوق المواطنين يحددها القانون ولكن ليس بوضوح كاف والتفاعل بين الحكومة والمواطنين غالبا ما يكون في أضيق الحدود
الإفصاح والشفافية	تلتزم الإدارة بالشفافية وتقديم كشف حساب للمساهمين وله الحق في معرفة ما يجري والكيفية التي تدار بواسطتها الشركة	الشفافية في العمل الحكومي متدنية أن وجدت ولا تقدم الإدارة كشف حساب للمواطنين إلا بما يتعلق ببعض المنجزات من باب الدعاية للحكومة.

المصدر: محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد-منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 65.

ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين شركة المساهمة ومؤسسات القطاع العمومي في ملكية هذه الأخيرة للدولة وتصرفها باعتبارها صاحبة سلطة وسيادة يمنحها حرية التصرف واتخاذ القرار بالرجوع إلى السلطة السلمية العليا، عن طريق موظفين يتم تعيينهم، وهم مسؤولين عن تنفيذ مختلف القرارات والتعليمات الصادرة عنها. ويمكن توضيح المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع العمومي من خلال الشكل الموالي كما يلي:

الشكل (1-11): يوضح مبادئ حوكمة المؤسسات المملوكة للدولة الصادرة عن منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية 2005.



المصدر: عبد السلام أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015، ص 28.

رابعاً: مبررات وأهداف حوكمة المؤسسات العمومية¹.

1. مبررات حوكمة المؤسسات العمومية: نظراً لأهمية القطاع العمومي، ومساهمة مؤسساته في إجمالي الإنتاج الوطني وتوفير فرص عمل، والإدارة العمومية تقوم بمراجعة دورية للمؤسسات والمراقبة عليها حتى لا تنهار وتصل إلى الفساد الإداري والمالي.

2. أهداف حوكمة المؤسسات العمومية:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العمومية مع مراعات مصالح المتعاملين.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية لتحقيق رقابة فعالة مستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد الوطني بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل الوطني.

الجدول (1-06): نماذج الحوكمة في المؤسسات العمومية (الهدف الأساسي، المرتكزات، الجهات المعنية).

النماذج/ الأساليب	الهدف الأساسي	المرتكزات الرئيسية/ القيم	الجهات المعنية والاستراتيجية
النموذج البيروقراطي	نموذج تنظيم منطقي وفعال لتحقيق الأهداف	الرقابة التسلسلية وخطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة والاستمرارية والنزاهة	البيروقراطية العمومية والهرمية
مفهوم التسيير العمومي الجديد	تعزيز الكفاءة والجودة في القطاع العمومي	تقليص الحكومة ، التقاعد، التنظيم والمنافسة وزيادة المرونة	الأسواق والحوافز
الحوكمة	إعادة توجيه علاقة الدولة مع المجتمع لتحقيق مجموعة واسعة من النتائج المرغوبة	المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، مكافحة الفساد	الدولة، قطاع الأعمال، منظمات المجتمع المدني
الحكومة المتكاملة	تحسين التنسيق والتكامل بين الجهات لزيادة فعالية السياسات	الشبكات، الشراكات، التعاون	مراكز خدمة متكاملة
القيمة العمومية	تحقيق أهداف متعددة بما في ذلك نتائج الخدمة، الرضا، الثقة	العلاقات، الثقة، الشرعية، المساءلة	اختيار عملي من بين قائمة البدائل

Source: Noore Alam Siddiquee, *Public Management and Governance in Malaysia*, Routledge, New York, 2013, p 14.

- على الرغم من اختلاف الأدوات المستخدمة في كل نموذج يميل بعض العلماء إلى رؤيتها نماذج متكاملة ، بدلا من منافسة في مجال الحوكمة والإصلاح العمومي، لذلك نجد أن الإصلاحات التي تتم متابعتها، هي مزيج من بعض هذه النماذج².

¹ عصام محمود حسن هنيش وإبراهيم جابر السيد احمد، مرجع سابق، ص 39.

² Noore Alam Siddiquee, *Public Management and Governance in Malaysia*, Routledge, New York, 2013, p 14.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هو الوصول إلى تحقيق الجودة لمختلف منتجاتها أو خدماتها، من خلال توفير مختلف المتطلبات الأساسية التي يمكن من خلالها الوصول إلى توفير منتجات وخدمات بمواصفات ذات جودة عالية تماشياً ومتطلبات الاقتصاد.

أولاً/ مفهوم وأهداف الجودة.

1. مفهوم الجودة: quality اختلفت الآراء حول إعطاء مفهوم موحد للجودة على اختلاف وجهات النظر حيث يمكن إعطاء عدة تعاريف لها، وذلك من خلال جملة التعاريف التي تم إعطائها من طرف العديد من الباحثين وكذلك مختلف الهيئات والمؤسسات الدولية والتي يمكن إدراج البعض منها على النحو التالي:

- **تعريف Fred Smith فريد سميث:** الجودة "هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء"¹.

- **تعريف المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute :** "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"².

- **تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQC):** "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن"³.

- **تعريف هيئة المواصفات البريطانية The British Standards Institution(BSI):** "الجودة بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة ما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"⁴.

كما يعرفها الصيرفي بأنها "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك" والجودة ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة الأتية:⁵

- **جودة التصميم:** ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج؛

- **جودة الأداء:** "الاعتمادية": وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة؛
- **جودة الإنتاج:** ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعملية الإنتاج في المؤسسة،

¹ خضر كاظم وروان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

² بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TCM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنيات المعلومات، القاهرة، 2016، ص 19.

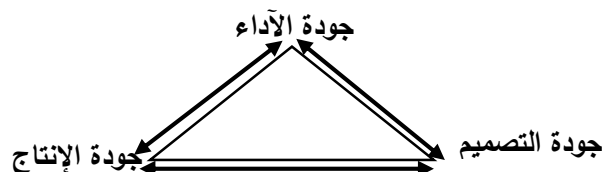
³ لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 13.

⁴ مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 48.

⁵ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 19.

كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (1-12): يوضح مثلث الجودة.

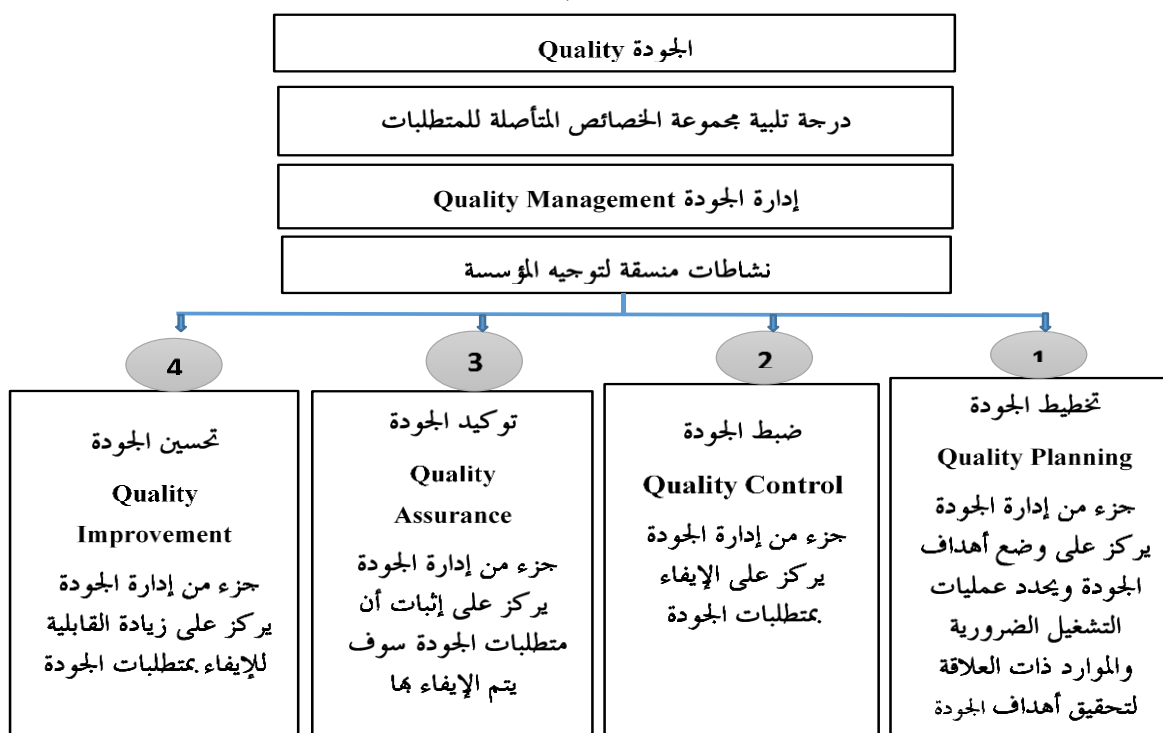


المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 19.

كما يمكن تعريف الجودة بأنها " الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات (الأيزو 9000:2005) ويمكن أن تكون الخصائص على سبيل المثال طبيعية أو وظيفية أو عضوية، وهي كامنة في المنتج العملية أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات"¹.

حيث تظهر ملامح الجودة في المنتج أو الخدمة من خلال الاهتمام بمختلف مراحل الإنتاج وتتبع مختلف تفاصيله بداية من التصميمات التي تكون دقيقة وواضحة وقابلة للتطبيق كمرحلة أولى ليتم فيما بعد الالتزام والتقيّد بمختلف التفاصيل الدقيقة أثناء تنفيذها، من أجل تحقيق منتجات أو خدمات ذات جودة. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-13): يوضح مفهوم الجودة في مواصفة الأيزو 9000:2005.



المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011: 2002، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010، ص 9.

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011: 2002، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010، ص 09.

من خلال الشكل السابق الذي يوضح مفهوم الجودة وعناصر إدارتها كأجزاء كما ورد ذلك بالنص في مواصفة الأيزو 9000:2005 الخاصة بمبادئ أنظمة إدارة الجودة ومصطلحاتها نجد تحقيق الجودة يعتمد على درجة تلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات والتي تهدف إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يعبر عنها من خلال نشاطات منسقة لتوجيه المؤسسة باتباع جملة من المراحل الأساسية تبدأ بتخطيط الجودة من خلال تحديد العمليات والموارد اللازمة لتحقيقها وتحديد وضبط المعنى الحقيقي للجودة ومكوناتها وإمكانية تحقيقها، وصولاً إلى تحسين الجودة من خلال قابلية وكفاءة المؤسسة للاستمرارية في تحقيق الجودة بنفس الكفاءة. والجدول التالي يلخص مفاهيم الجودة وفقاً لبعض روادها الأوائل:

الجدول (1-07): يتضمن مفاهيم الجودة في نظر روادها.

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملاءمة للاستخدام Fitness for use	المستهلك
ديمينغ Deming	الملاءمة للغرض Finess for Purpose	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	المورد (المجهز)
إشيكافو Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المورد (المجهز)
فيجنباوم Figenbaum	رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the Lowest cost	المورد (المجهز)
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المورد (المجهز)

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص23.

أما في الإدارة العمومية فقد امتد منظور الجودة ليشمل المجالات التالية: جودة الموارد البشرية، جودة القيادات المؤسسية، جودة الخدمات العمومية، جودة المعلومات، جودة المعرفة¹.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للجودة على أنها أداء العمل بالطريقة التي تسمح من خلالها بتوفير خدمات ومنتجات تحمل خصائص ومواصفات قادرة على إرضاء مختلف أذواق العملاء وتلبية احتياجاتهم في فترة زمنية معينة.

2. أهداف الجودة: إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أي كان نوعه (سلعة أو خدمة) فالمؤسسة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا الزبون ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:²

- خفض التكاليف: يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف و

¹ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 102.

² مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 50.

- إختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان ما أثر تأثيراً سلبياً على الإنجاز.

- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وتقليل المهام عدم الفائدة من العمل المتكرر.

ثانياً/إدارة الجودة الشاملة.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة: والتي يمكن إدراجها والتطرق إليها من خلال إبراز أهم التعاريف الصادرة عن أهم المؤسسات والباحثين المختصين في مجال الجودة كما يلي:

- تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA: إدارة الجودة الشاملة هي "الفلسفة الإدارية للمؤسسة لتي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع"¹.

تعريف معهد الجودة الفدرالي: بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"²

- عرفت الجودة الشاملة من قبل بهارات وكلو Baharat Wkahlu بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"³.

- وعرفها "جانبلوكسي Jablenski بأنها شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين إدارة المؤسسة والعاملين لأداء الأعمال بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"⁴.

- ويمكن تعريفها على أنها "نظام إدارة يتطور باستمرار يتكون من قيم وتقنيات وأدوات"⁵.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مختلف الآليات والأساليب التي تتخذها المؤسسات من أجل التحسين المستمر لأدائها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهداف العملاء. والجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

¹ خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 74.

² مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 159.

³ مأمون سلمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

⁴ حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 30.

⁵ Rickard Garvare, Process Management and Sustainable Development in a Quality Perspective - Implementation and Measurement Related to Small and Medium Sized Enterprises, doctora thesis of Business Administration and Social Science Division of Quality Technology and Statistics, Luleå University, Sweden, 2002, p22.

الجدول رقم (1-08): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة	وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن	
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل استراتيجي	
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح	
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج	
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)	
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي	

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 25.

من خلال الجدول أعلاه يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة من خلال الإعتماد على مكونات الإدارة وأهدافها، حيث نجد أن:

- الهدف الأساسي للإدارة التقليدية هو تحقيق أرباح قصيرة المدى على اعتبار أن الموظفون يشكلون موارد باهضة ومكلفة والتي تجعل من الجودة تكلفة، حيث يبرز الهدف الأساسي للإدارة التقليدية في تحقيق النتائج بغض النظر عن نوعية المنتج وإعتماد الأسلوب الذي يقلل من التكاليف بالإعتماد على المساهمات الفردية.
- أما إدارة الجودة الشاملة الهدف الأساسي لها هو محاولة تلبية توقعات الزبائن من خلال دراسة وتحليل إحتياجاتهم، على اعتبار أن الموظفين هم أصل إستراتيجي في المؤسسة لا يجب الإستهانة بقدراته الإبداعية، لتحقيق الجودة التي تمثل ربح إضافي للمؤسسة، حيث يكمن الهدف الأساسي للإدارة هو تحقيق العمليات التي تساهم في تحسين النتائج بإعتماد أسلوب تحسين الجودة للمحافظة على زبائن المؤسسة وإستقطاب زبائن جدد من خلال الإعتماد على العمل الجماعي لتحسين أساليب العمل.

2. التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة: والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-09): يتضمن التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة.

السنة	الحدث
1911	قام Fredrick Taylor بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي ظهرت فيه بدايات دراسات الحركة والزمن
1931	قدم Welter Shewhart بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة
1940	قام Edward Deming بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان
1941	انضم Deming لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة
1950	توجه Deming نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة
1951	نشر Joseph Juran كتابه بعنوان الرقابة على الجودة
1970	قام Philip Crosby بطرح مفهوم الخلو من العيوب
1979	نشر Philip Crosby كتابه بعنوان الجودة مجانية
1982	نشر Edward Deming كتابه بعنوان الجودة، الإنتاجية، الوضع التنافسي

1987	قامت شركة Motorola بابتكار وتطبيق مفهوم Six Sigma
1993	بدا تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات
2000	تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة

المصدر: خضير كاظم وروان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

من خلال الجدول السابق والذي يظهر مختلف مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ما بين الفترة الممتدة بين سنة 1911 إلى سنة 2000 والتي بدأت من خلال إسهامات (Fredrick Taylor) فريدريك تايلور والمبادئ التي نشرها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، أعطى من خلالها معالم جديدة للعمل الإداري لتليها فيما بعد العديد من الدراسات والأبحاث كالتي قام بها والتر شوهرت (Welter Shewhart) سنة 1931 والتي أضاف من خلالها بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة لتتواصل الأبحاث فيما بعد ومن بينها تلك التي قام بها إدوارد دومينق (Edward Deming) من خلال تحديد عينات إحصائية بدراسة السكان وبعد انضمامه لـ وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1941 تعلم تقنيات الرقابة على الجودة، لينتقل فيما بعد إلى اليابان 1950 حيث قام بنقل تجربته إلى الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة، ومن جهة أخرى نشر جوزيف جيران (Joseph Juran) في سنة 1951 كتابا بعنوان الرقابة على الجودة، وخلال الفترة بين 1970-1979 قام فيليب كروسبي (Philip Crosby) بطرح مفهوم الخلو من العيوب كتعبير عن الجودة، وكتاب بعنوان الجودة مجانية، ليقوم دومينق بنشر كتاب آخر له سنة 1982 من خلال تجربته بعنوان الجودة - الإنتاجية - الوضع التنافسي، وفي سنة 1987 قامت شركة Motorola بابتكار وتطبيق مفهوم Six Sigma للجودة الشاملة يعتمد على تقنيات حديثة لتحديد الجودة، ونظرا للانتشار الواسع لمصطلح الجودة في الأبحاث والاهتمام الواسع الذي حظيت بها من طرف مختلف الباحثين تم سنة 1993 اعتماد تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات كتوجه إداري جديد يعتمد على مبادئ وأسس تساهم في تحقيق الجودة في كل المستويات الإدارية، لينتم فيما بعد سنة 2000 إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: حتى تتمكن أي منظمة من تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاعتماد على جملة من المبادئ، ونستعرض فيما يلي المبادئ السبعة التي تمّ التوافق عليها ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-14): يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد: عجراد شرحيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017، ص ص 12-13.

وسيتم شرحها على النحو التالي:

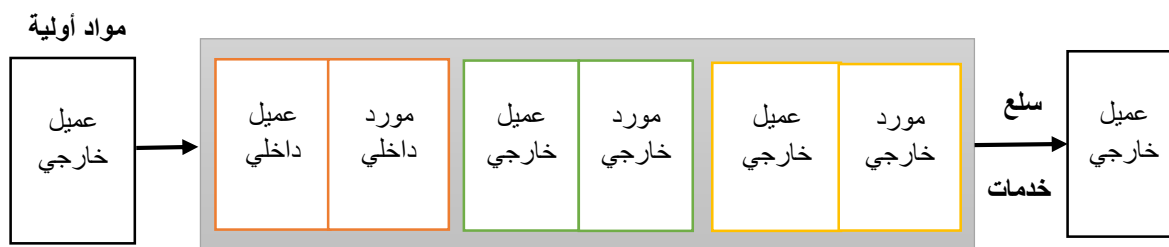
أ. **التزام الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة:** الإدارة العليا للمؤسسة تعمل على إحداث تغييرات متعددة في العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال وطرق تقييم الأداء، واتخاذ القرار وتعمل على تعظيم فرص النجاح لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية¹. ولتحقيق ذلك يتوجب على الإدارة العليا توفير بيئة داخلية ملائمة لتوحيد جهود الأفراد ذوي العلاقة بالأنشطة المؤثرة في الجودة لضمان أداء أفضل بكفاءة وفعالية.

ب. **التركيز على العميل:** من خلال سعي المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات بشكل متميز تحقق رضا العملاء في الداخل مثل الموظفين والإدارات، وفي الخارج وهم المستفيدون من المنتجات والخدمات، لكسب ثقتهم، والقدرة على المنافسة وتحقيق النجاح والاستمرار² والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ احمد فارس بوعامة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بمدينة قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2018/2017، ص 123.

² بهجت راضي وهشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 105.

الشكل (1-15): يوضح شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة.



المصدر: بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TCM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنيات المعلومات، القاهرة، 2016، ص 105.

ت. **التخطيط الاستراتيجي:** ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الاستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها¹.

ث. **التحسين المستمر:**² تمر عملية إنتاج السلع أو الخدمات في عدة عمليات، وبالتعاون مع عدد كبير من الأفراد من بيئات عمل محددة، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين السلع والخدمات بشكل مستمر، مما يترتب عليه تحسين الأنظمة والعمليات التي تعمل من خلالها حيث أن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تمكن من تحقيق هدفين أساسيين هما:

- **هدف عام:** بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المؤسسة ويكون مرتبطا بالإمكانيات التنظيمية عند استلام العميل للسلعة أو الخدمة؛

- **هدف خاص:** من خلال التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.

ج. **إشراك العاملين وتمكينهم:** وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم الثقة بطريقة تشعرهم بالأهمية، لتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والزيادة من إمكانية المؤسسة في تصميم خطة أفضل والتحسين من كفاءة صنع القرار³. "ثقافة المشاركة والعمل الجماعي بشكل متعاون لتحسين العمليات وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل هي حجر الزاوية في بناء ثقافة راسخة للجودة"⁴.

¹ أسهمان دومي، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالآداء المنظمي دراسة وصفية مقارنة بين مؤسسة حضنة حليب ومؤسسة الصومام حليب بجاية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في علم النفس، جامعة لونييسي على 02، البلدة، الجزائر، 2020-2021، ص 76.

² عجراد شرحبيل، مرجع سابق، ص ص 12-13.

³ نسيم لخضاري، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البلدة 02، الجزائر، 2014/2015، ص 108.

⁴ إباد عبد الله شعبان، الجودة الشاملة-مدخل نظري وعملي نحو ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

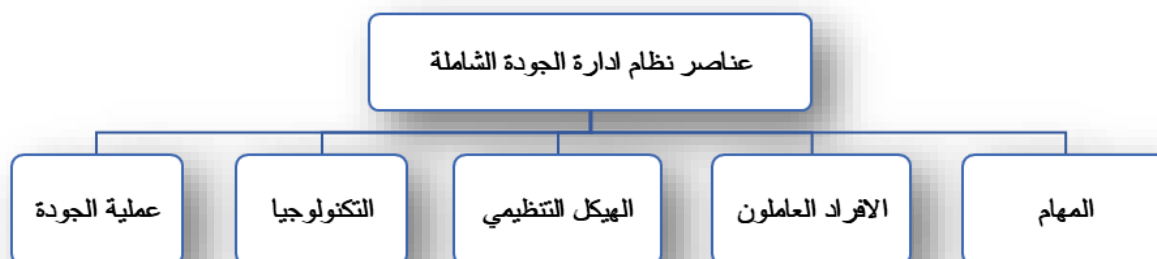
ح. **التدريب والتطوير المستمر**¹: يعتبر وسيلة لتنمية قدرات الأفراد وإمكاناتهم ضمن وظائفهم بما يحقق تميز في الأداء، ويحتل التدريب مكانة مهمة ضمن أنشطة المؤسسة لأنه يعزز معرفة الأفراد ومهاراتهم في مجال وظائفهم، فالمؤسسة تحرص على الرفع من مستوى خبرات أفرادها باستمرار بما يحقق التفوق في إنجاز العمل ويحفزهم على أداء تلك الوظائف.

خ. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**: تعد المسؤولية الاجتماعية أحدث مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، وتشير المسؤولية الاجتماعية إلى الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع بصفة عامة، فهي بالتالي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبناها².

4. **عناصر إدارة الجودة الشاملة**: نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية إن توفرها بالأساس في المؤسسة، أو يفترض أنها موجودة، وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الجودة، وتتمثل فيما يلي³:

- **عملية الجودة**: ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية؛
- **التكنولوجيا**: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من العديد من الفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛
- **الهيكل التنظيمي**: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة؛
- **نظام الأفراد**: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، والتدريب، وتغيير الثقافة وغيرها؛
- **المهام**: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها. كما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-16): يوضح عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص98.

¹ نسيمه لخضاري، مرجع سابق، ص 107.

² عجراد شرحبيل، مرجع سابق، ص 13.

³ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 97.

من خلال الشكل السابق نجد انه لا يمكن تحقيق الجودة إلا من خلال التكامل بين مختلف العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على اختيار وتعيين موظفين مؤهلين وقدرين على أداء المهام بكفاءة وفعالية ضمن إطار تنظيمي ويسمح بتنظيم العمل باستخدام أساليب تكنولوجية تساعد تنفيذ العمليات التي تسمح بتحقيق متطلبات الجودة.

5. خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:

الشكل (1-17): يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص36.

ب. **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل مهمة وهي:¹
 - مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية مخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

¹ احمد فارس بوعمامة، مرجع سابق، ص 111.

- **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

- **مرحلة التقويم:** وغالبا ما تبدأ مرحلة التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد لديهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: منهجية ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

هناك اتفاق ضئيل على المصطلحات والتعاريف التي تخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وواسع في نظام الإدارة العمومية، بالنظر إلى طبيعة وخصوصية أنظمتها.¹

1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية: حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العمومي يتطلب توفر عدة متطلبات أساسية ومنها ما يلي:²

أ. **الإهتمام بتوقعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية:** والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.

- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية: لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.

- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية: وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.

ب. **بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة:** لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل تأخذ في الاعتبار المعايير المقبولة من جانب المستفيدين من الخدمة.

ت. **إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات العمومية:** موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.

- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين: من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.

ث. **التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية:** والتعقيدات في إجراء ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.

¹ Rickard Garvare, op. cit, p23.

² مريزق عدنان، مرجع سابق، ص ص 108-110.

- ج. تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات: والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- ح. توفير نظم المعلومات: على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والثقة في أداء الخدمة.
- خ. الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة: وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- د. توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية: وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمؤسسة الخدمة.
- ذ. ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية: من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات.
- ر. أحكام الرقابة على الفساد والانحراف: المتفشي في مؤسسات الخدمة والذي تتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة.
2. منهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية: كما بينه مصطفى يوسف كافي ويمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-10): يتضمن منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية.

منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية	
العمل النقطة المحورية	توجيه رسالة الإدارة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
فلسفة الإدارة مدعمة للعمل	
العاملين اهم المحاور في تدعيم العاملين	
الجودة الهدف النهائي	
وجود العمل في الهيكل التنظيمي	توجيه الهيكل التنظيمي نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
الإجراءات الإدارية	
تفويض الصلاحيات	
عقد اجتماعات في كل الإدارات	توجيه ثقافة الإدارة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
طبع كتيبات توضيح رسالة الإدارة العامة وأهدافها	
تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة	
تدعيم مفهوم العمل الجماعي	
التسويق الداخلي	توجيه الموارد التكنولوجية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
تكنولوجيا الخدمات	توجيه الموارد البشرية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
تكنولوجيا المعلومات	
توجيه الموارد المالية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة	
توجيه العمليات نحو تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 175-180.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية يعتمد في الأساس على رغبة الإدارة في تطبيق هذا الأسلوب، لتليها فيما بعد جملة من الإجراءات التي تساعد على تطبيقه والتي تتمثل في تكيف الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة وقابلية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوجيه ثقافة المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بأفكارهم والعمل الجماعي نحو الجودة، وتسخير مختلف الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية ومختلف العمليات من أجل تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

3. دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية: إن مبررات ودوافع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له عدة أسباب إدارية واجتماعية وسياسية واقتصادية تتمثل فيما يلي¹:

- تحسين مستوى المعيشة ونوعية الخدمة المقدمة؛
- تقليل التكاليف من خلال التركيز على جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين منها؛
- الطلب المتزايد للمستفيدين على تحسين الإنتاجية وتحديد مواصفات الأداء ومشاركتهم في عملية تصميم الخدمة العمومية.

بالإضافة إلى مبررات أخرى يمكن إدراجها كما يلي:²

- زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين إذ أن زيادة إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل يؤدي إلى رفع الإمكانيات الإبداعية والفنية لديهم، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عملية التحسين.
- زيادة الربحية والقدرة التنافسية فالتحسين الذي تحققه الجودة يقلل التكاليف ويسمح للمؤسسات البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل.
- زيادة الفعالية التنظيمية، حيث تحقق إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحسنا كبيرا في الاتصالات وتحسين العلاقة بين الإدارة في ظل توقعات المواطنين المتنامية، أصبحت خدمات القطاع العمومي التي تلبي احتياجاتهم بكفاءة وجودة، المنتجات الحكومية الرئيسية التي يطلبها المتعاملون مع الخدمات العمومية.

- يتطلب تعزيز جودة وكفاءة خدمات القطاع العمومي أن تعتمد المؤسسات العمومية منهجيات مبتكرة في تصميم الخدمات وتوفيرها وتعزيز ثقافة التركيز على المواطن في تصميم الخدمات العمومية وتوفيرها في العالم العربي أن تخرج المؤسسات الحكومية بحلول جديدة تلبي الظروف المحلية، وتتصدى للتحديات التي تواجه الخدمات العمومية فضلا عن تحسين جود الخدمات المتصلة بالتعليم، والبطالة، والشؤون الاجتماعية وغيرها من القطاعات.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 158.

² مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 107.

4. عوائق ومزايا تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية: إن إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية تثير جدلا كبيرا لدى معظم الباحثين في هذا المجال وذلك من منطلق خصوصية هذه المؤسسات وملكيته للدولة والذي يشكل صعوبة في تحديد الإطار العام للجودة واختلافه عن نهج القطاع الخاص في معطيات كثيرة.

أ. عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

حيث تواجه المؤسسات العمومية عند تطبيقها نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العقبات التي تحول دون التطبيق الصحيح والشامل لها والتي تتمثل فيما يلي¹:

- عدم استقرار القيادات الإدارية، لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى فترة كافية لترسيخه وقبوله والتدريب عليه؛

- مقاومة التغيير بسبب رفض الأفكار الجديدة المتعلقة بالجودة من طرف بعض العاملين بسبب خوفهم من فقدان وظائفهم أو زيادة أعباء أعمالهم أو فقدان السيطرة عليها لا يعطي للمؤسسة فرصة لتطبيق هذا المفهوم؛

- عدم قدرة المؤسسات العمومية على تحديد المستفيدين من خدماتها بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة وصعوبة الاتصال الإداري والجغرافي؛

- عدم الفهم الصحيح لنظام إدارة الجودة الشاملة، والاعتقاد بأنه يؤدي إلى زيادة التكاليف،

- النظام الهرمي للإدارة العمومية الذي يعتمد على تسلسل الأوامر الإدارية لا يشجع على الإبداع لدى العاملين لتخوفهم من الوقوع في الخطأ؛

- صعوبة تشكيل فرق العمل الجماعي في المؤسسات العمومية؛

- عدم الاهتمام بالتحسين المستمر في المؤسسات العمومية، لغياب المنافسة في تقديم نفس الخدمات؛

- جمود القوانين التي تنظم سير العمل في المؤسسات العمومية؛

- ضعف الولاء الوظيفي وتدني الرضا بسبب ضعف التحفيز؛

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية.

صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية وإنتاجها والتركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات².

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية لا يمكن أن ينجح بصورة صحيحة إلا إذا تم إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة وعلاقاتها الاجتماعية، وذلك راجع لاعتماد هذه المؤسسات على التسلسل الهرمي للسلطة والاتصال والتنظيم وهذا ما لا يسمح باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات أو تفويض

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص 200-201.

² مريزق عدنان، مرجع سابق، ص ص 110-111.

السلطة والموظفين اعتادوا على فكرة المنافسة من أجل الترقية وزيادة الأجور وغير منفتحين على المشاركة الداخلية المدعومة بشكل متبادل والعمل الجماعي¹.

ب. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية: الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في ضمان الحكومات في تنفيذ متطلبات الجماهير منها، كما يكمن في تحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع ككل، وينعكس ذلك على جميع المواطنين، لأن جميع المواطنين يستفيدون من الخدمات أو السلع التي تقدمها هذه المؤسسات، فتنطبق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق، وتحسين جودة المنتجات العامة بأقل التكاليف، وكل ذلك ينعكس على المواطن حيث يحظى بخدمات أفضل وبتكاليف أقل².

كذلك فإن من بين مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي³:

- السرعة في إنجاز خدمات ذات جودة عالية والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات العمومية،
- الرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات العامة وتقليص الجهد والوقت للموظفين؛

- تقليل كلفة التشغيل نتيجة التزام الإدارة العليا، واكتساب العاملين مهارات عالية من خلال التعليم والتدريب المستمر؛

- التركيز على تبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية، والحد من ممارسة الفساد الإداري من خلال فتح المجال للمواطنين لتحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة.

المبحث الثالث: مراحل عصرنة الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق النمو تحاول بشتى الطرق تطوير وعصرنة أساليب عمل إدارتها، وفي سبيل ذلك قامت بانتهاج العديد من السياسات والإجراءات التي من شأنها تحسين نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال توفير اطار تنظيمي وتشريعي يساهم في الرفع من كفاءة مؤسساتها وتحسين خدماتها وكذا تقرب الإدارة من المواطن بهدف الرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية وتلبية متطلبات المواطن وتحقيق رضاه، وكان ذلك عبر جملة من الإجراءات التنظيمية الطموحة التي مست مختلف المؤسسات الجزائرية.

¹ أحمد فارس بوعمامة، مرجع سابق، ص 188.

² رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 47.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 159.

المطلب الأول: الإصلاح الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية.

في سبيل إصلاح الإدارة العمومية قامت الدولة بالعديد من الإجراءات التي تسعى من ورائها إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال استحداث هيئات رقابية تسهل عملية الكشف على مختلف مواقع الفساد وتسلط الضوء على مراكز الخلل وإصلاحها سواء على المستوى الجزئي أو الكلي وإعادة تنظيم أساليب العمل بإصدار مختلف القوانين التي ترخص بذلك وتهدف إلى التأثير على مختلف أصول المؤسسة العمومية وتوجيهها بما يخدم الأهداف الحقيقية لها.

أولاً/ تعريف الإصلاح الإداري.

يمكن تعريف الإصلاح الإداري بأنه "تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المؤسسة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم ونظريات حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمؤسسة"¹ وعرفه كايدن (Kayden) " التحسن المتعمد والمتواصل للأداء التشغيلي للقطاع العمومي "².

الجدول (1-11): يتضمن المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري.

إعادة التنظيم	تبسيط الإجراءات	تقارير تقييم الأداء
التدريب أثناء القيام بالتوظيف	سجل الحضور والغياب	المجالس التأديبية
إصدار النظم واللوائح	تشكيل اللجان الدائمة	الحوافز المادية
إحالة القضايا للتحقيق	صناديق الشكاوى	فصل الإدارة عن السياسة
تفويض الصلاحية	الترقية وفقا للأقدمية	مبدأ الثواب والعقاب

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان

للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 43.

ويمكن إعطاء مفهوم لبعض المصطلحات للتفريق بينها وبين مصطلح الإصلاح الإداري على النحو التالي:³
 - إعادة التنظيم الإداري: يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي أو الميكانيكي، فيتم التركيز على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية وبمعزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية.

- التنمية الإدارية: هي عملية واعية منظمة جماعية ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري في المؤسسة تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العنصر البشري لأداء عمله

¹ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 38.

² Caiden Cerold, administrative reform comes of age, Berlin-Wolter de cryter and co.1991, p01.

³ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 36.

بطريقة أفضل.

- **التحديث الإداري:** هو عملية تهدف إلى تطوير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلائمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة بما يحقق أكثر كفاءة في ممارسة العمليات وتسهيلها.

وبناء على ما سبق يمكن إعطاء تعريف للإصلاح الإداري بأنه التصحيح المقصود والهادف الذي يستهدف المؤسسات العمومية تنفيذا لتوجهات السياسة العامة للدولة تعبيرا عن رغبتها في تصحيح بعض الاختلالات أو تغيير شامل في توجهاتها ويستهدف هيكل أو توجه مؤسساتها وهيئاتها العمومية. الغرض منه تصحيح الاختلالات ومحاربة الفساد أو تطبيق تقنيات جديدة لمساراة التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا/ خصائص وإستراتيجية الإصلاح الإداري.

1. **خصائص الإصلاح الإداري:** تكمن اهم الخصائص الأساسية للإصلاح الإداري فيما يلي:¹

- تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم؛
- عملية هادفة مخططة ومرسومة.
- عملية مستمرة ومتجددة هدفها يتحرك دائما.
- عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات وسائر خطواتها.
- يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح بناءً على استشارات ودراسات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.
- يكون محور الإصلاح منصبا على أحد عناصر النظام الإداري.
- أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في احدى المؤسسات.
- إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

2. **إستراتيجية الإصلاح الإداري²:** استنادا على مدى نطاق شمول الإصلاح الإداري أو درجاته هناك أربع استراتيجيات نوضحها كما يلي:

- أ. **الإصلاح الجزئي:** وتمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ويختار للتطوير فيهما عدد محدود من المنظمات ويتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، وغالبا ما تأتي النتائج في أضيق الحدود.
- ب. **الإصلاح الأفقي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل المنظمات الحكومية ومثال ذلك تصحيح شبكه الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي.
- ت. **الإصلاح القطاعي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح التي تنتقي عددا من المؤسسات الحكومية

¹ المرجع نفسه، ص 41.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2018، ص ص 48-49.

وترتكز على متطلبات التطوير للرفع فعالية أدائها فيتم بذلك تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة هذه المنظمات وتعتبر هذه الاستراتيجية نموذجاً مصغراً لتطوير المتكامل في نظام الإداري الحكومي.

ث. الإصلاح الشامل: تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في قطاعات الجهاز الإداري كافة وتعتبر هذه الاستراتيجية ثوره في أنظمه الجهاز الحكومي وممارساته إذا ما تم تطبيقها دفعه واحده وعلى نطاق شامل.

ثالثاً/ أهداف وأهمية الإصلاح الإداري.

1. أهداف الإصلاح الإداري: من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدولة من خلال عملية الإصلاح ما يلي:

كما أن من بين الأهداف الأساسية للإصلاح الإداري ما يلي:¹

ترشيد المؤسسات العمومية من أجل تشجيع أداء القطاع العمومي على إحياء إنتاجيته إلى مستويات مماثلة لما هو عليه في القطاع الخاص؛

تطوير شفافية العمليات الإدارية وأكثر من ذلك الانفتاح على المواطنين باعتماد نهج تدريجي ومرونة الإصلاحات لضمان النجاح؛

تحسين وتحديث أساليب العمل والإجراءات والأدوات المتاحة للمسؤولين وإنشاء استراتيجية للاتصال بين الإدارة والمستخدمين؛

إنشاء نظام متماسك من التعيين والاختيار وإنشاء برامج تدريبية شاملة وفعالة لتعزيز من كفاءة وفعالية الموظفين؛

تعزيز الدافع لموظفي الخدمة العمومية من خلال تقديم الأنظمة الرشيدة للتطوير الوظيفي على أساس الجدارة واعتماد أجور كافية في الإدارة من أجل تنفيذ كفاء وفعال.

2. أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري:² الحوكمة تعني في جوهرها التغيير باتجاه التقدم والتطور وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تلخيص دور الحوكمة في الإصلاح الإداري من خلال مبادئها كما يلي:

ضمان حقوق الملكية والحفاظ على الممتلكات والموارد سواء كانت عامة أو خاصة يستند إلى التشريعات التي تنظم العلاقات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والدولة، حيث من المناسب تطوير

- التشريعات لمواكبة التطورات الحاصلة، وتفعيل دور المؤسسات الرقابية، إضافة إلى التأكيد على دور المجتمع المدني والإعلامي في الرقابة.

¹ ياسين سالمي، الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي-دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014-2015، ص 182.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2018، ص ص 170-172.

- نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل اتجاها إصلاحيا يوفر أساسا وثقة كاملة للمتعاملين مع المؤسسات العمومية وضمانا للجدوى الاقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة، كما أن نظام الحوكمة بما يكفله من توفير المعاملة المتكافئة لجميع الأفراد يمثل في حقيقته إصلاحا من خلال تحديد الحقوق والواجبات بما ينمي لديهم الشعور بالولاء والإنماء.

- يعد الإفصاح من المبادئ الأساسية للحوكمة فيما يتعلق بالإعلان عن نتائج الأعمال والأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها بشكل واضح ودقيق من خلال الإعلان عن البيانات المالية والمؤشرات الإحصائية بما يسمح بتكوين صورة واضحة لدى المعنيين والمهتمين بخصوص تلك المؤسسات، كما يستوجب الإفصاح عن جميع المزايا العينية والنقدية للقائمين بإدارتها ومدى تطور مركزهم المالي ومختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي تحول دون تحقيق أهدافها، كما تتضمن الشفافية اطلاع المواطنين على كافة المعلومات عن المؤسسات العمومية والعاملين فيها بما لا يتعارض مع خصوصية عمل هذه المؤسسات ويلحق ضرر بها.

- الإدارة سواء كانت شخص أو مجلس ستكون مسؤولة بالدرجة الأولى عن درجة تحقيق الأهداف بالمؤسسة، والتي يمكن من خلالها قياس مدى كفاءتها عملا بمبدأ الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج.

رابعا/ الهيئات المستحدثة للإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية.

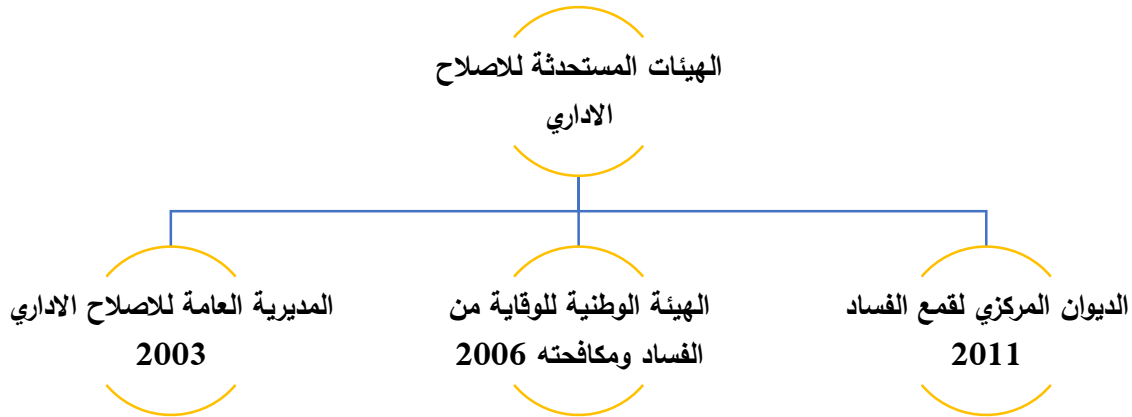
شرعت الجزائر منذ الاستقلال في بناء هيكلها الإدارية من خلال اتخاذ جملة من التدابير ومن بينها في سنة 1964 بإنشاء وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية لتتكفل بدراسة ووضع مخطط الإصلاح الإداري لتليها فيما بعد جملة من الإجراءات من بينها إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري سنة 1983.¹ ليتم فيما بعد إحداث محافظة الإصلاح والتجديد الإداريين² بموجب المرسوم 12 ماي 1984، ليتم فيما بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم: 88-131 بتاريخ 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.³ وغيرها من الإجراءات التي استهدفت التنظيم الإداري العمومي. وتم استحداث هيئات مهمتها الإشراف على تنفيذ ومتابعة عمليات الإصلاح الإداري كما يوضحها الشكل الموالي:

¹ بومليت أسيا، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية في العشرية الأخيرة -دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 73.

² المرسوم رقم 84-104، المؤرخ في: 15/05/1984، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، الجزائر، 1984، ص 696.

³ المرسوم التنفيذي رقم: 88-131 المؤرخ في: 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، الجزائر، 1988، ص 1013.

الشكل (1-18): يوضح الهيئات المستحدثة لإصلاح المؤسسات العمومية الجزائرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: رافيق بن مرسل، استراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر

2003-2013 دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص 104-110.

1. **المديرية العامة للإصلاح الإداري¹:** وهي هيئة تم إنشاؤها بتاريخ 2003/04/28 بموجب المرسوم التنفيذي 92-3 موضوعه تحت سلطة رئيس الحكومة مهمتها اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري ودراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وترقية المناهج والتقنيات العصرية ومختلف التدابير التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

2. **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد²:** هي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعه تحت سلطة رئيس الجمهورية تم إنشاؤها بموجب المرسوم الرئاسي 06-413 بتاريخ 2006/11/22، مهمتها تنفيذ مختلف الإجراءات والتدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد تتكون من ثلاثة هيكل هي: مجلس اليقظة والتقييم، مديرية الوقاية والتحسيس، مديرية التحليل والتحقيقات.

3. **الديوان المركزي لقمع الفساد³:** هو مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية موضوعه لدى وزير المالية تكلف بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 11-426 بتاريخ: 2011/12/08، يتمتع بالاستقلال في عمله وتسييره مهمته جمع كل المعلومات والأدلة تتعلق بالكشف عن الفساد ومحاربه.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 03-92 المؤرخ في 2003/04/24، يتضمن مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 30، ص 13.

² المرسوم الرئاسي رقم: 06-413 المؤرخ في: 2006/11/22، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74، الجزائر، 2006، ص 17.

³ المرسوم الرئاسي رقم: 11-426 المؤرخ في: 2011/12/08، يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 68، الجزائر، 2011، ص 10.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

لقد مرت الإدارة العمومية الجزائرية بعدة مراحل حاسمة، شكلت انتقالات جوهرية في أساليب عملها وتنظيمها بداية وكمرحلة أولى الإصلاحات الهيكلية التي مست مختلف القطاعات في محاولة إعطاء دفعة جديدة للقطاع العمومي بما يتماشى ومتطلبات الاقتصاد، وكمرحلة ثانية تمثلت في صياغة خطة عمل انتهجتها الحكومة لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال توفير البنية التحتية الداعمة التي تساهم في تفعيل العمل بالتقنيات الحديثة من خلال الولوج إلى الشبكة العالمية في سبيل عصرنة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية الجزائرية.

أولا/ المرحلة التمهيدية.

خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 تم خلال هذه الفترة التمهيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال إصدار القانون رقم 09-04 المؤرخ في 05/08/2009 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها حيث تضمن هذا القانون تحديد مفهوم لمصطلحات التي تتعلق بالجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، منظومة معلوماتية، معطيات معلوماتية، مقدمو الخدمة، المعطيات المتعلقة بحركة السير وتضمن ما يلي¹:

- مراقبة الاتصالات الإلكترونية وتحديد الحالات التي تسمح باللجوء إليها والقواعد الإجرائية والتي تتعلق بتفتيش المنظومة المعلوماتية؛
- التزامات مقدمي الخدمات وإنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحته وتحديد مهامها،
- تحديد إجراءات التعاون والمساعدة القضائية الدولية المتبادلة وتبادل المعلومات واتخاذ الإجراءات التحفظية.

ثانيا/ مشروع الجرائم الإلكترونية 2008-2013.

الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتم التوصل إلى مشروع يتضمن 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة المقرر إنجازها والتي تم إدراجها على النحو الاتي:

¹ أنظر القانون رقم: 09-04 المؤرخ في: 05/08/2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47، الجزائر، 2009.

الجدول (12.1): يوضح مشروع برنامج الجرائز الإلكترونية.

الرقم	المحور	مضمونه
1	تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية	بهدف تحول جديد في أساليب عملها وتنظيمها من خلال وضع أهداف وزارية خاصة ومشتركة تتعلق باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى الإنترنت والشبكات المحلية وتنفيذ نظام المعلومات المتكامل، نشر تطبيقات قطاعية محددة، تنمية الكفاءة البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية للمواطنين والشركات والموظفين والإدارات الأخرى.
2	تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى الشركات	بمن أجل الرفع من أدائها وقدرتها التنافسية وتحقيق أهداف تتمثل في دعم اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير تطبيقات لتحسين أداء الأعمال وتطوير عرض خدماتها عبر الإنترنت.
3	تطوير الآليات والإجراءات لتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال	توفير كافة الوسائل التي تسهل تعميم استخدام الإنترنت والوصول إلى الخدمات العمومية عبرها. تنشيط عملية Ousratic من خلال منح حواسيب صغيرة فردية وزيادة الفضاءات الرقمية العمومية ومقاهي الإنترنت.
4	دفع عجلة تنمية الاقتصاد الرقمي	توفير الظروف الملائمة للتطوير المكثف لصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز المهارات العلمية والتقنيات الوطنية في إنتاج البرمجيات والخدمات.
5	تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع	توفير بنية للاتصالات عالية السرعة والتدفق، تضمن تأمين الشبكات وجودة الخدمات المقدمة.
6	تنمية الكفاءات البشرية	إصلاح التعليم العالي والتكوين المهني وتعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الفئات الاجتماعية.
7	تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع	تكثيف نشاط البحث والتطوير والابتكار بهدف التنظيم والبرمجة والترويج لنتائج البحث وحشد المهارات وكذلك تنظيم نقل التكنولوجيا.
8	تأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي	من خلال خلق بيئة من الثقة ملائمة للحكومة الإلكترونية تؤدي إلى توفير إطار تشريعي وتنظيمي مناسب.
9	الإعلام والاتصال	زيادة الوعي بأهمية دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين نوعية حياة المواطنين والتنمية الاجتماعية والاقتصادية وفي هذا الصدد، تم تحديد أهداف تتمثل في وضع وتنفيذ خطة اتصال على شركة معلومات في الجزائر وإنشاء النسيج النقابي كامتداد للجهود الحكومية.
10	تطوير التعاون الدولي	لا سيما مع الاتحاد الأوروبي في إطار MEDA II بهدف الاستحواذ على التقنيات بهدف تحقيق المشاركة بنشاط في الحوار والمبادرات الدولية وإقامة شراكات استراتيجية بهدف الحصول على التقنيات والمعرفة.

11	آليات التقييم والمتابعة	من خلال نظام لرصد المؤشرات وأداة تقييم لقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية الاقتصادية من ناحية، والتقييم الدوري لتنفيذ خطة E- Algeria 2013 الاستراتيجية من ناحية أخرى.
12	الإجراءات التنظيمية	تحويل وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية السابقة إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإنشاء شركتين منفصلتين، اتصالات الجزائر و بريد الجزائر، إنشاء هيئة لتنظيم البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ARPT، إنشاء لجنة مشتركة بين الوزارات تسمى e-Commission، برئاسة رئيس الوزراء، والهدف الرئيسي لهذا المحور يتعلق بإنشاء هيكل مؤسسي متماسك قائم على ثلاثة مستويات: التوجيه، التنسيق بين القطاعات، التنفيذ.
13	الموارد المالية والتخطيط	استغلال جميع مصادر التمويل الموجودة ووضع ميزانية برنامج استراتيجية الجزائر الإلكترونية لعام 2013، وفقاً للمراحل المخططة لتنفيذها وعرضها على أساس سنوي للمراجعة حتى الانتهاء منها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: <http://www.cgea-dz.org/sites/default/files/documents/>

ثالثاً/ مراحل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية.

حيث شرعت الحكومة في إعداد خطة عمل تهدف من خلالها إلى تهيئة مختلف البرامج و توفير المتطلبات القانونية، البشرية، المالية الأساسية التي تضمن السير الحسن لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال ما يلي¹:

1. تهيئة الإطار القانوني والتشريعي: لتطبيق الإدارة الإلكترونية بإصدار مختلف القوانين التي ترخص باستخدام المعاملات الإلكترونية وقواعد وإجراءات التعامل ومختلف القواعد القانونية التي تحدد المخالفات عند إساءة الاستخدام ومنها
 2. إعداد برامج لتطوير أساليب العمل الإداري: ليتماشى مع العمل الإلكتروني وتوفير البنية المالية اللازمة.
 3. تنمية الموارد البشرية وإعداد برامج تدريب: تساعد على استخدام التكنولوجيا ومختلف الأجهزة والمعدات وقواعد البيانات اللازمة لإنجاز العمل.
 4. إعداد برامج إعلام للمواطنين: من أجل توعيتهم بأهمية وأساليب عمل الإدارة الإلكترونية.
- والجدول التالي يوضح مختلف القوانين التي صاحبت تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية والتي استهدفت تنظيم مختلف الإجراءات والعمليات التي تتم بين المواطنين والمؤسسات العمومية في مجال تنظيم أساليب تقديم الخدمة ومشروعيتها أو الحماية والصبغة القانونية لها.

¹ فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 317.

الجدول (1-13) يوضح بعض القوانين التي تخص تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

القانون	تاريخ إصدار	مضمونه
القانون رقم: 03 ¹ -15	2015/02/01	يتعلق بعصرنة العدالة إحداث منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل
القانون رقم: 04 ² -15	2015/02/01	يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين
القانون رقم: 04 ³ -18	2018/05/10	يتعلق بالتجارة الإلكترونية القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية
القانون رقم: 07 ⁴ -18	2018/06/10	يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال المعطيات ذات الطابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: <https://www.joradp.dz>

حيث تشكل هذه القوانين الإطار التشريعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات (العدالة، البريد، التعليم العالي، الجماعات المحلية... الخ) بما يضمن سرية وأمن المعاملات ويعطي المصادقية والشرعية القانونية للوثائق التي يتم استخراجها إلكترونياً، ومختلف القواعد القانونية التي تسهل وتحمي إجراءات المعاملات التجارية التي تتم على شبكة الإنترنت بما يضمن حقوق المتعاملين، بالإضافة إلى إصدار مختلف القوانين التي تحدد مختلف الإجراءات العقابية في مجال استخدام المعطيات.

رابعاً/ نماذج تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات العمومية: حيث قامت الجزائر وفي إطار عصرنة مؤسساتها ومن خلال التنسيق بين مختلف الوزارات ووزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بوضع فضاءات تسمح للمواطنين من إنجاز معاملاتهم عبر الإنترنت وتوصيب شبكة حكومية داخلية INTRANAT واختصارها RIG وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية، وضع برنامج IDARA على مستوى الوظيف العمومي⁵. إضافة إلى إنشاء روابط لصفحات خاصة بكل مؤسسة أو تطبيقات على الهاتف النقال، مع ضمان الجودة وتقليص الوقت والتكلفة وكعينة من هذه المؤسسات ما يلي:

1. مؤسسة بريد الجزائر: حيث قامت المؤسسة بمجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى الرفع من أداء مؤسساتها وعصرنتها من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الإجراءات التالية⁶:

¹ أنظر القانون رقم: 03-15 المؤرخ في: 2015/02/01، يتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، الجزائر، 2015.

² أنظر القانون رقم: 04-15 المؤرخ في: 2015/02/01، يتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، الجزائر، 2015.

³ أنظر القانون رقم: 04-18، المؤرخ في: 2018/05/10، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، الجزائر، 2018.

⁴ أنظر القانون رقم: 04-18، المؤرخ في: 2018/06/10، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال المعطيات ذات الطابع، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34، الجزائر، 2018.

⁵ سامية منزر وزرقة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 2020/03/10، ص39.

⁶ بريد الجزائر، <https://www.poste.dz/page/presentation> ، 2023/10/14 ، 21:34.

- خدمات مكاتب البريد المتنقلة: من أجل تقريب مختلف الخدمات المالية والبريدية من المواطن وخاصة في المناطق المعزولة تم استخدام شاحنات النقل الثقيل مزودة بكافة المعدات اللازمة وربطها بالإنترنت.

- رقمنة مكاتب البريد وربطها بشبكة الإعلام والاتصال: من خلال إنشاء نظام معلوماتي يسمح لكل مستخدم حائز على حساب بريدي جاري من القيام بعملياته المالية في أي مكان من ربوع الوطن.

- تطوير الخدمات النقدية: من خلال اقتناء منصة نقدية جديدة مطابقة للمعايير ومؤمنة، يمكن من خلالها تقديم العديد من الخدمات الإلكترونية منها: خدمة الدفع الإلكتروني من خلال استخدام الشباك الآلي البنكي GAB وأجهزة الدفع الإلكتروني PTE، أو الدفع عبر الإنترنت باستخدام تطبيقات الهاتف النقال التحويل من حساب إلى حساب، تعبئة الهاتف النقال، طلب دفتر الشيكات... الخ، وغيرها من العمليات التي يمكن القيام بها من خلال البطاقة الذهبية.

- الخدمات عن بعد (الإنترنت): من خلال استخدام تطبيق بريدي موب BaridiMob الذي يسمح بإنجاز كافة العمليات التي تقوم بها البطاقة الذهبية (الإطلاع على الرصيد، تسديد الفواتير، تحويل مبالغ... الخ) دون الحاجة إلى التنقل.

- عصرنة خدمة البريد والطرود: من خلال تحسين نوعية الخدمة وتهيئة مراكز الإيداع والتوزيع CDD ومراكز الفرز CTR وتعميم نظام مراقبة الإرساليات.

2. قطاع الضمان الاجتماعي: وفي إطار عصرنة قطاع التأمين تم إتخاذ العديد من الإجراءات التي تهدف إلى التكفل بإحتياجات المؤمنين لهم وذلك من خلال الإجراءات التالية¹:

- بطاقة الشفاء: هي بطاقة إلكترونية ذات شريحة تسمى "الشفاء" مزودة بكافة المعلومات الخاصة بالمؤمن له، تم إطلاقها بصفة أولية في جوان 2007 ليتم تعميم استخدامها على المستوى الوطني في 2013/02/03 في إطار نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية، الهف منها تبسيط إجراءات الحصول على الدواء والتعويضات المنتظمة والسريعة وتحسين العلاقة بين الأطباء والهيكل الصحية والصيدال.

- فضاء الهناء: يسمح للمؤمن له إجتماعيا من الحصول على خدمات عن بعد تتمثل في استخراج شهادة الانتساب في الضمان الاجتماعي، الاطلاع على بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض والأمومة وغيرها، وذلك من خلال الإشتراك بإستخدام رقم المؤمن له على رابط الإنترنت <https://elhanaa.cnas.dz> أو من خلال الولوج تطبيق الهناء Elhanaa الذي يتم تثبيته على الهاتف النقال.

• التصريح عن بعد: والذي يسمح للجالية الوطنية الموجود بالخارج بالانتساب الإرادي للنظام الوطني للتقاعد والإستفادة من خدمات الصندوق وذلك الرابط: <https://teledeclaration.cnas.dz/>

3. قطاع البنوك: اعتمدت البنوك الجزائرية على العديد من التقنيات والآليات التي تهدف إلى تحسين خدماتها

¹ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS،

<https://cnas.dz/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1/>، تم الاطلاع بتاريخ: 2023/10/14، 22:

بالاعتماد على تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال العمليات التالية¹:

أ. **بطاقة السحب**: تسمح بالقيام بعمليات سحب داخلية أو محولة، إضافة إلى سجل متصل بهيئة المقاصة لتصفية الحسابات بين البنوك التالية: البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة الجزائري.

ب. **نظام المقاصة الإلكتروني**: والذي يختصر عمليات المقاصة التقليدية من خلال القيام باستيفاء قيمة الشيك الكتر ونيا بين البنوك وفي نفس اليوم دون التنقل، والنظام البنكي الجزائري يتضمن صيغتين للمقاصة الإلكترونية هما:

- نظام التسوية الإجمالية الفورية ARTS هو نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة التي تفوق مليار دينار جزائري والدفع المستعجل بين البنوك لمختلف العمليات التي يقوم بها المشتركون في هذا النظام.

- ونظام الجزائر للمقاصة المسافية بين البنوك ATCI ويقصد به المقاصة الإلكترونية بين البنوك لمختلف العمليات التي يقوم بها المشتركون والتي تقل قيمتها عن 1 مليون دينار جزائري.

ت. **الشركات والهيئات المستحدثة لعصرنة النظام البنكي**:

• **شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)**: هي شركة مساهمة تأسست سنة 1995 وهي شركة تابعة لستة بنوك عمومية جزائرية: BADR, BDL, BEA, BNA, CPA, CNEP بالإضافة إلى البركة ومؤسسة CNMA للتأمين، وتعمل كمشغل للدفع الإلكتروني بين البنوك باستخدام البطاقات المحلية أو الدولية، وتجمع الشركة 18 بنكا من بينهم 6 بنوك عمومية و 11 بنكا خاصا ويريد الجزائر².

• **مركز معالجة النقد بين البنوك**: مركز تشرف عليه شركة SATIM تم العمل بهذا النظام بداية من سنة 2000 ويتولى ربط الموزع الآلي بموزع الخدمة بواسطة خطوط الشبكة الوطنية ويتم تسجيل العمليات لدى جميع البنوك الموجودة في الشبكة ليتم فيما بعد إجراء عملية المقاصة في مركز الصكوك التي تجمع حسابات البنوك³.

• **الشركة الجزائرية للخدمات البنكية الإلكترونية (AEBS)**: أنشئت سنة 2004 نتيجة لإتفاق بين الشركة الفرنسية DIAGRAM EDI وثلاث مؤسسات جزائرية AGACT MULTIMEDIA و

¹ سامية منزر، الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالإدارة المحلية -بلدية بسكرة نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص 146.

² تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023 /12/18 <https://www.satim.dz/ar>

³ حفيظة كراع، العمل المصرفي الإلكتروني، المسؤولية المدنية، للبنك فيه، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD، في الحقوق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2021، ص 14

SORTANGINER و مركز البحث في الإعلام العملي **CERIST** الهدف منها تقديم برمجيات وإقامة نظام لتبادل المعلومات بين البنوك والمؤسسات المالية وتأمين المبادلات الإلكترونية بينهم¹.

ث. قطاع الجماعات المحلية: من خلال الخدمات التي تم اعتمادها على مستوى البلديات منذ سنة 2014 كجواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين كمرحلة أولى ثم تلتهم بعد ذلك رخصة السياقة البيومترية، إضافة إلى الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية عبر بوابتها الإلكترونية والتي تمكن المواطنين باستخدام رقم التعريف الوطني وإستخراج وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد، عقد الزواج، شهادة الوفاة) من خلال خدمة "الحالة المدنية عن بعد" و كذلك خدمة "الشباك عن بعد" التي تسمح للمواطنين من التسجيل في مختلف الصيغ السكنية، إضافة إلى إدراج نافذة "اشكي" خلال سنة 2021 التي تسمح للمواطنين من إدراج مختلف الشكاوى التي يتم معالجتها على مستوى البلديات مقرر إقامتهم².

¹ المرجع نفسه، ص 15

² <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>

خلاصة الفصل الأول:

بناءً على ما تم تقديمه في دراستنا توصلنا إلى أن الإدارة العمومية على إعتبارها تنفيذ للسياسة العامة للدولة فهي تحتاج إلى أساليب جديدة وفعالة لتحديثها وعصرنتها ويعتمد ذلك على عدة عوامل أساسية، سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، إنطلاقاً من البيئة التي تنشط فيها فكل مؤسسة بيئة تحدد خصائصها ومركزاتها التي تشكل توجهها وأهدافها، لذلك فالهدف الأساسي للمؤسسات العمومية هو تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة وتلبي من خلالها حاجات كافة المواطنين مع ضمان المساواة والعدالة بعيداً عن التكلفة، وفي هذا الإطار إنتهجت عدة أساليب ومناهج لعصرنة المؤسسات العمومية ومن بينها إعتداد تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تقديم معاملات إلكترونية تختصر عامل الزمن والتكلفة والجهد تماشياً مع متطلبات عصر التقنية والتطورات التكنولوجية السائدة، إضافة إلى ذلك فإن الإعتداد على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحسين أداء المؤسسة العمومية وتظهر آثاره على نوعية الخدمة والمنتج وكذا علاقاتها مع كافة الأطراف أصحاب المصلحة سواء كانوا موظفين أو عملاء أو قطاع خاص، كما أن هناك توجه جديد آخر يدعو إلى حوكمة المؤسسات العمومية الذي تم إعتداده في مؤسسات القطاع الخاص ومحاولة الإلتزام بمبادئها لتحقيق الشفافية والعدالة في هذه المؤسسات وترشيد تسييرها بما يضمن المساءلة وتصحيح الإنحرافات في تطبيق القانون، وقد إعتدت الجزائر في سبيل عصرنة مؤسساتها العمومية ومواكبة التطور خطة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا بدأت بالإصلاحات الهيكلية التي شملت العديد من المؤسسات لتشرع فيما بعد بتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار مشروع الجرائر الإلكترونية لسنة 2013 والذي صاحبه إجراءات إدارية وتشريعية لتوفير بنية تحتية وإرادة سياسية تشجع على العمل الذي شمل عدة قطاعات فعالة على غرار قطاع الجماعات المحلية والعدالة وكذا مؤسسات إقتصادية أخرى من بينها بريد الجزائر و قطاع البنوك وقطاع الضمان الإجتماعي والذي حققت من خلاله قفزة نوعية في إنجاز العمل وتقديم خدمات عبر الخط بإستخدام صفحات على الإنترنت أو من خلال تطبيقات على الهاتف النقال لتختصر بذلك عامل الزمن والمكان وتحقق مبدأ المساواة في تقديم الخدمة والشفافية والعدالة في كل صورها.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة في

المؤسسات العمومية

تمهيد:

تشكل المعرفة في الوقت الراهن ثروة حقيقية لكل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تعد من أهم الأصول اللامادية لها، إذا ما أحسن إستغلالها وتنميتها والإستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الريادة في مجال تخصصها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال فتح المجال للإبتكار والمشاركة بالأفكار في كل المستويات التنظيمية للمؤسسة، والتشجيع على التعلم ونقل الخبرات بين أفرادها وتثمين مختلف الإسهامات والأبحاث، لذا أصبح في العصر الحالي من بين أهم الرهانات التي تواجه المؤسسات هي كيفية الإستحواذ على أكبر قدر من المعرفة وإدارتها بفعالية وكفاءة بما يتوافق مع طبيعتها القانونية دون إهمال الأهداف الأساسية لها.

وإدارة المعرفة بإعتبارها توجه إداري جديد تمكن المؤسسات من تنظيم معرفها التي تكمن في مختلف الخبرات التي يملكها المورد البشري وتخزينها والمحافظة عليها وقد تشمل أيضا إنشاء أو إكتشاف معارف جديدة والإستفادة منها بشكل فعال ومدرّوس يساهم في إستخراج تلك القوى الكامنة لدى العاملين في المؤسسة على إختلاف مستوياتهم الوظيفية، ويمنحهم القدرة على الإبتكار وتحقيق أفكارهم وتنفيذها في مجال عملهم، في ظل المنافسة السائدة التي يشهدها عصر المعلوماتية والذي يتسم بتوفر كم هائل من المعلومات والمعرفة. حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى إعطاء بعض المفاهيم للمعرفة وإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة؛
- المبحث الثاني: نماذج وعمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة؛
- المبحث الثالث: تحديات إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.

تعتبر المعرفة مفهوماً واسعاً ومتعدد الأوجه، وذلك لكونها ممتلكات لامادية موجودة في عقول الأفراد ولا يمكن حصرها وتحديد بداية ونهاية لها، وهذا ما أدى إلى إختلاف وجهات نظر معظم الباحثين الذين تشعبت آراءهم بإختلاف تخصصاتهم التي تعبر في مجملها عن المعرفة في كل صورها ومناهجها.

المطلب الأول: المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات.

أولاً/ ماهية المعرفة.

تعريفها لغة واصطلاحاً والتعرض إلى مختلف أشكالها من وجهات نظر متعددة لباحثين في مجال المعرفة من خلال ما يأتي:

1. مفهوم المعرفة: قبل إعطاء التعريف الاصطلاحي للمعرفة حسب آراء مختلف الباحثين ومن وجهات نظر مختلفة يجب التطرق أولاً إلى المعنى اللغوي.

أ. المعرفة لغة: اقترن مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك، وإن معرفة الشيء من علمه كما ويقوم العلم مقام المعرفة¹، وجمعها معارف مصدر ميمي من عَرَفَ/عَرَفَ بمعرفة مباشرة(معرفة مباشرة تنتفي فيها الوساطة بين الذات العارفة والموضوع المعروف)، والمعرفة هي حصيلة التعلم عبر العصور، نظرية المعرفة(البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع، أو بين العارف والمعرف وفي وسائل المعرفة الفطرية أو المكتسبة)²، كما نجد ذلك في قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ ۚ وَإِنَّ فَرِيقًا مِنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (البقرة الآية 146)

- المعرفة اصطلاحاً: المعرفة knowledge هي "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته"³، ويمكن إعطاء تعريف آخر للمعرفة بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة-كيف"⁴، وعرفها الكبيسي بأنها "شكل ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة"⁵.

- ويعرف نجم عبود نجم العمل المعرفي " هو في جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (الجمع والحصول، التقاسم، نشر، توليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآليات وقواعد الروتينيات

¹ حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 26.

² احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 1486.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، بغداد، 2005، ص 12.

الانتظيمية المكونة لمدخل الترميز التي تنظم الوصول إليها وإستخدامها¹. وقد عرف تقرير التنمية البشرية العربية لسنة 2002 المعرفة على أنها "سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني"². بالإضافة إلى ذلك يوجد العديد من الباحثين وضعوا مفهوما للمعرفة حسب تصوراتهم ومن وجهات نظر مختلفة ويمكن إبرازه بعضها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-01): يتضمن الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة.

الاتجاه	التعريف	الباحثون/ الكتاب
1	الأصول التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات	Endres 1997:161 Batem & Zeithman, 1990:89
2	المعرفة الكامنة في عقول البشر هي موجودات معرفية Knowledge Assets	Malhotra, 1998:2
3	المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق	Reid, 1998:5 Davenport & Prusak 1998:2 Stewart, 1999:57 Vail, 1999:16
4	المعرفة عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد	Northeraft & Neal 1990 :3 Asker & Day, 1990:3
5	ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها.	Saffady , 2000:4
6	المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة وإيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.	Drucker, 1993
7	المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.	Sarvary, 1999:96
8	ما يحتاج العاملون معرفته للقيام بأعمالهم.	Ernest & Young, 1997
9	المعرفة= القوة وهي المفتاح لحل المشكلات الغامضة.	Francis Bacon, Clark, 1996:35
10	المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتميز من خلال الأصول الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.	Howel, 1998:4
11	تناول مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر أكثر من عنصر وهي الأسس الاجتماعية للدولة، وهي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، وانها تشمل على الخبرة الواسعة.	Darling, 1996:1

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

² عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 23.

12	المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير.	Mc Dermott 1998:4
13	مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري أو أنها فعل التعرف "Knowing" ومضمونه حالته.	Batterson, 1990
14	المعرفة ترتبط بالموقع والشخص والمحيط الذي يتعلم فيه، لذا يزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، وليست نسخة مطابقة لشيء واقعي لذا نركز على أهمية المجتمع والقيم والآراء المشتركة واللغة والحوار.	Wick 2000 :252
15	تناول هذا الاتجاه المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي تفاعل بين نوعين من المعرفة المعرفة الضمنية: (Tacit Knowledge) وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (know-How) وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات ممتدة من العمل والممارسة. المعرفة الظاهرة: (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing-About) وتوصف بانها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات.	Nonake & Takeuchi 1995:59

المصدر: ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن،

2013، ص ص 13-17.

من خلال ما سبق وبناء على ما تم طرحه من مفاهيم يمكن إعطاء تعريف للمعرفة بأنها كل ما تم تخزينه وتراكمه في العقل البشري في فترات سابقة من نتائج وخبرات تم الحصول عليها من البيئة الاجتماعية للشخص أو من خلال التعليم والبحث أو التجربة بالممارسة الفعلية، قد تكون ضمنية (غير رسمية) أو صريحة (موثقة من خلال الكتب أو التقارير وغيرها من وسائل التوثيق الأخرى)، ويمكن استخدامها والاستعانة بها في اتخاذ قرارات مناسبة أو فهم وحل مشكلات وتطبيقها في إنتاج سلع وخدمات.

ونظرا لشمولية المعنى وسعة مضامينه يمكن إدراج بعض المناهج التي تعرضت إلى مفهوم المعرفة كالآتي:

الجدول (2-02): يوضح مناهج تناولت مفهوم المعرفة.

المنهج	المفهوم
الاقتصادي	المعرفة رأس مال فكري.
المعلوماتي	المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات (جمع، تبويب، تصنيف توظيف).
الإداري	المعرفة أحد أصول المؤسسة إذا تعاملت معها لإنتاج سلع وخدمات.
التقني	المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها غالبا ما تكون معرفة ضمنية.
الاجتماعي	بنية اجتماعية انطلقا من اعتبار المؤسسة كيان إجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين داخلها سواء كان (تنظيم رسمي، تنظيم غير رسمي).

المعرفة وظيفة وتشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها.	الوظيفي
يتضمن تصور كافة المناهج السابقة.	الشمولي
المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر وصريح (يمكن تحويله إلى وثائق قابلة للنقل) والثاني ضمني.	ثنائي المصلحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حسن محمد عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 33-34.

يظهر من خلال هذا الجدول المقاربات المختلفة لمفهوم المعرفة والتي تبرز من خلالها توجهات المعرفة من زوايا مختلفة، كل منهم يلقي الضوء على دور وقيمة المعرفة بالنسبة للمؤسسة حسب وجهة نظره اقتصاديا واجتماعيا تعتبر المعرفة رأس مال لا مادي يشكل أصلا من أصول المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي تعبر عن العلاقات المختلفة التي تنشأ بين العاملين، فالمعرفة هي المعلومات التي يتم تجميعها وتصنيفها داخل المؤسسة، وتتكون حسب وجهة نظر ثنائي المصلحة من جزأين الأول ظاهر يمكن توثيقه والثاني ضمني، ويمكن اعتبارها وظيفة تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث تعكس هذه التوجهات تعدد الأساليب والنظريات لفهم المعرفة داخل المؤسسات والأعمال.

ثانيا/ البيانات والمعلومات والمعرفة.

يمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال إعطاء تعاريف لهذه المصطلحات لاستخراج أوجه التشابه والاختلاف

1. البيانات والمعلومات:

أ. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الجوهرية والموضوعية حول الأحداث التي يمكن تنظيمها في سجلات للمعاملات الخاصة بالمؤسسة، ومن الناحية الكمية يتم تقييم إدارة البيانات بناءً على التكلفة والسرعة والسعة حيث يعتبر الحفاظ على السجلات وإدارة البيانات هو جوهر عمل العديد من المؤسسات الحديثة كما أن كمية البيانات لا تعبر عن أهميتها، لان تراكمها قد يؤدي إلى صعوبة التعرف عليها بدقة وتحديد أهمها وفهمها، وحسب بيتر دراكر **Peter Drucker** إن المعلومات هي "البيانات ذات الصلة والغرض" وتعتبر البيانات المادة الخام لإنشاء المعلومات¹.

ب. **المعلومات:** مجموعة من البيانات التي تم معالجتها وترتيبها ووضعها بشكل مفهوم له معنى مفيد للجنس البشري².

وتصبح البيانات معلومة عندما يضيف منشئها معنى لها، وقيمة بطرق مختلفة ومنها³:

- **المضمون:** إذا علمنا لأي غرض تم تجميعها؛

- **التصنيف:** إذا عرفنا وحدات التحليل والمكونات الرئيسية لها؛

¹ Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, ACM: Ubiquity, 02/11/2005, p2.

² خضر إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

³ Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, op, cit, p3.

- محسوبة: تم تحليلها رياضيا أو إحصائيا؛

- مصححة: تم إزالة الأخطاء منها؛

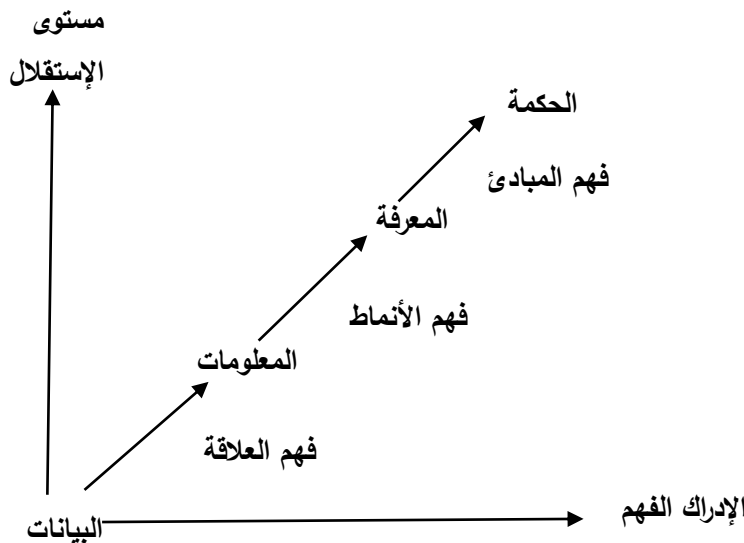
- مختصرة: تم تلخيصها في نموذج واختصارها.

2. **العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:** حيث تبرز أهمية العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة في عدد من التقسيمات الوظيفية، حيث يجب التمييز بين شريحتين في العاملين في مجال المعلومات هما:¹

- **العاملون في البيانات:** الذين يحولون البيانات إلى معلومات مثل السكرتارية، المبيعات، حفظ السجلات، تهيئة الرسومات والخرائط والمخططات الأولية؛

- **العاملون في المعرفة:** الذين يولدون ويؤمنون المعرفة من خلال الإستثمار الأمثل في المعلومات التي يحصلون عليها من العاملين في البيانات مثل: الباحثين، المصممين، المهندسين المعماريين، الكتاب.

الشكل (2-01): يوضح تقدم المفاهيم من البيانات إلى المعرفة.



source: Filmon. A. Uriarte, Jr, **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, p2.

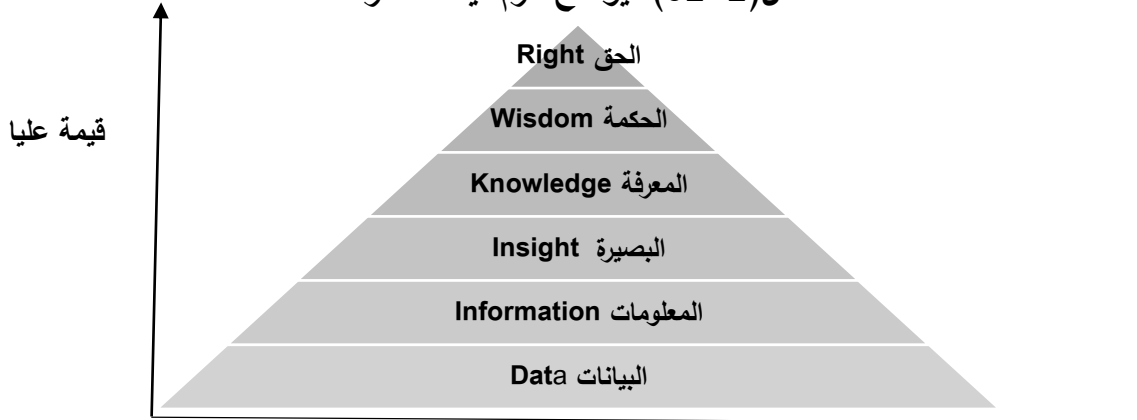
حيث يظهر من خلال الشكل السابق أن المعرفة هي تراكم للمعلومات التي يتم تصنيفها وترتيبها والحصول

عليها من خلال تحليل البيانات وفهم العلاقة بينها، والذي يعتمد على مستوى الإدراك والفهم ومستوى الترابط والذي يساعد على فهم المبادئ والوصول إلى أعلى درجات المعرفة وهي الحكمة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال هرم قيمة المعرفة على النحو التالي:

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

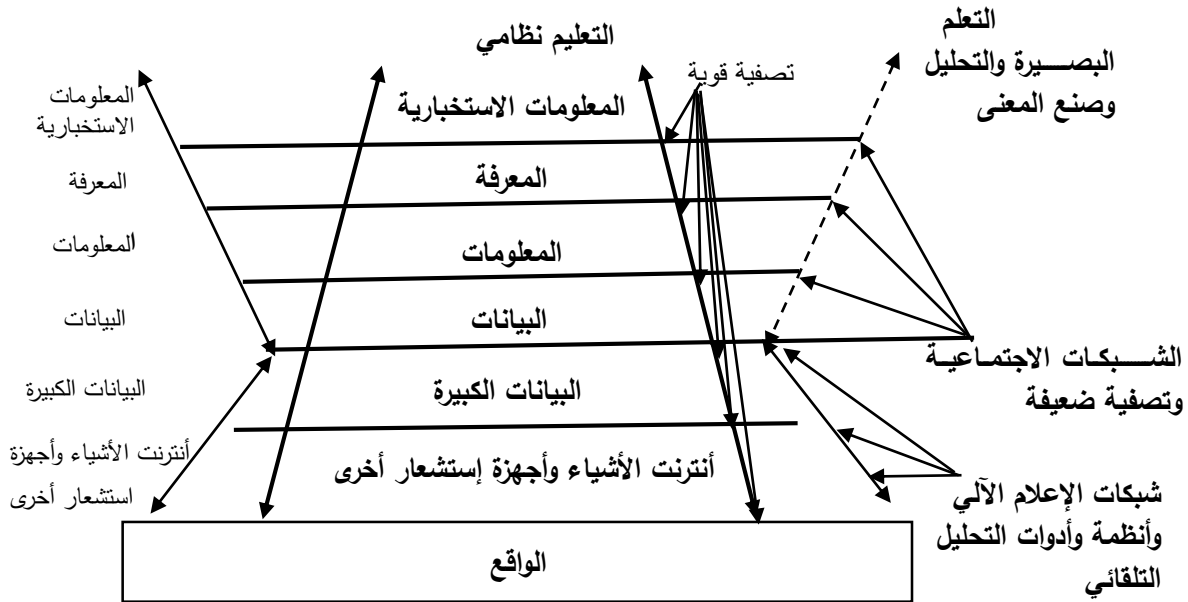
الشكل (2-02): يوضح هرم قيمة المعرفة.



المصدر: سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، مجلة دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، ط1، العدد 124، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص 38.

وتشكل الحكمة التي هي نتيجة لتجميع وتراكم كم هائل من المعرفة، أعلى درجات المعرفة التي تعطي القدرة للعقل البشري على تقدير الأمور بطريقة سليمة وموضوعية، أي أن الانطلاق من بيانات حقيقية ومضبوطة وواضحة ودقيقة سيؤدي حتما إلى الحصول على معلومات منطقية وجيدة وصحيحة يمكن اعتبارها مصادر يمكن الإستناد عليها والرجوع إليها للإستدلال بها في مختلف القضايا التي يمكن مواجهتها.

الشكل (2 - 03): يوضح هرم إدارة المعرفة المنقح.

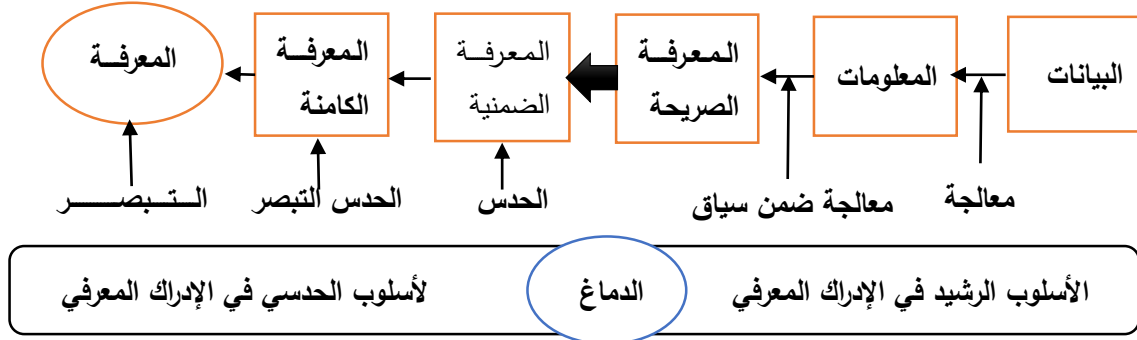


Source: Murray E. Jennex, **Re-Examining the Jennex Olffman Knowledge Management Success Model**, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 2017, p 4379

حيث يظهر من خلال هذا الشكل والذي يوضح هرم إدارة المعرفة المنقح الذي تم وضعه من طرف ماري جونكس Murray E. Jennex أن القاعدة الأساسية للمعرفة تنطلق من الواقع، تليها في مستوى أعلى الأنترنت ومختلف وسائل الإتصال الأخرى التي تساهم شبكات الإعلام الآلي وأنظمة وأدوات التحليل في تحويلها إلى بيانات كبيرة وضخمة لتنتقل في مستوى آخر إلى بيانات يمكن تحليلها ومعالجتها إلى معلومات

تتحول إلى معرفة من خلال الشبكات الإجتماعية والتعليم لتتحول في النهاية إلى معلومات إستخبارية والتي تكون في قمة الهرم من خلال البصيرة والتحليل وصنع المعنى في إطار التعليم النظامي. كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

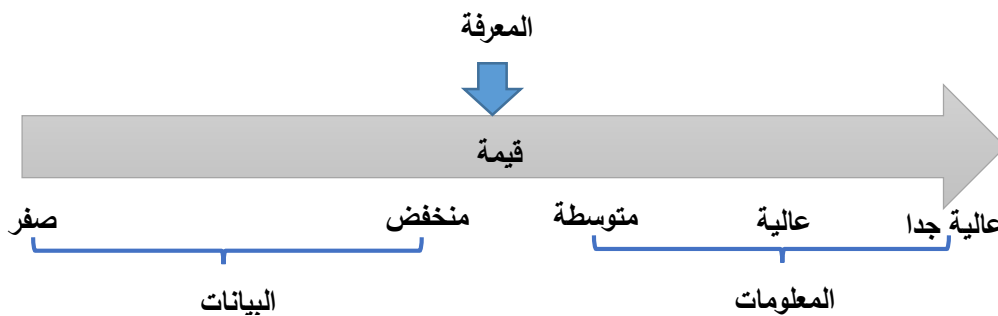
الشكل (2-04): يوضح السلسلة المستمرة من البيانات إلى المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص49.

من أبرز الاختلافات بين المعلومات والمعرفة في أن المعلومات يمكن فصلها عن العملية بينما المعرفة تشتمل على العملية "عملية المعرفة"، وأيضا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية فإنها لحد كبير داخلية لدى حامل المعرفة، ويرى دراكر **Drucker** إن المعرفة دائما تتجسد لدى شخص، وتحمل بواسطة شخص، وتنشأ أو تزين أو تحسن بواسطة شخص، وتطبق بواسطة شخص، وتعلم وتنقل بواسطة شخص، وتستخدم أو يسيء استخدامها بواسطة شخص¹.

الشكل (2-05) يوضح البيانات، المعلومات والمعرفة.



Source: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwa, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E Sharpe, Armonk, New York, London, England, 2010, p20.

يوضح الشكل العلاقة بين البيانات (التي لها قيمة صفرية أو منخفضة في اتخاذ القرار)، والمعلومات (التي لها قيمة أكبر من البيانات)، حيث تساعد المعرفة على إنتاج أنواع مختلفة من المعلومات التي لها قيم متفاوتة وأكبر قيمة من القيمة المتوقعة من البيانات المستخدمة². وبالتالي تبرز أهمية القيمة الحقيقية للمعرفة التي تتحد أساسا بقيمة قاعدة البيانات التي تم الاعتماد عليها للوصول إليها.

¹ Barry Nyhan (ed.), **Taking steps towards the knowledge society- reflections on the process of knowledge development**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002, p127.

² Irma Becerra Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E. Sharpe, Armonk, New York, London, England, 2010, p20.

حيث أبرز (Brown and Duguid) ثلاث سمات تميز المعرفة عن المعلومات وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-03): يتضمن الفرق بين المعلومات والمعرفة.

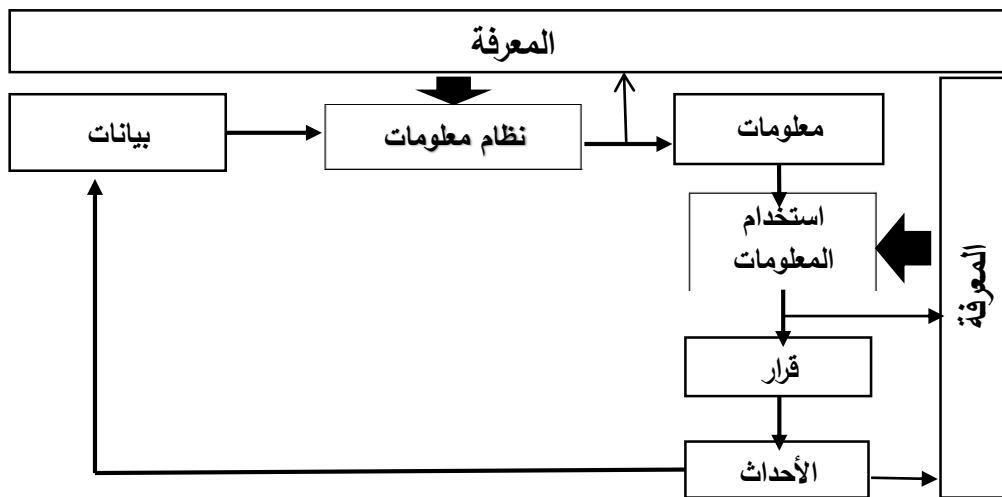
المعرفة	الطابع العملي	الشخصي	الاجتماعي
عملية ومتعلقة بطريقة القيام بالمهام والتفاعل معها	غالبا تكون متجسدة في الأفراد ومرتبطة بخبرتهم ومهاراتهم الشخصية	يمكن مشاركتها ونقلها بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة تعزز التفاعل الاجتماعي	
حقائق دون طابع عملي	يمكن توثيقها ونقلها بشكل مفصل عن الأفراد	يمكن تتافلها بشكل منفصل دون ضرورة التفاعل الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: Barry Nyhan (ed.) , Taking steps towards the knowledge society- reflections on the process of knowledge development, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002, p 128.

حيث يظهر من خلال الجدول اهم السمات التي يمكن التمييز من خلالها بين المعلومات والمعرفة وذلك بالنظر إلى المعرفة بانها خبرات ومهارات يملكها الأفراد ويمكن نقلها ومشاركتها داخل المؤسسة تمكنهم من أداء العمل والتفاعل معه وتعزيز العلاقات الإجتماعية.

أما المعلومات فهي عبارة عن حقائق جامدة في شكل وثائق أو جداول أو مخططات يمكن نقلها وتوثيقها بأي وسيلة ممكنة دون الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الأفراد داخل المؤسسة. ويمكن توضيح الربط بين البيانات والمعلومات والمعرفة والأحداث من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-06) يوضح ربط البيانات والمعلومات والمعرفة والأحداث.



Source: Irma Becerra Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management, an evolutionary view**, M.E. Sharpe. Inc., Armonk, New York, 2008, p22.

يمكن القول أن هناك علاقة تكامل تبدأ بالبيانات التي يتم معالجتها بطريقة ما لتصبح معلومات تتراكم لتشكل معرفة "المعلومة" أساس المعرفة مزودها بالمعطيات والبيانات والرموز، مخزونها من الوثائق والأرشفات

وبنوك المعطيات التي تروبوها وتغذيها¹.

وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمعرفة التي يمكن الحصول عليها تعتمد بصفة جوهرية على جودة الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات التي تكون في مجملها مادة خام جامدة عبارة عن (أرقام، مخططات، صور، نسب... الخ)، ويرجع الدور الأساسي في هذه إجراء العمليات إلى العقل البشري الذي له القدرة على التمييز وإختيار البيانات وتصنيفها وترتيبها ثم إختيار الأساليب المناسبة التي تصلح لمعالجتها للوصول إلى نتائج منطقية ومقبولة وغير متناقضة يمكن تخزينها والإستعانة بها عند مواجهة حالات مشابهة.

أي أن طبيعة المعرفة تعتمد على مدى إدراك الشخص وميوله وقدرته على التمييز والتعامل مع مختلف البيانات التي يتم تجميعها وترتيبها وإختيار الملائم منها لترجمتها في شكل معلومات قابلة للفهم والتخزين يمكن أن تصلح لأن تكون معرفة يعتمد عليها في فترات لاحقة.

وباعتبار أن المعرفة مصدرها العقل البشري فانه ومن بين أهم العوامل الأساسية التي تعتمد عليها في بداياتها هي عوامل وراثية (الذكاء، الذاكرة القوية... الخ)، والمستوى التعليمي للشخص، الثقافة، الخبرة وغيرها من المعطيات البيئية الأخرى التي تؤثر على الإمكانات العقلية للفرد وتعطيه القدرة على الربط بين الوقائع والحدس والإستنباط وإتخاذ قرارات صائبة إلى حد ما.

ثالثا/ أنماط ومصادر المعرفة.

تباينت وجهات نظر معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة حول تحديد أنواع محددة للمعرفة وذلك لاعتبار أنها نسبية وتعتمد على عدة عوامل أساسية تختلف حسب طبيعة الشخص وبإختلاف المكان والزمان الذي يمكن أن يتواجد فيه والذي يعتبر مصدرا لإنتاج المعرفة.

1. أنماط المعرفة: قدم الباحثين عدة تصنيفات وأنماط للمعرفة من بينها ما يلي:

أ. تصنيف ميشيل بولاني (M.Polany):² حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

• **المعرفة الصريحة: Explicit Knowledge** هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كما، قابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج الشركة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا وحقوق النشر ... الخ.

• **المعرفة الضمنية أو الكامنة: Tacit Knowledge** هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد داخل المؤسسة.

ب. تصنيف ميشيل زاك (M.H.Zack) حيث قدم تصنيف آخر يشمل ثلاث أنواع على النحو التالي:³

• **المعرفة الجوهرية: Core Knowledge** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوب من أجل الصناعة ولا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويل الأمد.

¹ احمد نافع المدادحة وعدنان عبد الكريم الذيابات، إقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 31.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 42-43.

³ المرجع نفسه، ص ص 43-44.

- **المعرفة المتقدمة:** Advanced Knowledge هي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية.
 - **المعرفة الابتكارية:** Innovation Knowledge هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.
 - ج. تصنيف توم باكمان (T.Backman) والذي يصنفها إلى أربعة أنواع وهي:¹
 - **المعرفة الصريحة:** Explicit Knowledge (وثيقة، حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة الوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
 - **المعرفة الضمنية:** Implicit Knowledge (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية.
 - **المعرفة الكامنة:** Tacit Knowledge (العقل الإنساني، التنظيم) قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
 - **المعرفة المجهولة:** Unknown Knowledge (العقل الإنساني، التنظيم) المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.
 - د. تصنيفات أخرى للمعرفة: وهناك من صنفها إلى خمسة أنماط:²
 - معرفة ماذا know-what وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب.
 - معرفة كيف know-how وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة.
 - معرفة لماذا know-why وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
 - معرفة أين know-where وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
 - معرفة متى know-when وهي معرفة لماذا من تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.
- كما وضع عبد الستار العلي وآخرون أنماط أخرى للمعرفة يمكن إدراجها على النحو التالي:³
- **المعرفة الضمنية:** Tacit Knowledge والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبدية وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة -كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في سلوكياتهم اليومية.
 - **المعرفة الواضحة:** Explicit Knowledge وهي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويره.
 - **المعرفة التكنولوجية:** Know-How أي معرفة -كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

¹ المرجع نفسه، ص 44.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 42.

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 37-38.

• **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: Deep Knowledge** المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للمشكلة.

• **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية): Heuristic** المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم مع استخدام طرق الإستنتاج والإستقراء، المعرفة الموجهة (المجربة): فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعليم. ويظهر من خلال وجهات نظر معظم الباحثين أن أغلبهم يتجه إلى المدخل الثنائي (معرفة ضمنية - معرفة ظاهرة) أي ما يعادل نسبة 55% من إجمالي آرائهم¹.

وبالرغم من وجود أنواع مختلفة للمعرفة إلا أن "معظمها في البداية تكون في أصلها ضمنية وتتطور مع مرور الزمن من خلال عمليات التجربة والخطأ"²، حيث تعتبر المعرفة الضمنية جزء من الحياة اليومية للأفراد يعبر عنها في تصرفاتهم وطريقة استجاباتهم وتفاعلاتهم مع مختلف المواقف التي تواجههم بناء على عدة اعتبارات ترجع إلى: التنشئة الاجتماعية، الخبرة، الثقافة، التعليم... الخ وغيرها من العوامل الأخرى، ويمكن التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال ما يلي:

الجدول (2-04): يتضمن مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Dalkir 2005).

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- القدرة على التكيف والتعامل مع مواقف جديدة ومختلفة. - معرفة كيفية القيام بشيء معرفة السبب والدافعية والرغبة (الخبرة) - القدرة على التعاون ومشاركة رؤية ونقل ثقافة - التوجيه لنقل المعرفة التجريبية على أساس الوجه للوجه	- القدرة على الانتشار والتكرار وإعادة التطبيق في جميع أنحاء المؤسسة. - القدرة على التعليم والتدريب - القدرة على التنظيم وترجمة الرؤية إلى مهمة ومن ثم إلى توجيهات تشغيلية. - نقل المعرفة عبر أشكال ملموسة (منتجات، خدمات)

The source: Mansour Daifallah Alosaimi, **The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education**, These pour l'obtention de Doctorat en Sciences de Gestion, University Paris 1 Pantheon-SORBONNE, Paris, 2016, p11.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار أن المعرفة الضمنية هي معرفة كامنة في عقول البشر تعبر عن السبب والرغبة والدافعية بما يتلاءم وطبيعة المواقف في مكان وزمان محددين أما المعرفة الصريحة فهي قابلة للتطبيق والانتشار في كل مكان وزمان يمكن التعبير عنها ونقلها بشكل ملموس والإستفادة منها في فترات لاحقة.

2. مصادر المعرفة: تختلف مصادر المعرفة باختلاف البيئة التي ينشأ فيه الفرد والتي تعتبر موردا حقيقيا للمعرفة إضافة إلى مصادر خارجية أخرى ناتجة عن التطور التكنولوجي، حيث أشار الكبيسي إلى أنه يوجد مصدرين للمعرفة وهما:³

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 24.

² Tiago Nobre Lopes de Almeida, **A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery**, Dissertation Master of Information Systems for Management, Universidad Euopeia, June, 2018, p11.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

أ. **مصادر خارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة من أمثلتها: المكتبات، الأنترنت، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها، مراكز البحث، الموردون ... الخ حيث تعد البيئة مصدر خارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد باختلاف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية وقدراتهم الإدراكية على اكتساب البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن تفسيرها من خلال الذكاء والخبرة والتفكير والتعلم وتحويلها إلى معرفة.

ب. **مصادر داخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات مثل: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

رابعاً/ خصائص المعرفة وأهميتها.

1. **خصائص المعرفة:** بما أن المعرفة مصدرها العقل البشري، فهي تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تختلف باختلاف طبيعة مصدرها وبيئتها واستخداماتها والتي يمكن ذكرها على سبيل الذكر لا الحصر كما يلي:

أ. **الخصائص الأساسية للمعرفة:** بما أن المعرفة هي ناتج لتراكم خبرات غير ملموسة مخزنة في العقل البشري قد تكون معرفة نظرية تم اكتسابها من خلال البحث والتعليم أو عن طريق الممارسة الفعلية لبعض النشاطات والوظائف بما يجعلها تتميز بخصائص ومميزات نابعة من قدرة العقل البشري حيث يشير هوسيل وبيل (housel and bell) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة كما يلي:¹

• **المعارف يمكن أن تولد:** إن بعض المؤسسات لديها خصوصية ذهنية مما يجعلها قادر على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثل الأفراد المبتكرون في الشركة.

• **المعرفة يمكن أن تموت:** فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

• **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن اغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها. والشركات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تملكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

• **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد.

• **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، والان على وسائل الخزن الإلكترونية.

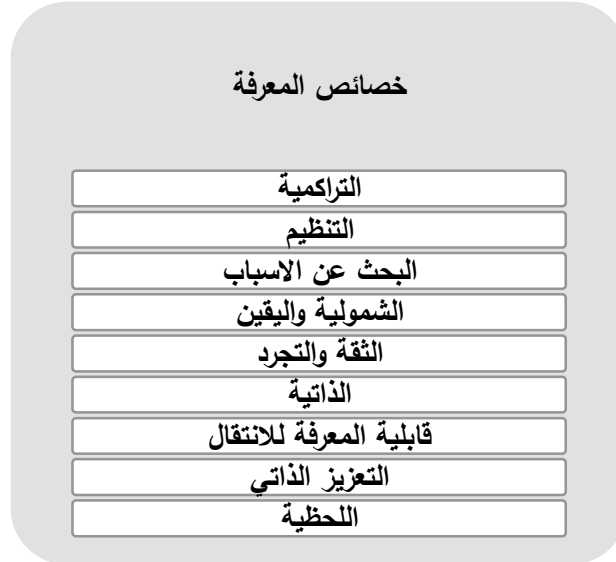
• **المعرفة يمكن أن تصنف:** إلى جانب المعرفة المتجذرة-الضمنية، الخارجية-الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة معرفة الأدلة، معرفة العملية، معرفة المهارة، معرفة الأفراد كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدد، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 29-32.

ب. خصائص المعرفة كسلعة إقتصادية: للمعرفة عدة خصائص تميزها تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:¹

- المعرفة سلعة اقتصادية تشكل آلية قوية للنمو الاقتصادي يصعب التحكم بها وهي غير قابلة للحصر؛
- سلعة قابلة للتسرب من مصادرها الأصلية دون تحمل تكلفة ولها تأثيرات خارجية إيجابية على الآخرين؛
- سلعة غير تنافسية يمكن استخدامها من قبل عدة أشخاص، وهي سلعة غير قابلة للنفاذ لان المعرفة لا تتلف عند الاستخدام ويمكن استخدامها مرات عديدة؛
- سلعة غير قابلة للتلف، سلعة تراكمية؛
- سلعة استهلاكية وإنتاجية معا، تمثل عنصر مهما وموردا من الموارد الاقتصادية.

الشكل (2-07): يوضح خصائص المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 43-44.

ويمكن توضيح وشرح المصطلحات كما يلي:²

- **التراكمية:** أي أن المعرفة تزداد وتتغير؛
- **البحث عن الأسباب:** أي التعرف على أسباب الظواهر وتفسير حدوثها؛
- **الشمولية واليقين:** الشمولية تعني أن المعرفة مفروضة على الجميع بمجرد ظهورها، واليقين يعني أن المعرفة تحتاج إلى أدلة مقنعة وكافية؛
- **الثقة والتجرد:** التعبير عن الحقائق موضوعيا بصفة مجردة؛
- **الذاتية:** تتأثر المعرفة بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها وطريقته في تناول المعلومات؛

¹ عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص 31

² حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، مرجع سابق، ص ص 43-44

- قابلية المعرفة للانتقال: إذ تحاول المؤسسة تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة إلى مختلف فروعها؛
- التعزيز الذاتي: لان المشاركة المعرفية بين الأفراد ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منها؛
- اللحظة: أي لا يمكن برمجة توقيت لتوليد المعرفة الجديدة. وقد أشار دارموت MC Dermott إلى مزايا أخرى للمعرفة تتمثل فيما يلي:¹
- المعرفة هي فعل إنساني تنتج عن التفكير؛
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات، وتتناولها بطرق مختلفة؛
- المعرفة تتولد تراكما في حدود القديم.
- 2. أهمية المعرفة: يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:²
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- المطلب الثاني: إدارة المعرفة مبادئها متطلبات تطبيقها.**
- تعتبر إدارة المعرفة حقل جديد في مجال إدارة الأعمال مرت بالعديد من المراحل الحاسمة والتي ساهمت في بلورة مفهومها وإدراجها ضمن التخصصات الأكاديمية والجامعية، حيث يعتمد تطبيقها على توفر مجموعة من المبادئ والمتطلبات، التي تشكل القواعد الأساسية التي تساهم في تنظيم وإدارة المعرفة داخل المؤسسة والتي سوف نتطرق إليها كما يلي:

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 15.

² المرجع نفسه، ص 13.

أولاً/ مفهوم إدارة المعرفة.

1. نشأة إدارة المعرفة: في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عباراته الشهيرة "المعرفة قوة" (Knowledge Power) حيث تم فيما بعد استحداث وظيفة جديدة وهي مهندس المعرفة وفي عام 1997 ظهر حقل جديد وهو إدارة المعرفة (Knowledge Management) ليصبح في التسعينات موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع الهامة في الإنتاج الفكري في الإدارة¹، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الموازنة الثانوية لتطوير وتطبيق أنظمة المعرفة². وفي شهر يناير من سنة 2003 وفي إطار الدورة الرابعة والعشرون للكونغرس لإدارة راس المال الفكري اجتمع عدد من خبراء إدارة المعرفة ومن بينهم:

(Karl Sveiby, Leif Edvinsson, Debra Amidon, Hubert Saint-Onge, and Verna Allee) وقدموا طلب إلى أكاديمية "pick up the KM torch" بأنه حان الوقت للتركيز على تحويل إدارة المعرفة إلى تخصص أكاديمي، وتعزيز بحث الدكتوراه في هذا التخصص، وتوفير تدريب أكثر تنظيمًا لممارسين المستقبل³. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-05): يتضمن معالم إدارة المعرفة.

السنة	الجهة	الحدث
1980	DEC, CMU	XCON الأنظمة الخبيرة
1986	Dr. K. Wiig	صاغ مفهوم إدارة المعرفة في الأمم المتحدة
1989	Consulting firms	بداية المشاريع الداخلية لإدارة المعرفة
1991	HBR article	Nonaka & Takeuchi
1993	Dr. K. Wiig	نشر أول كتاب في إدارة المعرفة
1994	KM Network	أول مؤتمر في إدارة المعرفة
أوائل 1990	Consulting firms	بداية تقديم خدمات إدارة المعرفة
أواخر 1990	Key vertical industries	تطبيق إدارة المعرفة وبداية ظهور الفوائد
2000-2003	Academia	دورات في إدارة المعرفة/ برامج في الجامعات مع مناهج إدارة المعرفة

Source: Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005t, p15.

حيث يلاحظ من خلال ما سبق مختلف المراحل التي تشكل محطات رئيسية في تطور مفهوم إدارة المعرفة بداية من صياغة المفهوم من قبل عالم المعرفة السويدي كارل ويجي K. wiig خلال سنة 1980 الذي كان له دور رئيسي في تعزيز وتطوير المفهوم من خلال أبحاثه التي أثمرت بنشره لأول كتاب في إدارة المعرفة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 75.

² حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، مرجع سابق، ص 55.

³ Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p16.

سنة 1993 ثم تتالت الأحداث العلمية فيما بعد مؤتمرات، دورات ... الخ، التي تؤكد على أهمية إدارة المعرفة ليتم اعتمادها في برامج الجامعات مع مناهج إدارة المعرفة ما بين 2000 و 2003، ويشهد الوقت الراهن تطوراً كبيراً لاستخدام وإدارة المعرفة مع التركيز على استخدام الذكاء الصناعي في تحليل البيانات واستخلاص المعرفة.

2. مفهوم إدارة المعرفة: هناك من العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع إدارة المعرفة من خلال محاولة إعطاء تعريف واضح ودقيق لها، باعتبارها توجه إداري حديث يشمل مختلف العمليات والأنشطة الإدارية ويساهم في إعطاء جودة وفعالية للعمل الإداري في كل مستوياته وله تأثيرات مباشرة على أداء المؤسسة من حيث نوعية وجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ومن بين أهم تلك التعاريف نذكر ما يلي:

إدارة المعرفة كما عرفها نجم عبود نجم بأنها "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة"¹. عرفت الموسوعة الحرة بأنها "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات النهائية والخبرات التي تملكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي"². فإدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتجديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها³. وعرفها عبد الستار العلي وآخرون بأنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى كافة قيمه للأعمال وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة⁴.

- إدارة المعرفة هي "نهج متعدد التخصصات يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستفادة من المعرفة، من خلال عملياتها مثل اكتساب المعرفة، وإنشائها، ومشاركتها، وتطوير الأسس الثقافية والتقنية التي تدعم هذه العمليات، بهدف الوصول إلى تنسيق عمليات المعرفة مع أهداف المؤسسة بشكل فعال"⁵.

- "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 93.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

³ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

⁵ Christos Mantas, **Knowledge Management During an Economic Crisis: The Case of Greek Firms**, Doctorate in Social Science, The Centre for Labour Market Studies, University of Leicester, United Kingdom, 2015, p8.

منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة¹.

وعرفها سكايرم Skyrme على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"².

وعرفها ويجي Wiig بمفهومها الواسع هي إطار مفاهيمي يشمل جميع الأنشطة والآراء اللازمة للحصول على رؤية شاملة للأصول المعرفية في المؤسسة، وأساليب التعامل معها والاستفادة منها وتحدد البدائل المقترحة وأساليب إدارتها وتنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، أما بمفهومها الضيق فهي مجموعة من الأساليب والعمليات المحددة بوضوح لإيجاد وإدارة وظائف المعرفة وتحديد المنتجات الاستراتيجية الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة³.

تعريف يوجش مالهورثا Yogesh Malhotra: تهتم إدارة المعرفة بالقضايا الحاسمة المتعلقة بتكييف المؤسسات وبقائها وتعزيز كفاءتها في مواجهة التغيرات البيئية المتوقعة والمتزايدة عموماً، أنها تجسد عمليات تنظيمية تهدف إلى تحقيق انسجام بين قدرة تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات و قدرة البشر على الإبداع والابتكار⁴.

تعريف بريزاك ودفونبرت Prusak & Davenport: هي مزيج يتألف من الخبرات المستندة إلى السياق، والقيم، والمعلومات البيانية، ورؤية الخبراء، التي تقدم إطاراً لمشاركة المعرفة والمعلومات الجديدة، داخل المنظمات، والتي غالباً ما تصبح جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والإجراءات، والممارسات، والمعايير وليست فقط محدودة بالوثائق أو مستودعات المعرفة⁵.

إدارة المعرفة هي التنسيق المنهجي للأفراد والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف إضافة قيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتم هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بالإضافة إلى توثيق الدروس المستفادة وفضل الممارسات في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة لتعزيز استمرار التعليم التنظيمي⁶.

من خلال التعاريف السابقة والتي تعبر عن وجهات نظر لمجموعة من الباحثين العرب والأجانب حول إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة، يمكن تعريفها بأنها مختلف العمليات التنظيمية التي تشمل مختلف الإجراءات والعمليات

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص21.

² ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 25.

³ Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations-Thinking about Thinking- How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**, Vol 1, SCHEMA PRESS.LTD, Arlington, Texas, 1993, p17.

⁴ Joseph M Firestone, **Key Issues in Knowledge Management**, Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, Volume 3, 15 April 2001, p16.

⁵ Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2013, p5.

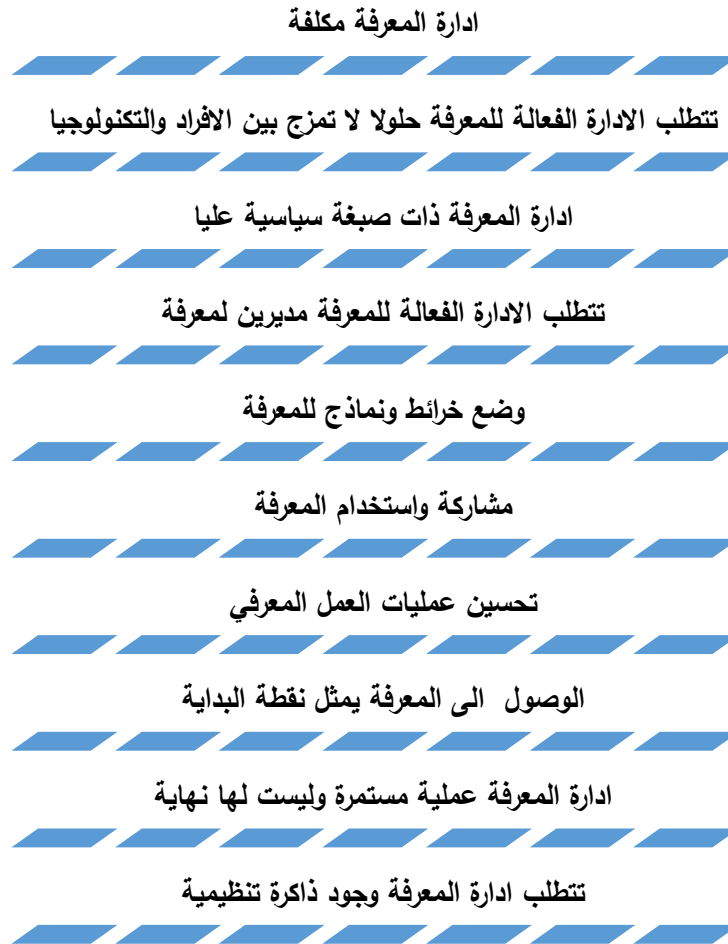
⁶ Kimiz Dalkir, op, cit, p3.

التي تساعد على حصر المعرفة التي يمكن أن تنشأ داخل المؤسسة والتي تكون حصيلتها خبرات وتجارب العاملين وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها بما يساهم في استمرار وبقاء المؤسسة وازدهارها.

ثانيا/ مبادئ إدارة المعرفة.

هناك العديد من القواعد والأسس التي تعتمد عليها المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة ومن بينها ما يلي:

الشكل (2-08): يوضح مبادئ إدارة المعرفة.



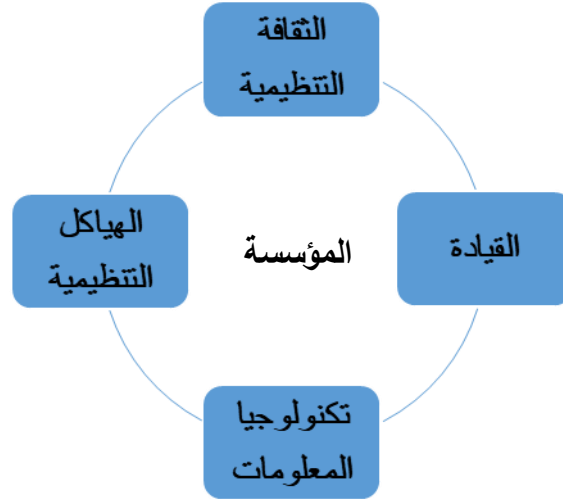
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 43-44

بناء على ما سبق نجد أن إدارة المعرفة تعتمد على مجموعة من المبادئ الرئيسية والتي تشكل إطار ترتكز عليه لتحسين عمليات جمع وتخزين وتطبيق المعرفة من خلال المزج بين إمكانيات العقل البشري والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا التي تساعد على تحسين العمل المعرفي، والاعتماد على وضع الخرائط والنماذج المعرفية، وجعل المعرفة عملية مستمرة من خلال وجود ذاكرة تنظيمية ومديرين للمعرفة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من العناصر والتي تشكل الدعائم الأساسية لها، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-09): يوضح متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.



المصدر: حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص103.

يبرز من خلال الشكل السابق المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً/ الهياكل التنظيمية.

1. تعريف: الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتقسيم أفرادها في مهام متميزة ومحددة بمستويات معينة تحدد المسؤوليات وطبيعة العلاقات الرسمية بينها¹. وهو بذلك "بناء منظم يفصح عن صياغة محددة واضحة للوظائف الإدارية، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسئولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز على مستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة"².

2. العوامل المحددة للهيكل التنظيمي: تسعى المؤسسة من خلال وضع هيكل تنظيمي إلى مختلف المهام وتقسيمها بما يتلاءم مع بيئتها ويساهم في تحقيق أهدافها ومن أهم العوامل التي تعتمد عليها ما يلي³:

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 118.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص27.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 110.

- الاستراتيجيات والخطط المحددة لتحقيق الأهداف؛
- الموارد المادية والبشرية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الأهداف (التكنولوجيا المستخدمة، الأفراد العاملون)

- حجم المؤسسة، وترتيب وتحديد الأولويات من الأهداف المراد تحقيقها.

3. أهمية الهيكل التنظيمي: إن فعالية وكفاءة التسيير الإداري للمؤسسة يعتمد على قدرتها في التحكم بمواردها لتحقيق أهدافها بالإعتماد على طاقمها البشري حيث تبرز أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي¹:

ترتيب وتنظيم المسؤوليات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بما يساهم في تحقيق أهدافها؛

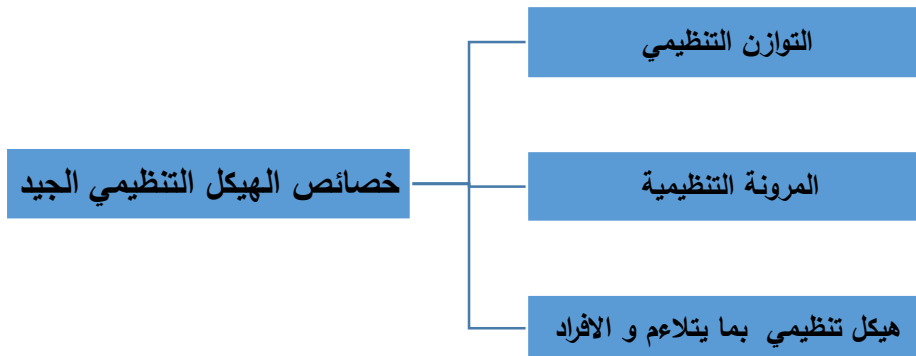
يساهم في تحديد أنواع وعدد الوظائف وتقسيماتها (وظائف ثانوية، إستشارية) بما يسهل تحديد خطوط السلطة الإدارية والمسؤولية والإتصال الرسمي داخل المؤسسة، ويساعد الموظفين الجدد أثناء التدريب على التعرف بموقعهم الوظيفي ورؤسائهم ومرؤوسيههم؛

يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد اكتشاف الانحرافات والأخطاء ومعالجتها، من خلال الكشف عن العلاقات غير السليمة أو الازدواج بين المهام المختلفة؛

كما أن نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية يعتمد على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف بين كفاءة المورد البشري ومواردها وهياكلها التنظيمية.

4. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد: يعتمد بناء الهيكل التنظيمي على الفهم السليم لطبيعة بيئة العمل والتي تساعد المؤسسة على وضع وتحديد شامل لأهدافها، وتبرز خصائص الهيكل التنظيمي الجيد كما يلي:

الشكل (2-10): يوضح خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.



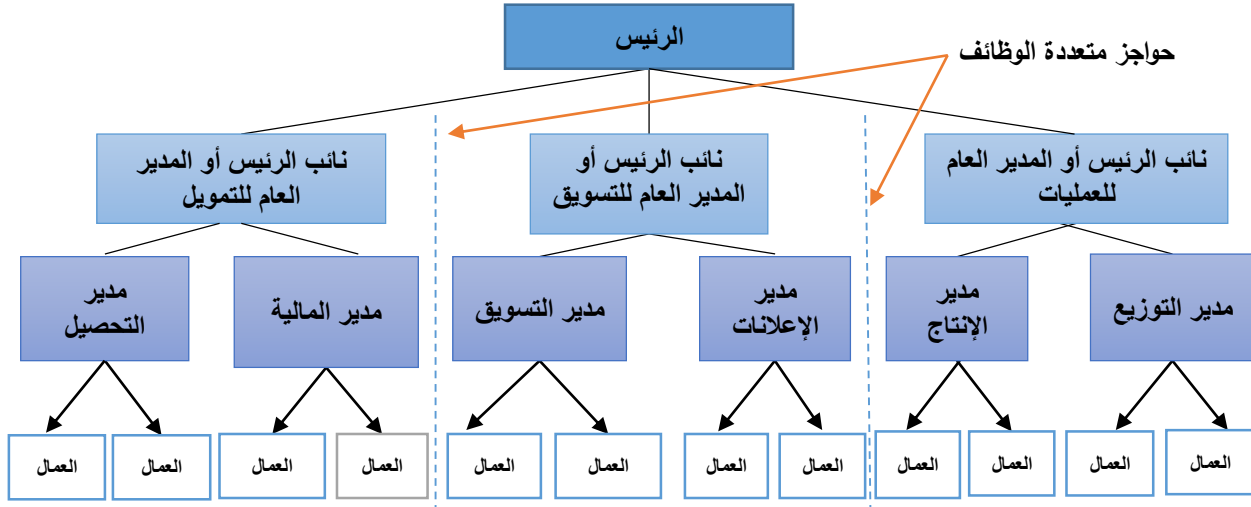
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص ص 111 - 113.

حيث يظهر من خلال ما سبق أن بناء الهيكل التنظيمي الجيد يتطلب تحقيق عدة متطلبات أساسية تتمثل في تحقيق التوازن بين مستويات التنظيم وتوزيع الأفراد بما يتلاءم ومهاراتهم ومؤهلاتهم، وتحقيق المرونة التي تسهل عملية الإتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 120.

5. الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة: هي " تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات"¹، ويمكن أن تكون الهياكل التنظيمية أفقية أو عمودية بحسب هدف المؤسسة، وتحدد الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرارات والمسؤولية عن العمليات والموارد البشرية، وتعتمد المؤسسات التي يكون فيها الإبداع والإبتكار هما أهم أصولها على الهياكل التنظيمية الأفقية لأنها أكثر ملائمة لمشاركة المعرفة وإدارتها وتمنح الموظفين سلطة وتتضمن القليل من الطبقات الإدارية². حيث أن الهياكل التقليدية الهرمية تعيق الانتقال الأفقي للمعرفة و تسمح بنقلها عموديا حسب تسلسل السلطة والأوامر النموذجية³. كما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

الشكل (2-11): يوضح الهيكل التنظيمي التقليدي (التسلسل الهرمي للإدارة).



Source: Steven Walczak, Organizational knowledge management structure, Emerald Group Publishing Limited The Learning Organization Vol. 12 No. 4, 2005, p333.

وبصفة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى معطيات عصر المعرفة على سبيل المثال ما يلي⁴:

التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً؛
التحول من النظم المركزية التي تعتمد على إحتكار المعرفة في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية الذي يسمح بتدفق المعرفة في كل المستويات داخل المؤسسة؛
التحول من أنماط التنظيم الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

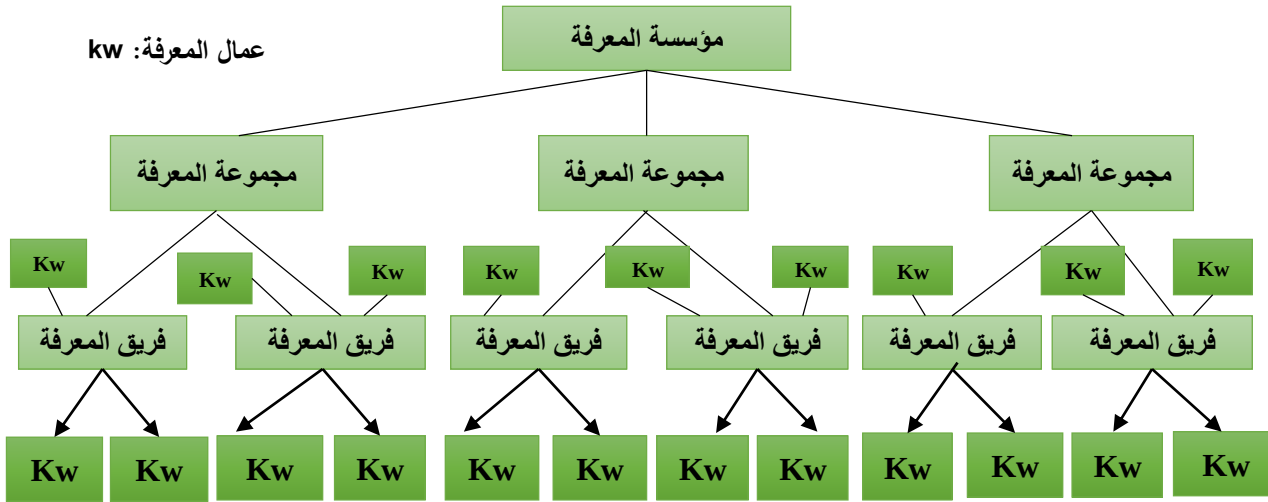
¹ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية، 2013، ص179.

² Filmon. A. Uriarte, Jr, op, cit, p22

³ Steven Walczak, op, cit, p332.

⁴ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص46.

الشكل (2-12): يوضح الهيكل التنظيمي (عناصر مؤسسة المعرفة).



Source: Steven Walczak, **Organizational knowledge management structure**, Emerald Group Publishing Limited The Learning Organization Vol. 12 No. 4, 2005, p34.

يعتمد بناء هذا الهيكل التنظيمي على مجموعات المعرفة والتي تتكون من فرق المعرفة التي يتم تشكيلها من عمال المعرفة الذين تم إختيارهم، بناء على مهاراتهم ومعارفهم الضمنية، وبالتالي يمكن إستخدامها للتخصص في القدرات الوظيفية داخل مجموعة المعرفة، ومجتمعات الممارسة ستضل عنصرا هاما ضمن هيكل المنظمة المعرفية لتمكين أعضاء فرق المعرفة الآخرين ذوي الإهتمامات والكفاءات المماثلة وتعزيز تبادل المعرفة بين الفرق¹. ويسمح بالانتقال السلس للمعرفة ومشاركتها في كل مستويات المؤسسة مما يساهم في خلق بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار.

ثانيا/ القيادة.

"يشير عنصر القيادة إلى الأسلوب الذي يعتمد عليه قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها"²، على المدى البعيد والمتوسط، فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية في المؤسسة³. ويجب على المديرين تقديم النموذج المثالي في الالتزام لتشجيع السلوكيات المناسبة بين العمال من خلال مشاركة المعرفة واستخدامها بأنفسهم والتواصل بوضوح مع كل المستويات، إضافة إلى تنفيذ بنية تحتية تدعم إدارة المعرفة بما في ذلك الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية، وإنشاء قسم لإدارة المعرفة يتولى تعزيز تنفيذها، وإنشاء بنية تكنولوجية تعتمد على المعرفة وتتساعد في جمعها وتصنيفها أو مراقبة استخدامها⁴.

1. عناصر القيادة الإدارية: والتي تتمثل في مجموعة من العناصر كما يلي⁵:

¹ Steven Walczak, op, cit, p334.

² علي السلمي، إدارة التميز Excellence Management نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 34.

³ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، 182.

⁴ Filmon. A. Uriarte. Jr, op, cit, p17.

⁵ عبد الناصر محمد سيد احمد وايمن عبد الحميد محمد علي، مرجع سابق، 2022، ص 222.

- **القائد:** الشخص الذي له تأثير واضح على الجماعة من خلال خبراته السابقة وطموحاته وتكوينه الشخصي ورؤيته وقدراته وسماته ومؤهلاته العلمية وأساليبه في العمل وسلوكه مع الآخرين.
 - **جماعة العمل:** وقدرتها على تحمل المسؤولية من خلال تركيبتها وتكوين أفرادها وخبراتهم، التي تتفاعل مع بعضها البعض وشخصية القائد لتطوير أساليب العمل.
 - **الموقف:** الأسلوب القيادي المناسب يجب أن يختلف حسب طبيعة الموقف.
 - **النظم والقواعد:** التي يكون مصدرها التنظيم الرسمي وغير الرسمي الذي يتبعه القائد.
- الشكل (2-13): يوضح عناصر القيادة الإدارية.**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عبد الناصر محمد سيد احمد وايمين عبد الحميد محمد علي، **الاتجاهات**

المعاصرة في الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2022، ص 222.

حيث تتكامل عناصر القيادة الإدارية فيما بينها لتشكل نظام عمل متماسك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات الفعالة والمناسبة التي يتخذها القائد داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي وقدرته على توجيه جماعة العمل التي تتوفر على مهارات وخبرات تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية والعمل كفريق لإنجاز المهام الموكلة لهم حسب طبيعة العمل.

2. مهام وصفات القيادة: حيث يتميز القائد بمجموعة من الصفات التي تجعله قادرا على توجيه وتنظيم فريقه بكفاءة ومنها ما يلي¹:

- إجادة التحكم بمسار الوقت والتركيز على الإنجازات الحقيقية الملموسة من خلال الحرص على العمل الهادف لتحقيق النتائج والتطلع نحو الأهداف الكبرى للمؤسسة؛
- تنمية عوامل القوة ومعالجة عوامل الضعف وتركيز العمل حول مجالات رئيسية محددة وقليلة العدد من خلال تحديد الأولويات والالتزام بها؛
- وضع الثقة الكاملة بالموظفين والمستفيدين والطموح لتحقيق الأهداف؛
- الأمانة والانفتاح على الآخرين وإرساء نظام وهياكل عمل تتجاوز الاعتبارات السابقة في أساليب القيادة؛
- العمل بجدية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وصياغة رؤية واضحة للمستقبل؛
- وضع استراتيجية متكاملة للتحرك في اتجاه الرؤية وضمان دعم مراكز القوة الرئيسية في القيادة.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 40.

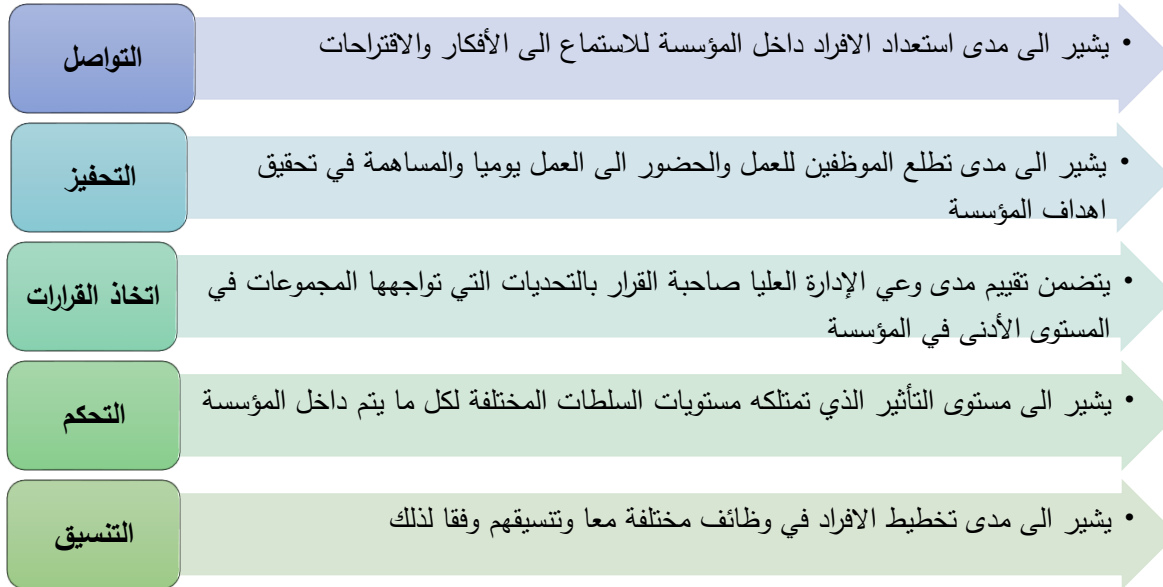
- الاهتمام والتأكد من أن نظام إدارة المؤسسة قد تم تصميمه بعناية ويطبق بجدية ويخضع للمراجعة والتطوير باستمرار¹.

ثالثاً/ الثقافة التنظيمية.

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر من المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين²، وهي بذلك "برمجة جماعية للعقل تميز أعضاء مجموعة واحدة عن أخرى بطريقة ملحوظة"³، وتعد الثقافة التنظيمية التي تعتمد على القيم والمعايير والمعتقدات من أهم المدخلات لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وهي التي تحدد أساليب العمل إما أن تشجع أو تعرقل توليد المعرفة والمشاركة في صنع القرار⁴.

1. الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية: وفقاً لوجهة نظر جريفز (Clare W. Graves) (1986)، تتألف الثقافة التنظيمية من خمسة متغيرات مختلفة، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (2-14): يوضح جوانب الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Christos Manta, *Knowledge management during an economic crisis: The case of Greek firms*, University of Leicester, England, 2015, p51.

ويظهر من خلال الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تعتمد على عدة ضوابط ومؤشرات أساسية يمكن قياسها وتحديد أثرها من خلال تحليل بعض المعطيات (التواصل، التحفيز، اتخاذ القرار التحكم

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 34.

² السعيد مبروك، مرجع سابق، ص 181.

³ Christos Mantas, *Knowledge management during an economic crisis: The case of Greek firms*, University of Leicester, England, 2015, p50.

⁴ سلوى بنت عبد الله الحمودي، إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة إستطلاعية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية حول: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، الرياض، 10-12 ديسمبر 2012.

والتنسيق) بين أعضاء المؤسسة وتحديد مدى استعدادهم لتقبل المقترحات والأفكار والانضباط والالتزام في العمل ومدي وعي القيادة العليا وتأثيرها على جماعات العمل داخل المؤسسة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات.

وبشكل عام يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات أساسية ومنها ما يلي¹:

- **الأصول:** وهي مختلف العناصر الظاهرة والتي يمكن لأي شخص رؤيتها ولكن لا يفهم لماذا هي هكذا مثل: العمليات، الهياكل، والأهداف، المناخ، الأثاث وما إلى ذلك.

- **القيم المعلنة:** التي يتبناها القائد، غالبا ما تكون مستندة إلى افتراضات مشتركة حول كيفية تسيير المؤسسة، وإذا لم يكن هناك توافق بين القيم التي يتبناها القائد وهذا التصور تكون المؤسسة في مشكلة.

- **الافتراضات:** القيم الفعلية للثقافة والتي تكون ضمنية لأنها تشير إلى الطبيعة البشرية والتي يجب أن تتطابق مع القيم المعلنة للقائد لكي تعمل المؤسسة بكل سلاسة.

2. **مكونات الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عوامل أساسية اتفق عليها عدد من الباحثين وتتمثل في الآتي²:

- **القيم التنظيمية:** وهي التي تعبر عن سلوك الفرد داخل المؤسسة، ومدى استجابته للظروف التنظيمية الموجودة داخلها.

- **المعتقدات التنظيمية:** تمثل مختلف التصورات الراسخة لدى العاملين داخل المؤسسة حول طبيعة العمل، والتي لها أثر على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

- **الأعراف التنظيمية:** تعبر عن مختلف العادات الموجودة داخل المؤسسة ويجب الالتزام بها، مع أنها غير مكتوبة.

- **التوقعات التنظيمية:** تمثل مختلف التنبؤات التي تضعها المؤسسة وتنتظر تحقيقها من خلال عمالها، أو يتوقعها العمال من مؤسستهم.

3. **أهمية الثقافة التنظيمية:** تمكن أهمية الثقافة داخل المؤسسة فيما يلي³:

- تساعد في تحديد الاستجابات التي يمكن أن تختارها الإدارة العليا في المؤسسة في مواجهة تحديات جديدة؛

- تسهل في تطبيق عمليات إدارة التغيير بالطريقة الصحيحة؛

- تساعد في التحديد الصحيح للأشخاص المبادرين داخل المؤسسة؛

- تمنح المؤسسة اتجاها واضحا بشأن الفجوات في المهارات وتقدم خارطة طريق حول كيفية تعلم المنظمة وتطوير المبادرات.

4. **تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة:** ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-06): يتضمن تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

¹ Emil Hajric, **Knowledge Management System and Practices**, 2018, p55.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 245.

³ Christos Mantas, op.cit., p51.

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وإيجاد توجهات عند الأعضاء بان رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المؤسسة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في إيجاد المجتمعات العملية.

المصدر: حسين مصطفى عتوم وبمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 109.

ويظهر من الجدول أعلاه أن طبيعة الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة لها دور كبير في نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة، لان اعتماد المؤسسة على ثقافة بيروقراطية تنشأ من خلال توزيع السلطات وارتباطها بالهيكل التنظيمي لا تشجع أعضاء المؤسسة على المشاركة بأفكارهم وانحصارها لدى القيادة العليا باعتبارها صاحبة القرار، وهو ما ينطبق على الثقافة الفردية التي تعيق وتمنع تبادل واستخدام المعرفة، وبالتالي فان الثقافة الإبداعية أو التعاونية تفسح المجال لأعضاء المؤسسة على الإبداع والابتكار من خلال جماعات العمل التي تمكن من طرح الأفكار والعمل الجماعي المنهجي الذي يساعد على استخدام المعرفة وتطويرها بما يخدم مصالح المؤسسة.

رابعا/ تكنولوجيا المعلومات.

وهي تطبيق التكنولوجيا الحديثة والتي تتمثل في الحاسب الآلي والأقمار الصناعية لإنتاج المعلومات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها من مكان لآخر¹، من خلال دورها في تطوير وتنمية المؤسسات والإمكانيات التي توفرها مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية **Internet**، برنامج تصفح **Browsers**، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات **Data File**، وبرنامج **Software**، بما يسهل من إدارة المعرفة في المؤسسات². لهذا يتم التأكد على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التي تضع "الإلكترونية" أو "E" إلى جانب المعرفة، ومع ذلك فان المعرفة الإلكترونية تتطلب أكثر من مجرد الرقمنة على الإنترنت أو الشبكة في ظل الهياكل والمفاهيم التقليدية بل تتطلب استراتيجيات ومفاهيم

¹ فاطمة الزهراء غربي وخديجة بلعيا، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2007.

² السعيد مبروك، مرجع سابق، ص 202.

وهياكل ونماذج أعمال وممارسات أفضل¹، كما يجب توفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي²:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد؛
- القدرة على البدا في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

المبحث الثاني: نماذج وعمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

تختلف نماذج إدارة المعرفة باختلاف الهدف منها والذي يحدد مختلف عملياتها ومراحلها والتي يتم من خلالها تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تنتهجها المؤسسة من أجل الوصول إلى حصر وتنظيم مختلف أنماط المعرفة التي تتواجد داخل المؤسسة والتي تكون في شكل معرفة كامنة أو معرفة ضمنية تبرز من خلال خبرات موظفيها ويمكن تنظيمها وتخزينها والاستفادة منها وتطبيقها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة.

هناك العديد من النماذج التي تم صياغتها من طرف العديد من الباحثين والتي تحدد عمليات ومراحل توليد المعرفة ونقلها وتخزينها داخل المؤسسة والتي تستهدف دراسة وتحليل الجوانب المختلفة التي تتواجد عليها المعرفة داخل المؤسسة.

أولاً/ خصائص نماذج إدارة المعرفة.

حتى يكون النموذج قادراً على تحقيق الأهداف يجب توفر بعض الخصائص ومن أهمها ما يلي:

الشكل (2-15) يوضح خصائص نماذج إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: قوسي سميرة، تأثير راس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطارات، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019/2018، ص 63.

من خلال الشكل السابق والذي يوضح خصائص نماذج المعرفة والتي تكمن في الفهم الدقيق للمعرفة ومختلف خصائصها، بكفاءة وفاعلية تضمن مرونة في التطبيق بحيث تشمل هذه النماذج مختلف جوانب المعرفة وتسمح لدعم عملياتها من خلال التعلم والتواصل داخل المؤسسة بما يعطي لها القدرة على التنبؤ ووضع خطط مستقبلية وقياس المعرفة من خلال النموذج المقترح.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 381.

² السعيد مبروك، مرجع سابق، ص 202.

ثانيا/ نماذج مقترحة لإدارة المعرفة.

قدم الباحثين العديد من النماذج المختلفة لإدارة المعرفة ومن جهات نظر متعددة وسيتم التطرق إلى بعض النماذج ومنها ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول (2-07): يتضمن نماذج إدارة المعرفة.

النموذج	مكوناته
ليوناردو بارتون L. barton	- المعرفة في المؤسسات هي مقدرة جوهرية. - المعرفة في شكل يمكن أن نراها ونلمسها مادي مثلاً براءة اختراع. - المعرفة مجسدة في الأنظمة الإدارية، التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية. - المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين. - المعرفة قد توجد في القيم الصغيرة للعمل (الثقافة التنظيمية).
مونل قدمه دينيس وينوسكي D.E. Winnosky	- المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية، سلسلة دائرية لإدارة المعرفة - القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) والتي تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة. - ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) والتي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة؛ - أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) والتي تتمثل في تحسين قدرات المؤسسة من حيث استغلال مواردها وإنتاج سلع وخدمات؛ - معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) أفضل ممارسات المؤسسة في العلاقة مع الموردين والزبائن الموزعين، التكنولوجيا والقدرات المحققة مقارنة بالمنافسين؛
ديفيد سكايرم D.Skyrme	قوتين محركتين الأولى هي (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي، القوة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات، وهناك سبعة عوامل نجاح في هذا النموذج وهي: معرفة الزبون، المعرفة في المنتجات والخدمات، المعرفة في الأفراد، المعرفة في العمليات، الذاكرة التنظيمية، المعرفة في العلاقات، الأصول المعرفية (قياس راس المال الفكري).
نموذج مقترح نجم عبود نجم (الرصيد - التدفق - الميزة)	- شامل لمصادر المعرفة (داخلية وخارجية)، أنواع المعرفة، عمليات المعرفة، مجالات المعرفة؛ - منطقي يعمل على البعدين الأساسيين لإدارة المعرفة وهما إنشاء معرفة جديدة (الابتكار) والتعلم.

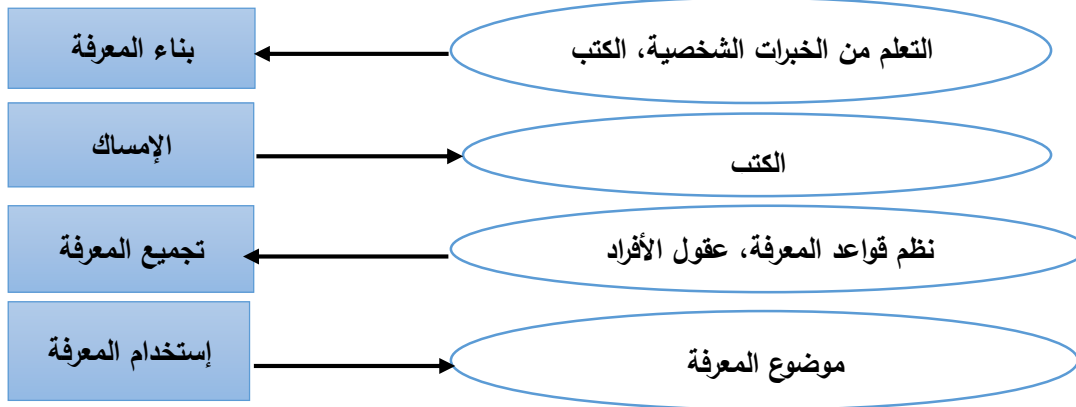
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية -الوظائف - المجالات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 117-121،

وهناك نماذج أخرى يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

أ. نموذج (Wiig, 1993): اعتمد هذا النموذج على حلقة تشكل العمليات التي تنشأ من خلالها المعرفة انطلاقاً من بناء المعرفة من خلال التعلم والخبرات الشخصية ثم تأكيد وإمساك المعرفة عن طريق مطالعة

الكتب التي تساهم في خلق قاعدة للمعرفة في العقل البشري والحصول على موضوع المعرفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-16) يوضح نموذج K.M. Wiig

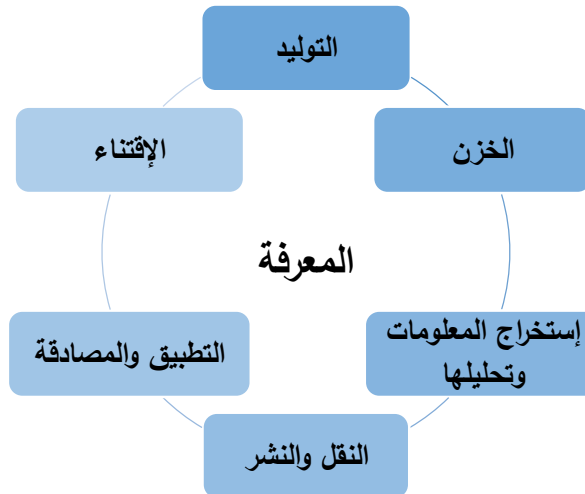


Source: Karl M. Wiig, *Comprehensive Knowledge management - Knowledge Research Institue, INC, Tescas, 1999, p 03.*

من خلال هذا النموذج، تم توحيد ودمج مختلف الوظائف والنشاطات في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى الأفراد والمنظمات وذلك بإدراج ممارسات الأفراد في خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، بالتركيز على المعرفة المخزنة في عقول الأفراد، الكتب، نظم قواعد المعرفة ... الخ، والتي يتم الحصول عليها من خلال الحوارات، شبكات الخبرة، فرق العمل، والاحتفاظ بها واستخدامها بحسب طبيعة ومتطلبات المواقف أو المشكلة¹.

ب. نموذج ماركرت Marquardt: ويشمل النموذج خطوات عملية نقل المعرفة (الإقتناء، التوليد، الخزن، إستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-17) يوضح: نموذج إدارة المعرفة عند ماركرت Marquardt.



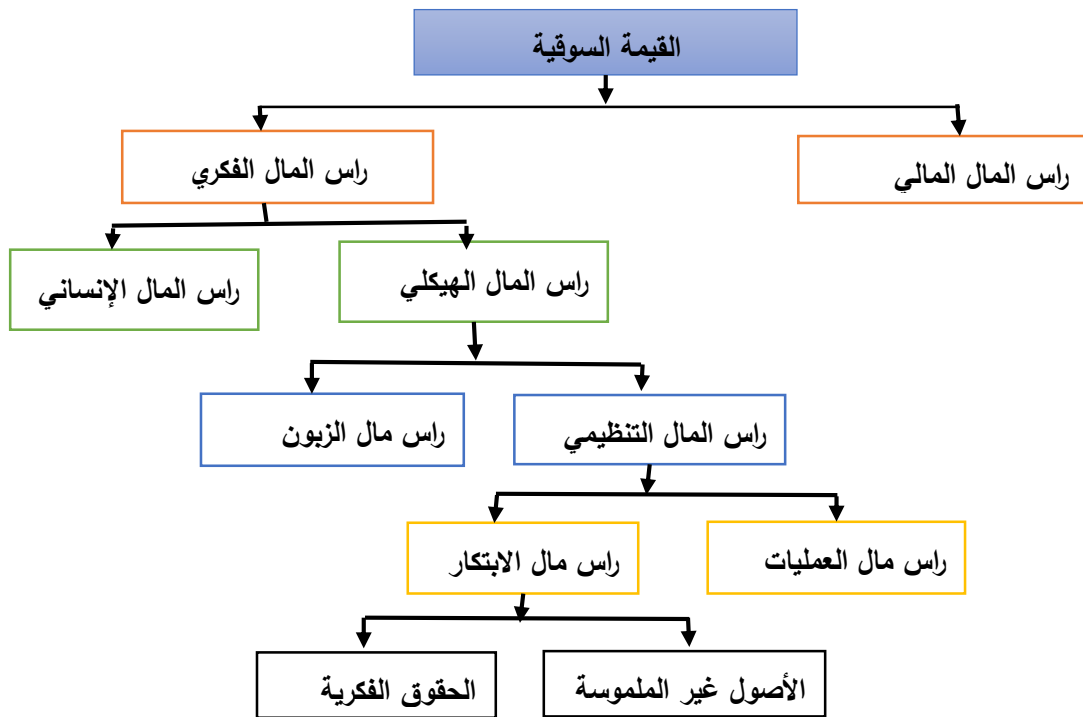
Source: Michael J. Marquardt, *"Building the learning Organization" mastering the 5 elements for corporate learning*, 2nd edition, davies -black publishing, INC. Palo Alto, 2002, P 29.

¹ Karl M. Wiig, *Comprehensive Knowledge management - Knowledge Research Institue, INC, Tescas, 1999, p 3.*

يوضح هذا النموذج أن هذه العمليات مترابطة مع بعضها البعض، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقوم بتوجيه المعرفة بشكل منهجي خلال كل عملية من هذه العمليات الست المدرجة في النموذج¹.

ت. نموذج مستكشف سكاني (Scandia Navigator): تم بناء هذا النموذج انطلاقاً من القيمة السوقية والتي تعتمد على المورد البشري الذي يشكل رأس مال بشري والرأس المال المادي وتم صياغة النموذج على النحو التالي:

الشكل (2-18) يوضح نموذج إدارة المعرفة مستكشف سكاني (Scandia Navigator, 2002).



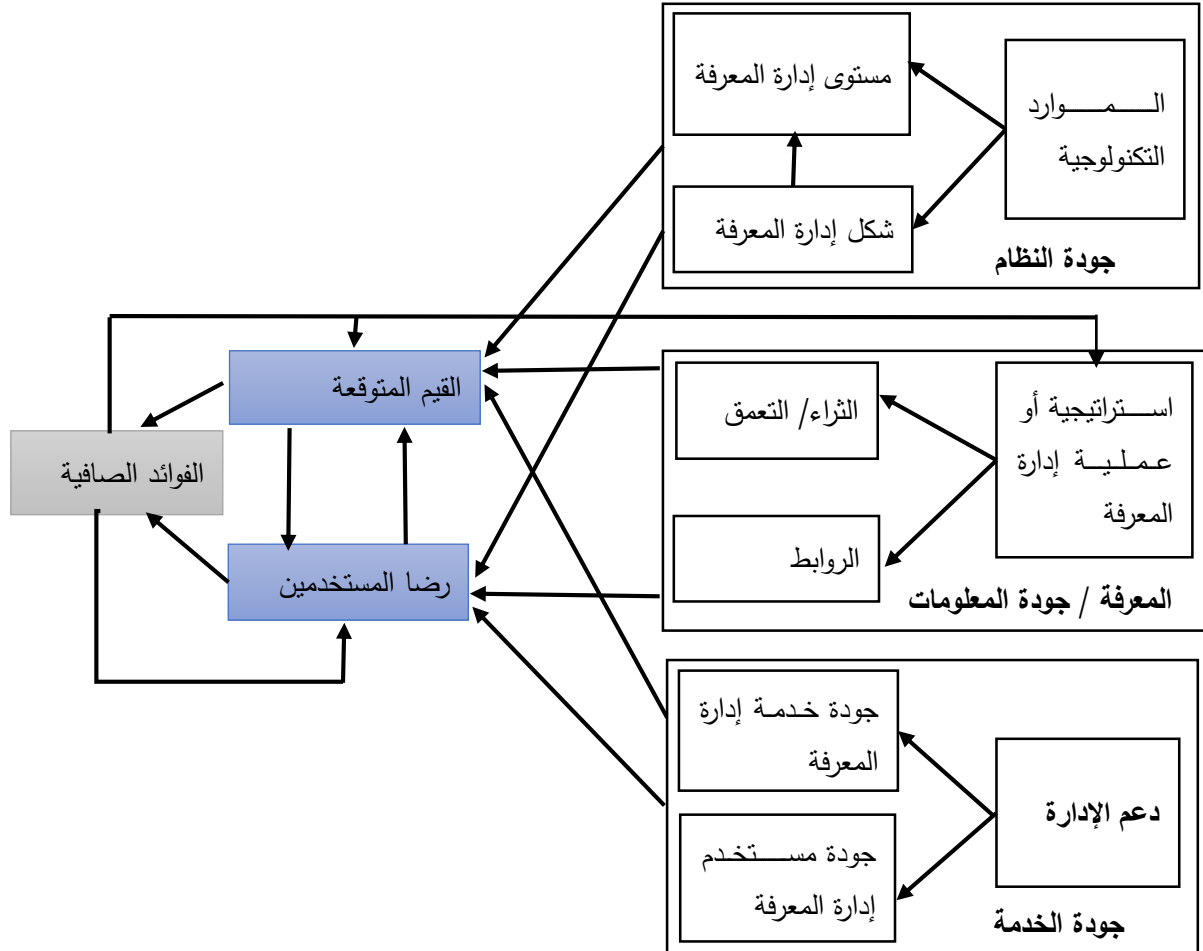
المصدر: قرين ربيع، تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015، ص 96.

هذا النموذج الذي حلل القيمة السوقية إلى أصول ملموسة تتمثل في رأس المال المالي وأصول غير ملموسة تتمثل في رأس المال الفكري، وتم تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أشكال أساسية وهي رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني ورأس المال التنظيمي الذي يضم الكفاءات الجماعية، القدرات والمهارات، تجارب العمال والإداريين، وقدرتهم على التجديد والابتكار، أما رأس المال الهيكلي فيمثل الهياكل الداعمة لرأس المال التنظيمي ويضم العمليات والإجراءات والتكنولوجيا و مصادر المعلومات، قواعد البيانات وحقوق الملكية الفكرية، أما رأس مال الزبون فيضم القيم المضافة إلى المؤسسات من خلال علاقتها مع الزبائن والموردين، التحالفات الصناعية وقنوات التوزيع، ويتم قياس هذه المكونات من خلال 164 مؤشر.

¹ Michael J. Marquardt, "Building the learning Organization" mastering the 5 elements for corporate learning, 2nd edition, davies -black publishing, INC. Palo Alto, 2002, P 29.

ت. نموذج جينكس والفمان Jnnex & Olfman: وتتضمن الأبعاد التي شكلت هذا النموذج مختلف الفوائد الصافية التي يمكن الوصول إليها (القيم المدركة ورضا المستخدم) والتي يمكن استخلاصها انطلاقاً من توفر أبعاد الجودة (جودة المعرفة، جودة النظام، جودة الخدمات)، والتي تشكل قاعدة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-19) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند (Jnnex and Olfman, 2005).



Source: Murray E. Jennex & Lorne Olfman, *Assessing Knowledge Management Success*, International Journal of Knowledge Management, IDEA GROUP PUBLISHING, USA, April-june, 2005, p 43.

ويوضح ذلك كما يلي¹:

- تستمد جودة النظام من البرمجيات؛
- جودة الاتصال والمعلومات والمعرفة تشير إلى جودة البيانات المخزنة والمعلومات والمعرفة وطرق تدفقها؛
- جودة المعرفة أو الخدمة الخاصة بالمعرفة تعبر على مدى دعم خبراء ومديري نظم المعرفة؛
- يعبر رضا المستخدمين على الاستخدام الفعلي لنظام إدارة المعرفة،
- تأثير استخدام النظام يشير تأثير استخدام نظام إدارة المعرفة على كفاءة الفرد داخل المؤسسة؛
- التأثير على جماعات العمل تشير إلى كفاءة فرق ومجموعات العمل نتيجة استخدام نظام إدارة المعرفة؛

¹Murray E. Jennex & Lorne Olfman, op, cit, p 44.

- التأثير التنظيمي يشير تحسين الكفاءة التنظيمية الشاملة نتيجة استخدام نظام إدارة المعرفة.

موزعة على 91 مؤشر لقياس المكونات المعرفية و 73 مؤشر لقياس المكونات التقليدية¹.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات التي تتكامل فيما بينها ولا يمكن فصلها، واختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد عدد هذه العمليات وترتيبها.

أولاً/ محتوى عمليات إدارة المعرفة.

حيث انه ومن خلال نشاطات المؤسسة هناك وجهتي نظر للتعامل مع المعرفة وهما²:

المعرفة **Object**، وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري، وعمليات المعرفة هي مجرد عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة أما الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات، نظم المعلومات الإدارية، النظم الخبيرة ودعم القرارات التي يتوجب على المدير فهمها؛

المعرفة عملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، ويمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العمل الجماعي الذي يشجع على الإبداع والابتكار بين العاملين.

ورغم تتباين آراء الباحثين في إدارة المعرفة في تحديد عدد عملياتها وترتيبها، فقد أشار عبد الستار العلي وآخرون إلى أن إدارة المعرفة تقع على أربعة أنواع من العمليات الرئيسية التي تشمل اكتشاف وإملاك والمشاركة بالمعرفة وتطبيقاتها وهذه العمليات الأربعة تحتوي أيضا على العمليات السبعة الأخرى³، من خلال التركيز على الطرق التي يتم من خلالها تحويل المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة⁴. وقد اعتمدنا في دراستنا على أربع عمليات، حسب ما يوضحها الشكل الموالي:

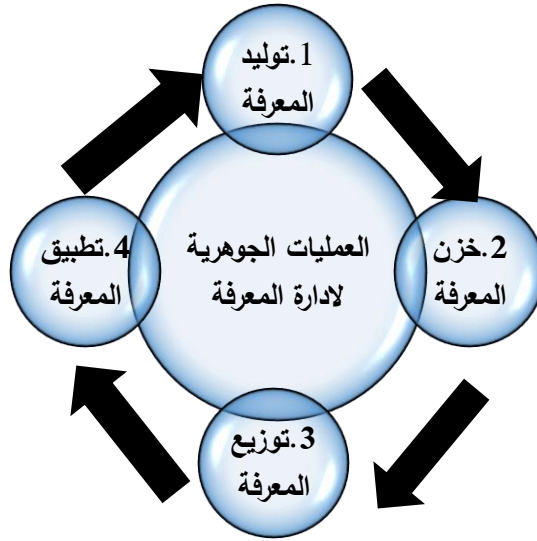
¹ قرين ربيع، تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015، ص 97.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 38-39.

³ المرجع نفسه، ص 294.

⁴ Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwa, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E Sharpe, Armonk, New York, London, England, 2010, p56.

الشكل رقم (2-20): يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91. وتكمن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:

ثانيا/ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

1. توليد المعرفة: ويقصد بها حصول المؤسسة على المعرفة من مصادرها المختلفة (الخبراء، المختصون، العملاء، المنافسون، قواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة) وتختلف نوعية المعرفة المكتسبة والمخزنة حسب ثقافة كل مؤسسة¹. وأشار الكبيسي إلى أن توليد المعرفة يقصد به العمليات التي تعني الحصول على المعرفة عن طريق "الشراء المباشر أو عقود الاستخدام والتوظيف، أو الامتصاص والذي يعني القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر الذي يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في عقول المبدعين، والابتكار الذي يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف الذي يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة"².

أ. مصادر توليد المعرفة: هناك جدل واسع حول تحديد مصدر المعرفة الجديدة اذا كانت تنتج من اختراع أو اكتشاف، حيث أن هناك العديد من المعارف تنتج من خلال الاختراع وهذا يعني أنها توجد كما هي في الطبيعة وإنما تنتج بواسطة الإنسان، وهناك أنواع أخرى تنتج من الاكتشافات، وهذا يعني التعرف الدقيق على شيء ما كان موجودا بالفعل ولكنه كان مخفيا، وهذا ما يعطي الحق للشخص بالمطالبة بحق الملكية الفكرية على اختراع وليس على اكتشاف، وهذا التمييز مفيد من حيث وضع طريقة تطوير المعرفة اذا كانت ناتجة عن اختراعات أو اكتشافات³.

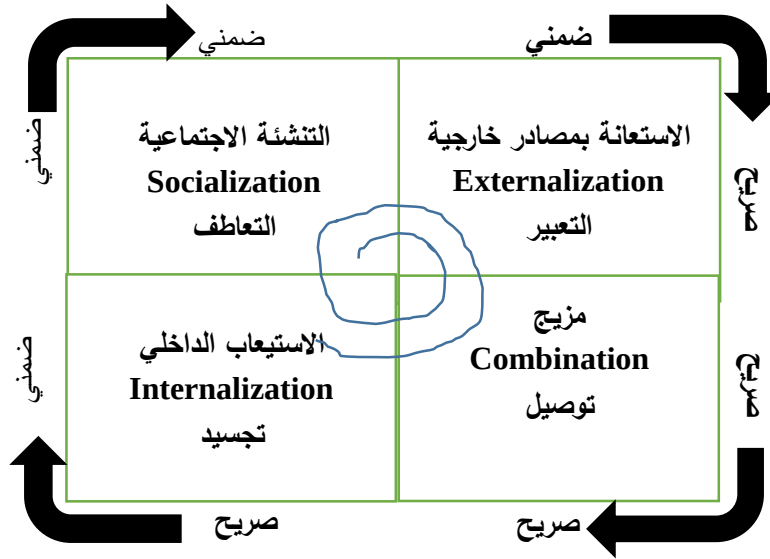
ويمكن إعطاء توضيح أكثر من خلال الشكل الموالي:

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 37.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 69.

³ Dominique Foray, **Economics of Knowledge**, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England, 2004, p14.

الشكل (2-21): يوضح عمليات SECI.



Source: Ikujiro Nonaka and Rayoko Tayama and Noboru Konno, **SECI Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, Vol 33, 2000, p 12.

ويمكن التوضيح كما يلي¹:

- **التنشئة الاجتماعية Socialization:** (من ضمني إلى ضمني) تتولد من خلال تراكم المعرفة الضمنية **infor-Mation** بين الأفراد أثناء عملهم ومشاركة الخبرات مع الموردين والعملاء والحوار مع المنافسين، أو من خلال جمع المعلومات الاجتماعية من الحياة الاجتماعية، والاجتماعات غير الرسمية خارج المؤتمرات والتي تسمح بالحصول على أفكار استراتيجية جديدة للمؤسسة، وجمع المعلومات الاجتماعية داخل المؤتمرات وإيجاد استراتيجيات جديدة وفرص تسويقية من خلال التجول داخل الشركة ونقل المعرفة الضمنية وإنشاء عمل يساعد الآخرين على فهم الحرف والخبرة من خلال الممارسة.

- **الإستعانة بمصادر خارجية Externalization:** (من ضمني إلى صريح) وذلك من خلال استخدام المديرين الحوار الإبداعي والضروري في العمل واستخدام "التفكير العاطفي" ومشاركة المصممين الصناعيين في فريق المشروع.

- **التركيب Combination:** المزيج (من صريح إلى صريح) والإستحواذ والتكامل من خلال مشاركة المديرين في إستراتيجيات التخطيط والعمليات وتجميع البيانات الداخلية والخارجية بإستخدام وسائل مثل الكمبيوتر وغيرها، ومعالجتها وإنشاء مستندات وقواعد بيانات للمنتجات والخدمات وإنشاء فهرس يجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة والنشر من خلال إدماج المديرين في التخطيط والتخطيط للعروض التقديمية لنقل المفاهيم التي تم إنشاؤها حديثاً.

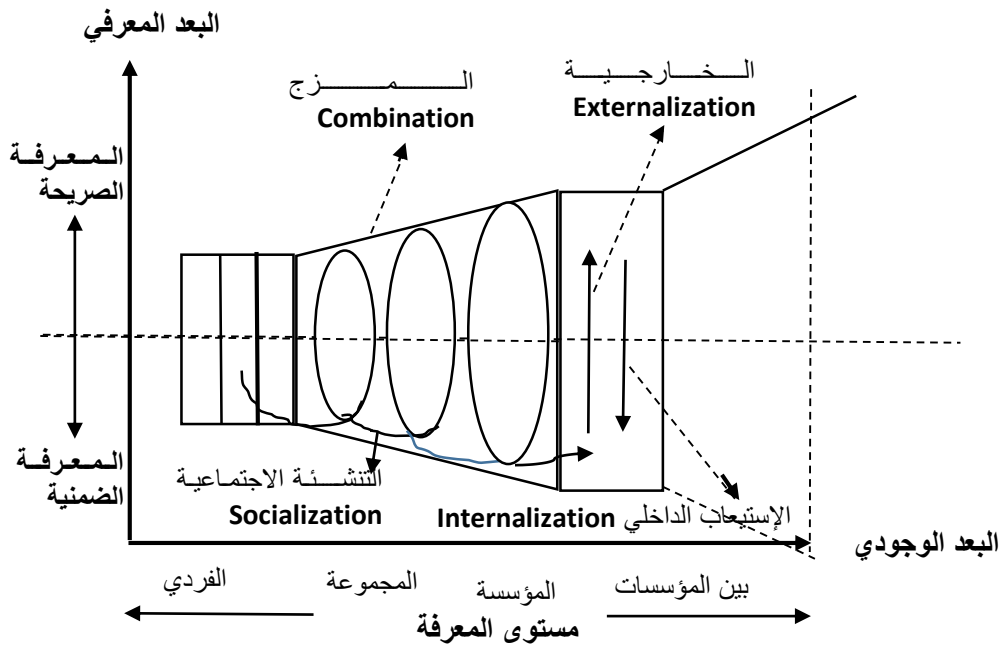
- **الإستيعاب الداخلي Internalization:** الإستيعاب (من صريح إلى ضمني) وذلك من خلال التجربة الشخصية في العالم الحقيقي بمشاركة المديرين في أنشطة **Eniactive Liasing** مع أقسام **Func-tional** من خلال فرق لتطوير الوظيفة والمنتج وتبادل من خلال البحث عن القيم والأفكار الجديدة ومحاولة استيعاب فهم رؤى وقيم

¹ Ikujiro Nonaka and Rayoko Tayama and Noboru Konno, op.cit., p p11-12.

الإدارة من خلال الإتصال بزملائهم، والمحاكاة والتجربة واكتساب المعرفة الافتراضية من خلال مشاركة المديرين في تسهيل النماذج الأولية والقياس وتسهيل روح التحدي داخل المؤسسة.

كما أن التعاون والثقة والمشاركة تحدث عندما يتم التعرف بشكل مناسب على الأشخاص الذين يساهمون في إنشاء قواعد البيانات ويستفيدون منها ويتم مكافأتهم عند مشاركتهم لمعرفتهم الخاصة، لأن أصول المعرفة تزيد مع الإستخدام عكس المواد القابلة للنفاذ، بشرط الحفاظ على قواعد البيانات سواء كانت قديمة أو غير دقيقة فتستخدم لإنشاء معرفة لها قيمتها منخفضة.¹ ومن خلال التفاعل الإجتماعي تتولد المعرفة حيث طور (Nonaka) نانوكا وزملاءه الرسم البياني ثنائي الأبعاد لتحويل المعرفة من الأفراد إلى الفرق والمؤسسات وفقا للبعدين المعرفي والذاتي.²

الشكل (2-22) يوضح دورة إنشاء المعرفة التنظيمية.



Source: Ikujiro Nonaka, A Dynamic, Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol5, No1, February 1994, p 20.

حيث أن إنشاء المعرفة التنظيمية يتم من خلال سلسلة من التحولات تشكل دورة متواصلة، بين أنواع المعرفة المختلفة وذلك من خلال التواصل الإجتماعي وبناء فريق أو ميدان عمل لمشاركة آرائهم وتجاربهم من خلال الحوار للتعبير الذي تكشف عن المعرفة الضمنية، حيث يمكن دمج المفاهيم التي تشكلت من الفريق مع البيانات الحالية والمعرفة الخارجية للبحث عن مواصفات أكثر وضوحا وقابلة للمشاركة.³

وقد أوضح Dominique Foray أنه توجد أربعة أشكال لتوليد وإنتاج المعرفة حسب الجدول التالي:

¹ Elizabeth A. Smith, The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, Journal of Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 4. 2001. P316.

² Constantin Bratianu and Ivona Orzea, Organizational Knowledge creation, Management Marketing, Challenges for Knowledge Society, Vol. 5, No. 3, 2010, p 52.

³ Ikujiro Nonaka and Rayoko Tayama and Noboru Konno, SECI Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic, op, cit, p 342.

الجدول (2-8): يتضمن أشكال إنتاج المعرفة.

عملية خلق المعرفة عبر الإنترنت	عملية خارج الخط خلق المعرفة	
التعلم عن طريق الممارسة	بحث وتطوير	نموذج البحث
الإدماج غير الرسمي	الإدماج الرسمي	نموذج التنسيق

Source: Dominique Foray, op, cit, p50.

على الرغم من أنه لا ينبغي إعتبار كل مشروع أنترنت جهدا لإدارة المعرفة إلا أن الأنترنت غالبا ما تستخدم لدعم الوصول إلى المعرفة وتبادلها داخل المؤسسات باستخدام تقنيات مثل: بروتوكولات TPC/IP وصفحات الويب Hyper Text المرتبطة، تعمل Intranets ضمن حدود المؤسسة والتي عادة ما يتم تحديدها بواسطة جدران الحماية والوصول بكلمة مرور ومع ذلك يتم رسم هذه الحدود بشكل متزايد لتشمل المتعاملين المقربين، الموردين، العملاء للسماح لهم بالمشاركة في تبادل المعرفة¹.

ب. دور الإدارة في إنشاء وتوليد المعرفة²:

- تمكين وتشجيع مشاركة المعرفة: بالتعرف على أشكال ومكان تواجد المعرفة، وتوفير أساليب مشاركتها، بالتركيز على التواصل غير الرسمي بالنسبة للمعرفة الضمنية، أما بالنسبة للمعرفة الصريحة فمن خلال التركيز على أنظمة تكنولوجيا المعلومات، كما يجب على الإدارة إنشاء/تصميم البيئة والعمليات والأنظمة المناسبة والوسائل اللازمة.

- إنشاء بيئة عمل مناسبة: من خلال خلق بيئة مناسبة تفاعل بين المعرفة والإدراك عن طريق تقديم دورات ودروس تعليمية، والسماح بإنشاء معرفة جديدة من خلال التفاعل والممارسة والتجربة، وعقد الاجتماعات الفكرية والتجربة والتفاعل العشوائي.

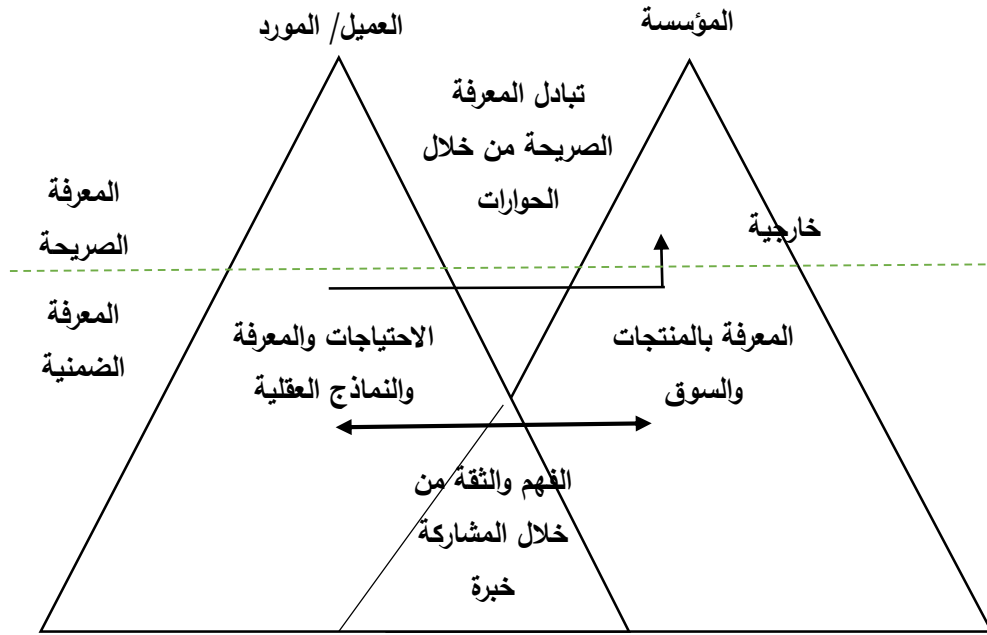
- توفير أنظمة تشجع عمليات العمل: من خلال أنظمة العمل الجماعي التي تسهل التواصل أو عمليات التفكير الجماعي، ويجب ألا تتداخل مع العمليات الإبداعية أو تفرض ممارسات تنظيمية صارمة.

- توفير المعرفة للعاملين في مجال إدارة المعرفة: بتوفير معلومات وبيانات مناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك من خلال استخدام التقنيات التي تسمح بتخزينها وإسترجاعها وتنظيمها وعرضها بطريقة مفيدة.

¹ Rudy Ruggles, **The State of the Notion: Knowledge management in Practice**, California Management Review, Vol.40, No.3, p82.

² Emil Hajric, op.cit., pp 96-98.

الشكل (2-23): يوضح خلق المعرفة مع مكونات خارجية.



Source: Ikujiro Nonaka and Rayoko Tayama and Noboru Konno, **SECI Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic**, op.cit., p 13.

حيث يتم خلق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على مكونات خارجية وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية للعميل (الاحتياجات والمعرفة والنماذج العقلية) إلى معرفة صريحة انطلاقاً من المعرفة الضمنية للمؤسسة (المعرفة بالمنتجات والسوق-نماذج عقلية) عن طريق تبادل الحوار بينهما الذي يساهم في تحليل وتقريب وجهات النظر والفهم لخلق الثقة المتبادلة وتعزيز الخبرة للطرفين.

2. تخزين المعرفة: يقصد بخزن المعرفة مجموعة العمليات التي تتمثل في الإحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الإسترجاع، المكان، وتشير أهمية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المؤسسة والتي تواجه خطر فقدان المعرفة بسبب مغادرة الأفراد الذين يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزونة لديها¹. وتستخدم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخزين أنواع مختلفة من المعلومات في شكل وثائق وتفسيرات وتقارير تستخدم في نظم إدارة المعرفة يمكن إسترجاعها من خلال تكنولوجيا إدارة المحتوى وإستخراج المعلومات، لإستخدامها وتحليلها من قبل صناع القرار والمتعاملين² ويتم تخزين المعرفة داخل المؤسسة بإستخدام عدة طرق نذكر منها³:

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم ذلك من خلال تحليلها وتنقيتها ومن ثم تنسيقها وترتيبها وتجزئتها ليتم تخزينها من قبل أفراد المؤسسة؛
- قيام كل الأفراد العاملين في المؤسسة بتقديم ما لديهم من معرفة ليسهل تخزينها وتداولها مرة أخرى؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 73.

² عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 54.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 38.

- قيام العاملين داخل المؤسسة بتدوين كل ما يحدث أو مختلف المعلومات الجديدة باستخدام ملفات عادية أو الحاسب الآلي ليسهل الإطلاع عليها وقت الحاجة؛

- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة، بطريقة يسهل إستخدامها من طرف الجميع.

كما أن عملية تخزين المعرفة من العمليات الأساسية للمؤسسة للحفاظ عليها من الضياع أو النسيان كم أن عملية "التخزين والاسترجاع تمثل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة"¹

3. نقل المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالإستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتتمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة². ويتم نقل المعرفة داخل المؤسسة بطريقة رسمية تتمثل في (التقارير، الرسائل، المؤتمرات، الندوات، المحادثات...الخ) أو بطريقة غير رسمية من خلال العلاقات الشخصية بين الموظفين أو من خلال تغيير مكان عملهم خارج أو داخل المؤسسة³، وتعتمد عملية نقل المعرفة على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تتحكم في إمكانية التفاعل بين الأفراد والهيكل التنظيمي الذي يكون هرميا ويتسم بعدم المرونة⁴، وحتى تتم عملية النقل بطريقة صحيحة وسليمة يجب توفر أربعة شروط مهمة لنقل المعرفة تتمثل فيما يلي:⁵

- يجب أن تكون هناك وسيلة للنقل، قد تكون شخصا أو شيء آخر؛

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة، وفحواها وقادرة على نقلها؛

- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛

- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

كما أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المؤسسة أما بشكل مقصود خلال الإتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو الأساليب المكتوبة ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو الإتصالات الصوتية أو الصورة والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد والتدريب، وإجراء التقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء، أو بشكل غير المقصود عن طريق الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما شابه ذلك⁶.

4. تطبيق المعرفة: "هي تلك العمليات الموجهة نحو الإستخدام الفعلي للمعرفة وجعلها أكثر نشاطا وملائمة للمؤسسة في خلق قيمة"⁷، يتم من خلال تنظيم المعرفة (التصنيف والفهرسة أو التيويب المناسب لها)، وإسترجاع المعرفة من خلال (تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 158.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 75.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 38.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 158.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76.

⁶ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 103.

⁷ Mansour Daifallah Alosaimi, op.cit. p67.

جاهزة للإستخدام و فحصها بإستمرار لإدخال الجديد والمناسب عليها وإستبعاد المتقادم¹، كما تدعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من سرعة التكامل والتطبيق للمعرفة من خلال الترميز وأتمته الإجراءات التنظيمية وتمكين المستفيد النهائي من الإستخدام الفعال للإجراءات المنظمة التي لها صلة بالعمل والمعلومات والقواعد والأنشطة في الوقت المناسب².

أ. **مضمون تطبيق المعرفة:** كما أن إستخدام المعرفة يستفاد منه في عمليتين تتضمنان النقل الحقيقي للمعرفة من الأفراد إلى المؤسسة وهما³:

- **الإشراف:** وهو عملية تمرير المعرفة التي قد تكون ضمنية بين أفراد المؤسسة عن طريق الإشراف والتوجيه للآخرين؛

- **الروتين:** عملية إستخدام المعرفة الضمنية في الإجراءات والقواعد والمعايير التي تواجه السلوك والعمل في المستقبل بواسطة التكرار الثابت الذي يتم من خلال الإتصال ضمن الإجراءات والتقنيات.

"وتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت"⁴.

"تطبيق المعرفة ليس نهاية المطاف وإنما هو مهد لإنبتاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية"⁵.

ب. **محاور إستغلال المعرفة:** حيث يشير بعض الباحثين إلى وجود محورين لإستغلال المعرفة في المؤسسة⁶:

• **الاستعمال الأفضل للمعرفة الموجودة داخل المؤسسة:** الإستفادة من الأخطاء الماضية ومحاولة تصحيحها، وتحليل إنشغالات الزبائن، ومشاركة أفضل الممارسات للمعرفة.

• **الإبتكار أو خلق معرفة جديدة:** بالتركيز أكثر على الإبداع والابتكار، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات لتلبية احتياجات العملاء.

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 39.

² عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 57.

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 105.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 48.

⁶ محمد بوزيدوي، مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جازي، اوريدو)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020/2019، ص 47.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تحدد نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على المعرفة التي تشكل موردا يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها.

أولا/ مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة وأهدافها.

1. مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة: يمكن رؤية نقطة البداية لإستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة التقليدية (القوى، الضعف، الفرص، التهديدات) حيث يعتقد أن الإستراتيجية SOWT في تحليل المعرفة تتمثل في تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسة (فرصها وتهديدها) وقدراتها الداخلية (قوتها وضعفها).¹

ويمكن إعطاء توضيح أكثر من خلال ما يلي:²

أ. البيئة الداخلية: يمثلها أفراد ذوي مؤهلات وخبرات معرفية حيث يمكن أن نجد ثلاثة نواع من الأفراد يعملون بالمعرفة:

- إستراتيجيو المعرفة: الاهتمام ب لماذا (Care-Why) والمسؤولين عن فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية؛

- مهنيو المعرفة: معرفة ماذا وكيف (Know-What, Know-How) يتعاملون مع المعرفة كموضوع، واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات مختلفة؛

- عمال المعرفة: (جمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها، إيصالها) الذين يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة.

ب. البيئة الخارجية: تتمثل في (الزبائن، الموردون، المنافسون، الشركاء) ويعتبر أطرافها مصدرا أساسيا لمعرفة متجددة وضرورية للتعرف على الفرص والتهديدات وإنشاء القيمة ذات العائد الحدي الأعلى بما يجعلها مصدرا فعالا للميزة التنافسية.

2. أهداف الاستراتيجية: حيث تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات ومعايير يمكن من خلالها دراسة وتحليل الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهدافها والتغلب على مختلف العراقيل وتجنب الفشل من خلال إدارة المعرفة ويمكن توضيح أهداف استراتيجية إدارة المعرفة من خلال ما يأتي:

الجدول (2-09): يوضح أهداف الاستراتيجية.

مضمونه	هدف الاستراتيجية
-استدراك الإهمال في إدارة المعرفة الصريحة في العمليات المستمرة. -استغلال القيمة المؤسسية المخفية في تطوير الأعمال. -استدراك العجز في القدرة على الاستفادة من الأخطاء والنجاحات السابقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. -خلق قيمة من المعرفة الضمنية التي يمتلكها العمال في المنتجات (بيع المعرفة).	ميررات الأعمال لإدارة المعرفة

¹ Ronald Maier, Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Third Edition, Springer, 2007, p104.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 154-158.

	-إدارة المعرفة كأصل مثل باقي أصول المؤسسة والهدف منها معالجة المعرفة.
أنشطة إدارة المعرفة الاستراتيجية	حيث أن هناك العديد من الأنشطة الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها، ويمكن استخدامها كأدوات لتحقيق أهداف إدارة المعرفة أو لتنفيذ إستراتيجياتها.
أهداف إدارة المعرفة التفصيلية	والتي تناولت طريقة معالجة المعرفة في المؤسسة، وهي مفصلة بما يكفي لتوفير وسيلة للتمييز بين مبادرات إدارة المعرفة المختلفة.
التعرف على المعرفة الموجودة وتحسين وتوثيقها	جعل المعرفة الموجودة واضحة، تحقيق جودة المحتوى (عناصر المعرفة) وبنية المعرفة كما أن تسهيل الصيانة والتتبع وإعادة التعبئة جزء من هذا الهدف.
تغيير (أجزاء من) الثقافة التنظيمية	إقامة بيئة تشجع على إنشاء المعرفة ونقلها واستخدامها بشكل أكثر فاعلية، وبناء الوعي وتغيير القوانين والقيم التنظيمية لزيادة استعداد الأشخاص لمشاركة المعرفة أو استخدام المعرفة الموجودة (أو استعدادهم لقبول المساعدة).
تحسين التواصل والتعاون الإثراء(التوضيح)	دعم التواصل بين الفرق والمجموعات العمالية الرسمية، مع التركيز على التواصل النذ للند بين الأقران بدلا من توزيع المعرفة وإرسالها لكل عامل مهتم أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وموضوعية وجعلها أكثر وضوحا.
تحسين التدريب والتعليم والتواصل الاجتماعي للعمال	التسريع في دمج العمال الجدد في العمل، وتأهيلهم اجتماعيا للقيم والقوانين التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى تحسين تدريب وتعليم كافة الموظفين كجزء من تطوير الموارد البشرية.
تحسين الإحتفاظ بالمعرفة وتحسين الوصول إلى مصادرها	التقاط المعرفة من الموظفين الذين يغادرون المؤسسة بسبب التقاعد، بتخصيص وقت للموظفين الذين بصدد التقاعد للتواصل مع خلفائهم أو من خلال الإحتفاظ باتفاقيات معهم بعد مغادرتهم كمستشارين، وربط طالبي المعرفة ومقدمي المعرفة.
تحسين إقتناء أو شراء المعرفة الخارجية	من قبل مؤسسات البحث ومؤسسات الخدمات المهنية أو وسطاء المعرفة أو قواعد البيانات عبر الإنترنت والعملاء والموردين والشركاء وحتى المنافسين.
تحسين توزيع المعرفة والبحث والتطوير في المؤسسات	دعم أكثر لنقل المعرفة وتحسين إدارة النتائج التي تحققها أقسام البحث والتطوير في المؤسسة واستغلال البراءات والاختراعات.
تقليل التكاليف	إستخدام التكنولوجيا، يقلل من التكرار التنظيمي، تقليل وقت التوقف في مصانع الإنتاج، تقليل تكاليف الحصول على المعرفة أو إستخدام المعرفة التجارية، تقليل إستخدام الورق بفضل تخزين ونقل الوثائق إلكترونيا وتقليل نفقات السفر للإستشارات.
بيع المعرفة	بيع المؤسسة للترخيص ببراءة إختراعها أو من خلال الإستشارات، أو فرض رسوم على الوصول إلى نظام إدارة المعرفة في المؤسسة.
توظيف أفضل الموظفين التقييم الذاتي	تنشيط شبكة داخلية لدعم مشاركة بالمعرفة، ويشمل الأفراد المشاركين أو غير المشاركين في العملية وأفراد ذوي خلفية تجارية أو تقنية، ويكون التقييم الذاتي من طرف الإدارة العليا أو مدير المشروع.

يقوم مجموعة من الأفراد بتقييم مبادرات إدارة المعرفة على أساس عملية تقييم منهجية وتستخدم عمليات التدقيق والقياس تقنيات شبه كمية تحول بعض التدابير باستخدام أساليب إحصائية.

فريق تدقيق /تقييم
والقياس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على، Ronald Maier, **Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition, Springer, 2007, p p114-120.

ثانيا/ أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة.

تعتبر المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصول مؤسسات المعرفة، ومصدرا لتحقيق ميزتها التنافسية، ولتحقيق ذلك لابد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة بالاعتماد على مصادرها الداخلية أو إستقطابها والحصول عليها، تقاسمها، توظيفها بما يقلص من فجوة المعرفة في المؤسسة¹.

1. **تصنيف (Karl M. Wiig, 1997):** "تتبنى المؤسسات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة بما يتناسب مع ثقافتها وأولوياتها وقدراتها، حيث أنها تحاول إستخلاص أفضل وأكبر قيمة تجارية من أصولها القائمة على المعرفة ومحاولة إنشاء أصول معرفية جديدة وتنافسية. ولتحقيق ذلك فإنها تعتمد على متابعة واحدة أو أكثر من الخمسة استراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة"² ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

الشكل (2-24): يوضح إستراتيجيات إدارة المعرفة (Karl M. Wiig).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Karl M. Wiig, **Knowledge Management: An Introduction and Perspective**, The Journal of Knowledge Management, Vol 1, N 1, September 1997, p8.

ويمكن إعطاء توضيح أكثر كما يلي³:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 161.

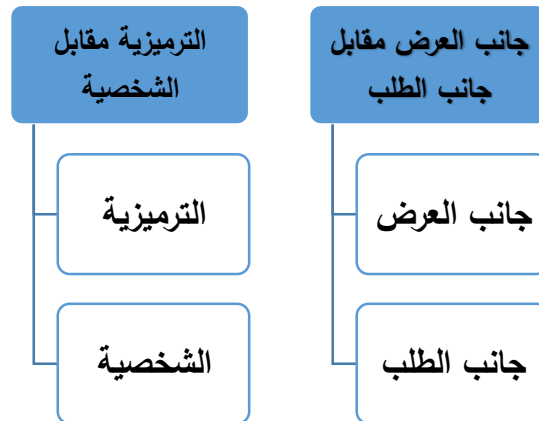
² Karl M. Wiig, **Knowledge Management: An Introduction and Perspective**, The Journal of Knowledge Management, Vol 1, N 1, September 1997, p 7.

³ Karl M. Wiig, Ibid., p8.

- أ. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية الأعمال: وذلك من خلال التركيز على إنشاء المعرفة، والتقاطها، وتنظيمها، وتجديدها، ومشاركتها، واستخدامها بأفضل طريقة في كل مرحلة من مراحل العمل؛
- ب. إستراتيجية إدارة الأصول المعرفية: بالتركيز على مدى قدرة المؤسسة على إدارة أصولها المعرفية مثل: براءات الاختراع، التقنيات، الممارسات التشغيلية والإدارية، علاقاتها مع العملاء، وغيرها من الأصول المعرفية التي تمتلكها؛
- ت. إستراتيجية مسؤولية الأصول المعرفية الشخصية: بالتركيز على مسؤولية الإستثمار المتعلقة بالمعرفة لكل فرد (الابتكارات، التجديد، الاستخدام الفعال، توافر أصول المعرفة ضمن مسؤوليته الشخصية) بحيث يكون قادرا على تطبيق المعرفة الأكثر تنافسية في أعمال المؤسسة؛
- ث. إستراتيجية إنشاء المعرفة: التركيز على تعلم المعرفة، البحث الأساسي والتطبيقي، وتطويرها وتحفيز العمال على الابتكار واستيعاب الدروس للحصول على معرفة جديدة وأفضل تؤدي إلى تحسين التنافسية؛
- ج. إستراتيجية نقل المعرفة: التركيز على المناهج النظامية لنقل المعرفة والحصول عليها، وتنظيمها وإعادة هيكلتها، وتخزينها واسترجاعها، وإعادة تهيئتها للنشر والتوزيع إلى نقاط العمل حيث ستستخدم لأداء الأعمال واعتماد أفضل الممارسات.

2. تصنيف هانسن (Hansen): يري أن هناك نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة تختلف تبعا لطبيعة المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (2-25) يوضح استراتيجيات إدارة المعرفة (Hansen).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات، بغداد، 2005، ص 97.

أ. استراتيجية الترميز مقابل الاستراتيجية الشخصية¹:

- استراتيجية الترميز: Codification والتي تسمى أيضا مستودع المعرفة تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، قابلة للوصف والتحديد والقياس ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 162.

قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

- **الإستراتيجية الشخصية: Personalization** تسمى أيضا شبكة المعرفة وتعتمد على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز والقياس، غير رسمية لأنها حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

ب. إستراتيجية جانب الطلب مقابل إستراتيجية جانب العرض:¹

- **إستراتيجية جانب العرض: Supply-side strategies** والتي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة وآليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

- **إستراتيجية جانب الطلب: Demand-side strategies** والتي تركز على تلبية حاجات المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تنتج نحو التعلم والإبداع، والتركيز على آليات توليد المعرفة.

المبحث الثالث: تحديات إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها.

ويتجلى ذلك من خلال مختلف التدابير والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل الاستفادة القصوى من المعرفة الضمنية داخلها وتحويلها إلى معرفة صريحة، وإدارتها بفعالية وكفاءة لتحقيق الهدف منها.

المطلب الأول: أنظمة إدارة المعرفة عوامل الفشل والنجاح.

من خلال إجراءات الحصول على المعرفة وتخزينها والاستفادة منها وتوجيهها بشكل صحيح يخدم توجه المؤسسة، ويساهم في تحسين جودة القرارات.

أولا/ أنظمة إدارة المعرفة.

وتتمثل من خلال أنظمة إدارة المعرفة وتوجيه المعرفة داخل المؤسسة ويمثل من خلال الأدوار التي تقوم بها في توجيه المعرفة داخل المؤسسة والتي تتمثل في²:

- تسهيل تبادل المعرفة والاستفادة منها بالعمل على تجميعها وتنظيمها وتخزينها مما يسهل على الموظفين الوصول إلى المعلومات والخبرات ذات الصلة لتسهيل تأدية مهامهم بكفاءة؛

- تعزيز التعليم التنظيمي بتسهيل تبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة والاستفادة من المعرفة المكتسبة وتطبيقها في عملية تحسين العمليات واتخاذ القرار؛

- دعم اتخاذ القرار من خلال توفير الوصول السريع إلى المعلومات والبيانات، بما يعزز قدرة صناع القرار داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة؛

- تعزيز التكامل التعاون بتعزيز التواصل والتعاون بين مختلف فروع وأقسام المؤسسة مما يساعد في التكامل والتنسيق بين الفرق وتعزيز العمل الجماعي؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 100.

² Irma Becerra-Fernandez & Dorothy Leidner, **Knowledge Management, an evolutionary view**, M.E. Sharpe. Inc., Armonk, New York, 2008, p 7.

- الحفاظ على المعرفة المؤسسية وتوثيق وحفظ الخبرات داخل المؤسسة وتجنب فقدها عند مغادرة الموظفين أو تغير البيئة التنظيمية.

ثانيا/ تحديات إدارة المعرفة.

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات والتي تكون عائقا في معظم الأحيان تحول دون إمكانية تطبيقها وتسبب فشلا في أنظمتها وبرامجها، من بينها النقاط التالية¹:

- عزلة منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة الذين قد يعملون بمعزل عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، وهذا يكون لديهم إمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.

- عدم توفر الكادر البشري المؤهل، بسبب نقص برامج التدريب الهادفة

- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما ينعكس سلبا على المنظمة.

يشير نانوكا وإيشنجو Ichijo and Nonaka إلى وجود سببين رئيسيين التي تتعرض لها المؤسسات في إعداد برامج لإدارة المعرفة بفعالية وهي²:

أ. **الأنظمة التقليدية للإدارة:** التي تشكل عائقا أمام التطبيق الفعال للمعرفة، لذا وجب مراجعتها من خلال إعادة دراسة الأفكار التقليدية للإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والتسويق، لتحقيق التميز بكفاءة وفعالية.

ب. **التطبيق العملي لإدارة المعرفة:** بسبب قلة البحوث العملية التي تساعد على تجاوز معظم الإشكاليات التي تواجه المدراء في تطبيق إدارة المعرفة، ليبقى بحث إدارة المعرفة في ذاتها دون التطبيق الحقيقي لها، ونتج عن ذلك التأكيد على تقنية المعلومات والإخفاق في تعلم أساليب إدارة المعرفة في حل مختلف القضايا مثل العولمة، حوكمة المؤسسات، إدارة التغيير.

ثالثا/ عوامل نجاح إدارة المعرفة.

حيث لخص راستوجي Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في التالي³:

- الابتكار والتأكيد على ضرورة التعلم المستمر للأفراد؛

- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم؛

- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛

- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛

- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛

¹ حسين محمد عتوم ويمنى احمد عتوم، مرجع سابق، 137.

² محمد بوزيداي، مرجع سابق، ص 34.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 124.

- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
 - تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات، لينضج لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - مساعدة الأفراد في تحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
 - ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد دون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.
- رابعاً/ عوامل الفشل في إدارة المعرفة.

لقد حدد فاهي وبريزاك (Fahey and Prusak) عدداً من الأخطاء التي قد تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي¹:

- عدم القدرة على تقديم تعريف العلمي للمعرفة نتيجة لعدم التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة
- التأكيد على رصيد المعرفة للإضرار بتدفق المعرفة عندما تكون المعلومة معادلة للمعرفة؛
- رؤية المعرفة بشكل أساسي كوجود خارج رؤوس الأفراد إلا أنها تضل بلا دلالة في غياب صاحبها؛
- إهمال أن الغرض الوسيط الأساسي للمعرفة هو إنشاء سياق متقاسم وهذا يرتبط بفهم المعرفة كتدفق؛
- إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية والسبب أن المديرين لا يفهمون طبيعتها؛
- فصل المعرفة عن مستخدميها، وتدهور التفكير والتبرير؛
- التركيز على الماضي والحاضر وليس المستقبل مع أن المعرفة لها تأثير بصنع القرار؛
- الإخفاق في معرفة التجريب وإهمال أن التجارب هي مصدر لمعرفة جديدة؛
- الاتصال التكنولوجي البديل عن التفاعل الإنساني مع العلم أن التدخل البشري هو المصدر الأساسي للمعرفة؛
- البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة مع العلم أن الأهم في العمل المعرفي والحصيلة والنتائج.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 173-177.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة.

أولاً/ أهداف إدارة المعرفة.

الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تعزيز قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية والتي تتمثل في البقاء والنمو وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة في كل مراحلها ومستوياتها، وتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:¹

- الحصول على المعرفة من مصادرها وخبزها وإعادة استعمالها، واستقطاب راس مال فكري لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- خلق بيئة تنظيمية تشجع أفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وطريقة الحصول عليها وحفظها، وعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- إعطاء الفرصة لإمكانية التعلم، ونشر ثقافة المعرفة وتطويرها والتحفيز والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فعالية تقنيات المؤسسة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العائد من الملكية الفكرية الناتج من استخدام الاختراعات والمعرفة التي تملكها والمتاجرة بالاختراعات؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

كذلك من بين الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة ما يلي:²

- تيسير الانتقال السلس بين المتقاعدين والأشخاص الذين تم تعيينهم لإستخلافهم؛
- التقليل من إمكانية ضياع وفقدان الذاكرة التنظيمية بسبب التحويلات والتقاعد؛
- تحديد الموارد والمجالات الحيوية للمعرفة حتى تتمكن المؤسسة من القيام بـ "ما تعرفه وكيف تقوم به بشكل جيد - ولماذا"؛
- بناء مجموعة أدوات من الأساليب التي يمكن إستخدامها مع الأفراد والمجموعات والمؤسسة للحد من الخسائر المحتملة لرأس المال الفكري.

¹ محمد عواد احمد الزيادات، مرجع سابق، ص 61.

² Kimiz Dalkir, op, cit, p4.

ثانيا/ أهمية إدارة المعرفة.

"حيث تركز إدارة المعرفة على العمل بأسلوب ذكي ومتطور وترتكز أيضا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول، لأن الجهد المبذول قد يكون ضائعا ولا يؤدي إلى النتائج المرجوة"¹. ومن بين الأهداف أيضا²:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية، وتحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفاعلية أكثر، نتيجة تطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر وإبتكار خدمات ومنتجات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع تدفق الأفكار بحرية، لأن إدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها؛
- أداة لإستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعزيز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- دعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

يعتمد تطبيق المعرفة على توجه المؤسسة وأسلوب تنظيمها ورؤيتها التي تحدد إستراتيجيتها في العمل، وتحدد قدرتها على الإستفادة من الرصيد المعرفي والإستحواذ عليه وإستغلاله بما يسهل العمل ويقلل من إمكانية تكرار الأخطاء في المستقبل لحل معظم المشكلات وإزالة العراقيل.

¹ علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 95.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 28-29.

أولاً/ أسباب وأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

تكمُن أهمية المعرفة في تنافسية المؤسسات العمومية في ظل وجود منافسة قوية لمؤسسات محلية ودولية تقدم نفس الخدمات، وإدارة المعرفة تقدم حلولاً مناسبة لإشكالية ضياع المعرفة في حالة مغادرة الموظفين بسبب النقل أو التقاعد أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى... الخ¹.

ومن خلال الدراسة التي أجريت من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على مؤسسات عمومية تم تسليط الضوء على خمسة عناصر أساسية تبرز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية كما يلي²:

- أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد تنافسية المؤسسات العمومية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة حيث أصبح السلع والخدمات أكثر كثافة لرأس المال اللامادي مما يجعل المعرفة عنصراً هاماً في التنافس بين المؤسسات العمومية؛
- ينتج القطاع الخاص خدمات ومنتجات تعتمد على رأس المال الفكري وتتنافس مباشرة مع المؤسسات العمومية التي لازالت تعتمد أساليب تقليدية؛
- شيخوخة الموظفين وتحول الخبرات يعتبر تحدي للحفاظ على ذاكرة المؤسسة وتطوير موارد بشرية جديدة؛
- تزايد تطلعات المواطنين حيث تصبح الحكومة مجبرة على التحديث المستمر للمعرفة؛
- أصبحت أهداف السياسة العامة مثل مكافحة التهميش أكثر طموحاً وتعقيداً مما كانت عليه في السابق.

ثانياً/ تأثير إدارة المعرفة على المؤسسات العمومية.

1. تطوير قطاع الخدمات: حيث كانت القيمة المضافة تنتج من عمليات التصنيع التي تحول المواد الأولية إلى منتجات، ومع التوجه إلى اقتصاد المعرفة أصبحت القيمة المضافة تأتي في شكل تحسينات خدمية كخدمة توصيل السلع، خدمات ما بعد البيع، صورة السلعة... الخ، وباقي الخصائص التي تضيفها الخدمة فقط، "كما أشار كوين (Quinn) وآخرون إلى ضرورة التفكير من قبل المؤسسات الصناعية لتبني استراتيجية التصنيع القائم على الخدمة وليس على إنتاج السلع"³.

وإدارة المعرفة توفر استراتيجية شاملة لإدارة محتوى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير أدوات وتقنيات تنظيم المعرفة ومراقبة محتواها بشكل مناسب، وتوفير جميع المعلومات الضرورية للمواطنين، لتعزيز كفاءة

¹ سعيد المستفيد، من أجل سياسة عامة لإدارة المعرفة بالإدارة العمومية، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، الدار البيضاء، المغرب، 9-11 ديسمبر، 2009.

² Said EL MOUSTAFID, La Gestion de la Continuités des Connaissances dans les Organisations Publiques, these presenter Pour l'obtention du titer de doctor en sciences de Gestion, Group Institutes Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2016,

³ نادية بوراس، معايير تقويم جودة خدمات الحكومة الإلكترونية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة مقارنة لخدمات الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017/2018، ص 204.

الحكومة، ورفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز التنمية السليمة لها¹.

2. **على الأفراد²:** تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض أو من المصادر الخارجية ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

التأثير على تعلم الأفراد العاملين من خلال تعزيز التعلم الفردي والمؤسسي من خلال التشجيع على اكتشاف والتقاط المعرفة الجديدة؛

التأثير على تأقلم الأفراد العاملين في ضوء تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتشجيعهم على التعلم من بعضهم البعض لامتلاك المعلومة التي يحتاجون إليها للتأقلم مع الظروف التنظيمية؛

التأثير على الرضا الوظيفي وذلك من خلال اكتسابهم عدة منافع مباشرة تعود عليهم في زيادة قدراتهم على التعلم والاستجابة بسرعة للمتغيرات وتعطيهم شعور بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة والمهارات وزيادة قيمتهم السوقية.

3. **على المنتجات:** حيث توفر إدارة المعرفة من خلال إبداع العملية، يمكن ملاحظتها في جانبين الأول يتمثل في منتجات القيمة المضافة بالمساعدة في تقديم طرق لتقديم منتجات جديدة أو حلول لتحسين منتجات قائمة، والجانب الثاني في المنتجات المستندة على المعرفة من خلال المساهمة في جميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات وتكوين البدائل والمقترحات من حيث التكلفة والوقت³.

¹ Serafin Talisayon, **KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE PUBLIC SECTOR**, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-sector Productivity, Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan, 2013, p4.

² عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص ص 58-60.

³ نفس المرجع السابق، ص 62.

الشكل (2-26): يوضح العوامل الرئيسية اللازمة لتقديم العمل.



Source: Karl M. Wiig, Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, Article in Journal of Knowledge Management, USA, May 2000, p8.

كفاءة المؤسسات العمومية تعتمد بشكل أساسي على كفاءة الأفراد وأسلوبهم الذكي ودافعهم وحريرتهم في التصرف، ومدى ملائمة السياسات وأنظمة الدعم والبنية التحتية وتنظيم العمل، كما تعتبر المعرفة عامل رئيسي يؤثر على كل هذه النواحي، بما تتضمنه من خبرة وفهم يمكن الأفراد من أداء العمل في وقته حيث تدخل المعرفة الضمنية في تصميم وإعداد السياسات والإجراءات وتنظيم العمل، الأدوات، البنية التحتية وتوفر إدارة المعرفة الشاملة أساليب لتحسين معظم هذه الجوانب¹.

من خلال الشكل السابق الذي يوضح مختلف العوامل الأساسية اللازمة لتقديم العمل بالاعتماد على الاستخدام السليم للمعرفة داخل المؤسسة، والذي يعبر عنه في شكل نظام له مدخلات أساسية تتمثل في المعرفة الصحيحة التي تكون شاملة لمختلف المعلومات من خلال رؤية واضحة لثقافة المؤسسة التي تثن العمل المعرفي من خلال الحوافز والتحفيز الذاتي، وفي وجود الأنظمة والسياسات التي تراعي قيم المعرفة وتوفر مختلف الإجراءات والموارد الأخرى، وبنية تحتية داعمة كل هذه العوامل يتم استخدامها في العمليات الأساسية داخل المؤسسة باعتماد عدة أساليب تتمثل في البحث والتطوير، التعلم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الكفاءات،... الخ وغيرها من الأساليب والأدوات مع وجود العقل البشري المبدع الذي

¹Karl M. Wiig, Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, Article in Journal of Knowledge Management, USA, May, 2000, p8.

يعبر عن سلوك الإدارة الذكية بما يسمح بتفاعل كل هذه المعطيات التي تؤدي إلى الحصول على مخرجات لهذا النظام والتي تمثل الهدف الأساسي في توفير أفضل المنتجات و اكبر فعالية داخلية بتكاليف منخفضة، إضافة إلى أفضل علاقات موظفين، زيادة قيمة العملاء، زيادة قيمة أصحاب المصلحة، أكبر قيمة للمجتمع، تحقيق أهداف أكبر، زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو.

ثالثاً/ مبادرات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

1. مبادرات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية¹:

- المؤسسة التي تمتلك أنظمة معلومات تستند على الحاسوب، من شأنها تغطية جميع القضايا المرتبطة بالمواطنين والعمليات والأحداث والأنشطة؛

- التركيز في مبادرة إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛

- التأكد من استراتيجية التزام المستويات العليا بها؛

- تأسيس إدارة المعرفة لتصبح جزءاً من المنظمة؛

- ينبغي أن توجه مبادرة إدارة المعرفة بدعم ذاتي حيث تكون (المعرفة والأداء) مترابطة معاً، ويعني ذلك أن المعرفة ينبغي أن تكشف باستمرار من الأداء لتكون تغذية راجعة لإجراء التحسين المستمر للأداء.

2. معوقات استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية: تواجه المؤسسات العمومية العديد من الحواجز

والمعيقات التي تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وقد تتمثل هذه التحديات بعوامل تنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالموظفين العموميين، ومن بين هذه التحديات ما يلي:²

- عدم توفر الوقت الكافي، للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها؛

- الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية لا تشجع على تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛

- قلة فهم عمليات إدارة المعرفة.

كما ركزت بعض الدراسات على أن معيقات تطبيق إدارة المعرفة تكمن فيما يلي:³

-انخفاض مستوى الوعي لدى الأفراد حول مفاهيم إدارة المعرفة وعملياتها وفوائدها ومميزاتها وانخفاض كفاءتهم في استخدام برامج وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل يساهم في نقل المعرفة وحفظها ومشاركتها فيما بينهم على مستوى المؤسسة ككل.

¹ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 142.

² سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 28.

³ محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2019، ص 22.

- عدم استفادة الأفراد من التقنيات والأدوات الحديثة للتكنولوجيا حيث يتم الاعتماد على الأرشفة التقليدية للوثائق والسجلات والمعاملات المختلفة مما أدى إلى تراكمها.
- صعوبة تحديد المعرفة الضمنية وإخفاءها وعدم نقلها ومشاركتها بين الأفراد داخل المؤسسة لاعتقادهم أن مشاركتها ستضعف مركزهم الوظيفي.
- ضعف وانخفاض مستوى التعاون بين المؤسسات العمومية باختلاف المستويات فيها، وعدم وجود قوانين وتعليمات إدارية واقتصادية تعزز وتشجع التشارك والتبادل في المعرفة والتنسيق في تطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أنظمتها في العمليات والأنشطة الوظيفية المختلفة والتركيز على الجوانب النظرية فضلا على سيطرة الرأي الشخصي لأصحاب القرار.
- التنظيم البيروقراطي للمنظمات الحكومية والاعتماد على تركيز السلطة وعملية اتخاذ القرارات لدى المستويات العليا وعدم تفويض المهام وهذا لا يتوافق مع متطلبات إدارة المعرفة¹.
- وبناءً على ما سبق نجد أن هناك عدة أسباب تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية لعل من أهمها جمود البنية التنظيمية، والاعتماد على اللوائح التنظيمية والقرارات التي مصدرها الإدارة العليا لا تعطي المجال للموظفين بإبداء رأيهم أو المشاركة بالمعرفة وبالتالي أصبحوا منفذين فقط، كذلك بالنسبة للثقافة السائدة داخل المؤسسات العمومية والتي لا تسمح لهم بالمشاركة بالمعرفة ونقلها وتوزيعها وتطبيقها لارتباطهم بقواعد قانونية تنظم العمل داخل تلك المؤسسات وكذلك لاختلاف المستويات الثقافية والتي تعتمد التوظيف الكمي وليس الكيفي والتي تصبح حاجزا لصعوبة الفهم خاصة بالنسبة لقدماء الموظفين الذين.
- 3. استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية².
- تعتمد المؤسسات العمومية على الشركاء (أصحاب المصلحة) والذين هم المواطنون والمؤسسات الخاصة، المؤسسات المحلية وما إلى ذلك، ويجب عليها تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، بينما تعتمد المؤسسات الخاصة على المساهمين وتهتم بتلبية احتياجاتهم فقط؛
- تعتمد المؤسسات العمومية على تقديم خدمات وتوفير معلومات وتحديد ومشاركة واستخدام المعرفة بينما يعتمد القطاع الخاص على المنافسة وبالتالي لا يمكن أن تستند إلى نفس معايير إدارة المعرفة التي يعتمد عليها القطاع الخاص مثل عائد الاستثمار.

¹ عبد الحميد قادم، تقويم العملية الإدارية في التوظيف العمومي من منظور الحوكمة-دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 120.

²Said EL MOUSTAFID, La Gestion de la Continuite des Connaissances dans les Organisations Publiques, Op, Cit, p104.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق في هذا الفصل تم التوصل إلى أن المعرفة تعتبر ضرورة حتمية تسهل عمل المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك من خلال استخدامها لأساليب وتقنيات تمكن من إدارتها ومساعدتها على التكيف مع ظروفها من خلال تعظيم الاستفادة من المعرفة الكامنة الموجودة في عقول العاملين وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن الاحتفاظ بها واستعمالها كمورد استراتيجي هام يساعد المؤسسة على مواجهة مختلف التهديدات والصعوبات التي يمكن أن تنشأ في الحاضر والمستقبل، وهذا ما تحاول المؤسسة العمومية تطبيقه من خلال الإجراءات التي اتخذتها في إطار التأقلم مع محيطها ومحاولة تغيير أساليب تنظيمها لتكون أكثر مرونة بما يتلاءم و منهج إدارة المعرفة وذلك بتوفير الإطار القانوني والتنظيمي الذي يسمح بالمشاركة بالأفكار ويشجع على العمل الجماعي الذي يسهل انتقال وتوزيع المعرفة بين المستويات المختلفة للتنظيم وإفراده ويحفزهم على الاستمرار في التعلم من أجل تنمية روح الابتكار والإبداع، حيث تعتبر المعرفة عامل أساسي للإنتاج وتحقيق التميز في الأداء من خلال الاعتماد على تدريب وتأهيل اليد العاملة حتى تكون لها القدرة على استخلاص المعرفة بالتركيز على جمع المعلومات من مصادرها الحقيقية وترتيبها وتنظيمها وتخزينها لإنتاج المعرفة التي تعتبر موردا هاما داخل المؤسسة وتمثل أساس لخلق قيمة داخلها، تعبر عن جاهزيتها للتحويل نحو اقتصاد معرفي حقيقي، حيث ساهمت التطورات التكنولوجية في إحداث أنماط جديدة ومبتكرة لعمليات المعرفة من خلال استخدام تقنيات وأساليب تسهل وتنظم العمل من خلال دمج المعرفة والاستفادة منها في مختلف نشاطات المؤسسة وفي جميع مستوياتها الإدارية، من أجل تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة تعبر عن كفاءة المؤسسات العمومية وتحافظ على مكانتها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة أثر عصنة
الإدارة العمومية على
تطبيق إدارة المعرفة في
الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال
الأجراء (cnas) وكالة
المسيلة.

تمهيد:

بعما تم التطرق في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (عصنة الإدارة العمومية، إدارة المعرفة)، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي عرض الدراسة الميدانية لتدعيم المفاهيم التي تم التطرق إليها من خلال الجانب النظري وتحليل أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (CNAS) وكالة مسيلة كعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية الرائدة في مجال عصنة أساليب عملها ومختلف الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، وتحديد الإطار المنهجي الذي تمت من خلاله الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحقق من مستوى توفر أبعاد عصنة الإدارة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى توفر أبعاد إدارة المعرفة وتحليل العلاقة بينهما من خلال تحليل مضمون محاور الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل الفرضيات والتحقق من صحتها أو عدمها، والتي سيتم من خلالها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

حيث سيتم عرض هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: طبيعة وإجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

من أجل التوصل إلى نتائج وتحليل الفرضيات التي تعكس مدى توفر نماذج عصنة الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية وأثرها على تطبيق إدارة المعرفة من خلال التركيز على عملياتها، تم إختيار عينة الدراسة التي تتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مستوى وكالة ولاية المسيلة.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.

وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي¹.

أولاً/ نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.

تم إنشائه في سنة 1976 وكان في البداية عبارة عن مكتب مراسلة خاص بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية تابع لمقاطعة قسنطينة، وفي 20 أوت 1985 تم تحويله إلى وكالة تابعة مباشرة إلى المديرية العامة للضمان الاجتماعي بن عكنون بالجزائر العاصمة.

ثانياً/ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والمستفيدين منه.

1. مهام الصندوق: والتي تتمثل فيما يلي:²

- تسيير اداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة، حوادث العمل، الأمراض المهنية)، ومختلف المنح العائلية وتحصيل الاشتراكات، وإجراءات الرقابة والمنازعات المتعلقة بها.
- منح رقم تأمين وطني خاص بالمؤمنين وأصحاب العمل وإعلامهم بحقوقهم وواجباتهم واستفادتهم من الرقابة الطبية وإبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- القيام بالنشاطات الموجهة إلى تمكين العمال ذوي حقوقهم من الآداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

• **نظام الشفاء³:** الذي يعتبر من بين أهم المحاور التي تقوم عليها عمليات الإصلاح التي أخذها القطاع على عاتقه، فهو نظام عصري للتسيير، يجمع بين تقنيات الإعلام الآلي والإلكترونيك والاتصالات السلكية واللاسلكية يركز على أحدث التكنولوجيات وأدقها، ليشكل همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له إجتماعيا ومهني الصحة، حيث تم تجسيد هذا النظام على مرحلتين الأولى ما بين سنتي (2007 إلى سنة

¹ تم الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2023/12/09 على الساعة 19 <https://cnas.dz/>

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

2012) التي شهدت وضع الأسس والبنية التحتية التي يقوم عليها نظام الشفاء ليتم بعد ذلك كمرحلة ثانية بداية من 03 فيفري 2013 تعميم استخدام بطاقة الشفاء والحصول على الدواء من الصيدليات المتعاقدة مع الضمان الاجتماعي على كافة التراب الوطني.

2. المستفيدون من الصندوق:

- العمال الأجراء مهما كان قطاع نشاطهم إضافة إلى ذوي الحقوق التابعين لهم (الزوج أو الزوجة والأطفال القصر والفتيات غير المتزوجات والأصول).
- الممتننين (المتريصين)، الطلبة، المترصين في التكوين المهني.
- ذوي الحقوق من المجاهدين، المعاقين.
- المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح، الریوع).
- المستفيدين من المنح الجزافية للتضامن ومنحة التضامن (الأشخاص المرضى، المسنين غير الناشطين).

المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي لمراكز وملحقات مؤسسة (cnas) بولاية المسيلة وهيكلها التنظيمي.

حيث أن العمل في المؤسسة تتم من خلال مقر الوكالة إضافة إلى مراكز وملحقات الدفع الموزعة على معظم دوائر وبلديات الولاية والتي يتم إنشاءها بمراعات المسافة وحسب تركز الكثافة السكانية، من أجل ضمان الخدمة واستمرارها لكافة المواطنين المستفيدين من الضمان الاجتماعي وتقريبها من كل المتعاملين والمؤمنين باختلاف طبيعة العلاقة.

أولاً/ التوزيع الجغرافي لمراكز وملحقات مؤسسة (cnas) بولاية المسيلة: تم إنشاء مراكز التعويضات ومصالح المراقبة موزعة على معظم دوائر الولاية وبلدياتها، إضافة إلى ملحقات للدفع ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (3-01): يتضمن فروع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على مستوى ولاية المسيلة.

مراكز التعويضات ومصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
مقر الوكالة - مركز الدفع كشروود على - حمام الضلعة - بوسعادة 1- بوسعادة 2 سيدي عيسى - عين الملح - مقرة - أولاد دراج - عين الحجل - بن سرور.	مصلحة الدفع من قبل الغير - ملحقة الجامعة - عين الخضراء - أمسييف - جبل مساعد - أسليم - مجدل - الشلال - الهامل - التامسة - أولاد سيدي إبراهيم - سيدي عامر - ونوغة - أولاد عدي لقبالة - برهوم - المعاضيد - عين الريش.

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة إلى غاية: 2023/12/31.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.

المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن وكالة تابعة مباشرة إلى المديرية العامة للضمان الاجتماعي بن عكنون بالجزائر العاصمة وبالتالي ليس لها هيكل تنظيمي خاص بها، ومن خلال الزيارة الميدانية، تبين أنها تضم مجموعة من المديريات والتي تتفرع منها أقسام ومصالح وكذا ملحقات ومراكز الدفع وعلى رأسها مدير الوكالة، ومن خلال ما تم الاطلاع عليه قامت الباحثة بإعداد هيكل تنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة مسيلة يمكن شرحه وتفصيله كما يلي:¹ (انظر الملحق رقم 04)

1. المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والإنجازات والأموال والأرشفة: مهمتها تسيير الوسائل المادية والبشرية للوكالة ومراقبة المشاريع الاستثمارية والتكوين وتتكون من قسمين هما:
أ. قسم الإدارة العامة: والذي يتضمن مصلحتين هما مصلحة الأجور ومصلحة المستخدمين ومن مهمتهما تسيير الحياة المهنية للعمال وحساب مختلف مستحقاتهم.

ب. قسم الوسائل العامة: ويتضمن مصلحتين هما مصلحة الاستثمارات ومصلحة متابعة الإنجازات.
2. المديرية الفرعية للآداءات: تتكفل هذه المديرية بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار للمستفيدين (تامين المرض، الولادة، العجز، الوفاة، حوادث العمل، والأمراض المهنية، المنح، العلاوات) من خلال مركز الدفع المتواجد بمقر الوكالة والذي يتكون من مصالح وهي: مصلحة الأخطار الجسمية، مصلحة العجز، مصلحة الدفع من قبل الغير، مصلحة الإنتماء، مصلحة الشفاء، إضافة إلى ملحقات ومراكز الدفع الموزعة على مستوى الولاية والدوائر والبلديات والتي تؤدي نفس المهام على شكل مكاتب تابع للمصالح الموجودة على مستوى المديرية.

3. المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل: وتتضمن هذه المديرية قسمين هما:

أ. قسم التحصيل: والذي يضم مجموعة من المصالح التي تتكامل فيما بينها من أجل تتبع إجراءات الاشتراك وتحصيل أثره المالي ومختلف المنازعات الناشئة، وتتمثل هذه المصالح في:

• **مصلحة التقييم:** تعتبر هذه المصلحة مقصد لأرباب العمل على مختلف قطاعاتهم خاص أو عمومي من أجل التصريح بالمؤمنين اجتماعيا حيث يحدد نوعين من التصريحات (التصريح برب العمل، التصريح بالعامل) في هذا الصياغ هم ملزمون قانونيا بعدة تصريحات تخص مؤسساتهم (التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال، التصريح بأجورهم السنوية، التصريح بإشتراكاتهم السنوية، التصريح بحوادث العمل) ويصنف أرباب العمل إلى أربعة قطاعات وهي:

- قطاع الإدارة (البلدية، الولاية، المديريات)؛
- القطاع الخاص (التجار، الحرفيين، المقاولين، أصحاب المهن الحرة...الخ)؛
- الفئات الخاصة (المؤسسات التي تتكفل بالمعوقين، الجامعات، التمهين)؛

¹ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة مسيلة.

- قطاع إقتصادي (شركات ومصانع كبرى).

• **مصلحة الإشتراكات:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في تتبع تحصيل الآداءات المالية التي يتم التصريح بها من طرف المؤمن لهم، حيث توضع الصريحات بالإشتراك في مكتب الإستقبال، ليتم التأشير عليها ومن ثم إعطاء نسخة إلى مصلحة الحجز، ليتم بعد ذلك حجز التصريح بالإشتراك عن طرف العون المكلف بالحجز في جهاز الحاسوب، وتتم طريقة الدفع إما بشيك بنكي أو تحويل بنكي إلى حساب الصندوق المفتوح لدى بنك التنمية المحلية BDL.

• **مصلحة مراقبة المشغلين:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في متابعة ومراقبة مدى الإلتزام بتطبيق قانون الضمان الإجتماعي من طرف المستخدمين، والتصدي لمختلف عمليات التهريب من تسديد الإلتزامات المتمثلة في دفع الإشتراكات، والتأكد من العدد الحقيقي للعمال المصرح بهم، ومختلف التصريحات المقدمة من أرباب العمل والعمال، إضافة إلى الدفاع عن حقوق العمال وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها مراقبو الضمان الإجتماعي ومفتشو العمل بهدف مراقبة الأجرة والتأكد من مدى ملائمة بيئة العمل، حيث تتمثل مهمة المراقبين في التأكد من صحة المبالغ المصرح بها وعدد العمال المصرح بهم إضافة إلى تحصيل الإشتراكات التي لم يتم دفعها.

• **مصلحة المنازعات:** تتمثل المهمة الأساسية لهذه المصلحة في تتبع المنازعات والنظر في القضايا التي تكون الوكالة طرفا فيها، والتي تخص منازعات تحصيل الإشتراكات، وإتخاذ الإجراءات القانونية الملائمة، وإصدار القرارات المناسبة، التي تكون ملزمة في حق الشخص الذي إتخذ بشأنه، ويستطيع رب العمل اللجوء إلى العدالة إذا لم يقتنع بهذا القرار.

4. **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** تتمثل المهام الأساسية لهذا القسم في تتبع العمليات المالية والمحاسبية والميزانية وتشمل مصلحتين هما:

أ. **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكفل بمراقبة عمليات التحصيل وتسجيل جميع العمليات المحاسبية وحفظ السجلات وتنظيم مختلف فواتير الموردين الصادرة عن الوكالة.

ب. **مصلحة الميزانية والتخليص:** مكلفة بمراقبة وتتبع التحصيلات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

5. **المديرية الفرعية للرقابة الطبية:** تشكل هذه المديرية الشق الطبي للوكالة وتتشكل مستخدمين إداريين ومن ممارسين إستشاريين (طبيب مستشار وطبيب جراح للأسنان مستشار) والذين لهم دور أساسي في ضمان مهمة الرقابة الطبية، وتطبيق تشريع الضمان الإجتماعي وتسمح بإستفادة كل مؤمن له إجتماعيا من الآداءات الموافقة لحالته الصحية¹، ويتم توزيع المراقبين الطبيين على مستوى المراكز والملحقات والذين يعملون بالموازاة مع المصالح الإدارية الأخرى، لمراقبة مختلف المعاملات التي يقوم بها المؤمنون والتي تحتاج إلى تشخيص طبي، والتأكد من جميع الملفات المقدمة للصندوق لاسيما المصابين بأمراض مزمنة،

¹ <https://cnas.dz/> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2024/01/02 على الساعة: 14:15

والتدقيق في الوصفات الطبية المقدمة والتأكد من صلاحيتها لمحاربة مختلف أشكال الغش أو التلاعب في استعمال الأدوية.

6. المديرية الفرعية لأنظمة المعلوماتية: وتتمثل مهمتها الأساسية إنجاز مختلف العمليات الإلكترونية ومعالجتها، وتخزين العمليات الخاصة بالوكالة في قواعد بيانات، لإستغلالها في حساب الميزانية، ومعالجة الإشتراكات والتأكد من عدد المؤمنين الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

7. الخلايا: هي عبارة عن مصالح تحت الإشراف المباشر لمدير الوكالة تتكفل بالعديد من المهام التي تتعلق بالسير الحسن للخدمات المقدمة ومعالجة القضايا التي تتعلق بمختلف المتعاملين حيث "جاء استحداث خلايا استقبال المواطن والاتصال والإصغاء الاجتماعي، في إطار الإصلاحات الشاملة التي شهدتها قطاع الضمان الاجتماعي، لاسيما في شقها المتعلق بأنسنة العلاقات بين مختلف هياكله المتواجدة عبر التراب الوطني وبين المستفيدين والشركاء الاجتماعيين"¹ في إطار عصنة القطاع وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة ومن بين الخلايا المتواجدة بالصندوق ما يلي:

أ. خلية الإصغاء والإتصال: تشكل همزة وصل بين المؤمن لهم والوكالة مهمتها استقبال ومرافقة وتوجيه المنتسبين للضمان الاجتماعي المساهمة في حل مختلف المشاكل التي تواجههم وتقليص آجال معالجتهم لتحسين نوعية العلاقة بينهم ومرافقتهم لدى مختلف مصالح الصندوق لتمكينهم من حقوقهم المشروعة في مجال الضمان الاجتماعي، ومتابعة مختلف النشاطات الإعلامية والتحسيسية التي تتم على مستوى الوكالة والمساهمة في إعداد مخطط اتصالي هادف من خلال إعلام مستعملي الصندوق بحقوقهم وواجباتهم، بالإضافة الى تنظيم مختلف التظاهرات التي تندرج ضمن الدعاية الإعلامية المناسبة، وهكذا باتت خلية الإصغاء ومنذ 2003 سنة إنشائها والبدء في نشاطاتها جزءا لا يتجزأ من التركيبة الشاملة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، من خلال التدخلات العديدة واليومية لأفرادها، بهذه الوسيلة تم ضمان مستوى راقي للخدمات المقدمة لكل مستعملي وشركاء الصندوق².

ب. خلية الإحصاء: تتكفل هذه الخلية بإحصاء وضبط عدد المستفيدين من الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وتحيين القوائم الإسمية والتأكد منها بصفة منتظمة.

ت. خلية الوقاية من حوادث العمل والأخطار الجسيمة: تشكل حوادث العمل محورا رئيسيا وهاما لدى هيئة الضمان الاجتماعي، باعتبار أن مداخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تركز بالدرجة الأولى على إشتراكات أرباب العمل والعمال وتهدف سياسة هيئة الضمان الاجتماعي إلى تحقيق الإجراءات التي تساهم في الحفاظ على صحة وسلامة العمال أثناء ممارسة نشاطاتهم وبالتالي التقليل من أثر هذه المخاطر على الأشخاص والإقتصاد والمجتمع بصفة عامة، وفي هذا الإطار تهتم هذه الخلية بدراسة

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

وتتبع مختلف الملفات التي لها علاقة بحوادث العمل أو الأخطار الجسيمة ومتابعة الإجراءات التي تتعلق بها والمشاركة في تعزيز الصحة وتحسين ظروف العمل من خلال التأكد من تطبيق التشريعات والممارسات في مجال الوقاية من الأخطار المهنية والتأكد من تقديم التعويض المناسب والمساعدة الاجتماعية لضحايا حوادث العمل والأمراض المهنية ومساعدتهم على إعادة التأهيل والإدماج الاجتماعي والمهني¹.
ث. خلية المنازعات والشؤون القانونية: المهمة الأساسية لهذه الخلية متابعة القضايا التي تكون الوكالة طرفاً فيها، والتأكد من الإجراءات القانونية ومطابقتها للتشريع المعمول به.

المبحث الثاني: طبيعة وإجراءات الدراسة الميدانية.

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم نتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة بصدقه وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

من خلال تحديد مختلف الإجراءات التي تم الإعتماد عليها من أجل جمع البيانات وتحليلها، بداية بمنهج الدراسة، وتحديد مجال الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات.
أولاً/ منهج الدراسة:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا وهو "المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها"²، وسنحاول من خلاله معرفة أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

2. **منهج دراسة الحالة:** وهي طريقة مهمة تستخدم في الدراسات الميدانية تعتمد على مصادر مختلفة لجمع البيانات ومنها المقابلة، الإستبانه أو من خلال فحص الوثائق الخاصة بعينة الدراسة ودراسة العلاقة أو الارتباطات بين المتغيرات. التي يتم بناء عليها الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات وقبولها أو رفضها.

¹ المرجع نفسه.

² عزيز داوود، **مناهج البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 7.

ثانيا/ مجالات الدراسة.

المجال المكاني: لقد تمت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة مسيلة وشملت مقر الوكالة وكافة الملحقات والمراكز الموزعة على مستوى بلديات ودوائر الولاية وعددها (10) مراكز و (17) ملحقة، وقد تم إختيار هذه المؤسسة بشكل مقصود لأنها تعتبر من بين أهم المؤسسات العمومية في مجال تقديم الخدمات لكافة فئات المجتمع بما في ذلك القطاع العمومي والخاص، إضافة إلى ذلك تعتبر مؤسسة (CNAS) من أهم المؤسسات العمومية التي خصتها الجزائر بالعديد من الإصلاحات في سبيل تطوير أدائها بحيث أصبحت من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية الرائدة في مجال إستخدام مختلف التقنيات والأساليب الحديثة التي ساهمت في عصنة خدماتها وأساليب العمل فيها.

2. المجال الزمني: إنطلقت الدراسة الميدانية منذ بداية شهر نوفمبر 2023 حيث تم صياغة الإستبانة في شكلها الأولي ليتم بعد ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، وكذا ذوي الخبرة في مجال الإلمام بالأساليب الإحصائية وتحليل البيانات، وتم إختيارهم كمحكمين لتحكيم مدى الصدق الموضوعي لفقرات الإستبانة وإعطاء توجيهاتهم وآراءهم، ليتم بعد ذلك صياغة الصورة النهائية للإستبانة، وتم توزيعها بداية من بداية شهر جانفي 2024 بمقر الوكالة لتشمل المدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام والمصالح والخلايا، وتمتد إلى رؤساء المراكز والملحقات، ومع نهاية شهر جانفي تم إسترجاع 104 إستمارة من أصل 141، ليتم بعد ذلك تفرغها وتحليلها.

3. المجال البشري: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التأكد من مدى توفر وتطبيق عصنة الإدارة المتمثلة في (الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة، الحوكمة)، وكذا التأكد من مدى تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد وإكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة)، من وجهة نظر القادة الإداريين بالمؤسسة، وعليه غطت الدراسة الميدانية عينة البحث المكونة من مختلف المناصب العليا الموجودة في مؤسسة (CNAS) من مدراء فرعيين ورؤساء أقسام ورؤساء المصالح على مستوى الوكالة ومختلف فروعها المتواجدين على مستوى الولاية ورؤساء مراكز وملحقات الدفع وكذا المناصب العليا على مستوى الخلايا، ويعود السبب لإختيار هذه الفئة بالتحديد كونها مرتبطة بالإدارة بشكل مباشر ولإعتقادنا بأنها أكثر فئة على دراية بمتغيرات البحث وقادرة على الإجابة على الإستبيان.

ثالثا/ مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة.

الجدول (02-3): إجمالي عدد العمال حسب المديرية والأقسام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (CNAS) إلى غاية: 2023/12/31.

مديريات	الأقسام	المصالح	إجمالي العمال
المدير		01	
الأمانة العامة		02	
خلية الإصغاء والاتصال		02	
خلية الوقاية من حوادث العمل والأخطار الجسيمة		05	
خلية المنازعات والشؤون القانونية		05	
خلية الإحصاء		01	
خلية المراقبة الداخلية		02	
المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والإنجازات والأملاك والأرشيف	قسم الإدارة العامة	مصلحة الأجور	03
		مصلحة المستخدمين	07
	قسم الوسائل العامة	مصلحة متابعة الإنجازات	02
المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل	قسم التحصيل	مصلحة التقييم	05
		مصلحة الاشتراكات	23
		مصلحة مراقبة المشغلين	24
		مصلحة المنازعات	05
		مصلحة المحاسبة العامة	09
المديرية الفرعية للعمليات المالية	قسم المالية	مصلحة التخليص	03
		مصلحة الميزانية	01
		مصلحة العجز	04
المديرية الفرعية للآداءات	مركز الدفع بمقر الوكالة	مصلحة الدفع من قبل الغير	26
		مصلحة الاتفاقيات	04
		مصلحة العلاقات الدولية	02
		مصلحة الشفاء	05
		مصلحة الإنتماء	05
		مصلحة التعاقدات	04
		مصلحة المنح العائلية	03
		ملحقات الدفع	180
		مراكز الدفع	192
المديرية الفرعية للرقابة الطبية		63	
المديرية الفرعية للأنظمة المعلوماتية		08	
الحضيرة/الأرشيف		04	
المجموع			598

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد: على مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS وكالة المسيلة.

2. عينة الدراسة.

حيث إعتمدت الدراسة على العينة غير الإحتمالية الهادفة "ويستخدم هذا النوع من العينات للحصول على معلومات من شريحة محددة، قادرة على توفير المعلومات إما بسبب موقعهم، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث توفر فيهم لأنهم أفضل الأشخاص القادرين على توفير المعلومات"¹.

حيث تتوزع المناصب العليا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على النحو التالي:

الجدول (3-03): إجمالي المناصب العليا بمؤسسة CNAS.

المناصب العليا	رؤساء المصالح/ المراكز/ الملحقات	رؤساء الأقسام	المدراء الفرعيين
العدد	137	05	06
المجموع	148		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بمؤسسة CNAS موقوفة بتاريخ: 2023/12/31.

تتكون عينة الدراسة من موظفي واطارات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة والبالغ عددهم (148) إطارا يتوزعون حسب الجدول (3-03) من مختلف المناصب والرتب.

وبناء على ما سبق تم توزيع استمارات على أفراد العينة التي بلغ عددها (141) مفردة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-04): حالة الاستبانات الموزعة المسترجعة.

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	الضائعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	141	126	15	22	104
النسبة المئوية	100%	89.36%	10.63%	15.60%	73.75%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة الميدانية.

يوضح هذا الجدول إجمالي الإستبانات الموزعة، والعدد الحقيقي للإستبانات التي تم إستردادها بعد التوزيع والتي كانت صالحة للتحليل بعد إستبعاد عدد منها لعدة أسباب (عدم الإجابة على معظم الفقرات من طرف المستجوبين، عدم الإجابة على الإستمارة كاملة، رفض الإجابة بسبب ضغوط العمل، ضياع الاستمارة وخاصة في المناطق البعيدة) حيث شكلت الإستبانات الصالحة للتحليل نسبة تقدر بـ 73.75% من إجمالي الإستمارات الموزعة، وتعتبر هذه النسبة ملائمة جدا لإجراء الدراسة، مع العلم أن حجم العينة الذي تم تحديده من خلال مصلحة الموارد البشرية هو (158) مفردة.

¹ فائزة جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 100.

رابعاً/ إجراءات جمع البيانات.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1. الاستبانة: تعرف الاستبانة بأنها "مجموعة من الأوراق تتضمن أسئلة يتم الإجابة عليها من طرف تعرف الاستبانة بأنها "مجموعة من الأوراق تتضمن أسئلة يتم الإجابة عليها من طرف الشخص الخاضع للبحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة الخاص بالدراسة من خلال "أسئلة مغلقة وهي" التي تحتاج إلى إجابة محددة حيث يطلب من المستجيب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها"، الشخص الخاضع للبحث¹، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة الخاص بالدراسة من خلال "أسئلة مغلقة وهي" التي تحتاج إلى إجابة محددة حيث يطلب من المستجيب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها"²،

أ. **مضمون الاستبانة:** وطبقاً للمحاور الأساسية المتعلقة بالموضوع نعرضها كالآتي:

- **الجزء الأول** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الشهادة أو المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

- **الجزء الثاني:** متعلق بالمتغير المستقل الرئيسي عصنة الإدارة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، حيث يتكون هذا المتغير من ثلاث محاور تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية، يمثل المحور الأول الإدارة الالكترونية الذي يتكون من (17) عبارة تتوزع على ثلاثة أبعاد، ويمثل المحور الثاني مبادئ الحوكمة الذي يتكون من (16) عبارة تتوزع على أربعة أبعاد، ويمثل المحور الثالث إدارة الجودة الشاملة الذي يتكون من (25) عبارة تتوزع على ستة أبعاد، ويتعلق المتغير التابع بإدارة المعرفة الذي يمثل المحور الرابع يتكون من (21) عبارة تتوزع على أربع أبعاد، واشتملت الاستبيان ككل على (79) عبارة، انظر الملحق رقم (1)، حيث تم صياغة جميع عبارات الاستبيان بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم، ويمكن توضيح توزيع عبارات الاستبانة على الأبعاد في محاور الدراسة كالآتي:(الصفحة الموالية)

¹ كامل فليفل وفتحي حمدان، الإحصاء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 14.

² فائزة جمعة صالح النجار وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

جدول رقم (3-05): توزيع عبارات الاستبانة على الأبعاد في محاور الدراسة.

محاوِر الدراسة	الأبعاد	العبارات
الإدارة الإلكترونية	المتطلبات المادية والتقنية	1 - 6
	المتطلبات البشرية	7 - 11
	الإجراءات	12 - 17
الحوكمة	مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	18 - 21
	مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخر بذات المصالح	22 - 25
	مبدأ الإفصاح والشفافية	26 - 29
	مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	30 - 33
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	34 - 37
	التركيز على العملاء	38 - 41
	التخطيط الاستراتيجي	42 - 45
	التحسين والتدريب المستمر	46 - 49
	إشراك العاملين وتمكينهم	50 - 53
	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	54 - 58
إدارة المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	59 - 65
	تخزين المعرفة	66 - 70
	نقل وتوزيع المعرفة	71 - 74
	تطبيق المعرفة	75 - 79

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالإضافة إلى الإستبانة التي تم توزيعها تم الاستعانة بالمقابلة التي أجريت مع البعض من إطارات المؤسسة محل الدراسة، والتي كان الهدف منها الحصول على معلومات تخص المؤسسة، من بينهم عمال مصلحة الموارد البشرية من أجل التأكد من العدد الإجمالي للعمال ومختلف المناصب العليا الهيكلية والوظيفية بالمؤسسة وغيرها من المعطيات التي ساعدت في تصميم هيكل تنظيمي خاص بها، إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع إطارات أخرى كمسؤول خلية الإصغاء والاتصال ومديري بعض المراكز والملحقات من أجل تفسير الإجابات على فقرات الاستبانة وإعطاء تفسيرات موضوعية ودقيقة لها علاقة بطبيعة العمل في المؤسسة.

ب. السلم المعتمد في الاستبانة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبانة، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما والذي يتكون من خمسة خيارات، كما يوضحه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-06): الخيارات المكونة لسلم ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-07): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	من 1.8 إلى أقل من 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

واعتبرت الطالبة المتوسطات في الجدول رقم (3-07) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، كما اعتمدت الدراسة على الاختبارات الإحصائية الآتية:

- 1-الاتساق الداخلي باستخدام معامل (Spearman).
- 2-الصدق البنائي باستخدام معامل (Spearman).
- 3-الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient).
- 4-التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).
- 5-التحليل الوصفي للبيانات الشخصية باستخدام (Descriptive statistic).
- 6-التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام (Descriptive statistic).
- 7-الانحدار الخطي البسيط باستخدام اختبار (Regression).

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانت الباحثة لصدق أداة الاستبانة، على الصدق الظاهري والاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط واختبار معامل الثبات.

أولاً/ تحكيم أداة الدراسة.

من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لاجله اعتمدت الباحثة في تحكيم الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث وبعد بناء الإستبانة في شكلها الأولي (انظر الملحق رقم 01) تم اختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها وعرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين لتحكيمها والتحقق من صدقها الظاهري واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، حيث تم عرضها على ستة محكمين أربعة منهم في التخصص ولهم خبرة وكفاءة في مجالات إدارة الأعمال بالإضافة إلى أستاذ أدب عربي وأستاذين في علم الاجتماع (انظر الملحق رقم 02)، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ومن بين أهم الملاحظات ما يلي:

- الإستبانة صالحة لما أعد لها ولكن هناك نصائح بأن هناك متغيرات لا تخدم الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، مبادئ الحوكمة) وإن عصنة الإدارة لا يعتمد على هذه المؤشرات فقط من وجهة نظر بعض المحكمين؛

- بالنسبة للبيانات الشخصية تغيير طفيف في المجال الذي يخص السن وإضافة خانة أخرى للمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي؛

- إعادة صياغة بعض الفقرات وتوضيح لفقرات أخرى (المتطلبات التقنية، الإجراءات)؛

- فتح سؤال في الأخير للمستجوبين حول أي شيء يودون إضافته؛

- نصائح بأن عدد الفقرات كثيرة 89 ومنها الخاصة بالمتغير المستقل يجب التقليل منها لتجنب الإستمارات الملغاة أو الناقصة وبالتالي حذف بعض الفقرات التي لها نفس المعنى؛

- نصائح بتحويل الفقرات إلى صيغة المتكلم أو المخاطب؛

- من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة تم ما يلي:

• تحديد تصنيف المناصب الهيكلية العليا والتي تم إضافتها في بناء الإستمارة (رئيس مصلحة، رئيس قسم، رئيس ملحقة، رئيس مركز، مدير فرعي)؛

• بما أن العمل يتم بإستخدام الأنترنت على مستوى الصندوق تم تغيير المصطلح من أنترنت إلى أنترنت في فقرات أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في المتطلبات المادية والتقنية.

- نصائح بخصوص التصحيح الإملائي لهزمة الوصل والقطع.

وقد حاولنا الإلتزام بأراء المحكمين وقمنا بتعديل الإستبانة وفقا لذلك وجاء في شكله النهائي حيث تتكون إستمارة الإستبانة في صورته النهائية كما هو مبين. (انظر الملحق رقم 03).

ثانيا/ الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد محاور الدراسة.

1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وأبعاد محور الإدارة الإلكترونية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه.

أ. الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات المادية والتقنية:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد المتطلبات المادية والتقنية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-08): يتضمن اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات المادية والتقنية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات المادية والتقنية	1	-
1	تتوفر مؤسستنا على أجهزة ومعدات كافية للعمل الإلكتروني.	0,779**	0,000
2	تحرص مؤسستنا على اقتناء أحدث الأجهزة والمعدات ذات الجودة العالية.	0,830**	0,000
3	تحرص مؤسستنا على اقتناء أحدث وأقوى برامج الحماية من البرامج الخبيثة.	0,843**	0,000
4	تتوفر مؤسستنا على شبكة أنترانت عالية التدفق.	0,791**	0,000
5	تتوفر مؤسستنا على خادم احتياطي (serveur de secours) لضمان استمرار العمل وتجنب أي عطل أو توقف طارئ.	0,599**	0,000
6	تتوفر مؤسستنا على تطبيق خاص بها على أجهزة الأندرويد (Android) والهاتف لتسهيل العمل.	0,484**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-01)

يشير الجدول رقم (3-08) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين ($0,484^{**}$) و ($0,843^{**}$) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات المادية والتقنية والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ب. الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات البشرية:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد المتطلبات البشرية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-09): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات البشرية	1	-
7	تتوفر مؤسستنا على عدد كاف من المختصين في الإعلام الآلي (مهندسين، تقنيين).	0,683**	0,000

8	تتعتمد مؤسستنا على سياسة توظيف تركز على أصحاب الشهادات ذوي الكفاءة والخبرة وفقا لاحتياجات العمل الإلكتروني.	0,870**	0,000
9	تقوم مؤسستنا بإجراء دورات تحسين المستوى لموظفيها حسب متطلبات العمل الإلكتروني وآخر مستجداته.	0,866**	0,000
10	لدى الموظفين كفاءة عالية في استخدام أجهزة الإعلام الآلي والشبكة.	0,743**	0,000
11	تهتم مؤسستنا بدعوة الموظفين لحضور الملتقيات والندوات التي تخص مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة.	0,819**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-02)

يشير الجدول رقم (3-09) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين ($0,683^{**}$) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد المتطلبات البشرية الدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ت. الاتساق الداخلي لبعد الإجراءات:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد الإجراءات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-10): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإجراءات.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإجراءات	1	-
12	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يضمن سهولة الاتصال داخلها.	0,832**	0,000
13	تستخدم مؤسستنا نظام شامل إلكتروني لتسيير الحياة المهنية للموظفين.	0,830**	0,000
14	تستخدم مؤسستنا وسائل اتصال حديثة ومتنوعة للاتصال بمختلف المتعاملين.	0,800**	0,000
15	تتوفر مؤسستنا على منصة إلكترونية على شبكة الانترنت لتسهيل العمل.	0,802**	0,000
16	تحرص مؤسستنا على ضمان السرعة المطلوبة لإجراءات إنجاز العمل.	0,854**	0,000
17	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بصورة مرضية خلال 24 ساعة .	0,823**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-03)

يشير الجدول رقم (3-10) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين ($0,800^{**}$) و ($0,854^{**}$) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد الإجراءات والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

2. الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور مبادئ الحوكمة.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وأبعاد محور مبادئ الحوكمة، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه.

أ. الاتساق الداخلي لبعد إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تأثير إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	
0,000	0,830**	تعتمد مؤسساتنا نظام قانوني داخلي صارم من أجل ضمان كفاءة التسيير.	18
0,000	0,895**	تحرص مؤسساتنا على صياغة نظامها الداخلي بما يضمن الالتزام بكافة القوانين واللوائح.	19
0,000	0,901**	تحرص مؤسساتنا في تعاملها مع محيطها الخارجي ضمن إطار قانوني يضمن عدم ارتكاب مخالفات.	20
0,000	0,869**	النظام القانوني للمؤسسة فعال للحوكمة ويعزز الشفافية وكفاءتها.	21

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (04-6)

يشير الجدول رقم (3-11) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين (**0,830) و (**0,901) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ب. الاتساق الداخلي لبعد مبادئ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد مبادئ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح، كما هو مبين في الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-12): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح	1	-
22	تحرص مؤسستنا على رضى كل المتعاملين وتضعف باعتبارها مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة.	0,847**	0,000
23	تجتهد مؤسستنا في إقامة علاقات جيدة مع الفاعلين من المجتمع المدني.	0,853**	0,000
24	تسعى مؤسستنا إلى المحافظة على مركزها المالي دون الإخلال بمصالح المتعاملين.	0,733**	0,000
25	تعد مؤسستنا اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح لمناقشة مسائل وقضايا متعلقة بالعمل.	0,822**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-05)

يشير الجدول رقم (3-12) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,733^{**})$ و $(0,853^{**})$ ذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ت. الاتساق الداخلي لبعد مبدأ الإفصاح والشفافية:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-13): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مبدأ الإفصاح والشفافية	1	-
26	تحرص مؤسستنا على الإفصاح عن الأداء المالي والتشغيلي لها بدقة وفي الوقت المناسب.	0,800**	0,000
27	تعتمد مؤسستنا على كافة الإجراءات القانونية لضمان النزاهة المالية.	0,768**	0,000
28	تخضع مؤسستنا لإجراء التدقيق السنوي لحساباتها في الوقت المناسب.	0,785**	0,000
29	نقوم مؤسستنا بنشر المعلومات الخاصة بحصيلة معاملاتها على صفحتها في الإنترنت.	0,780**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-06)

يشير الجدول رقم (3-13) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,768^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من $(0,01)$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد مبدأ الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ث. الاتساق الداخلي لبعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-14): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	1	-
30	يقوم مجلس الإدارة بضبط ومتابعة إجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة.	$0,909^{**}$	0,000
31	يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمتابعة وضعية المؤسسة.	$0,917^{**}$	0,000
32	النظام القانوني للمؤسسة يعطي الحق لمجلس الإدارة باتخاذ كافة الإجراءات المناسبة.	$0,913^{**}$	0,000
33	يتحمل مجلس الإدارة مسؤوليته تجاه قراراته التي تخص المؤسسة.	$0,826^{**}$	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-07)

يشير الجدول رقم (3-14) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,826^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من $(0,01)$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

3. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه.

أ. الاتساق الداخلي لبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-15): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	1	-
34	تدرك إدارة مؤسستنا أهمية الجودة وضرورتها في الخدمات المقدمة.	0,877**	0,000
35	تتبنى مؤسستنا سياسة جودة واضحة محددة بأهداف معينة.	0,893**	0,000
36	تهتم مؤسستنا بتوفير جميع الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة.	0,910**	0,000
37	تحفز إدارة مؤسستنا كل الأطراف المتعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0,884**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-08)

يشير الجدول رقم (3-15) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,877^{**})$ $(0,910^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ب. الاتساق الداخلي لبعد التركيز على العملاء:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد التركيز على العملاء، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-16): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد التركيز على العملاء.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التركيز على العملاء	1	-
38	تضع مؤسستنا إرضاء المتعاملين من بين أهم الأهداف الأساسية لها.	0,798**	0,000
39	تتوفر مؤسستنا على سجل للشكاوى أو نافذة لتسجيل الشكاوى عبر موقعها الإلكتروني.	0,803**	0,000
40	نقوم إدارة مؤسستنا بالاطلاع على شكاوى المتعاملين ومعالجتها بجدية.	0,900**	0,000
41	تحرص مؤسستنا على السرعة في تلبية احتياجات كل المتعاملين في وقتها.	0,901**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-09)

يشير الجدول رقم (3-16) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,798^{**})$ $(0,901^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على

وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على العملاء والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ت. الاتساق الداخلي لبعده التخطيط الاستراتيجي:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعده التخطيط الاستراتيجي، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-17): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعده التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعده التخطيط الاستراتيجي	1	-
42	تقوم مؤسستنا بصياغة خطط إستراتيجية تهدف إلى ضمان جودة الخدمات التي تقدمها.	0,859**	0,000
43	تقوم مؤسستنا بتحديد أهداف الجودة المناسبة لكل نشاط.	0,896**	0,000
44	تحرص مؤسستنا على التقييم المنتظم لمتابعة مدى تحقيق أهدافها المبرمجة.	0,904**	0,000
45	يتم تعديل الخطط وأساليب تنفيذها حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث.	0,870**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-10)

يشير الجدول رقم (3-17) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعده محصورة بين ($0,859^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ث. الاتساق الداخلي لبعده التحسين والتدريب المستمر:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعده التحسين والتدريب المستمر، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-18): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعده التحسين والتدريب المستمر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعده التحسين والتدريب المستمر	1	-
46	تهتم إدارة مؤسستنا بتدريب العاملين بصفة دورية ومنظمة.	0,949**	0,000
47	تخصص إدارة مؤسستنا اعتماد مالي ضمن ميزانيتها للتدريب الموظفين وتحسين أدائهم.	0,941**	0,000
48	تحدد احتياجات التدريب من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين.	0,942**	0,000
49	تقوم مؤسستنا بإجراء اتفاقيات مع مؤسسات تكوينية ومدارس متخصصة لتدريب العمال وتحسين مستواهم.	0,743**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-11)

يشير الجدول رقم (3-18) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,743^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من $(0,01)$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد التحسين والتدريب المستمر والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. الإتساق الداخلي لبعد إشراك العاملين وتمكينهم:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد إشراك العاملين وتمكينهم، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-19): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إشراك العاملين وتمكينهم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد إشراك العاملين وتمكينهم	1	-
50	يشارك الموظفون في طرح آرائهم التي تدعم القرارات التي تخص العمل.	$0,919^{**}$	0,000
51	تهتم إدارة مؤسستنا بأراء العمال وتتعامل مع اقتراحاتهم بجدية.	$0,943^{**}$	0,000
52	تقوم مؤسستنا بتشكيل فرق عمل داخلية لحل المشكلات.	$0,870^{**}$	0,000
53	يتحمل العاملون مسؤولياتهم عند الوقوع في الخطأ.	$0,582^{**}$	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $0,01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-12)

يشير الجدول رقم (3-19) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,582^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من $(0,01)$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد إشراك العاملين وتمكينهم والدرجة الكلية للبعد وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ح. الإتساق الداخلي لبعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-20): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1	-
54	تتوافق سياسة مؤسستنا وأهدافها مع أخلاق وقيم المجتمع.	0,675**	0,000
55	تهتم مؤسستنا بالمشاركة في النشاطات التطوعية والأعمال الخيرية.	0,744**	0,000
56	تلتزم مؤسستنا بمختلف الإجراءات التي تتعلق بحماية البيئة والصحة العمومية.	0,813**	0,000
57	تحرص مؤسستنا على توفير الظروف الصحية الملائمة للموظفين.	0,851**	0,000
58	تراعي مؤسستنا الظروف الاجتماعية لموظفيها وتساهم في تحسينها.	0,785**	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-13)

يشير الجدول رقم (3-20) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين (0,675**) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

4. الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد محور إدارة المعرفة.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وأبعاد محور إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه.

أ. الاتساق الداخلي لبعد توليد واكتساب المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد توليد واكتساب المعرفة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-21): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد توليد واكتساب المعرفة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توليد واكتساب المعرفة	1	-
59	تحرص مؤسستنا على التوظيف من ذوي الخبرات والمهارات العالية.	0,782**	0,000
60	تشجع مؤسستنا العمال على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل.	0,842**	0,000
61	تحرص مؤسستنا على متابعة مختلف الأبحاث التي تخص نشاطها.	0,788**	0,000
62	تدعم إدارة مؤسستنا الأفكار المبدعة والمقترحات الجديدة لتحسين العمل.	0,874**	0,000
63	تحرص مؤسستنا على مكافأة العمال المبدعين والمبتكرين.	0,858**	0,000
64	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لإنشاء المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.	0,789**	0,000

65	تقوم مؤسستنا باستدعاء العمال المتقاعدين ذوي الخبرة للاستفادة من خبرتهم في العمل.	0,630**	0,000
66	تتوفر مؤسستنا على وسائل تكنولوجية حديثة لحفظ المعلومات والوثائق.	0,782**	0,000
67	تتوفر مؤسستنا على أرشيف مهياً لحفظ الوثائق وترتيبها وتصنيفها.	0,842**	0,000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-14)

يشير الجدول رقم (3-21) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين ($0,630^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد توليد واكتساب المعرفة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ب. الاتساق الداخلي لبعد تخزين المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تخزين المعرفة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-22): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تخزين المعرفة	1	-
66	تتوفر مؤسستنا على وسائل تكنولوجية حديثة لحفظ المعلومات والوثائق.	0,780**	0,000
67	تتوفر مؤسستنا على أرشيف مهياً لحفظ الوثائق وترتيبها وتصنيفها.	0,783**	0,000
68	تتوفر مؤسستنا على عمال مختصين في التوثيق والأرشيف.	0,785**	0,000
69	تحرص مؤسستنا على تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها.	0,850**	0,000
70	تحرص مؤسستنا على تحديث أنظمة حفظ المعرفة وتخزينها.	0,751**	0,000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-15)

يشير الجدول رقم (3-22) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين ($0,751^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ت. الاتساق الداخلي لبعد نقل وتوزيع المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد نقل وتوزيع المعرفة، كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-23): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد نقل وتوزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد نقل وتوزيع المعرفة	1	-
71	تحرص مؤسستنا على إعلام العمال بكل جديد في مجال العمل.	0,837**	0,000
72	تشجع مؤسستنا عمالها على التعلم وتطوير مهاراتهم.	0,887**	0,000
73	تقوم إدارة مؤسستنا بإجراء دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة الهدف منها نقل المعرفة.	0,867**	0,000
74	يتم إجراء التنقلات الوظيفية بين العمال حسب متطلبات العمل.	0,814**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-16)

يشير الجدول رقم (3-23) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,814^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد نقل وتوزيع المعرفة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ث. الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-24): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق المعرفة	1	-
75	تقوم إدارة مؤسستنا بتنظيم اجتماعات أو جلسات دورية مع العمال لتحليل العمليات التي تخص تطوير أنشطة جديدة.	0,885**	0,000
76	تسعى إدارة مؤسستنا لاعتماد أفضل الممارسات لتطبيق المعرفة.	0,907**	0,000
77	تدعم إدارة مؤسستنا عمليات استخدام المعرفة في كافة أنشطتها.	0,909**	0,000
78	تشجع إدارة مؤسستنا العمال على استخدام المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	0,869**	0,000
79	تسعى إدارة مؤسستنا لاعتماد أفضل الإجراءات التي تسهل تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	0,899**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق (6-17)

يشير الجدول رقم (3-24) أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات والبعد محصورة بين $(0,869^{**})$ ذات دلالة إحصائية أقل من $(0,01)$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا/ الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة.

تسعى الباحثة للتحقق من الصدق البنائي من خلال الكشف عن درجة الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في الاستبيان.

1. الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية على قياس درجة الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-25): اختبار الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية.

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الإدارة الإلكترونية
البعد الأول	1			
البعد الثاني	$0,694^{**}$	1		
البعد الثالث	$0,658^{**}$	$0,732^{**}$	1	
الإدارة الإلكترونية	$0,859^{**}$	$0,925^{**}$	$0,874^{**}$	1

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $0,01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم (3-25) أن معاملات الارتباط موجبة بين أبعاد المحور الأول (المتطلبات المادية والتقنية، المتطلبات البشرية، الإجراءات) مع بعضها البعض، ومحصورة بين $(0,658)$ و $(0,732)$ وبين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور محصورة بين $(0,874)$ و $(0,925)$ ، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من $(0,01)$ أنظر ملحق رقم (6-18).

2. الصدق البنائي لمحور الحوكمة.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور الحوكمة على قياس درجة الارتباط بين المبادئ مع بعضها البعض وبين كل مبدأ والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-26): اختبار الصدق البنائي لمحور الحوكمة.

المبادئ	المبدأ الأول	المبدأ الثاني	المبدأ الثالث	المبدأ الرابع	الحوكمة
المبدأ الأول	1				
المبدأ الثاني	0,646**	1			
المبدأ الثالث	0,715**	0,611**	1		
المبدأ الرابع	0,691**	0,619**	0,684**	1	
الحوكمة	0,878**	0,780**	0,872**	0,865**	1

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم (3-26) أن معاملات الارتباط موجبة بين أبعاد المحور الثاني (مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات) مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,611) (0,715) وبين المبادئ والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,780) (0,878)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور مبادئ الحوكمة، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) أنظر ملحق رقم (6-19).

3. الصدق البنائي لمحور إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور إدارة الجودة الشاملة على قياس درجة الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-27): اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة الجودة الشاملة.

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	إدارة الجودة الشاملة
البعد الأول	1						
البعد الثاني	0,768**	1					
البعد الثالث	0,796**	0,810**	1				
البعد الرابع	0,520**	0,537**	0,569**	1			
البعد الخامس	0,600**	0,589**	0,611**	0,747**	1		
البعد السادس	0,707**	0,707**	0,738**	0,667**	0,661**	1	
إدارة الجودة الشاملة	0,826**	0,825**	0,850**	0,825**	0,845**	0,867**	1

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم (3-27) أن معاملات الارتباط موجبة بين أبعاد المحور الثالث (التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، التحسين والتدريب المستمر، اشراك العاملين وتمكينهم، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,520) و(0,810) وبين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,825) و(0,867)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور إدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) أنظر ملحق رقم (6-20).

4. الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة على قياس درجة الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-28): اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة.

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	إدارة المعرفة
البعد الأول	1				
البعد الثاني	0,594**	1			
البعد الثالث	0,845**	0,596**	1		
البعد الرابع	0,823**	0,665**	0,866**	1	
إدارة المعرفة	0,919**	0,757**	0,935**	0,942**	1

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم (3-28) أن معاملات الارتباط موجبة بين أبعاد المحور الرابع (عمليات إدارة المعرفة) مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,594) (0,866) وبين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,757) (0,942)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) أنظر ملحق رقم (6-21).

رابعا/ ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات استبيان الدراسة للتأكد من ثباتها، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-29): اختبار ثبات استبيان الدراسة.

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,936	17	الإدارة الإلكترونية
0,954	16	الحوكمة
0,969	25	إدارة الجودة الشاملة
0,964	21	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20). انظر الملحق رقم (6-22)

يشير الجدول رقم (3-29) أن معامل ثبات محور الإدارة الإلكترونية بلغ قيمة (0,936)، كما بلغ معامل ثبات محور الحوكمة قيمة (0,954) وبلغ معامل ثبات محور إدارة الجودة الشاملة قيمة (0,969) وبلغ معامل ثبات محور إدارة المعرفة قيمة (0,964) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 90% ما يشير لقيم ممتازة لثبات وصدق عبارات استبيان الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة.

خامسا/ اختبار التوزيع الطبيعي.

يعتبر التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات الإحصائية، الهدف منها معرفة مدى تماثل بيانات الدراسة لتحديد نوعية الاختبارات الملائمة لها، حيث اعتمد هذه الدراسة على اختبار كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-30): اختبار التوزيع الطبيعي.

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	محاور الدراسة
0,200*	0,047	الإدارة الإلكترونية
0,097	0,081	الحوكمة
0,072	0,083	إدارة الجودة الشاملة
0,200*	0,068	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم (3-30) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للمحاور بلغ قيمة احتمالية أكبر من 0.05 وعليه بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات المعلمية. انظر الملحق (6-23).

تناولت الباحثة في هذا المبحث الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، بتحديد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوع البحث، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها (البشرية، المكانية، الزمانية)، والأدوات التي إستخدمتها للحصول على البيانات والتي تمثلت في الإستبانة، حيث أظهرت اختبارات الغتساق الداخلي صدق وثبات أداة الاستبانة ووجود ارتباط مقبول بين كل بعد وفقراته وهي دالة إحصائية، كما بينت الاختبارات الصدق البنائي لمحاور الإستبانة، لأن جميع القيم المتحصل عليها أكبر من 90% مما يدل على صدق عبارات الإستبانة وكل الفقرات صالحة للتحليل بدون حذف وبالتالي هي صالحة لقياس المقصود قياسه وإمكانية تطبيقها في الظروف المماثلة، وإن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن إستخدام الاختبارات المعلمية، لإختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تسعى الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة بوصف العينة من خلال المتغيرات الشخصية، والكشف عن اتجاهات العينة نحو مدى توفر متطلبات عصنة الإدارة العمومية ومدى تطبيق إدارة المعرفة في الوكالة، وفي الأخير اختبار مدى تأثير كل من الإدارة الإلكترونية والحوكمة وإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، في إطار التحقق من فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

اعتمدت الباحثة في وصف المتغيرات الشخصية التي تشكل الجزء الأول من الاستبيان على التكرارات والنسب، كالآتي:

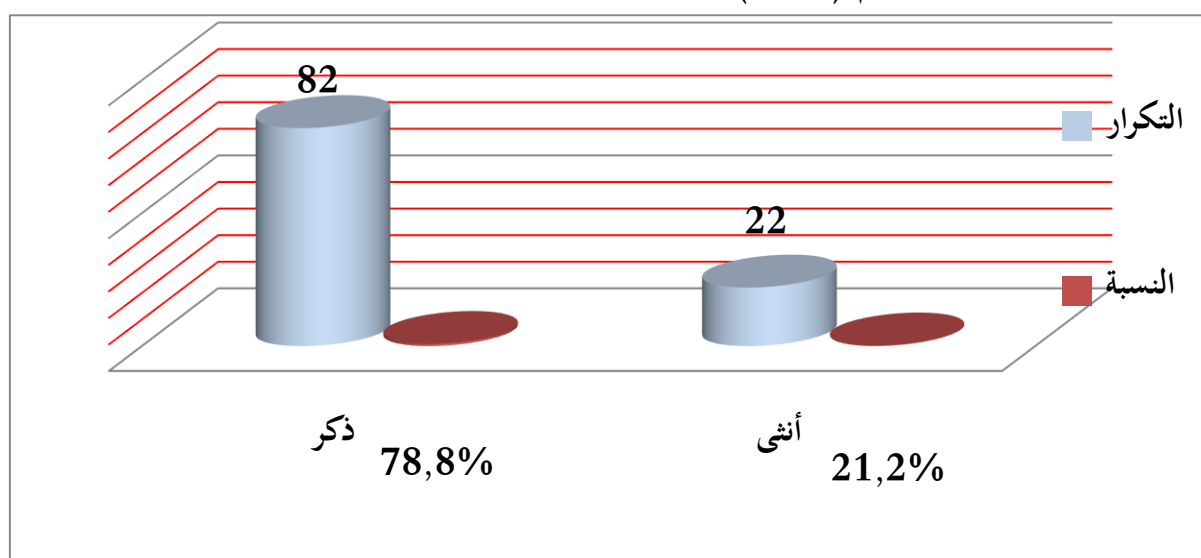
أولاً/ الجنس.

الجدول رقم (3-31): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الصنف
78,8%	82	ذكر
21,2%	22	أنثى
100%	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

الشكل رقم (3-01): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (3-31) المعروضة في الشكل رقم (3-01) نلاحظ وجود (82) من العمال ذكور يمثلون نسبة (78,8%) من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد (22) من العمال إناث يمثلن نسبة (21,2%).

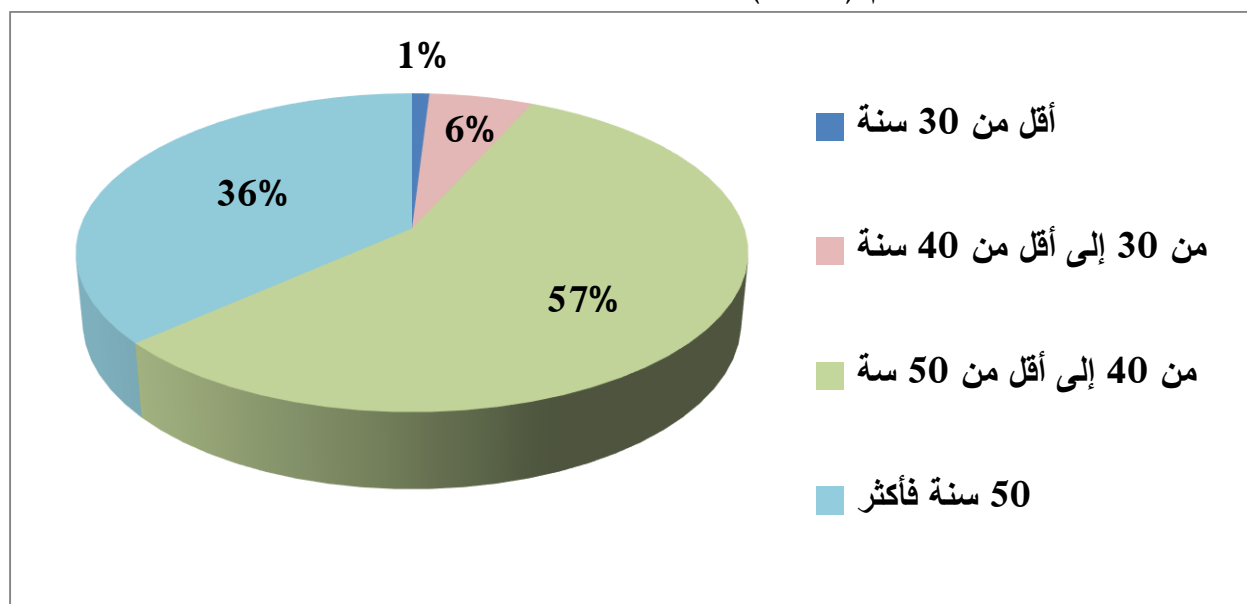
ثانياً/ السن.

الجدول رقم (3-32): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	5,8%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	59	56,7%
50 سنة فأكثر	38	36,5%
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (3-02): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (3-32) المعروضة في الشكل رقم (3-02) نلاحظ أن (59) من العمال يمثلون ما نسبته (56,7%) من عينة الدراسة، أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث تشكل هذه الفئة أعلى نسبة من العينة، يليها (38) من العمال أعمارهم 50 سنة فأكثر يمثلون نسبة (36,5%) يليها (6) من العمال أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة يمثلون نسبة (5,8%) يليها (1) من العمال عمره اقل من 30 سنة يمثل نسبة (1%).

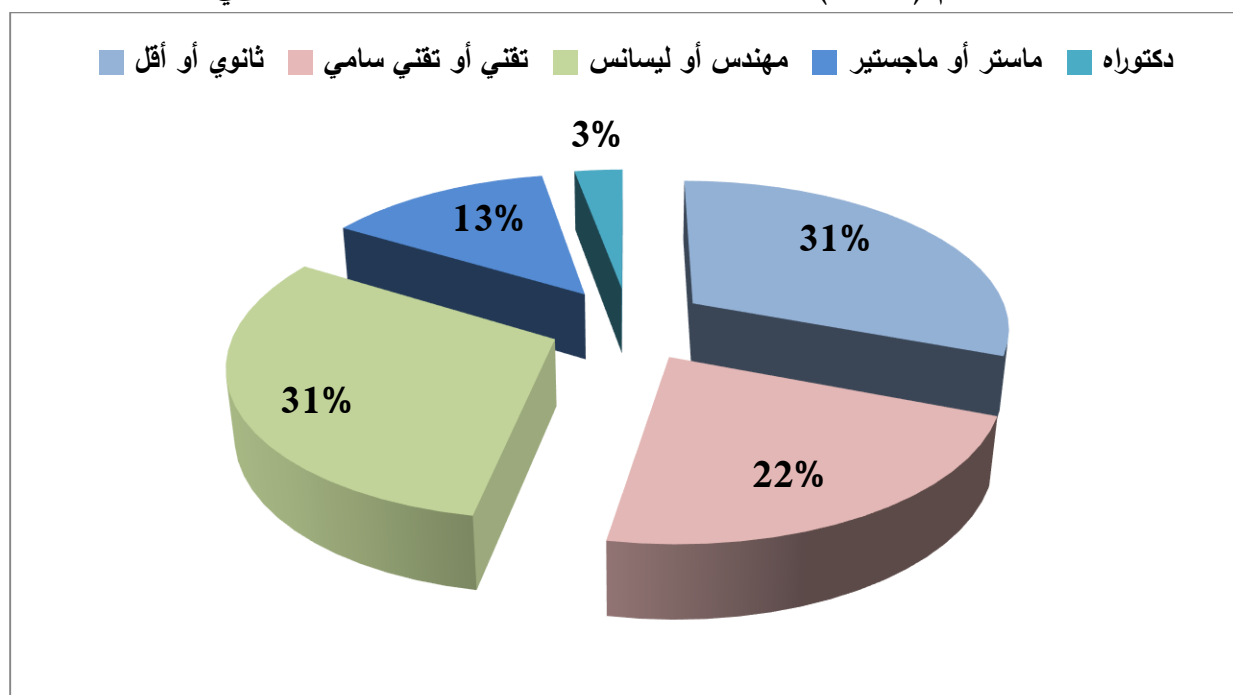
ثالثاً/ المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-33): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
30,8 %	32	ثانوي أو أقل
22,1 %	23	تقني أو تقني سامي
30,8 %	32	مهندس أو ليسانس
13,5 %	14	ماستر أو ماجستير
2,9 %	3	دكتوراه
100%	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

الشكل رقم (3-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (3-33) المعروضة في الشكل رقم (3-04) نلاحظ أن (32) من العمال مستواهم التعليمي مهندس أو ليسانس يمثلون ما نسبته (30,8%) من إجمالي عينة الدراسة والنسبة نفسها للعمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، حيث يشكلان هاتين الفئتين أعلى نسبة من العمال في العينة، في المقابل يوجد (23) من العمال يمثلون نسبة (22,1%) مستواهم التعليمي تقني أو تقني سامي، ويوجد (14) من العمال يمثلون نسبة (13,5%) مستواهم التعليمي ماستر أو ماجستير، ويوجد (3) من العمال يمثلون نسبة (2,9%) مستواهم التعليمي دكتوراه، والتي تشكل أقل نسبة من العمال في العينة.

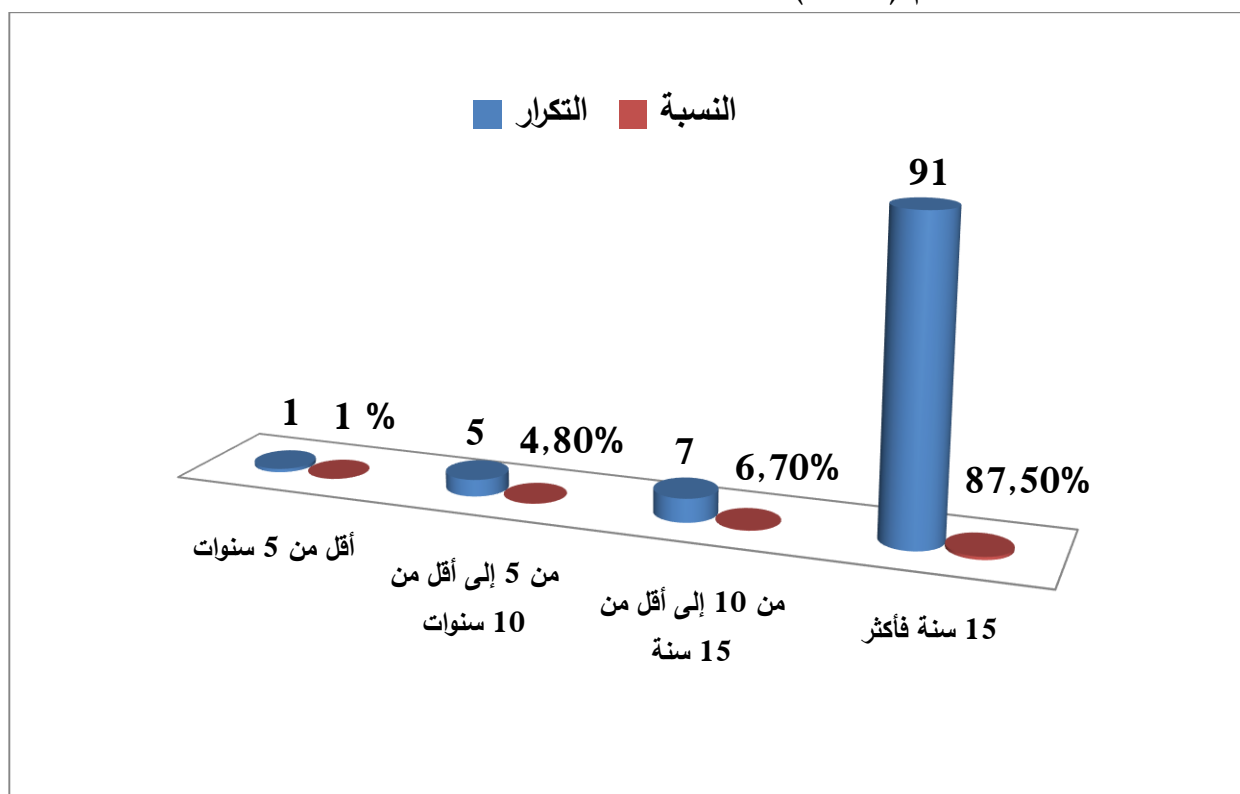
رابعاً/ سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-34): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	1 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	4,8 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	6,7 %
15 سنة فأكثر	91	87,5 %
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

الشكل رقم (3-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (3-34) المعروضة في الشكل رقم (3-05) نلاحظ أن (91) من العمال يمثلون ما نسبته (87,5%) لديهم 15 سنة فأكثر خبرة، وهي أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة، في المقابل يوجد (7) من العمال يمثلون ما نسبته (6,7%) لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة، يليها (5) من العمال يمثلون ما نسبته (4,8%) لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، يليها (1) من العمال يمثل نسبة (1%) لديه أقل من 5 سنوات خبرة.

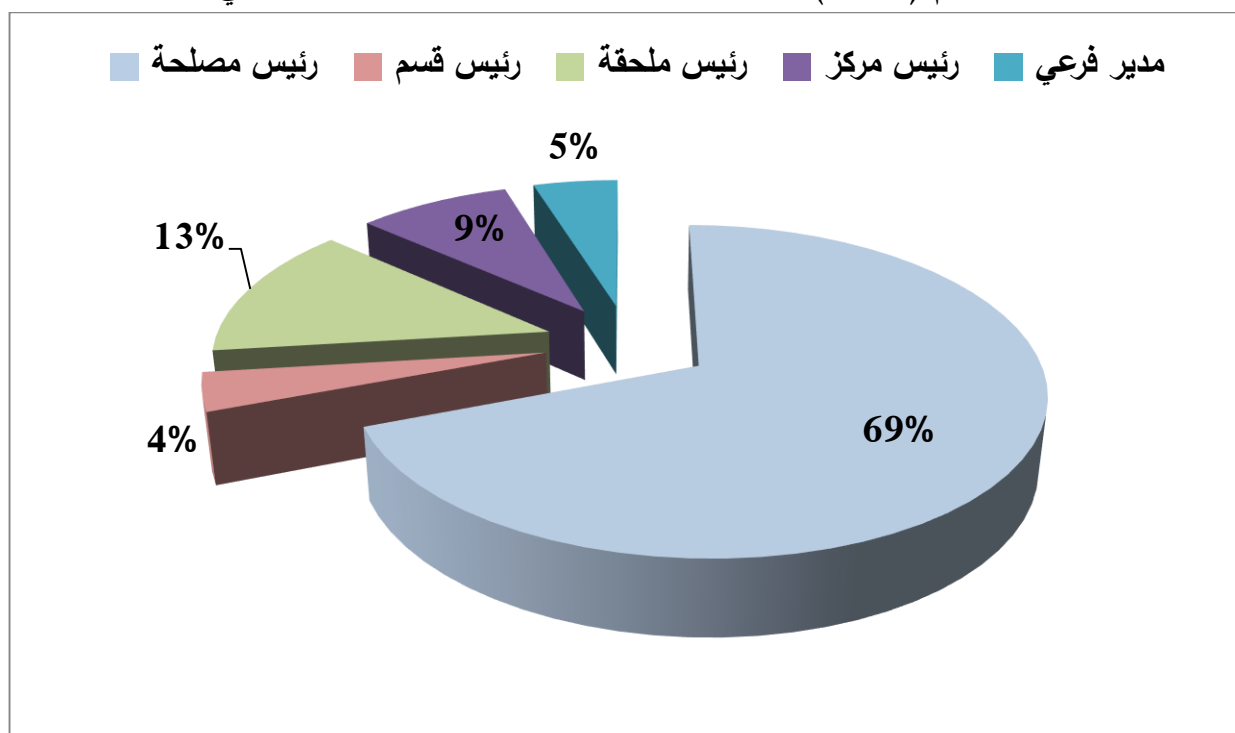
خامسا/ المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (3-35): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	72	69,2 %
رئيس قسم	4	3,8 %
رئيس ملحقة	14	13,5 %
رئيس مركز	9	8,7 %
مدير فرعي	5	4,8 %
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss20).

الشكل رقم (3-05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (3-35) المعروضة في الشكل رقم (3-06) نلاحظ أن (72) من العمال يشغلون منصب رئيس مصلحة يمثلون ما نسبته (69,2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في العينة، في المقابل يوجد (14) من العمال يمثلون نسبة (13,5%) يشغلون منصب رئيس ملحقة، ويوجد (9) من العمال يمثلون نسبة (8,7%) يشغلون منصب رئيس مركز، ويوجد (5) من العمال يمثلون نسبة (4,8%) يشغلون منصب مدير فرعي، ويوجد (4) من العمال يمثلون نسبة (3,8%) يشغلون منصب رئيس قسم.

المطلب الثاني: إتجاه عبارات محاور الدراسة.

من خلال تحليل اتجاهات العينة نحو محاور الدراسة حيث يعتبر التحليل الوصفي جزء مهم في الدراسة الذي تسعى من خلاله الباحثة، للكشف عن اتجاهات العينة نحو توفر متطلبات عصنة الإدارة العمومية وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة المسيلة. أولاً/ تحليل اتجاهات العينة نحو عصنة الإدارة العمومية.

عصنة الإدارة العمومية، تتطلب الكشف عن اتجاهات العينة نحو مدى تطبيق المتطلبات، المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، وهي كالتالي:

1. مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-36): مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المتطلبات المادية والتقنية	3,49	0,764	2	عالية
2	المتطلبات البشرية	3,05	0,896	3	متوسطة
3	الإجراءات	3,58	0,797	1	عالية
	الإدارة الإلكترونية	3,37	0,737	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-36) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية، بلغت درجات موافقة عالية متوسطة، حيث تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة، كالتالي:

1- بلغ البعد الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,58) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في توفر الإجراءات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,797) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

2- بلغ البعد الأول متوسط حسابي بقيمة (3,49) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في توفر المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,764) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

3- بلغ البعد الثاني متوسط حسابي بقيمة (05, 3) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4) ، ما يشير إلى مستوى متوسط في توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,896) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية (3,37) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4) الذي يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,737) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

يتضح من خلال ما سبق أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة هي بمستوى متوسط وذلك من خلال المؤشرات التي تعكس مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي أظهرت مستوى عالي للمتطلبات المادية والتقنية والإجراءات ومستوى متوسط للمتطلبات البشرية والتي يمكن تفسيرها على النحو الآتي:

تفسر النتيجة التي ظهرت فيها المتطلبات المادية والتقنية بمستوى عالي إلى حرص الوكالة على توفير واقتناء العدد الكافي من الأجهزة والمعدات ذات الجودة العالية لإنجاز العمل الإلكتروني، إضافة إلى الاعتماد على بعض التطبيقات الموجودة على أجهزة الاندرويد أو المنصة الإلكترونية للصندوق على شبكة الأنترنت والتي تسمح للمتعاملين من استخراج بعض الوثائق الخاصة بهم، كما أن الوكالة تعتمد على الأنترنت في مختلف تعاملاتها فيما بين الملحقات أو مراكز الدفع، والتي تنعكس من خلال المستوى العالي للإجراءات التي تتجلى من خلال حرص الوكالة على ضمان السرعة في إنجاز العمل.

وتفسر النتيجة التي ظهرت فيها المتطلبات البشرية بمستوى متوسط إلى أن أغلب العمال أعمارهم تتجاوز 50 سنة بنسبة تقارب 36%، وأغلبهم لم يتلقى تكوين كافي في مجال الإعلام الآلي، كما أن التوظيف لم يتم على أساس الشهادة في فترات سابقة حيث أن نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى ثلاثة ثانوي أو أقل بنسبة 32%، ومن ناحية أخرى قلة الندوات التي تخص مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد القادر بن زعمة، 2018/2017) التي خلصت إلى أن المؤسسة محل الدراسة (البلدية) تمتلك إمكانيات بشرية ومادية وتقنية تؤهلها لمسايرة الرقمنة ولكن غياب التكوين والتدريب لأغلب الموظفين يشكل عائقا وأثبتت الدراسة الميدانية وجود صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية التطوير بسبب غياب الوعي لدى المواطنين بالخدمات الإلكترونية، وتتفق أيضا مع دراسة (أحمد بن يوسف، 2017) التي خلصت إلى أن نجاح عصنة المؤسسات والإدارات العمومية يتطلب توفر

منظومة متكاملة تراعي توفر الوسائل المادية والبشرية والإطار القانوني والتشريعي ويعتبر العنصر البشري المؤهل والمحفز هو شرط النجاح كونه عامل استيعاب المعرفة وتوظيفها.

2. مستوى تطبيق الحوكمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

إعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، الذي يتكون من أربعة مبادئ، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-37): مستوى تطبيق الحوكمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	3,73	0,813	3	عالية
2	مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح	3,75	0,724	1	عالية
3	مبدأ الإفصاح والشفافية	3,62	0,791	4	عالية
4	مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	3,74	0,872	2	عالية
	الحوكمة	3,71	0,716	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-37) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مبادئ الحوكمة، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ البعد الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,75) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,724) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

2- بلغ البعد الرابع متوسط حسابي بقيمة (3,74) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,872) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

3- بلغ البعد الأول متوسط حسابي بقيمة (3,73) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة في الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,813) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

4- بلغ البعد الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,62) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,791) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الحوكمة (3,71) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق الحوكمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,716) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك مستوى عالي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ويظهر ذلك من خلال المرتبة الأولى لمبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح والتي تعكس الهدف الأساسي للوكالة الذي يتمحور حول توفير الخدمات لجميع المتعاملين (خواص، قطاع عمومي) باشتراك ممثلي المجتمع المدني من خلال مختلف اللقاءات الدورية التي تتم في الوكالة أو على مستوى خلية الإصغاء لدراسة مختلف الانشغالات المطروحة من طرف المنتسبين ومعالجتها، أما بالنسبة لمبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات، تعكس المركزية في اتخاذ القرار التي تتم على مستوى مجلس الإدارة في العاصمة وليس على مستوى الوكالة، كما أن معظم آراء أفراد العينة تؤكد على مبدأ وجود اطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة في الوكالة ويتجلى ذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتحسين الخدمات المقدمة في مجال التأمينات الاجتماعية (بطاقة الشفاء، الخدمات عن بعد)، كما تفسر نتيجة ظهور مستوى عالي لمبدأ الإفصاح والشفافية أن طبيعة العمل في الوكالة يتم ضمن اطار قانوني صارم لضمان النزاهة المالية من خلال إجراءات التدقيق لحساباتها والتي تتم بصفة منتظمة.

وتتفق هذه الدراسة مع ما تم التوصل إليه في دراسة (نعيمية بوزيدة، 2017/2018) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء المؤسسة، وأيضاً دراسة (عبد الحميد قادم، 2020/2021) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي موجب للحوكمة على العملية الإدارية وهذا يفسر بوجود علاقة بين الحوكمة بأبعادها المختلفة والعملية الإدارية، حيث تمثل الحوكمة منهج قوي لإصلاح العملية الإدارية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وتساهم في تطويرها وجعلها تستجيب لمتطلبات مستخدميها والمواطنين بصفة عامة، كذلك دراسة (Matei & Drumasu, 2015) التي بينت أنه لا يوجد إختلاف كبير بين نموذج الحوكمة في القطاع الخاص أو القطاع العمومي فإذا كانت حوكمة الشركات في القطاع الخاص تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات الخاصة وزيادة المسؤولية والشفافية لاستعادة ثقة

المساهمين فان حوكمة المؤسسات العمومية تهدف إلى تطوير وتحسين آليات الإدارة العمومية والرقابة والمساءلة وتحمل المسؤوليات للشخصيات العمومية (السياسيين والموظفين وغيرهم) لإستعادة ثقة المواطنين.

3- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

إعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-38): مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	3,71	0,876	2	عالية
2	التركيز على العملاء	3,83	0,781	1	عالية
3	التخطيط الاستراتيجي	3,63	0,838	3	عالية
4	التحسين والتدريب المستمر	2,84	1,056	6	متوسطة
5	إشراك العاملين وتمكينهم	3,08	1,040	5	متوسطة
6	المسؤولية الاجتماعية	3,36	0,882	4	متوسطة
	إدارة الجودة الشاملة	3,41	0,794	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-38) يتضح أن اتجاهات العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بلغت درجات موافقة عالية متوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالاتي:

1- بلغ البعد الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,83) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في التركيز على العملاء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,781) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

2- بلغ البعد الأول متوسط حسابي بقيمة (3,71) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,876) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

3- بلغ البعد الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,63) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,838) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

4- بلغ البعد السادس متوسط حسابي بقيمة (3,36) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4)، ما يشير إلى مستوى متوسط في المسؤولية الاجتماعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,882) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

5- بلغ البعد السادس متوسط حسابي بقيمة (3, 08) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4) ، ما يشير إلى مستوى متوسط في إشراك العاملين وتمكينهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1,040) ما يشير إلى تشتت تقديرات العمال.

6- بلغ البعد الرابع متوسط حسابي بقيمة (2, 84) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4) ، ما يشير إلى مستوى متوسط في التحسين والتدريب المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1,056) ما يشير إلى تشتت تقديرات العمال.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة الجودة الشاملة (3,41) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,794) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

يتضح من خلال ما سبق وجود مستوى عالي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ويظهر ذلك من خلال المرتبة الأولى لمبدأ التركيز على العملاء ويفسر ذلك بان المؤسسة تتبنى سياسة جودة واضحة تضع إرضاء المتعاملين من بين اهم الأهداف الأساسية ويتضح ذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة مثل استخدام سجل الشكاوى المتواجد في كل مركز دفع أو ملحقة لمعالجة مختلف شكاوى المتعاملين في وقتها، وهناك التزام من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة من خلال توفر الوكالة على مختلف الموارد والتجهيزات اللازمة لتطبيق برامج الجودة وتقديم خدمات ذات جودة عالية ويظهر ذلك من خلال حرص الإدارة العليا للمؤسسة على صياغة خطط تهدف إلى ضمان الجودة ومتابعة مدى تحقيقها من خلال التقييم الدوري والمنتظم لمدى تحقيق أهدافها المبرمجة، كما أظهرت النتائج مستوى متوسط لتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، وترجع الباحثة ذلك إلى وجود إختلاف أو تباين في الظروف التي يعيشها العمال لاسيما في المناطق النائية والمعزولة، وأيضا مستوى متوسط في مبدأ إشراك العاملين وتمكينهم ومبدأ التحسين والتدريب المستمر وتعزي الباحثة ذلك إلى أن العمل في المؤسسة يتم وفق تعليمات صادرة على الإدارة المركزية بما لا يعطي المجال

لمشاركة العمال في اتخاذ القرار، كما أن تحسين المستوى والتكوين لا تتم بصفة دورية ومنظمة حسب آراء أفراد العينة خاصة وأن معظمهم أي ما يعادل 87,5 % لديه خبرة في العمل تتجاوز 15 سنة. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (معاذ غسان إسماعيل، 2021) التي توصلت إلى أن وجود دعم للإدارة العليا بالمؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق متطلباتها ودعم أبعادها لكونها فلسفة حديثة تساهم في تحقيق نجاحها في بيئة الأعمال، وأيضاً دراسة (nagios Svarnias and et al., 2021) التي خلصت إلى أن تنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال عمليات الإدارة العمومية الجديدة سوف يقدم ثقافة جديدة، ويساهم في إصلاح الإدارة العمومية، وينشئ نظام جديد لها كما أن عمليات اتخاذ القرار بإشراك جميع الأطراف تساهم في تحقيق نتائج قابلة للقياس وتعطي أساليب عمل جديدة للعمال والمتعاملين وتسمح بوضع نظرة جديدة في الإدارة العمومية والخدمة بشكل عام، وأيضاً دراسة (J. Ruso, et al., 2013) التي توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية قدم فرصاً جديدة لتحسين أداء الحكومة ومؤشر لجودة الإدارة العمومية ومن الضروري أخذ مؤشرات الجودة في الاعتبار في الإدارة العمومية وقياسها لتطبيق تدابير تصحيحية ووقائية لتحسين الجودة وتجاوز متطلبات أصحاب المصلحة، وأن لا تقف أبعاد الجودة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بل يجب أن يكون تحسين الجودة مستمر وتدرجي مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية.

5- مستوى عصنة الإدارة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى عصنة الإدارة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-39): مستوى عصنة الإدارة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

عصنة الإدارة العمومية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3,50	0,704	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-39) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور عصنة الإدارة العمومية بلغ قيمة (3,50) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في عصنة الإدارة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,704) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

ثانيا/ تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

اعتمدت الدراسة في تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق إدارة المعرفة، على تحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-40): مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توليد واكتساب المعرفة	2,71	0,956	4	متوسطة
2	تخزين المعرفة	3,55	0,816	1	عالية
3	نقل وتوزيع المعرفة	3,06	1,074	3	متوسطة
4	تطبيق المعرفة	3,20	1,075	2	متوسطة
	تطبيق إدارة المعرفة	3,13	0,884	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-40) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة المعرفة، بلغت درجات موافقة عالية متوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالاتي:

1- بلغ البعد الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,55) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تخزين المعرفة لتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,816) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

2- بلغ البعد الرابع متوسط حسابي بقيمة (3,20) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2,6 إلى أقل من 3,4)، ما يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق المعرفة لتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1,075) ما يشير إلى تشتت تقديرات العمال.

3- بلغ البعد الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,06) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2,6 إلى أقل من 3,4)، ما يشير إلى مستوى متوسط في نقل وتوزيع المعرفة لتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1,074) ما يشير إلى تشتت تقديرات العمال.

4- بلغ البعد الأول متوسط حسابي بقيمة (2,71) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2,6 إلى أقل من 3,4)، ما يشير إلى مستوى متوسط في توليد واكتساب المعرفة لتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,956) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق إدارة المعرفة (3,13) وهي محصورة في مجال التقدير (من 2.6 إلى أقل من 3.4) الذي يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,884) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات العمال.

يتضح من خلال ما سبق وجود مستوى متوسط لتطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد واكتساب، تخزين، نقل وتوزيع، تطبيق المعرفة) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، حيث أظهرت النتائج المرتبة الأولى لعملية تخزين المعرفة بمتوسط حسابي 3.55 ويفسر ذلك بأن المؤسسة تولي أهمية لحفظ المعلومات وذلك من خلال توفير التجهيزات والوسائل التكنولوجية الكافية لحفظ المعلومات والوثائق وتصنيفها حسب متطلبات العمل، في حين أظهرت النتائج مستوى متوسط لباقي العمليات من خلال آراء أفراد العينة، ويفسر ذلك بقلة الدورات التدريبية للعمال واللقاءات التي تسمح بتحليل العمليات وتطوير أنشطة جديدة من خلال مشاركة الخبرات التي تساعد في تجاوز مختلف العقبات وحل المشكلات، إضافة إلى عدم اهتمام العمال بمشاركة خبراتهم وتعزي الباحثة ذلك إلى ضغوط العمل وضعف التدريب الكافي وغياب الوعي بأهمية المعرفة، إضافة إلى أن الإدارة العليا لا تعطي للعمال الصلاحيات الكافية لتطبيق خبراتهم ومعارفهم المكتسبة، بإعتبارها مؤسسة عمومية يتم العمل فيها بناء على تعليمات صادرة عن الإدارة العليا في إطار قانوني وتنظيمي يتسم بالجمود ولا يعطي المجال لمشاركة العمال مما يحول دون التطبيق السليم لإدارة المعرفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Nsubuga-Mugoa, 2019) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على ثقافة المؤسسة، الاجتماعات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، التغير الاجتماعي ودعم الإدارة العليا للموظفين لممارسة مهارات جديدة لزيادة فرص التوظيف، وأيضا دراسة (EL Moustafid, 2016) التي أظهرت أن العوامل الرئيسية التي تعزز استمرار إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية تتمثل في استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي ووجود القيم المشتركة والثقة في الثقافة التنظيمية وممارسات التدريب والحوافز ومساهمة تكنولوجيا المعلومات، وأيضا دراسة (Ben Abderrahmane, 2012) التي توصلت إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يولد بالضرورة قيمة تنظيمية داخل المنظمة، كما أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة قد يساعد على خلق ثقافة تنظيمية تساهم في تطبيق إدارة المعرفة، وهذا المجال لا يزال غير معروف في المؤسسات محل الدراسة في الجزائر بسبب الهياكل الهرمية الجامدة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

بعد الكشف عن مستويات تطبيق الأبعاد ومحاور الدراسة في الوكالة، تسعى الباحثة للكشف عن مدى تأثير متطلبات عصنة الإدارة العمومية (الإدارة الإلكترونية والحوكمة وإدارة الجودة الشاملة) على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، للتحقق من الفرضيات بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط.

أولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية للتحقق من وجود أثر من عدمه لأبعاد عصنة لعصنة الإدارة العمومية (الإدارة الإلكترونية، الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة) على تطبيق إدارة المعرفة حيث تمحورت فرضيات الدراسة حول دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال استخدامنا لنموذج الانحدار الخطي البسيط والتحليل الإحصائي لمخرجاته.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

حيث إعتد الباحثة على الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبدلية كالآتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-41): أثر الإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

المتغير المستقل الفرعي: الإدارة الإلكترونية					البيان
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T	المتغير التابع: تطبيق إدارة المعرفة
0,775	0,601	0,930	12,393	0,000	
F المحسوبة			دلالة F		
153,598			0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

يشير الجدول رقم (3-41) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كآتي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,775) بين الإدارة الإلكترونية وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0,601) أي أن نسبة (60,1%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما النسبة المتبقية المقدرة (39,9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,930) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (12,993) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (153,598) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر الإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة كآتي:

$$\text{تطبيق إدارة المعرفة} = 0,009 + 0,657 (\text{الإدارة الإلكترونية}).$$

1. اختبار الفرعية الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

اعتمد الباحثة على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-42): أثر الحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

المتغير المستقل الفرعي: الحوكمة					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: تطبيق إدارة المعرفة
0,000	13,008	0,975	0,624	0,790	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			169,207		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

يشير الجدول رقم (3-42) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,790) بين الحوكمة وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0,624) أي أن نسبة (62,4%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ناتجة عن تطبيق الحوكمة، أما النسبة المتبقية المقدرة (37,6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,975) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق الحوكمة يزيد من تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة بنفس

قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (13,008) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (169,207) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر الحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة كآتي:

$$\text{تطبيق إدارة المعرفة} = 0,486 + 0,975 (\text{الحوكمة})$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

اعتمد الباحثة على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كآتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

جدول رقم (3-43): أثر إدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

المتغير المستقل الفرعي: إدارة الجودة الشاملة					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: تطبيق إدارة المعرفة
0,000	18,367	0,976	0,768	0,876	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			337,360		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

يشير الجدول رقم (3-43) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كآتي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,876) بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0,768) أي أن نسبة (76,8%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما النسبة المتبقية المقدرة (23,2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,976) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (18,367) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (337,360) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة كآتي:

تطبيق إدارة المعرفة - 0,198 = + 0,976 (إدارة الجودة الشاملة).

3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

اعتمد الباحثة على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-44): أثر عصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

المتغير المستقل: عصرنة الإدارة العمومية					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: تطبيق إدارة المعرفة
0,000	17,590	1,089	0,752	0,867	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			309,422		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

يشير الجدول رقم (3-49) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,867) بين عصرنة الإدارة العمومية وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0,752) أي أن نسبة (75,2%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، ناتجة عن عصرنة الإدارة العمومية، أما النسبة المتبقية المقدرة (24,8%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.
- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (1,089) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في عصرنة الإدارة العمومية يزيد من تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (17,590) عند مستوى معنوية (0,05).
- بلغت (F) المحسوبة قيمة (309,422) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر عصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة كآلاتي:

$$\text{تطبيق إدارة المعرفة} = -0,678 + 1,089 (\text{عصرنة الإدارة العمومية}).$$

ثانيا/ إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروقات).

إعتمدت الدراسة في التحقق من هذه الفرضية على إختبار الفروق بين متوسطات تقديرات آراء العمال حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى وكالة المسيلة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية هي على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية الأولى (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية البديلة الأولى (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

-الفرضية الصفرية الثانية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير السن.

-الفرضية البديلة الثانية (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير السن.

-الفرضية الصفرية الثالثة (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-الفرضية البديلة الثالثة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-الفرضية الصفرية الرابعة (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-الفرضية البديلة الرابعة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-الفرضية الصفرية الخامسة (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

-الفرضية البديلة الخامسة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

1. الفروق باختلاف متغير الجنس:

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين تم الإعتماد على إختبار Independent-samples t

test في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي:(الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-45): اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب الجنس.

أبعاد إدارة المعرفة	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة t	مستوى المعنوية	النتيجة
توليد واكتساب المعرفة	ذكر	2,7282	0,98709	0,07238	0,314	0,754	لا توجد فروق
	أنثى	2,6558	0,85221				
تخزين المعرفة	ذكر	3,5829	0,82564	0,11020	0,560	0,577	لا توجد فروق
	أنثى	3,4727	0,79653				
نقل وتوزيع المعرفة	ذكر	3,0396	1,09394	-,09673	-,374	0,710	لا توجد فروق
	أنثى	3,1364	1,01690				
تطبيق المعرفة	ذكر	3,2049	1,07863	0,01397	0,054	0,957	لا توجد فروق
	أنثى	3,1909	1,08930				
إدارة المعرفة	ذكر	3,1389	0,90284	0,02495	0,117	0,907	لا توجد فروق
	أنثى	3,1140	0,83324				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-44) يتضح انه لا توجد فروق جوهرية لجميع الأبعاد ومحور إدارة المعرفة حسب متغير الجنس، حيث أن بعد توليد واكتساب المعرفة بلغ درجة معنوية (0,754) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تخزين المعرفة درجة معنوية (0,577) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد نقل وتوزيع المعرفة درجة معنوية (0,710) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تطبيق المعرفة درجة معنوية (0,957) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) كما بلغ محور إدارة المعرفة درجة معنوية (0,907) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) .

ومنه نرفض الفرضية البديلة الأولى ونقبل الفرضية العدمية الأولى التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير السن.

2. الفروق باختلاف متغير السن:

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss20 كما يبينه الجدول الآتي:(الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-46): اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب السن.

أبعاد إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	0,711	0,237	0,253	0,859	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	93,554	0,936			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	0,380	0,127	0,185	0,906	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	68,370	0,684			
نقل وتوزيع المعرفة	بين المجموعات	2,452	0,817	0,702	0,553	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	116,360	1,164			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2,001	0,667	0,569	0,636	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	117,158	1,172			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,834	0,278	0,349	0,790	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	79,781	0,798			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-45) يتضح انه لا توجد فروق جوهرية لجميع الأبعاد ومحور إدارة المعرفة حسب متغير العمر، حيث أن بعد توليد واكتساب المعرفة بلغ درجة معنوية (0,859) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تخزين المعرفة درجة معنوية (0,906) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد نقل وتوزيع المعرفة درجة معنوية (0,553) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تطبيق المعرفة درجة معنوية (0,636) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) كما بلغ محور إدارة المعرفة درجة معنوية (0,790) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه نرفض الفرضية البديلة الثانية ونقبل الفرضية العدمية الثانية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير السن.

3. الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-47): اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب المستوى التعليمي.

أبعاد إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	4,065	1,016	1,115	0,354	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	90,200	0,911			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	4,204	1,051	1,612	0,177	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	64,547	0,652			
نقل وتوزيع المعرفة	بين المجموعات	2,940	0,735	0,628	0,644	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	115,872	1,170			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2,001	0,500	0,423	0,792	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	117,158	1,183			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2,829	0,707	0,900	0,467	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	77,786	0,786			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-46) يتضح انه لا توجد فروق جوهرية لجميع الأبعاد ومحور إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن بعد توليد واكتساب المعرفة بلغ درجة معنوية (0,354) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تخزين المعرفة درجة معنوية (0,177) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد نقل وتوزيع المعرفة درجة معنوية (0,644) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تطبيق المعرفة درجة معنوية (0,792) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) كما بلغ محور إدارة المعرفة درجة معنوية (0,467) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه نرفض الفرضية البديلة الثالثة ونقبل الفرضية العدمية الثالثة التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-48): اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب الخبرة.

أبعاد إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	1,387	0,462	0,498	0,685	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	92,878	0,929			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	2,506	0,835	1,261	0,292	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	66,245	0,662			
نقل وتوزيع المعرفة	بين المجموعات	3,020	1,007	0,869	0,460	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	115,792	1,158			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1,464	0,488	0,415	0,743	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	117,695	1,177			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1,575	0,525	0,664	0,576	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	79,040	0,790			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-47) يتضح انه لا توجد فروق جوهرية لجميع الأبعاد ومحور إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة، حيث أن بعد توليد واكتساب المعرفة بلغ درجة معنوية (0,685) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تخزين المعرفة درجة معنوية (0,292) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد نقل وتوزيع المعرفة درجة معنوية (0,460) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تطبيق المعرفة درجة معنوية (0,743) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05) كما بلغ محور إدارة المعرفة درجة معنوية (0,576) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه نرفض الفرضية البديلة الرابعة ونقبل الفرضية العدمية الرابعة التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. الفروق باختلاف متغير المنصب الوظيفي:

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي: (الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-49): اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب المنصب الوظيفي.

أبعاد إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	10,228	2,557	3,012	0,022	توجد فروق
	داخل المجموعات	84,037	0,849			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	6,701	1,675	2,673	0,036	توجد فروق
	داخل المجموعات	62,050	0,627			
نقل وتوزيع المعرفة	بين المجموعات	22,269	5,567	5,709	0,000	توجد فروق
	داخل المجموعات	96,543	0,975			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	19,987	4,997	4,988	0,001	توجد فروق
	داخل المجموعات	99,172	1,002			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	13,712	3,428	5,073	0,001	توجد فروق
	داخل المجموعات	66,903	0,676			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS20).

من خلال الجدول رقم (3-48) يتضح انه توجد فروق جوهرية لجميع الأبعاد ومحور إدارة المعرفة حسب متغير المنصب، حيث بلغ بعد توليد واكتساب المعرفة درجة معنوية (0,022) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تخزين المعرفة درجة معنوية (0,036) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد نقل وتوزيع المعرفة درجة معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبلغ بعد تطبيق المعرفة درجة معنوية (0,001) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) كما بلغ محور إدارة المعرفة درجة معنوية (0,001) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

ومنه نرفض الفرضية البديلة الخامسة ونقبل الفرضية العدمية الخامسة التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

وتعزى الفروق حسب اختبار (LSD) في بعد توليد واكتساب المعرفة وفي بعد تخزين المعرفة، لصالح رئيس ملحقة ورئيس مركز مقابل رئيس مصلحة، وتعزى الفروق في بعد نقل وتوزيع المعرفة، لصالح رئيس ملحقة ورئيس مركز ومدير فرعي مقابل رئيس مصلحة، وتعزى الفروق في بعد تطبيق المعرفة، لصالح رئيس ملحقة ورئيس قسم، ولصالح رئيس مركز ومدير فرعي مقابل رئيس مصلحة، وتعزى الفروق في محور إدارة المعرفة، لصالح رئيس ملحقة ورئيس مركز مقابل رئيس مصلحة، أنظر ملحق (5-39).

خلاصة الفصل الثالث:

تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، كإطار نظري قبل التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي قمنا من خلال بعرض منهج الدراسة ومجالها الزمني ومجتمعها وتحديد عينتها، وعرض أداة الدراسة وطريقة إعدادها وقياس صدقها وثباتها من أجل التأكد من إمكانية استخدامها لأغراض البحث، وصولاً إلى عرض أساليب المعالجة الإحصائية للإجابة على الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية من خلال اختبار الفرضيات المقترحة حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: نتائج تحليل الجانب الوصفي.

بعد تحليل اتجاهات العينة نحو متطلبات عصنة الإدارة العمومية وتطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومستوى عالي في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود مستوى عالي في عصنة الإدارة العمومية، مع وجود مستوى متوسط في تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات المتمثلة في الكشف عن مدى تأثير عصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر لعصنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

ويظهر ذلك من خلال فرضياتها الفرعية كما يلي:

✓ تحقق الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

✓ تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

✓ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

✓ عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لآراء العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تجاه تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

خاتمة

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع عصرنة الإدارة العمومية وتأثيرها على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة مسيلة، وذلك من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات والأبعاد البحثية المرتبطة بمتغيرات الدراسة التي تضمنت جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

أولاً: خلاصة الجانب النظري.

لقد تبين من خلال هذا الجانب أن التطورات الحديثة التي يشهدها العالم اليوم أعطت نظرة جديدة حول طبيعة العمل الإداري وغيّرت بعض المفاهيم التي كانت سائدة حول تنظيمه وأساليبه، مما أدى إلى إعادة النظر في إجراءات تنظيم المؤسسات العمومية وإحداث تغييرات جذرية وشاملة في أساليب عملها لتتماشى ومتطلبات العصر، من خلال إدخال العديد من التقنيات التي واكبت مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها في مؤسسات القطاع الخاص، في سبيل عصرنة المؤسسات العمومية من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء ومن بينها تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير خدمات إلكترونية على الخط على شبكة الأنترنت، وتقديم منتجات وخدمات بمواصفات ذات جودة عالية تحقق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة مع مراعات تحقيق المساواة والعدالة لكافة المنتفعين بها، في إطار الدور الرقابي لمختلف الهيئات الحكومية والسياسية والمجتمع المدني، من أجل ضمان الشفافية والمساءلة للكشف على مختلف الانحرافات وتصحيحها لحماية المال العام، وضمان حوكمة فعالة للمؤسسات العمومية، دون إهمال الدور المحوري للمورد البشري الذي يبرز من خلال زيادة الإهتمام برأس المال المعرفي والإستفادة من خبراته ومهاراته في تحسين أساليب العمل وحل المشكلات وإبتكار طريقة عمل جديدة، وذلك من خلال إشراكهم وتمكينهم في إطار التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة، والجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة إلى عصرنة مؤسساتها العمومية من خلال تهيئة البيئة المناسبة التي تساهم في إدخال التغييرات التي تتماشى ومتطلبات العصرنة، ويتجلى ذلك خلال مختلف الإصلاحات الإدارية والهيكلية التي انتهجتها الحكومة، بداية بإصدار مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013 والذي صاحبه جملة من الإجراءات الإدارية والتشريعية ضمن خطة عمل شملت مختلف القطاعات والإدارات والمؤسسات العمومية في محاولة لتحقيق قنوات ومسارات تسهل عملية الولوج إلى الإقتصاد القائم على المعرفة بإعتباره توجه حديث يقوم على تثمين المعرفة ووضعها ضمن الأصول اللامادية لكل المؤسسات على اختلاف تنظيمها أو نوعية وطبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.

ثانياً: خلاصة الجانب التطبيقي.

أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلال دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) وكالة مسيلة، كعينة من المؤسسات العمومية، وذلك بتوزيع إستبئانية شملت مختلف ممثلي وإطارات الإدارة العليا (المدراء الفرعيين، رؤساء المصالح والأقسام، ورؤساء مراكز وملحقات الدفع) لمعرفة آرائهم وتحديد درجة توفر وتطبيق عصرنة الإدارة العمومية من خلال (متطلبات الإدارة الإلكترونية، مبادئ

إدارة الجودة الشاملة، مبادئ الحوكمة) بمؤسستهم، ومدى تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد المتغيرين من خلال تحليل مخرجات الاستبانة والإجابة على الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية والتأكد من صحة أو عدمية الفرضيات التي تم وضعها.

من أهم الافتراضات المحققة في الدراسة هي قدرة توفر متطلبات عصنة الإدارة العمومية التنبؤ بتطبيق إدارة المعرفة، وهذا راجع لاهتمام الوكالة بتطبيق متطلبات عصنة الإدارة العمومية المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، واهتمام الوكالة بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة، وبناء عليه يمكن مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

1- مناقشة نتائج التحليل الوصفي:

تظهر النتائج بشكل عام إلى وجود مستوى عالي في عصنة الإدارة العمومية لدى الوكالة بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري يقدر بـ: (0,704)، إلا أن الواضح من تحليل النتائج ما يلي:

- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بلغت مستوى متوسط وذلك راجع لتوفر المتطلبات البشرية بدرجة متوسطة حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه بالنسبة لمتغير العمر أن ما نسبته (56,7%) من أفراد العينة المدروسة، أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة، ونسبة (36,5%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، أي ما يعادل (93,2%) من إجمالي العينة، وكذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد أن (30,8%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي مهندس أو ليسانس والنسبة نفسها العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، وهذا راجع إلى أن الوكالة لم تفتح المجال للتوظيف منذ سنة 2014، إضافة إلى أن التوظيف كان يتم مباشرة ولا يتم على أساس معايير الإنتقاء حسب الشهادة أو المؤهلات كما أنه لا يتم إحتساب الشهادة التي يتم الحصول عليها بعد التوظيف فاعلم العمال لم يتم ترقيتهم بناء على شهادات الدكتوراه أو الماستر أو الماجستير، إضافة إلى عدم إهتمام الإدارة العليا بتعيين موظفين مختصين في الإعلام الآلي خاصة على مستوى مراكز الدفع والملحقات، وقلة الدورات التكوينية لتحسين المستوى في مجال إستخدام التكنولوجيا الحديثة مع توفر المؤسسة على أحدث الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل الإلكتروني ومتطلباته.

- توفر مستوى عال للإجراءات والمتطلبات المادية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (cnas)، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3,58) (3,49) وانحراف معياري (0,797) (0,764) على التوالي وهذا راجع إلى إعتناء الوكالة على إقتناء معدات وتجهيزات الإعلام الآلي عالية الجودة إضافة إلى الإعتناء على استخدام الأنترنت في معظم معاملاتها إضافة إلى مختلف التطبيقات الخاصة بها على أجهزة الأندرويد حيث تعتبر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق المعاملات الإلكترونية.

- والواضح من التحليل أن الحوكمة بلغت مستوى عالي لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas)، بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0,716) وهذا راجع إلى حرص الوكالة

والتزامها بتطبيق جميع مبادئ الحوكمة، من أجل ضمان الكفاءة المالية لتغطية مختلف الأعباء إضافة إلى الدور الرقابي الممارس من طرف هيئات الإدارة المركزية.

- والواضح من التحليل وجود مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (0,794)، إلا أن على الوكالة الرفع من درجة تطبيق الأبعاد الذي بلغت مستويات متوسطة المتمثلة في (التحسين والتدريب المستمر وإشراك العاملين وتمكينهم والمسؤولية الاجتماعية)، هذا راجع إلى أن الوكالة لم تولي أهمية كبيرة للتدريب وتحسين المستوى للعمال في الآونة الأخيرة، كما أن العمل يتم على أساس مركزي بناء على تعليمات توجيهات مجلس الإدارة مما لا يفسح المجال للأخذ بآراء العمال واقتراحاتهم.

أما بالنسبة لمحور تطبيق إدارة المعرفة يشير إلى مستوى متوسط لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (0,884) ويظهر من تحليل النتائج ما يلي:

- أن الوكالة تهتم بتخزين المعرفة بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,55) وانحراف معياري (0,816) وهذا راجع إلى توفر الوكالة على معدات وتجهيزات كافية لتخزين المعلومات وترتيبها واسترجاعها بكل سهولة.

- ويظهر من خلال النتائج وجود اهتمام متوسط للأبعاد المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة ونقل وتوزيع وتطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي بين (2,71) (3,20) وانحراف معياري يتراوح بين (1,075) (0,956) وهذا ما أدى إلى عدم بلوغ تطبيق إدارة المعرفة مستوى عالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas)، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية وإهمال تطبيقها في العمل لدى الوكالة، وعدم إهتمام العمال بمشاركة خبراتهم بسبب ضغوط العمل وضعف التدريب الكافي قلة الدورات التكوينية واللقاءات والنوآت التي تمكن العمال من نقل المعرفة واكتساب معرفة جديدة، كما معظم القرارات تتم على مستوى الإدارة المركزية، بما لا يفسح المجال للأخذ بآراء العاملين ومناقشتها، مما لا يسمح بتطبيق إدارة المعرفة.

2- مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- تظهر النتائج إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تفسر نسبة (60,1%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الوكالة، وهذا يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) وهذا راجع إلى توفر الوكالة على مختلف المتطلبات التقنية والبشرية والإجراءات التي تسهل العمل وتساهم في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها داخل الوكالة.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر للحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حيث أن تطبيق الحوكمة تفسر نسبة (62,4%) من التغيرات في

تطبيق إدارة المعرفة لدى الوكالة، وهذا يعنى أن تطبيق الحوكمة يساهم في تطبيق إدارة المعرفة وهذا راجع أن الوكالة تلتزم بمختلف مبادئ الحوكمة وإن نظامها القانوني يساهم في التطبيق الفعال للحوكمة ومبادئها (مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى بذات المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات)، ويفسح المجال لتوفير البيئة المناسبة التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة.

-تظهر النتائج إلى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر نسبة (76,8%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الوكالة، وهذا يعنى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطبيق إدارة المعرفة لدى الوكالة، وهذا راجع إلى وجود تكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة.

-وأظهرت نتائج تحليل أراء العينة عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة حيث أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأراء العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة تجاه تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية.

-وبشكل عام تظهر النتائج إلى وجود أثر لعصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة، حيث أن عصرنة الإدارة العمومية تفسر نسبة (75,2%) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة لدى الوكالة، وهذا يعنى أن تطبيق عصرنة الإدارة العمومية من خلال تطبيق (الإدارة الإلكترونية، الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة) يساهم في تطبيق إدارة المعرفة بالوكالة، وهذا راجع أن الوكالة تتوفر على كافة المقومات التي ساهمت في عصرنتها من خلال مختلف الإصلاحات التي انتهجتها خلال الفترة السابقة.

كنتيجة لما سبق نخلص إلى أن المقومات الأساسية لعصرنة الإدارة العمومية (الإدارة الإلكترونية، الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة)، متوفرة إلى حد ما في المؤسسات العمومية الجزائرية ويعتبر العنصر البشري المؤهل، من أهم هذه المقومات، لقدرته على التعامل مع مختلف المعطيات التي تساهم في الإستفادة من المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي مهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات.

على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج سيتم طرح بعض الإقتراحات كما يلي:

-إن عصرنة المؤسسات العمومية الجزائرية يعتمد بصفة أساسية على توفير الإطار العام الذي يشكل البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية والمالية، التي تساهم في ترقية العمل الإداري وإعطاءه صبغة جديدة تتجسد من خلال تكامل مختلف العوامل (بشرية، مادية، تكنولوجية) من أجل تحقيق خدمات عمومية ذات جودة تساهم في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق السياسة العامة للدولة.

- كما أن عصرنة الإدارة العمومية يتطلب توفر الطاقم البشري المؤهل والقادر على مواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال الاعتماد على سياسة توظيف تراعي من خلالها الكفاءة، إضافة إلى توفر التجهيزات والمعدات والبرامج والتغطية الشاملة لشبكة الأنترنت لضمان وصول الخدمات لكافة المنتفعين لاسيما في المناطق النائية.
- العمل على تجديد رأس المال البشري في مؤسسة (cnas) من خلال فتح المجال للتقاعد النسبي للعمال وفتح باب للتوظيف لأصحاب الشهادات، وخريجي الجامعات ومعاهد التكوين.
- على مؤسسة (cnas) الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة، الموجودة لدى العمال وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال إنشاء مكتب أو خلية مهمتها الأساسية التكفل باقتراحات العمال ودراستها، وطرحها على مجلس الإدارة للمساهمة في تحسين القرارات.
- العمل على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إجراء تربية و دورات تكوينية بصفة دورية لإطارات ومسيري المؤسسة بالاستعانة بمراكز البحث والجامعات من أجل الرفع من مستوى أدائهم لتحقيق الفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة، والتي تساهم في تجسيد عصرنة حقيقية للمؤسسة.
- العمل على التجسيد الفعلي لحوكمة للوكالة، بإشراك كل الفاعلين (القطاع الخاص، المجتمع المدني) من أجل ضمان النزاهة والشفافية في التسيير وتحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمة والتفعيل الحقيقي للرقابة الداخلية والخارجية.
- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية للعمال لتخفيف ضغوط العمل (عيادة خاصة بعمال cnas، رحلات ترفيهية، ... الخ) وتهيئة البيئة السليمة التي تحفز على العمل.
- إعطاء الاستقلالية في تسيير مؤسسات الضمان الاجتماعي والتخلي على المركزية في التسيير بما يسمح بمشاركة العمال وتمكينهم من المساهمة في تحسين العمل، من خلال خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار.
- ضرورة التنسيق والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الضمان الاجتماعي، من أجل إقامة ملتقيات وندوات تسمح للعاملين المؤهلين بالمشاركة وطرح أفكارهم حول العمل.
- الاهتمام بإعطاء جوائز ومكافآت تحفيزية للعمال المبدعين والمبتكرين.
- إنشاء مراكز للعلاج خاصة بالمؤمنين يتم الإستفادة منها بإستخدام بطاقة الشفاء.
- إعادة النظر في تقسيم المناصب العليا الوظيفية والهيكلية في المؤسسات العمومية، وإجراءات وأساليب منحها، بالاعتماد على معطيات تراعي من خلالها الجدارة والاستحقاق في تولي المسؤولية.
- العمل على تحيين القوانين التي تنظم الحياة المهنية للعمال والموظفين، كقانون الوظيفة العمومية الأمر 03/06 والقانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل والاتفاقات الجماعية من أجل المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسات العمومية وتهيئة البيئة والظروف المناسبة للعمل.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة المورد البشري في المؤسسات العمومية.
- عصرنة الإدارة العمومية ودورها في تحقيق متطلبات إدارة المعرفة.
- دور رأس المال المعرفي في عصرنة المؤسسات العمومية.

قائمة

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

- 1- احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009.
- 2- احمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- 3- احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- 4- احمد نافع المدادحة وعدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 5- إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة 2002: ISO 19011، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010.
- 6- إياد عبد الله شعبان، الجودة الشاملة- مدخل نظري وعملي نحو ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TCM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنيات المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
- 8- ثامر ملوح الميطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 9- حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 10- حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- حسن هلال وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 12- حسين مصطفى عتوم ويمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 13- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 2010.
- 14- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2018.

- 15- خضر إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 17- خضر كاظم وروان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- زيد منير عبوي وسامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة -بين النظرية والتطبيق، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19- سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 20- السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية، 2013.
- 21- صبري احمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العبية للموسوعات، لبنان، د.س، ن.
- 22- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، بغداد، 2005.
- 23- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 24- طارق نبيل محمد الدسوقي، إدارة الابتكار والتطوير، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2019.
- 25- طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة -المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007.
- 26- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 27- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة- التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 28- عبد الرحمان كساب عامر، راس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 29- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 30- عبد الطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2013.

- 31- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 32- عبد الناصر محمد سيد احمد وايمن عبد الحميد محمد علي، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2022.
- 33- عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 34- عصام محمود حسن هنطش وإبراهيم جابر السيد احمد، الإدارة الرشيدة والحوكمة، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- 35- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 36- علي السلمي، إدارة التميز Excellence Management نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 37- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- 38- فائزة جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 39- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 40- فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 41- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 42- كامل فليفل وفتحي حمدان، الإحصاء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 43- لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
- 44- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- 45- مأمون سلمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 46- مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2023.
- 47- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005.
- 48- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.

- 49-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016.
- 50-محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 51-محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 52-محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 53-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 54-محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 55-محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 56-محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- 57-محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد - منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 58-مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 59-مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- 60-مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 61-مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 62-مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 2005.
- 63-مصطفى يوسف كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2018.
- 64-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق... إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار ومؤسسة رسلان للنشر والطباعة والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011.

- 65-مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 66-منير العبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 67-موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، عمان، 2007.
- 68-نائل عبد الحافظ العوامل، إدارة التنمية - الأسس - النظريات - التطبيقات العلمية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 69-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 70-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية- الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 71-نعمة عباس الخفاجي وصالح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة- منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 72-نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه:

- 1-احمد فارس بوعمامة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بمدينة قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2017/2018.
- 2-احمد يحيوي، الحوكمة المحلية وإعداد الميزانية في الجماعات الإقليمية- دراسة حالة بلديات ولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017/2018.
- 3-أسهمان دومي، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالآداء المنظمي دراسة وصفية مقارنة بين مؤسسة حضة حليب ومؤسسة الصومام حليب بجاية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في علم النفس، جامعة لونيبي على 02، البلدية، الجزائر، 2020 - 2021.
- 4-بوالريحان فاروق، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017/2018.

- 5- سامية منزر، الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالإدارة المحلية -بلدية بسكرة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020.
- 6- عبد السلام أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015.
- 7- عبد الحميد قادم، تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة- دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.
- 8- عجراد شرحبيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017.
- 9- قرين ربيع، تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015.
- 10- محمد بوزيداي، مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جازي، اوريدو)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020/2019.
- 11- مراد بن مهدي، ترشيد الإنفاق العام في الجزائر في ظل إرساء مبادئ الحوكمة 2000-2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة لونييسي علي، البليدة، الجزائر، 2020/2019.
- 12- نادية بوراس، معايير تقويم جودة خدمات الحكومة الإلكترونية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة مقارنة لخدمات الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018/2017.
- 13- نسيم لخضاري، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015/2014.
- 14- نعيمة بوزيدة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، غابة، الجزائر، 2018/2017.
- 15- ياسين سالم، الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي- دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014.

- 16-رافيق بن مرسل، استراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2003-2013 دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020.
- 17-سميرة قويس، تأثير راس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطارات، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019/2018.
- ب. رسائل الماجستير:
 - 1-بومليت أسيا، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية في العشرية الأخيرة - دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
 - 2-جوير محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية: دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2012/2011.
 - 3-رابح معروف، دور الحوكمة في تحسين تسيير ميزانية الجماعات المحلية - دراسة حالة ولاية تيارت، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2016/2015.
 - 4-رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
 - 5-سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
 - 6-لعطوي جلول، دور إدارة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة التجارية دراسة حالة مؤسسة (CNAPEHP) لصناعة الأنابيب البلاستيكية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014.
 - 7-محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018.
 - 8-حفيظة كراع، العمل المصرفي الإلكتروني، المسؤولية المدنية، للبنك فيه، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD، في الحقوق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2021.

ثالثا: المجلات والدوريات

- 1-فتيحة فرطاس، **عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- 2-سعد غالب ياسين، **نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي**، مجلة دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، ط1، العدد 124، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
- 3-سامية منزر وزرفة بولقواس، **الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020/03/10.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1-فاطمة الزهراء غربي وخديجة بلعلياء، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2007.
- 2-سلوى بنت عبد الله الحمودي، **إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية**، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية حول: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، الرياض، 10-12 ديسمبر 2012.
- 3-سعيد المستفيد، **من أجل سياسة عامة لإدارة المعرفة بالإدارة العمومية**، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، الدار البيضاء، المغرب، 9-11 ديسمبر، 2009.

خامسا: القوانين والأوامر والمراسيم

- أ.دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، ديسمبر 2020.

ب.القوانين:

- 1- القانون رقم: 18-04، المؤرخ في: 10/05/2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، الجزائر، 2018
- 2- القانون رقم: 18-04، المؤرخ في: 10/06/2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال المعطيات ذات الطابع، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34، الجزائر، 2018.
- 3- القانون رقم: 15-03 المؤرخ في: 01/02/2015، يتعلق بعصنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، الجزائر، 2015.
- 4- القانون رقم: 15-04 المؤرخ في: 01/02/2015، يتعلق بعصنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، الجزائر، 2015.
- 5- القانون رقم: 09-04 المؤرخ في: 16/08/2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47، الجزائر، 2009.

ج. الأوامر:

- 1- الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46.

ح. المراسيم:

- 1- المرسوم رقم: 84-104، المؤرخ في: 15/05/1984، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، الجزائر، 1984
- 2- المرسوم التنفيذي رقم: 88-131 المؤرخ في: 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، الجزائر، 1988
- 3- المرسوم التنفيذي رقم: 03-92 المؤرخ في 24/04/2003، يتضمن مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 30، الجزائر، 2003.

المراجع باللغة الأجنبية

Books :

- 1- Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwa, **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E Sharpe, Armonk, New York, London, England, 2010.
- 2- Irma Becerra-Fernandez & Dorothy Leidner, **Knowledge Management, an evolutionary view**, M.E. Sharpe. Inc., Armonk, New York, 2008.
- 3- Emil Hajric, **Knowledge Management System and Practices**, 2018
- 4- Dominique Foray, **Economics of Knowledge**, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England, 2004

- 5- Noore Alam Siddiquee, **Public Management and Governance in Malaysia**, Routledge, New York, 2013
- 6- Filmon. A. Uriarte, Jr, **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008
- 7- Barry Nyhan (ed.), **Taking steps towards the knowledge society- reflections on the process of knowledge development**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002
- 8- Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005
- 9- Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations-Thinking about Thinking- How People and Organizations Create**, Schema Press.LTD, Arlington, Texas, 1993
- 10- Michael J. Marquardt, **"Building the Learning Organization" mastering the 5 elements for corporate Learning**, Davies -black publishing, INC. Palo Alto, second Edition, 2002,
- 11- Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, A John Wiley & Sons, INC., New Jersey, United States of America, 2012.

Thèse (Doctoral and Master) :

- 1- Abdelhaq Sari, **Le role de la Gestion des Connaissances dans un Project d 'E-Governances cas de la Strategies E-MAROC 2010**, mémoire present comnie exigence partielle de la maitrise en Administration des affaires (MBA recherche), Université du QUÉBEC a MONTRÉAL, Canada, 2006
- 2- Christos Mantas, **Knowledge Management During an Economic Crisis: The Case of Greek Firms**, Doctorate in Social Science, The Centre for Labor Market Studies, University of Leicester, United Kingdom, 2015
- 3- Christos Mantas, **Knowledge Management During an Economic Crisis: The Case of Greek Firms**, Doctorate in Social Science, The Centre for Labor Market Studies, University of Leicester, United Kingdom, 2015
- 4- James A Stikeleathe, **toward a Systemic Model for Governance and Strategic Management: Evaluating Stakeholder Theory Versus Shareholder Theory Approaches**, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, University of South Florida, Florida, United States of America, 2017
- 5- Mansour Daifallah Alosaimi, **The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education**, These pour l'obtention de Doctorat en Sciences de Gestion, University Paris 1 Pantheon-SORBONNE, Paris, 2016
- 6- Rickard Garvare, **Process Management and Sustainable Development in a Quality Perspective -Implementation and Measurement Related to Small and Medium Sized Enterprises**, doctor a thesis of Business Administration and Social Science Division of Quality Technology and Statistics, Lulea University, Sweden, 2002
- 7- Said EL MOUSTAFID, **La gestion de la Continuïte des connaissances dans les Organisations Publiques**, these présentée Pour l'obtention du titre de doctor en sciences de gestion, Group Instltut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2016
- 8- Seunguk Na, **Knowledge management: An exploration of knowledge sharing within project-based organisations**, doctor a thesis of of Philosophy, University of Manchester; 2015
- 9- Tiago Nobre Lopes de Almeida, **A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery**, Dissertation Master of Information Systems for Management, Universidad Euopeia, June, 2018

REVIEWS, ARTICLES :

- 1- Caiden Cerold, **administrative reform comes of age**, Berlin-Wolter de cryter and co.1991
- 2- Elizabeth A. Smith, **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace**, Journal of Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 4. 2001.

- 3- Ikujiro Nonaka and Rayoko Tayama and Noboru Konno, **SECI Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, Vol 33, 2000
- 4- Ikujiro Nonaka, **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, Vol5, No1, February 1994
- 5- Joseph M Firestone, **Key Issues in Knowledge Management**, Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, Volume 3, 15 April 2001
- 6- Karl M. Wiig, **Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan**, Article in Journal of Knowledge Management, USA, May, 2000
- 7- Karl M. Wiig, **Comprehensive Knowledge management - Knowledge Research Institute, INC, Texas, 1999**
- 8- Karl M. Wiig, **Knowledge Management: An Introduction and Perspective**, The Journal of Knowledge Management, Vol 1, No 1, September 1997
- 9- Ronald Maier, **Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition, Springer, 2007
- 10- Rudy Ruggles, **The State of the Notion: Knowledge management in Practice**, California Management Review, Vol.40, No.3,
- 11- Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2013
- 12- Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, ACM: Ubiquity, 02/11/2005
- 13- Constantin Bratianu and Ivona Orzea, **Organizational Knowledge creation**, Management Marketing, Challenges for Knowledge Society, Vol. 5, No. 3, 2010
- 14- T.D. Wilson, **The nonsense of 'knowledge management'**, Information Research, Vol8, No1, October 2002
- 15- Mahmuddin Yassin, **Knowledge, Talent Management, Knowledge Management, and Lessons from Knowledge Enterprises**, IOSR Journal of Humanités And Social Science (IOSR-JHSS), Volume 26, Series 8, January. 2021
- 16- Murray E. Jennex & Lorne Olfman, **Assessing Knowledge Management Success**, International Journal of Knowledge Management, IDEA GROUP PUBLISHING, USA, April-june, 2005
- 17- Steven Walczak, **Organizational knowledge management structure**, Emerald Group Publishing Limited The Learning Organization Vol. 12 No. 4, 2005

Reports:

- 1- Serafin Talisayon, **KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE PUBLIC SECTOR**, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-sector Productivity, Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan, 2013

المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.cgea-dz.org/sites/default/files/documents/>
- 2- <https://www.poste.dz/page/presentation>
- 3- <https://cnas.dz/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1/>
- 4- <https://www.satim.dz/ar>
- 5- <https://cnas.dz/>
- 6- <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>

قائمة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة موجهة للتحكيم

سيدتي، سيدي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الموسومة بـ "عصرنة الإدارة العمومية وتأثيرها على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية" والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، تحت إشراف د - **حلموس الأمين** نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو من سيادتكم التفضل بقراءة الفقرات وأبداء الرأي بمدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، بالنظر إلى الإشكالية المطروحة والفرضيات المدرجة ومدى إلمامها بموضوع الدراسة وذلك من خلال إعطاء ملاحظاتكم والمساهمة في تحكيم العمل.

تتم الإجابة بوضع علامة: (✓) في الإجابة التي تتوافق مع اختياركم

الجنس	ذكر ☐	انثى ☐
السن	أقل من 30 سنة ☐	من 31 إلى 40 ☐
الشهادة/المؤهل	ثانوي ☐	ثانوي/تقني ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 إلى 10 سنوات ☐
اسم المؤسسة		

• المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	إمكانية التعديل
أولاً: المتطلبات المادية والتقنية				
01	تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات كافية للعمل الإلكتروني			
02	تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الأجهزة والمعدات ذات الجودة العالية			
03	تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث البرامج والتطبيقات			
04	تعتمد المؤسسة على اقتناء أحدث وأقوى برامج الحماية من البرامج الخبيثة			
05	تتوفر المؤسسة على شبكة أنترنت عالية التدفق			
06	تتوفر المؤسسة على خادم احتياطي لضمان استمرار العمل وتجنب أي عطل أو توقف طارئ			
ثانياً: المتطلبات البشرية				
07	تتوفر المؤسسة على عدد كاف من التقنيين والمهندسين في الإعلام الآلي.			

08	تعتمد المؤسسة على سياسة توظيف تركز على أصحاب الشهادات ذوي الكفاءة والخبرة وفقا لاحتياجاتها.		
09	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تحسين المستوى لموظفيها حسب متطلبات العمل الإلكتروني وآخر مستجداته.		
10	يتوفر الموظفون على كفاءة عالية في استخدام أجهزة الإعلام الألي والشبكة.		
11	تعتمد المؤسسة على إجراء إتفاقيات مع مؤسسات تكوينية ومدارس متخصصة لتدريب العمال وتحسين مستواهم في مجال العمل الإلكتروني.		
ثالثا: الإجراءات			
12	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يضمن سهولة الاتصال داخلها.		
13	تشجع المؤسسة على تنويع وسائل الاتصال الحديثة مع مختلف المتعاملين.		
14	يتم استخدام بوابة الكترونية للتعامل مع المواطنين لتسهيل العمل.		
15	تتوفر المؤسسة على تطبيق على أجهزة الأندرويد لتسهيل العمل.		
16	تحرص المؤسسة على ضمان السرعة المطلوبة لإجراءات إنجاز العمل		
17	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بصورة مرضية خلال 24 ساعة		

• **المحور الثالث: مبادئ الحوكمة**

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	إمكانية التعديل
أولاً: مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة				
18	تعتمد المؤسسة نظام قانوني داخلي صارم من أجل ضمان كفاءة التسيير			
19	تحرص المؤسسة على صياغة نظامها الداخلي بما يضمن الإلتزام بكافة القوانين و اللوائح.			
20	تحرص المؤسسة في تعاملها مع محيطها الخارجي ضمن إطار قانوني يضمن عدم ارتكاب مخالفات			
21	النظام القانوني للمؤسسة فعال للحوكمة و يعزز الشفافية و كفاءتها			
ثانياً: مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح				
22	تحرص المؤسسة على رضى كل زبائنها ومورديها			
23	تجتهد المؤسسة في إقامة علاقات جيدة مع الفاعلين من المجتمع المدني			
24	تسعى المؤسسة الى تحقيق أرباح دون الإخلال بمصالح المتعاملين			
25	توفر المؤسسة كافة الوسائل التي تسهل الإتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة			
26	تعد المؤسسة إجتماعات دورية مع أصحاب المصالح لمناقشة مسائل وقضايا متعلقة بالعمل			
ثالثاً: مبدأ الإفصاح والشفافية				
27	تحرص المؤسسة على الإفصاح عن الأداء المالي و التشغيلي للمؤسسة بدقة و في الوقت المناسب			
28	تعتمد المؤسسة على المدقق الخارجي والداخلي من أجل ضمان النزاهة المالية			
29	تسمح المؤسسة بإجراء التدقيق السنوي لحساباتها بدقة وفي الوقت المناسب			
30	تتوفر المؤسسة على صفحة خاصة بها على شبكة الأنترنت لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها في الوقت المحدد			

31	تقوم المؤسسة بنشر كافة المعلومات الخاصة بها عبر موقعها الإلكتروني		
رابعاً: مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات			
32	يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق المعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين		
33	سياسة المؤسسة تهتم بتحقيق المعايير الأخلاقية وتضع في إعتبارها مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة		
34	النظام القانوني للمؤسسة يعطي الحق لمجلس الإدارة باتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لسير العمل		
35	يتصرف مجلس الإدارة باستقلالية في تسيير المؤسسة		
36	يتحمل مجلس الإدارة مسؤوليته تجاه قراراته التي تتعلق بسير العمل		

• **المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة**

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	إمكانية التعديل
أولاً: التزام الإدارة العليا للمؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة				
37	تدرك إدارة المؤسسة أهمية الجودة وضرورتها			
38	تتبنى المؤسسة سياسة جودة واضحة محددة بأهداف معينة			
39	تهتم المؤسسة بتوفير جميع الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة			
40	تحفز إدارة المؤسسة كل الأطراف المتعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة			
41	تحرص المؤسسة على تخصيص اعتمادات مالية كافية لتحقيق الجودة			
ثانياً: التركيز على العملاء				
42	تضع المؤسسة إرضاء المتعاملين من بين الأهداف الأساسي لها			
43	تقوم المؤسسة بإجراء استبيانات دورية لمعرفة آراء المتعاملين والتعرف على مختلف رغباتهم			
44	تتوفر المؤسسة على سجل للشكاوى أو نافذة لتسجيل الشكاوى عبر موقعها الإلكتروني			
45	تقوم إدارة المؤسسة بالاطلاع على شكاوى العملاء ومعالجتها بجدية			
46	تحرص المؤسسة على السرعة في تلبية احتياجات العملاء في وقتها			
ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي				
47	تهتم المؤسسة بوضع خطط لأهداف استراتيجية تخص الجودة			
48	تقوم المؤسسة بصياغة خطط إستراتيجية في المديين البعيد والمتوسط			
49	تحرص المؤسسة على التقييم المنتظم ومتابعة مدى تحقيق أهدافها المبرمجة			
50	يتم تعديل الخطط وأساليب تنفيذها حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث			
رابعاً: التحسين المستمر				
51	يتم تقييم أداء المؤسسة وفق معايير الجودة			
52	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار المبدعة والمقترحات الجديدة لتحسين العمل			
53	تهتم المؤسسة بإجراء تدريب للموظفين لاكتساب مهارات وأساليب عمل جديدة			
54	تخصص المؤسسة اعتماد مالي ضمن ميزانيتها لتدريب الموظفين وتحسين أدائهم			
خامساً: إشراك العاملين وتمكينهم				
55	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تخص العمل			

56	تهتم إدارة المؤسسة بأراء العاملين وتتعامل مع اقتراحاتهم بجدية		
55	تساهم مشاركة العمال واقتراحاتهم في جودة القرارات وتحسين العمل		
58	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل داخلية لحل المشكلات		
59	يتم تقييم العاملين بصفة دورية ومنتظمة		
سادسا: التدريب المستمر			
60	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال بصفة دورية ومنتظمة		
61	تحدد إحتياجات التدريب من خلال التقييم الدوري لأداء العمال		
62	يتم إختيار برامج التدريب بالتشاور مع العمال		
63	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة حسب متطلبات إدارة الجودة الشاملة		
64	تستعين المؤسسة بخبراء ومدربين مؤهلين لتطبيق برامج التدريب		
سابعا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة			
65	سياسة المؤسسة وأهدافها تتوافق مع أخلاق وقيم المجتمع		
66	تهتم المؤسسة بالمشاركة في النشاطات التطوعية والأعمال الخيرية		
67	تلتزم المؤسسة بمختلف الإجراءات التي تتعلق بحماية البيئة والصحة العمومية		
68	تحرص المؤسسة على توفير الظروف الصحية الملائمة للعمال		
69	تراعي المؤسسة الظروف الاجتماعية لعمالها وتساهم في تحسينها		

• **المحور الخامس: إدارة المعرفة**

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	إمكانية التعديل
اكتساب وتوليد المعرفة				
70	تحرص المؤسسة على توظيف عمال من ذوي الخبرات والمهارات العالية			
71	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للعمال وفقا لإحتياجاتها			
72	تحرص المؤسسة على مكافأة العمال المبدعين والمبتكرين			
73	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لإنشاء المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين			
74	تقوم المؤسسة باستدعاء العمال المتقاعدين للاستفادة من خبرتهم في العمل			
تخزين المعرفة				
75	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية حديثة لحفظ المعلومات			
76	تتوفر المؤسسة على أرشيف مهياً لحفظ الوثائق وترتيبها وتصنيفها			
77	تتوفر المؤسسة على موظفين مختصين في التوثيق والأرشيف			
78	تحرص المؤسسة على تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها			
79	تحرص المؤسسة على تحديث أنظمة حفظ المعرفة وتخزينها			
توزيع المعرفة				
80	تحرص المؤسسة على إعلام العمال بكل جديد في مجال العمل			
81	تشجع المؤسسة عمالها على التعليم والمشاركة بالأفكار			
82	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة الهدف منها نقل المعرفة			

83	تدعم المؤسسة عملية تعلم العمال فيما بينهم من خلال الاجتماعات والندوات		
84	يتم إجراء التنقلات الوظيفية بين العمال حسب متطلبات العمل		
تطبيق المعرفة			
85	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم إجتماعات دورية لتحليل العمليات التي تخص تطوير أنشطة جديدة		
86	تسعى إدارة المؤسسة لاعتماد أفضل الممارسات لتطبيق المعرفة		
87	تدعم إدارة المؤسسة عمليات استخدام المعرفة في كافة أنشطتها		
88	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم		
89	تسعى إدارة المؤسسة لاعتماد أفضل الإجراءات التي تسهل تطبيق المعرفة والاستفادة منها		

الطالبة: علواني نورة

نشكر لكم حسن تعاونكم

ملاحظات أخرى هي كالتالي:

.....

.....

المعلومات الخاصة بالمحكم:

اللقب والاسم		
الدرجة العلمية		
الجامعة		
التوقيع	التاريخ	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

وقد تم تحكيم الاستبيان الخاص بالأطروحة من طرف الأساتذة المحكمين الذين تم إدراج البيانات الخاص بهم كما يأتي:

التسلسل	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مؤسسة العمل
01	لعويجي أحمد	أستاذ	لغة عربية	جامعة المسيلة
02	زلاقي وهيبة	أستاذ	علم الاجتماع	جامعة المسيلة
03	بوجلال مصطفى	أستاذ	علم الاجتماع	متقاعد
04	رحماني سناء	أستاذ محاضر - أ -	علوم التسيير	جامعة المسيلة
05	مسعودي عبد الهادي	أستاذ محاضر - أ -	علوم التسيير	جامعة الأغواط
06	صفراني عائشة	أستاذ	علوم التسيير	جامعة الأغواط
07	بن برطال عبد القادر	أستاذ	علوم التسيير	جامعة الأغواط

الملحق رقم (03): الشكل النهائي للإستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

سيدتي، سيدي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الموسومة بـ "عصرنة الإدارة العمومية وتأثيرها على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية" والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، تحت إشراف د - حلموس الأمين نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام: نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية فقط وذات صلة بموضوع الدراسة فقط.

الطالبة: ط - د علواني نورة

تتم الإجابة بوضع علامة: (✓) في الإجابة التي تتوافق مع اختياراتكم

• المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى		
السن	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة	☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر

☐ ثانوي أو أقل ☐ تقني/تقني سام ☐ ليسانس/مهندس ☐ ماجستير/ماستر ☐ دكتوراه	الشهادة أو المؤهل
آخر ذكره:	سنوات الخبرة
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل 10 سنوات ☐ من 11 إلى أقل 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة	المنصب الوظيفي
☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس ملحقة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مركز ☐ مدير فرعي	

• المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى درجة ما	موافق	موافق بشدة
أولاً: المتطلبات المادية والتقنية						
01	تتوفر مؤسساتنا على أجهزة ومعدات كافية للعمل الإلكتروني.					
02	تحرص مؤسساتنا على اقتناء أحدث الأجهزة والمعدات ذات الجودة العالية.					
03	تحرص مؤسساتنا على إقتناء أحدث وأقوى برامج الحماية من البرامج الخبيثة.					
04	تتوفر مؤسساتنا على شبكة أنترانت عالية التدفق.					
05	تتوفر مؤسساتنا على خادم إحتياطي (serveur de secours) لضمان إستمرار العمل وتجنب أي عطل أو توقف طارئ.					
06	تتوفر مؤسساتنا على تطبيق خاص بها على أجهزة الأندرويد (Android) والهاتف لتسهيل العمل.					
ثانياً: المتطلبات البشرية						
07	تتوفر مؤسساتنا على عدد كاف من المختصين في الإعلام الآلي (مهندسين، تقنيين).					
08	تعتمد مؤسساتنا على سياسة توظيف ترتكز على أصحاب الشهادات ذوي الكفاءة والخبرة وفقاً لإحتياجات العمل الإلكتروني.					
09	تقوم مؤسساتنا بإجراء دورات تحسين المستوى لموظفيها حسب متطلبات العمل الإلكتروني وآخر مستجداته.					
10	لدى الموظفين كفاءة عالية في إستخدام أجهزة الإعلام الألي والشبكة.					
11	تهتم مؤسساتنا بدعوة الموظفين لحضور الملتقيات والندوات التي تخص مجال إستخدام التكنولوجيا الحديثة.					
ثالثاً: الإجراءات						
12	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يضمن سهولة الإتصال داخلها.					
13	تستخدم مؤسساتنا نظام شامل إلكتروني لتسيير الحياة المهنية للموظفين.					
14	تستخدم مؤسساتنا وسائل إتصال حديثة ومتنوعة للإتصال بمختلف المتعاملين.					
15	تتوفر مؤسساتنا على منصة إلكترونية على شبكة الأنترنت لتسهيل العمل.					
16	تحرص مؤسساتنا على ضمان السرعة المطلوبة لإجراءات إنجاز العمل.					

17	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بصورة مرضية خلال 24 ساعة				
----	---	--	--	--	--

• المحور الثالث: مبادئ الحوكمة

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى درجة ما	موافق بشدة
	أولاً: مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة				
18	تعتمد مؤسستنا نظام قانوني داخلي صارم من أجل ضمان كفاءة التسيير.				
19	تحرص مؤسستنا على صياغة نظامها الداخلي بما يضمن الإلتزام بكافة القوانين و اللوائح.				
20	تحرص مؤسستنا في تعاملها مع محيطها الخارجي ضمن إطار قانوني يضمن عدم إرتكاب مخالفات.				
21	النظام القانوني للمؤسسة فعال للحوكمة و يعزز الشفافية و كفاءتها.				
	ثانياً: مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات المصالح				
22	تحرص مؤسستنا على رضی كل المتعاملين وتضع في إعتبارها مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة.				
23	تجتهد مؤسستنا في إقامة علاقات جيدة مع الفاعلين من المجتمع المدني.				
24	تسعى مؤسستنا إلى المحافظة على مركزها المالي دون الإخلال بمصالح المتعاملين.				
25	تعد مؤسستنا إجتماعات دورية مع أصحاب المصالح لمناقشة مسائل وقضايا متعلقة بالعمل.				
	ثالثاً: مبدأ الإفصاح والشفافية				
26	تحرص مؤسستنا على الإفصاح عن الأداء المالي و التشغيلي لها بدقة و في الوقت المناسب.				
27	تعتمد مؤسستنا على كافة الإجراءات القانونية لضمان النزاهة المالية.				
28	تخضع مؤسستنا لإجراء التدقيق السنوي لحساباتها في الوقت المناسب.				
29	تقوم مؤسستنا بنشر المعلومات الخاصة بحصيلة معاملاتها على صفحتها في الإنترنت.				
	رابعا: مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات				
30	يقوم مجلس الإدارة بضبط ومتابعة إجراءات الرقابة الداخلية للمؤسسة.				
31	يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمتابعة وضعية المؤسسة.				
32	النظام القانوني للمؤسسة يعطي الحق لمجلس الإدارة بإتخاذ كافة الإجراءات المناسبة.				
33	يتحمل مجلس الإدارة مسؤوليته تجاه قراراته التي تخص المؤسسة.				

• المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى درجة ما	موافق بشدة
-----	---------	----------------	-----------	-------------------	------------

					أولاً: التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة
34					تدرك إدارة مؤسستنا أهمية الجودة وضرورتها في الخدمات المقدمة.
35					تتبنى مؤسستنا سياسة جودة واضحة محددة بأهداف معينة.
36					تهتم مؤسستنا بتوفير جميع الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة.
37					تحفز إدارة مؤسستنا كل الأطراف المتعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					ثانياً: التركيز على العملاء
38					تضع مؤسستنا إرضاء المتعاملين من بين أهم الأهداف الأساسية لها.
39					تتوفر مؤسستنا على سجل للشكاوى أو نافذة لتسجيل الشكاوى عبر موقعها الإلكتروني.
40					تقوم إدارة مؤسستنا بالاطلاع على شكاوى المتعاملين ومعالجتها بجدية.
41					تحرص مؤسستنا على السرعة في تلبية احتياجات كل المتعاملين في وقتها.
					ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي
42					تقوم مؤسستنا بصياغة خطط إستراتيجية تهدف إلى ضمان جودة الخدمات التي تقدمها.
43					تقوم مؤسستنا بتحديد أهداف الجودة المناسبة لكل نشاط.
44					تحرص مؤسستنا على التقييم المنتظم لمتابعة مدى تحقيق أهدافها المبرمجة.
45					يتم تعديل الخطط وأساليب تنفيذها حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث.
					رابعاً: التحسين والتدريب المستمر
46					تهتم إدارة مؤسستنا بتدريب العاملين بصفة دورية ومنتظمة.
47					تخصص إدارة مؤسستنا اعتماد مالي ضمن ميزانيتها للتدريب الموظفين وتحسين أدائهم.
48					تحدد إحتياجات التدريب من خلال التقييم الدوري لأداء للعاملين.
49					تقوم مؤسستنا بإجراء إتفاقيات مع مؤسسات تكوينية ومدارس متخصصة لتدريب العمال وتحسين مستواهم.
					خامساً: اشراك العاملين وتمكينهم
50					يشارك الموظفون في طرح آرائهم التي تدعم القرارات التي تخص العمل.
51					تهتم إدارة مؤسستنا بأراء العمال وتتعامل مع اقتراحاتهم بجدية.
52					تقوم مؤسستنا بتشكيل فرق عمل داخلية لحل المشكلات.
53					يتحمل العاملون مسؤولياتهم عند الوقوع في الخطأ.
					سادساً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
54					تتوافق سياسة مؤسستنا وأهدافها مع أخلاق وقيم المجتمع.
55					تهتم مؤسستنا بالمشاركة في النشاطات التطوعية والأعمال الخيرية.
56					تلتزم مؤسستنا بمختلف الإجراءات التي تتعلق بحماية البيئة والصحة العمومية.
57					تحرص مؤسستنا على توفير الظروف الصحية الملائمة للموظفين.
58					تراعي مؤسستنا الظروف الاجتماعية لموظفيها وتساهم في تحسينها.

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى درجة ما	موافق	موافق بشدة
59	تحرص مؤسستنا على التوظيف من ذوي الخبرات والمهارات العالية.					
60	تشجع مؤسستنا العمال على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل.					
61	تحرص مؤسستنا على متابعة مختلف الأبحاث التي تخص نشاطها.					
62	تدعم إدارة مؤسستنا الأفكار المبدعة والمقترحات الجديدة لتحسين العمل.					
63	تحرص مؤسستنا على مكافأة العمال المبدعين والمبتكرين.					
64	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لإنشاء المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.					
65	تقوم مؤسستنا بإستدعاء العمال المتقاعدين ذوي الخبرة للإستفادة من خبرتهم في العمل.					
66	تتوفر مؤسستنا على وسائل تكنولوجية حديثة لحفظ المعلومات والوثائق.					
67	تتوفر مؤسستنا على أرشيف مهياً لحفظ الوثائق وترتيبها وتصنيفها.					
68	تتوفر مؤسستنا على عمال مختصين في التوثيق والأرشيف.					
69	تحرص مؤسستنا على تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها.					
70	تحرص مؤسستنا على تحديث أنظمة حفظ المعرفة وتخزينها.					
71	تحرص مؤسستنا على إعلام العمال بكل جديد في مجال العمل.					
72	تشجع مؤسستنا عمالها على التعلم وتطوير مهاراتهم.					
73	تقوم إدارة مؤسستنا بإجراء دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة الهدف منها نقل المعرفة.					
74	يتم إجراء التقلات الوظيفية بين العمال حسب متطلبات العمل.					
75	تقوم إدارة مؤسستنا بتنظيم إجتماعات أو جلسات دورية مع العمال لتحليل العمليات التي تخص تطوير أنشطة جديدة.					
76	تسعى إدارة مؤسستنا لإعتماد أفضل الممارسات لتطبيق المعرفة.					
77	تدعم إدارة مؤسستنا عمليات استخدام المعرفة في كافة أنشطتها.					
78	تشجع إدارة مؤسستنا العمال على استخدام المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.					
79	تسعى إدارة مؤسستنا لإعتماد أفضل الإجراءات التي تسهل تطبيق المعرفة والاستفادة منها.					

أي شيء تودون إضافته حول ما سبق:

.....*

.....*

.....*

.....*

نشكر لكم حسن تعاونكم

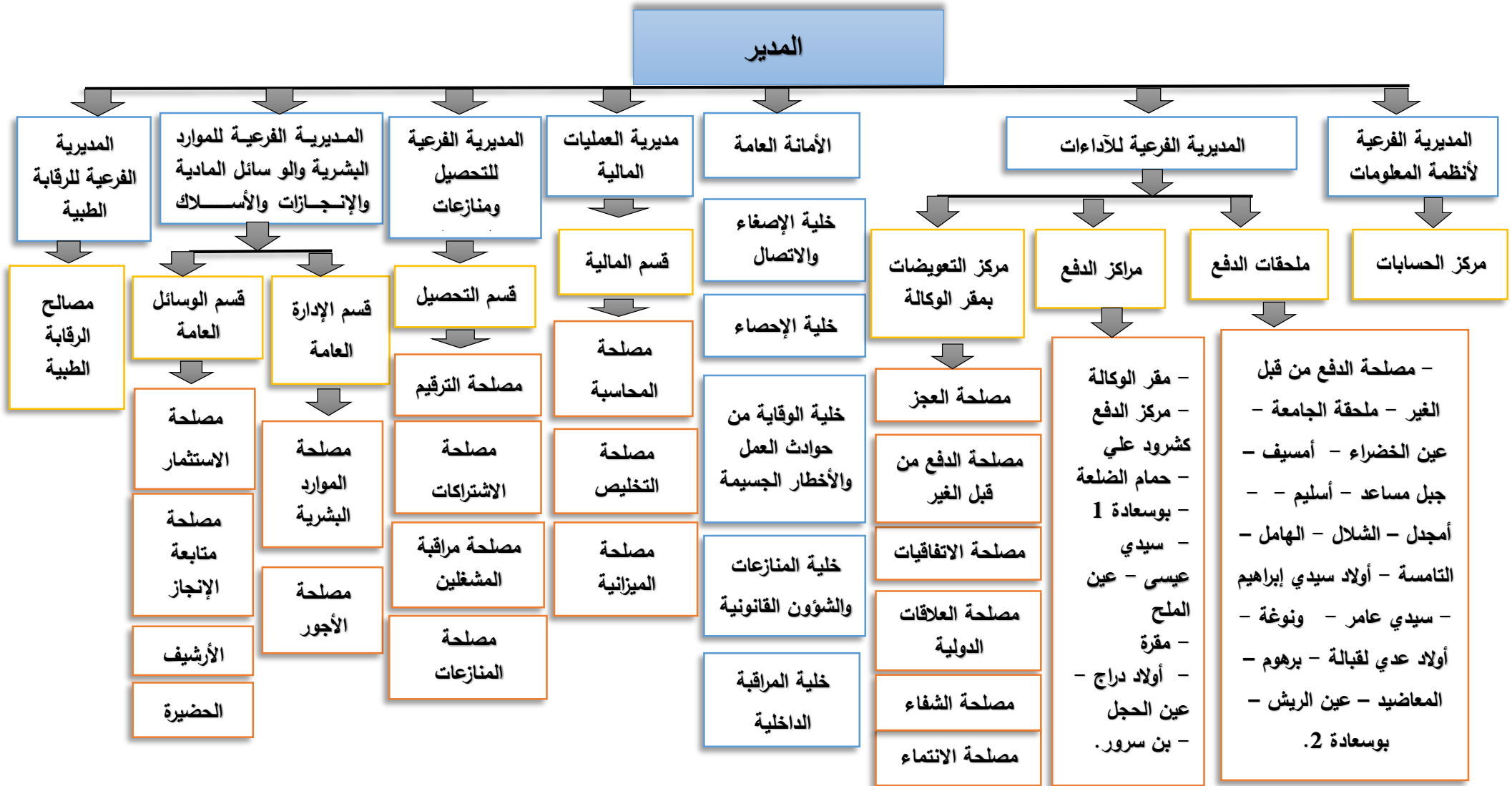
الملحق رقم (04): جدول المصطلحات المستخدمة في الأطروحة.

الفصل الأول: عصرنة الإدارة العمومية.

المصطلح	شرحه	شرحه بالعربية
E-management	Electronic management	الإدارة الإلكترونية
OCDE	The Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
UNDP	The United Nations Development Programme	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
UN	The United Nations	منظمة الأمم المتحدة
BQA	The british Standards Institution	منظمة الجودة البريطانية
RIG	Remote Interface Gateway	برنامج أو جهاز يسهل التواصل بين أنظمة مختلفة عن بعد
CNAS	Le Caisse Nationale des Assurances Sociales	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الفصل الثاني: إدارة المعرفة.

المصطلح	شرحه	شرحه بالعربية
KM	Knoledge Management	إدارة المعرفة
KW	Knoledge Workers	عمال المعرفة
SOWT	Stergths – Weaknesses – Opprtunities - Threats	تقييم القوة – الضعف – الفرص – التهديدات



الملحق رقم (06): الجداول المستخرجة من برنامج spss

ملحق رقم (6-01): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات المادية والتقنية.

		Correlations						المتطلبات المادية والتقنية
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation						
		Coefficient	1,000	,825**	,680**	,491**	,390**	,779**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 2	Correlation						
		Coefficient	,825**	1,000	,802**	,562**	,375**	,830**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,045	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 3	Correlation						
		Coefficient	,680**	,802**	1,000	,626**	,385**	,843**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 4	Correlation						
		Coefficient	,491**	,562**	,626**	1,000	,461**	,791**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 5	Correlation						
		Coefficient	,390**	,375**	,385**	,461**	1,000	,599**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 6	Correlation						
		Coefficient	,265**	,197*	,316**	,281**	,181	,484**
		Sig. (2-tailed)	,007	,045	,001	,004	,066	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	المتطلبات المادية والتقنية	Correlation						
		Coefficient	,779**	,830**	,843**	,791**	,599**	,484**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-02): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات البشرية

الإجراءات

Correlations

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	المتطلبات البشرية
Spearman's rho	العبارة 7						
	Correlation Coefficient	1,000	,604**	,531**	,413**	,338**	,683**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 8						
	Correlation Coefficient	,604**	1,000	,655**	,595**	,619**	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 9						
	Correlation Coefficient	,531**	,655**	1,000	,510**	,724**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 10						
	Correlation Coefficient	,413**	,595**	,510**	1,000	,577**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 11						
	Correlation Coefficient	,338**	,619**	,724**	,577**	1,000	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	المتطلبات البشرية						
	Correlation Coefficient	,683**	,870**	,866**	,743**	,819**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-03): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد الإجراءات

Correlations

		العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	الإجراءات	
Spearman's rho	العبارة 12	Correlation Coefficient	1,000	,703**	,681**	,569**	,631**	,695**	,832**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 13	Correlation Coefficient	,703**	1,000	,672**	,555**	,654**	,641**	,830**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 14	Correlation Coefficient	,681**	,672**	1,000	,572**	,562**	,574**	,800**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 15	Correlation Coefficient	,569**	,555**	,572**	1,000	,761**	,597**	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 16	Correlation Coefficient	,631**	,654**	,562**	,761**	1,000	,782**	,854**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 17	Correlation Coefficient	,695**	,641**	,574**	,597**	,782**	1,000	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104
	الإجراءات	Correlation Coefficient	,832**	,830**	,800**	,802**	,854**	,823**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة

Correlations			العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة
Spearman's rho	العبارة 18	Correlation Coefficient	1,000	,696**	,731**	,566**	,830**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 19	Correlation Coefficient	,696**	1,000	,842**	,740**	,895**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 20	Correlation Coefficient	,731**	,842**	1,000	,792**	,901**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 21	Correlation Coefficient	,566**	,740**	,792**	1,000	,869**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104
	مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	Correlation Coefficient	,830**	,895**	,901**	,869**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-05): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد مبدأ العلاقات مع الأطراف الآخر بذات المصالح.

Correlations			العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	مبدأ العلاقات مع الأطراف الآخر بذات المصالح
Spearman's rho	العبارة 22	Correlation Coefficient	1,000	,725**	,605**	,615**	,847**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 23	Correlation Coefficient	,725**	1,000	,629**	,549**	,853**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104

العبارة 24	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,605**	,629**	1,000	,568**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
العبارة 25	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,615**	,549**	,568**	1,000	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخر بذات المصالح	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,847**	,853**	,733**	,822**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-06): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبدء الإفصاح والشفافية.

Correlations

			العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	مبدأ الإفصاح والشفافية
العبارة 26	Correlation Coefficient		1,000	,638**	,514**	,512**	,800**
	Sig. (2-tailed)		.	,000	,000	,000	,000
	N		104	104	104	104	104
العبارة 27	Correlation Coefficient		,638**	1,000	,819**	,363**	,768**
	Sig. (2-tailed)		,000	.	,000	,000	,000
	N		104	104	104	104	104
العبارة 28	Correlation Coefficient		,514**	,819**	1,000	,418**	,785**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	,000	,000
	N		104	104	104	104	104
العبارة 29	Correlation Coefficient		,512**	,363**	,418**	1,000	,780**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	.	,000
	N		104	104	104	104	104
مبدأ الإفصاح والشفافية	Correlation Coefficient		,800**	,768**	,785**	,780**	1,000
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	.
	N		104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-07): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات.

Correlations			العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات
Spearman's rho	العبارة 30	Correlation Coefficient	1,000	,825**	,755**	,691**	,909**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 31	Correlation Coefficient	,825**	1,000	,817**	,685**	,917**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 32	Correlation Coefficient	,755**	,817**	1,000	,765**	,913**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 33	Correlation Coefficient	,691**	,685**	,765**	1,000	,826**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104
	مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	Correlation Coefficient	,909**	,917**	,913**	,826**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-08): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.

Correlations			العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	الالتزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة
Spearman's rho	العبارة 34	Correlation Coefficient	1,000	,820**	,770**	,677**	,877**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 35	Correlation Coefficient	,820**	1,000	,770**	,746**	,893**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104

العبارة 36	Correlation Coefficient	,770**	,770**	1,000	,788**	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
العبارة 37	Correlation Coefficient	,677**	,746**	,788**	1,000	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	Correlation Coefficient	,877**	,893**	,910**	,884**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-09): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة

Correlations		العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	التركيز على العملاء
العبارة 38	Correlation Coefficient	1,000	,581**	,606**	,674**	,798**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
العبارة 39	Correlation Coefficient	,581**	1,000	,741**	,595**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
العبارة 40 Spearman's rho	Correlation Coefficient	,606**	,741**	1,000	,819**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
العبارة 41	Correlation Coefficient	,674**	,595**	,819**	1,000	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
التركيز على العملاء	Correlation Coefficient	,798**	,803**	,900**	,901**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-10): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد التخطيط الاستراتيجي

Correlations		العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	التخطيط الاستراتيجي
العبارة 42 Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,810**	,697**	,631**	,859**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104

	Correlation Coefficient	,810**	1,000	,806**	,699**	,896**
العبارة 43	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,697**	,806**	1,000	,784**	,904**
العبارة 44	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,631**	,699**	,784**	1,000	,870**
العبارة 45	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,859**	,896**	,904**	,870**	1,000
التخطيط الاستراتيجي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5-11): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد التحسين والتدريب المستمر.

Correlations		العبارة 46	العبارة 47	العبارة 48	العبارة 49	التحسين والتدريب المستمر
	Correlation Coefficient	1,000	,899**	,903**	,579**	,949**
العبارة 46	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,899**	1,000	,876**	,604**	,941**
العبارة 47	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,903**	,876**	1,000	,598**	,942**
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
العبارة 48	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,579**	,604**	,598**	1,000	,743**
العبارة 49	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,949**	,941**	,942**	,743**	1,000
التحسين والتدريب المستمر	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-12): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد إشراك العاملين وتمكينهم.

Correlations			العبارة 50	العبارة 51	العبارة 52	العبارة 53	إشراك العاملين وتمكينهم
Spearman's rho	العبارة 50	Correlation Coefficient	1,000	,917**	,728**	,366**	,919**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 51	Correlation Coefficient	,917**	1,000	,763**	,411**	,943**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 52	Correlation Coefficient	,728**	,763**	1,000	,468**	,870**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 53	Correlation Coefficient	,366**	,411**	,468**	1,000	,582**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104
	إشراك العاملين وتمكينهم	Correlation Coefficient	,919**	,943**	,870**	,582**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-13): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

Correlations			العبارة 54	العبارة 55	العبارة 56	العبارة 57	العبارة 58	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
Spearman's rho	العبارة 54	Correlation Coefficient	1,000	,365**	,544**	,558**	,459**	,675**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 55	Correlation Coefficient	,365**	1,000	,602**	,513**	,427**	,744**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 56	Correlation Coefficient	,544**	,602**	1,000	,652**	,502**	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 57	Correlation Coefficient	,558**	,513**	,652**	1,000	,502**	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 58	Correlation Coefficient	,459**	,427**	,502**	,813**	1,000	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104	104

العبارة 57	N	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,558**	,513**	,652**	1,000	,664**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
العبارة 58	N	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,459**	,427**	,502**	,664**	1,000	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	N	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,675**	,744**	,813**	,851**	,785**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104

ملحق رقم (6-14): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد توليد واكتساب المعرفة.

		Correlations							توليد واكتساب المعرفة	
		العبارة 59	العبارة 60	العبارة 61	العبارة 62	العبارة 63	العبارة 64	العبارة 65		
Spearman's rho	العبارة 59	Correlation Coefficient	1,000	,763**	,572**	,585**	,604**	,546**	,450**	,782**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 60	Correlation Coefficient	,763**	1,000	,634**	,694**	,667**	,633**	,411**	,842**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 61	Correlation Coefficient	,572**	,634**	1,000	,777**	,584**	,545**	,411**	,788**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 62	Correlation Coefficient	,585**	,694**	,777**	1,000	,763**	,611**	,511**	,874**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104	104
	العبارة 63	Correlation Coefficient	,604**	,667**	,584**	,763**	1,000	,699**	,537**	,858**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104	104	104

العبارة 64	Correlation Coefficient	,546**	,633**	,545**	,611**	,699**	1,000	,452**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
العبارة 65	Correlation Coefficient	,450**	,411**	,411**	,511**	,537**	,452**	1,000	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
توليد واكتساب المعرفة	Correlation Coefficient	,782**	,842**	,788**	,874**	,858**	,789**	,630**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-15): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد تخزين المعرفة.

Correlations		العبارة 66	العبارة 67	العبارة 68	العبارة 69	العبارة 70	تخزين المعرفة
العبارة 66	Correlation Coefficient	1,000	,688**	,452**	,576**	,498**	,780**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
العبارة 67	Correlation Coefficient	,688**	1,000	,511**	,627**	,501**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
العبارة 68	Correlation Coefficient	,452**	,511**	1,000	,619**	,511**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
العبارة 69	Correlation Coefficient	,576**	,627**	,619**	1,000	,707**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
العبارة 70	Correlation Coefficient	,498**	,501**	,511**	,707**	1,000	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104	104
تخزين المعرفة	Correlation Coefficient	,780**	,783**	,785**	,850**	,751**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-16): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد نقل وتوزيع المعرفة.

Correlations			العبارة 71	العبارة 72	العبارة 73	العبارة 74	نقل وتوزيع المعرفة
Spearman's rho	العبارة 71	Correlation Coefficient	1,000	,683**	,600**	,600**	,837**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 72	Correlation Coefficient	,683**	1,000	,751**	,649**	,887**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 73	Correlation Coefficient	,600**	,751**	1,000	,638**	,867**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	العبارة 74	Correlation Coefficient	,600**	,649**	,638**	1,000	,814**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104
	نقل وتوزيع المعرفة	Correlation Coefficient	,837**	,887**	,867**	,814**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-17): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة

Correlations			العبارة 75	العبارة 76	العبارة 77	العبارة 78	العبارة 79	تطبيق المعرفة
Spearman's rho	العبارة 75	Correlation Coefficient	1,000	,828**	,774**	,671**	,666**	,885**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 76	Correlation Coefficient	,828**	1,000	,871**	,691**	,763**	,907**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 77	Correlation Coefficient	,774**	,871**	1,000	,768**	,794**	,909**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104
	العبارة 78	Correlation Coefficient	,671**	,691**	,768**	1,000	,840**	,869**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104	104

العبارة 79	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,666**	,763**	,794**	,840**	1,000	,899**
تطبيق المعرفة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,885**	,907**	,909**	,869**	,899**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-18): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحور الإدارة الإلكترونية

Correlations		المتطلبات المادية والتقنية	المتطلبات البشرية	الإجراءات	الإدارة الإلكترونية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,694**	,658**	,859**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,694**	1,000	,732**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,658**	,732**	1,000	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,859**	,925**	,874**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-19): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحور الحوكمة.

Correlations		مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخر بذات المصالح	مبدأ الإفصاح والشفافية	مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	مبادئ الحوكمة
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,646**	,715**	,691**	,878**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104

مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخر بذات المصالح	Correlation	,646**	1,000	,611**	,619**	,780**
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
مبدأ الإفصاح والشفافية	N	104	104	104	104	104
	Correlation	,715**	,611**	1,000	,684**	,872**
	Coefficient					
مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation	,691**	,619**	,684**	1,000	,865**
مبادئ الحوكمة	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
	Correlation	,878**	,780**	,872**	,865**	1,000
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-20): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحوار إدارة الجودة الشاملة.

Correlations

		التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	التركيز على العملاء	التخطيط الاستراتيجي	التحسين والتدريب المستمر	إشراك العاملين وتمكينهم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	إدارة الجودة الشاملة
Spearman 's rho	Correlation	1,000	,768**	,796**	,520**	,600**	,707**	,826**
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
	Correlation	,768**	1,000	,810**	,537**	,589**	,707**	,825**
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
	Correlation	,796**	,810**	1,000	,569**	,611**	,738**	,850**
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
التحسين والتدريب المستمر	Correlation	,520**	,537**	,569**	1,000	,747**	,667**	,825**
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104

إشراك العاملين وتمكينهم	N	104	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,600**	,589**	,611**	,747**	1,000	,661**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	N	104	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,707**	,707**	,738**	,667**	,661**	1,000	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
إدارة الجودة الشاملة	N	104	104	104	104	104	104	104
	Correlation Coefficient	,826**	,825**	,850**	,825**	,845**	,867**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-21): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة.

Correlations		توليد واكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
توليد واكتساب المعرفة	Correlation Coefficient	1,000	,594**	,845**	,823**	,919**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
تخزين المعرفة	Correlation Coefficient	,594**	1,000	,596**	,665**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
نقل وتوزيع المعرفة Spearman's rho	Correlation Coefficient	,845**	,596**	1,000	,866**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
تطبيق المعرفة	Correlation Coefficient	,823**	,665**	,866**	1,000	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	104	104	104	104	104
إدارة المعرفة	Correlation Coefficient	,919**	,757**	,935**	,942**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6-22): نتائج اختبار الثبات.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	21

ملحق رقم (6-23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإلكترونية	,047	104	,200*	,988	104	,509
مبادئ الحوكمة	,081	104	,097	,976	104	,423
إدارة الجودة الشاملة	,083	104	,072	,972	104	,026
إدارة المعرفة	,068	104	,200*	,981	104	,143

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (6-24): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	82	78,8	78,8	78,8
Valid إنث	22	21,2	21,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	1	1,0	1,0	1,0

من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	5,8	5,8	6,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	59	56,7	56,7	63,5
50 سنة فأكثر	38	36,5	36,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	32	30,8	30,8	30,8
تقني أو تقني سامي	23	22,1	22,1	52,9
مهندس أو ليسانس	32	30,8	30,8	83,7
ماسر أو ماجستير	14	13,5	13,5	97,1
دكتوراه	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	1	1,0	1,0	1,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	4,8	4,8	5,8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	6,7	6,7	12,5
15 سنة فأكثر	91	87,5	87,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	72	69,2	69,2	69,2
رئيس قسم	4	3,8	3,8	73,1
رئيس ملحقة	14	13,5	13,5	86,5
رئيس مركز	9	8,7	8,7	95,2
مدير فرعي	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

ملحق رقم (6-25): نتائج اختبار مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتطلبات المادية والتقنية	104	3,4952	,76410	,07493
المتطلبات البشرية	104	3,0577	,89689	,08795
الإجراءات	104	3,5833	,79745	,07820

ملحق رقم (6-26): نتائج اختبار مستوى تطبيق الحوكمة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبدأ وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	104	3,7308	,81379	,07980
مبدأ العلاقات مع الأطراف الأخر بذات المصالح	104	3,7596	,72484	,07108
مبدأ الإفصاح والشفافية	104	3,6226	,79133	,07760
مبدأ مسؤولية مجالس إدارة المؤسسات	104	3,7356	,87288	,08559
مبادئ الحوكمة	104	3,7121	,71661	,07027

ملحق رقم (6-27): نتائج اختبار مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	104	3,7163	,87651	,08595
التركيز على العملاء	104	3,8341	,78178	,07666
التخطيط الاستراتيجي	104	3,6346	,83820	,08219
التحسين والتدريب المستمر	104	2,8462	1,05682	,10363
إشراك العاملين وتمكينهم	104	3,0841	1,04022	,10200
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	104	3,3673	,88267	,08655
إدارة الجودة الشاملة	104	3,4138	,79427	,07789

ملحق رقم (6-28): نتائج اختبار مستوى عصريّة الإدارة العمومية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عصريّة الادارة العمومية	104	3,5016	,70482	,06911

ملحق رقم (6-29): نتائج اختبار مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توليد واكتساب المعرفة	104	2,7129	,95666	,09381
تخزين المعرفة	104	3,5596	,81699	,08011
نقل وتوزيع المعرفة	104	3,0601	1,07402	,10532
تطبيق المعرفة	104	3,2019	1,07559	,10547
إدارة المعرفة	104	3,1336	,88469	,08675

ملحق رقم (6-30): نتائج اختبار أثر الإدارة الإلكترونية على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,597	,56160

a. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48,445	1	48,445	153,598	,000 ^b
Residual	32,171	102	,315		
Total	80,615	103			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,009	,259		-,033	,974
الإدارة الإلكترونية	,930	,075	,775	12,393	,000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-31): نتائج اختبار اثر الحوكمة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,624	,620	,54520

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	50,296	1	50,296	169,207	,000 ^b
Residual	30,319	102	,297		
Total	80,615	103			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,486	,283		-1,716	,089
	مبادئ الحوكمة	,975	,075	,790	13,008	,000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-32): نتائج اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,768	,766	,42835

a. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	61,900	1	61,900	337,360	,000 ^b
Residual	18,715	102	,183		
Total	80,615	103			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,198	,186		-1,065	,289
	إدارة الجودة الشاملة ,976	,053	,876	18,367	,000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-33): أثر عصرنة الإدارة العمومية على تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,867 ^a	,752	,750	,44265

a. Predictors: (Constant), عصرنة الادارة العمومية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	60,629	1	60,629	309,422	,000 ^b
	Residual	19,986	102	,196		
	Total	80,615	103			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), عصرنة الادارة العمومية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,678	,221		-3,068	,003
	عصرنة الادارة العمومية 1,089	,062	,867	17,590	,000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-34): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب الصنف.

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توليد واكتساب المعرفة	ذكر	82	2,7282	,98709	,10901
	إناث	22	2,6558	,85221	,18169
تخزين المعرفة	ذكر	82	3,5829	,82564	,09118
	إناث	22	3,4727	,79653	,16982

نقل وتوزيع المعرفة	ذكر	82	3,0396	1,09394	,12081
	إناث	22	3,1364	1,01690	,21680
تطبيق المعرفة	ذكر	82	3,2049	1,07863	,11911
	إناث	22	3,1909	1,08930	,23224
إدارة المعرفة	ذكر	82	3,1389	,90284	,09970
	إناث	22	3,1140	,83324	,17765

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
توليد واكتساب المعرفة	Equal variances assumed	1,146	,287	,314	102	,754	,07238	,23071	-,38523	,52999
	Equal variances not assumed			,342	37,576	,735	,07238	,21188	-,35671	,50147
تخزين المعرفة	Equal variances assumed	,001	,981	,560	102	,577	,11020	,19682	-,28019	,50059
	Equal variances not assumed			,572	34,117	,571	,11020	,19275	-,28146	,50186
نقل وتوزيع المعرفة	Equal variances assumed	,206	,651	-,374	102	,710	-,09673	,25896	-,61037	,41691
	Equal variances not assumed			-,390	35,185	,699	-,09673	,24819	-,60049	,40703
تطبيق المعرفة	Equal variances assumed	,195	,660	,054	102	,957	,01397	,25951	-,50077	,52871
	Equal variances not assumed			,054	32,911	,958	,01397	,26101	-,51710	,54504
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	,222	,639	,117	102	,907	,02495	,21344	-,39840	,44831
	Equal variances not assumed			,122	35,402	,903	,02495	,20371	-,38844	,43834

ملحق رقم (6-35): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب العمر.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد واكتساب المعرفة	Between Groups	,711	3	,237	,253	,859
	Within Groups	93,554	100	,936		
	Total	94,265	103			

تخزين المعرفة	Between Groups	,380	3	,127	,185	,906
	Within Groups	68,370	100	,684		
	Total	68,750	103			
نقل وتوزيع المعرفة	Between Groups	2,452	3	,817	,702	,553
	Within Groups	116,360	100	1,164		
	Total	118,812	103			
تطبيق المعرفة	Between Groups	2,001	3	,667	,569	,636
	Within Groups	117,158	100	1,172		
	Total	119,160	103			
إدارة المعرفة	Between Groups	,834	3	,278	,349	,790
	Within Groups	79,781	100	,798		
	Total	80,615	103			

ملحق رقم (6-36): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب المستوى التعليمي.

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد واكتساب المعرفة	Between Groups	4,065	4	1,016	1,115	,354
	Within Groups	90,200	99	,911		
	Total	94,265	103			
تخزين المعرفة	Between Groups	4,204	4	1,051	1,612	,177
	Within Groups	64,547	99	,652		
	Total	68,750	103			
نقل وتوزيع المعرفة	Between Groups	2,940	4	,735	,628	,644
	Within Groups	115,872	99	1,170		
	Total	118,812	103			
تطبيق المعرفة	Between Groups	2,001	4	,500	,423	,792
	Within Groups	117,158	99	1,183		
	Total	119,160	103			
إدارة المعرفة	Between Groups	2,829	4	,707	,900	,467
	Within Groups	77,786	99	,786		
	Total	80,615	103			

ملحق رقم (6-37): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب الخبرة.

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد واكتساب المعرفة	Between Groups	1,387	3	,462	,498	,685
	Within Groups	92,878	100	,929		
	Total	94,265	103			

تخزين المعرفة	Between Groups	2,506	3	,835	1,261	,292
	Within Groups	66,245	100	,662		
	Total	68,750	103			
نقل وتوزيع المعرفة	Between Groups	3,020	3	1,007	,869	,460
	Within Groups	115,792	100	1,158		
	Total	118,812	103			
تطبيق المعرفة	Between Groups	1,464	3	,488	,415	,743
	Within Groups	117,695	100	1,177		
	Total	119,160	103			
إدارة المعرفة	Between Groups	1,575	3	,525	,664	,576
	Within Groups	79,040	100	,790		
	Total	80,615	103			

ملحق رقم (6-38): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) وكالة المسيلة حسب المنصب

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد واكتساب المعرفة	Between Groups	10,228	4	2,557	3,012	,022
	Within Groups	84,037	99	,849		
	Total	94,265	103			
تخزين المعرفة	Between Groups	6,701	4	1,675	2,673	,036
	Within Groups	62,050	99	,627		
	Total	68,750	103			
نقل وتوزيع المعرفة	Between Groups	22,269	4	5,567	5,709	,000
	Within Groups	96,543	99	,975		
	Total	118,812	103			
تطبيق المعرفة	Between Groups	19,987	4	4,997	4,988	,001
	Within Groups	99,172	99	1,002		
	Total	119,160	103			
إدارة المعرفة	Between Groups	13,712	4	3,428	5,073	,001
	Within Groups	66,903	99	,676		
	Total	80,615	103			

ملحق رقم (6-39): نتائج تحديد الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (cnas) وكالة المسيلة حسب المنصب.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المنصب	(J) المنصب	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
توليد واكتساب المعرفة	رئيس مصلحة	رئيس قسم	,21429	,47329	,652	-,7248	1,1534
		رئيس ملحقة	-,71939*	,26911	,009	-1,2534	-,1854
		رئيس مركز	-,65476*	,32574	,047	-1,3011	-,0084
		مدير فرعي	-,66429	,42610	,122	-1,5098	,1812
	رئيس قسم	رئيس مصلحة	-,21429	,47329	,652	-1,1534	,7248
		رئيس ملحقة	-,93367	,52235	,077	-1,9701	,1028
		رئيس مركز	-,86905	,55365	,120	-1,9676	,2295
		مدير فرعي	-,87857	,61805	,158	-2,1049	,3478
	رئيس ملحقة	رئيس مصلحة	,71939*	,26911	,009	,1854	1,2534
		رئيس قسم	,93367	,52235	,077	-,1028	1,9701
		رئيس مركز	,06463	,39364	,870	-,7164	,8457
		مدير فرعي	,05510	,48000	,909	-,8973	1,0075
	رئيس مركز	رئيس مصلحة	,65476*	,32574	,047	,0084	1,3011
		رئيس قسم	,86905	,55365	,120	-,2295	1,9676
		رئيس ملحقة	-,06463	,39364	,870	-,8457	,7164
		مدير فرعي	-,00952	,51390	,985	-1,0292	1,0102
	مدير فرعي	رئيس مصلحة	,66429	,42610	,122	-,1812	1,5098
		رئيس قسم	,87857	,61805	,158	-,3478	2,1049
		رئيس ملحقة	-,05510	,48000	,909	-1,0075	,8973
		رئيس مركز	,00952	,51390	,985	-1,0102	1,0292
	رئيس مصلحة	رئيس قسم	-,09444	,40669	,817	-,9014	,7125
		رئيس ملحقة	-,49444*	,23124	,035	-,9533	-,0356
		رئيس مركز	-,72778*	,27990	,011	-1,2832	-,1724
		مدير فرعي	-,43444	,36614	,238	-1,1609	,2921
تخزين المعرفة	رئيس قسم	رئيس مصلحة	,09444	,40669	,817	-,7125	,9014
		رئيس ملحقة	-,40000	,44884	,375	-1,2906	,4906
		رئيس مركز	-,63333	,47574	,186	-1,5773	,3106
		مدير فرعي	-,34000	,53108	,524	-1,3938	,7138
	رئيس ملحقة	رئيس مصلحة	,49444*	,23124	,035	,0356	,9533
		رئيس قسم	,40000	,44884	,375	-,4906	1,2906
		رئيس مركز	-,23333	,33824	,492	-,9045	,4378
		مدير فرعي	,06000	,41246	,885	-,7584	,8784
	رئيس مركز	رئيس مصلحة	,72778*	,27990	,011	,1724	1,2832

نقل وتوزيع المعرفة	رئيس قسم	رئيس قسم	,63333	,47574	,186	-,3106	1,5773
		رئيس ملحقة	,23333	,33824	,492	-,4378	,9045
		مدير فرعي	,29333	,44158	,508	-,5829	1,1695
		رئيس مصلحة	,43444	,36614	,238	-,2921	1,1609
	مدير فرعي	رئيس قسم	,34000	,53108	,524	-,7138	1,3938
		رئيس ملحقة	-,06000	,41246	,885	-,8784	,7584
		رئيس مركز	-,29333	,44158	,508	-,1,695	,5829
		رئيس قسم	-,09722	,50729	,848	-,1,1038	,9093
	رئيس مصلحة	رئيس ملحقة	-1,16865*	,28844	,000	-,1,7410	-,5963
		رئيس مركز	-,86111*	,34914	,015	-,1,5539	-,1683
		مدير فرعي	-,97222*	,45671	,036	-,1,8784	-,0660
		رئيس مصلحة	,09722	,50729	,848	-,9093	1,1038
	رئيس قسم	رئيس ملحقة	-1,07143	,55987	,059	-,2,1823	,0395
		رئيس مركز	-,76389	,59342	,201	-,1,9414	,4136
		مدير فرعي	-,87500	,66244	,190	-,2,1894	,4394
		رئيس مصلحة	1,16865*	,28844	,000	,5963	1,7410
	رئيس ملحقة	رئيس قسم	1,07143	,55987	,059	-,0395	2,1823
		رئيس مركز	,30754	,42191	,468	-,5296	1,1447
		مدير فرعي	,19643	,51448	,703	-,8244	1,2173
		رئيس مصلحة	,86111*	,34914	,015	,1683	1,5539
	رئيس مركز	رئيس قسم	,76389	,59342	,201	-,4136	1,9414
		رئيس ملحقة	-,30754	,42191	,468	-,1,1447	,5296
		مدير فرعي	-,11111	,55081	,841	-,1,2040	,9818
		رئيس مصلحة	,97222*	,45671	,036	,0660	1,8784
	مدير فرعي	رئيس قسم	,87500	,66244	,190	-,4394	2,1894
		رئيس ملحقة	-,19643	,51448	,703	-,1,2173	,8244
		رئيس مركز	,11111	,55081	,841	-,9818	1,2040
		رئيس قسم	,09167	,51415	,859	-,9285	1,1118
	رئيس مصلحة	رئيس ملحقة	-1,04405*	,29235	,001	-,1,6241	-,4640
		رئيس مركز	-,90278*	,35386	,012	-,1,6049	-,2006
		مدير فرعي	-,93833*	,46288	,045	-,1,8568	-,0199
		رئيس مصلحة	-,09167	,51415	,859	-,1,1118	,9285
	رئيس قسم	رئيس ملحقة	-1,13571*	,56744	,048	-,2,2616	-,0098
		رئيس مركز	-,99444	,60145	,101	-,2,1878	,1990
		مدير فرعي	-1,03000	,67140	,128	-,2,3622	,3022
		رئيس مصلحة	1,04405*	,29235	,001	,4640	1,6241
تطبيق المعرفة	رئيس ملحقة	رئيس قسم	1,13571*	,56744	,048	,0098	2,2616
		رئيس مركز	,14127	,42762	,742	-,7072	,9898
		مدير فرعي	,10571	,52144	,840	-,9289	1,1404
		رئيس مصلحة	,90278*	,35386	,012	,2006	1,6049
	رئيس مركز	رئيس قسم	,99444	,60145	,101	-,1990	2,1878
		رئيس ملحقة	-,14127	,42762	,742	-,9898	,7072
		مدير فرعي	-,03556	,55826	,949	-,1,1433	1,0722
		رئيس مصلحة	,93833*	,46288	,045	,0199	1,8568
	مدير فرعي	رئيس قسم	1,03000	,67140	,128	-,3022	2,3622

إدارة المعرفة	رئيس مصلحة	رئيس ملحقة	-,10571	,52144	,840	-1,1404	,9289
		رئيس مركز	,03556	,55826	,949	-1,0722	1,1433
		رئيس قسم	,02857	,42230	,946	-,8094	,8665
		رئيس ملحقة	-,85663*	,24012	,001	-1,3331	-,3802
		رئيس مركز	-,78661*	,29064	,008	-1,3633	-,2099
		مدير فرعي	-,75232	,38019	,051	-1,5067	,0021
	رئيس قسم	رئيس مصلحة	-,02857	,42230	,946	-,8665	,8094
		رئيس ملحقة	-,88520	,46607	,060	-1,8100	,0396
		رئيس مركز	-,81518	,49400	,102	-1,7954	,1650
		مدير فرعي	-,78089	,55146	,160	-1,8751	,3133
		رئيس مصلحة	,85663*	,24012	,001	,3802	1,3331
		رئيس قسم	,88520	,46607	,060	-,0396	1,8100
	رئيس ملحقة	رئيس مركز	,07003	,35122	,842	-,6269	,7669
		مدير فرعي	,10431	,42829	,808	-,7455	,9541
		رئيس مصلحة	,78661*	,29064	,008	,2099	1,3633
		رئيس قسم	,81518	,49400	,102	-,1650	1,7954
		رئيس ملحقة	-,07003	,35122	,842	-,7669	,6269
		مدير فرعي	,03429	,45853	,941	-,8755	,9441
	رئيس مركز	رئيس مصلحة	,75232	,38019	,051	-,0021	1,5067
		رئيس قسم	,78089	,55146	,160	-,3133	1,8751
		رئيس ملحقة	-,10431	,42829	,808	-,9541	,7455
		رئيس مركز	-,03429	,45853	,941	-,9441	,8755

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.