

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار الشليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم تسيير
مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
تحت عنوان

دور عمليات ادارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي
دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - الأغواط -

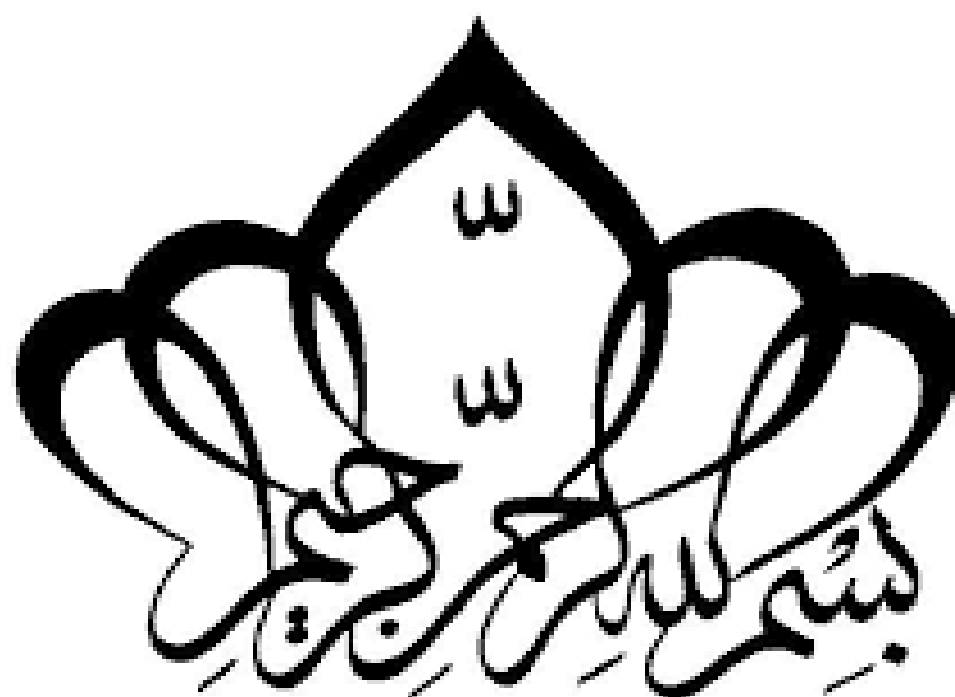
تحت اشراف:
د. عبد الحميد نعيمات

من اعداد :
فطيمة قزم
خديجة ام البنين عبد العالي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عائشة صفرائي	أستاذة محاضرة-أ-	رئيسا
د. عبد الحميد نعيمات	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
د. أمال مطابس	أستاذة محاضرة-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022



الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، وهدفنا الى التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ عددها (55) عامل واعتمدنا على تحليل البيانات على تحليل الاحصائي SPSS و SMART pls وذلك بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وقد افرزت نتائج التحليل الاحصائي على مجموعة من النتائج تمثلت في وجود أثر دال احصائيا لعمليات إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي بديرية اتصالات الجزائر الاغواط عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى المعنوية ونفس متغيرات نموذج الدراسة للبيانات الشخصية لدى افراد العينة المدروسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، والمستوى الوظيفي ومدة الخبرة.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، تطوير التنظيمي، مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

Summary:

In this study, we discussed the role of knowledge management processes in the operationalization of organizational development. In order to achieve the objectives of the study, we used an identification of the view of the staff of an institution on the nature of the relationship between knowledge management processes and organizational development. (55) We relied on data analysis on SPSS SMART statistical analysis with a view to studying the different relationships between the studied variables.

The results of the statistical analysis produced a set of results, namely, the statistical impact of knowledge management processes on the organizational development of the Algiers Communications Directorate at the morale level ($0.05=\alpha$).

The study also found that there were no statistically significant differences at the same level of morale and the same variables of the study's personal data model in individuals of the sample studied: sex, age, scientific level, functional level, and duration of experience.

Keywords: Knowledge Management Processes, Organizational Development, Operation Directorate for Algeria's Laghouat Communications.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له اولا وقبل كل شيء ان أمدنا بالعون والصبر لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين مُحَمَّد ابن عبد الله واله وصحبه ومن والاه وبعد:

وعلى قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر الجزيل اولا للدكتور الذي أشرف على إنجاز هذه المذكرة، وصبر معنا وتقاسم معنا مشقة هذا العمل الدكتور عبد الحميد نعيمجات، كذلك كوكبة الأساتذة الذين سعوا جاهدين لإعانتنا في تحكيم الاستبيان بكل صدق واخلاص (د. عبدالقادر بن برطال، د. ابو القاسم حمدي، د. فرحات حميدة، د. امال مطابس)

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والمانان لأعضاء لجنة المناقشة نظير جهودهم المبذولة واعانتهم لإثراء هذه المذكرة

وكل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة أعمال 2022/2021 الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد نصحا أو مساعدة أو توضيحا ولم يتسع المجال لذكره

"ونسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها"

الطالبتان

اهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين ءوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"
سبحان الله وبحمده اشهد ان لا إله الا الله استغفره واتوب إليه واشهد أن مُحَمَّد عبده ورسوله
اهدي هذا العمل:

الى أعلى ما املك في الدنيا، الى من قال في حقهما الرحمن " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" وتر قلبي وسر وجودي وبلسم شفائي، الى التي لا معنى للحياة بدونها
الى التي لا مكان للحنان الا على صدرها ولا معنى للسعادة الا بقربها، والتي لا وجود للنجاح الا
بتوفيق من الله ودعواتها "أمي الحبيبة" اطال الله في عمرك

الى قرة عيني وسندي في الحياة إلى من كان شمعة مضيئة انارت مشواري الدراسي الى من علمني وتعب
علي وحلمه أن أدرس جيدا الى من اعطاني الأجنحة ومدني بالقوة الى من رفعت رأسي عاليا افتخارا
به قدوتي الاولى "ابي الغالي" اطال الله في عمرك

الى من عشت معهم وترعرعت بينهم اخوتي الاعزاء

الى من كان سندي ولا زال اخي الاكبر "مُحَمَّد"

الى الكتاكت (مُحَمَّد، ماريّا، سيف الدين ، عمر الفاروق، مُحَمَّد، عبد الحليم

الى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة

الى من رافقت دربي وقاسمتني الفرح والحزن الى اعز اخت وصديقة "خديجة"

الى من جمعني بهم القدر رفيقات دربي ومشواري الجامعي

الى كل من لم يتسع له المجال لذكره

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فطيمة

اهداء:

اولا لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك الحمد لله ربي
ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.
الى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والحنان والرقّة الى التي بحنائها ارتويت وبدفئها احتमित
ولحقها ما وفيت الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى امي العزيزة.
الى الدرع الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت الى من سعى لأجل راحتي ونجاحي لعزتي
وافتحاري وكرامتي ابي العزيز
الى من يذكرهم القلب ومن قاسموني هذه الحياة معهم في أجمل لحظات طفولتي وشبابي
اخي وسندي: مُحمّد الصديق
اختاي: روميساء، حليلة
الى كل اقاربي ومن يحملهم القلب من محبة
الى من احسن من عرفني به القدر صديقتي وزميلتي في العمل قزم فطيمة

خديجة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	ملخص بالعربية
II	ملخص بالإنجليزية
III	شكر وعرفان
IV	إهداء
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول و الاشكال
VII	قائمة الملاحق
[أ - ي]	مقدمة
الفصل الاول : ادارة المعرفة والتطوير التنظيمي [01-42]	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث : متطلبات إدارة المعرفة
24	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
33	المطلب الخامس: عوائق تطبيق إدارة المعرفة
35	المبحث الثاني: ماهية التطوير التنظيمي
35	المطلب الاول: مفهوم التطوير التنظيمي
36	المطلب الثاني: خصائص واهداف التطوير التنظيمي
38	المطلب الثالث: مجالات ومراحل التطوير التنظيمي

43	المطلب الرابع: ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر بالاغواط [48-83]	
48	تمهيد
49	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
48	المطلب الاول: مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الثاني : الخارطة التنظيمية
54	المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة الميدانية.
54	المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني: اداة الدراسة
60	المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية
63	المبحث الثالث: نتائج الدراسات الميدانية واختبار فرضياتها
63	المطلب الاول: تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة
66	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة
75	المطلب الثالث: تقييم نموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة
79	المطلب الرابع: دراسة اثر المتغيرات المعدلة
82	خلاصة الفصل
[87-84]	الخاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
92	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
07	مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية	(01-01)
15	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	(02-01)
45	ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي	(03-01)
59	بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان	(01-02)
60	نتائج قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للدراسة	(02-02)
61	وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على افراد عينة الدراسة من حيث العدد	(03-02)
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(04-02)
64	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(05-02)
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	(06-02)
65	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفي	(07-02)
66	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة	(08-02)
67	مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكلية	(09-02)
69	نتائج ادلة صدق التقارب	(10-02)
72	نتائج مؤشر التوافق (cross loading)	(11-02)
74	نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)	(12-02)
76	نتائج مؤشر معامل التحديد R2	(13-02)

77	نتائج مؤشر حجم التأثير (F2)	(14-02)
77	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q2)	(15-02)
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(16-02)
78	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	(17-02)
80	نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	(18-02)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
57	نموذج العام للدراسة	(01-01)
09	هرم المعرفة كما صورته Raddund Alan	(02-01)
10	هرم المعرفة كما صورته Beckman Liebuits	(03-01)
18	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(04-01)
25	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	(05-01)
27	نموذج موئل لإدارة المعرفة.	(06-01)
28	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	(07-01)
30	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	(08-01)
33	نموذج مازي وآخرون لإدارة المعرفة	(09-01)
52	الخارطة التنظيمية لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط	(01-02)

58	النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية والمتغيرات المعدلة	(02-02)
63	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	(03-02)
64	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	(04-02)
65	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	(05-02)
65	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(06-02)
66	تركيبية عينة الدراسة حسب مدة الخبرة	(07-02)
75	النموذج النهائي للدراسة	(08-02)
80	نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	(09-02)

مقدمة

تعتبر إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات، من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدراتها على مواكبة التطورات والمستجدات واكتشافات وابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية، مصحوبة تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعا في أحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات، وإن من أحد أوجه تخلف وفناء مختلف المنظمات، سببه سوء ادارتها للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب وتغذيتها وتحديثها و تخزينها.

وإن من أهم ما يقع اليوم في المنظمات من اخطاء هو خزن المعرفة وعدم تشاركتها وتوزيعها للاستفادة منها وايصالها للمعنيين والمستفيدين منها على المستوى الداخلي للمنظمة والمستوى الخارجي وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك الذي يسبب الاختلاف والتباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها، والتوهم بان الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس في عقول البشر وعدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة او الضمنية التي يمكن ان تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال.

ولقد أصبحت المنظمات اليوم تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة وتمثل عنصرا في نموها وتطورها، فهي تؤثر وتتأثر بها لذلك اصبح من الضروري ان تجد وسائل واساليب تساعد على التكيف ومن بين هذه الاساليب هي تطبيق إدارة المعرفة لمواكبة التغيرات والتطورات ولعل من ابرز القطاعات التي حاولت ان تتماشى مع تكنولوجيا المتسارعة هو قطاع الاتصالات، فاتصالات الجزائر تسعى دائما الى تطوير مواردها وتنمية مهاراتها من اجل التكيف مع التغيرات التي تواجهها ومن اجل تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

1. إشكالية الدراسة:

يعد تبني مفهوم إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التفوق، وإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحيوية الفاعلة، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي قصد مواجهة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

وعليه من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط ؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1.1. ما هو دور عملية تشخيص المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط ؟

2.1. ما هو دور عملية توليد المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط ؟

3.1. ما هو دور عملية تخزين المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط ؟

4.1. ما هو دور عملية توزيع المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ؟

5.1. ما هو دور عملية تطبيق المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضيات هي اجابات مؤقتة للسؤالات تحتمل التأكد او النفي، ويمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل لتطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. لا يوجد تأثير لتشخيص المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

2.2. لا يوجد تأثير لتوليد المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

3.2. لا يوجد تأثير لتخزين المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

4.2. لا يوجد تأثير لتوزيع المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

5.2. لا يوجد تأثير لتطبيق المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط؛

6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة في تأثيرها على التطوير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة باعتبارها متغيرات معدلة بينهما؛ ويمكن أن تجزأ هذه الفرضية الى خمس فرضيات فرعية هي:

1.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بينهما؛

2.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير العمر كمتغير معدل بينهما؛

3.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى العلمي كمتغير معدل بينهما؛

4.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى الوظيفي كمتغير معدل بينهما؛

5.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في متغير مدة الخبرة كمتغير معدل بينهما.

3. أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها:
- محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة الا وهما إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي من خلال تقديم اطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي مع ابراز اهم عملياتها؛
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي واهم مجالاته وسلبياته وإيجابياته؛
- التعرف على واقع ممارسة الموظفين لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

4. اهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في التعرف على إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، اللذان يعتبران من اهم المواضيع التي تسعى المؤسسة الى تحقيقهما حيث ان تقدم المؤسسات وتطورها يعتمد بشكل رئيسي على مداخل المعاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها منها إدارة المعرفة مما زاد اهمية هذه الدراسة توضيح الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة وعملياتها في تفعيل التطوير التنظيمي باعتباره احد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتحقيقها لمدى بقائها واستمرارها بشكل عام.

5. اسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اسباب ادت الى اختيار دراسة هذا الموضوع من طرف الطالبين، والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

1.5 اسباب ذاتية:

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص؛
- الرغبة الشخصية والاهتمام في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم التطوير التنظيمي؛
- محاولة معرفة كيفية تطبيق عملية إدارة المعرفة بديرية العملية لاتصالات الجزائر.

2.5 اسباب موضوعية:

- الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي؛
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة؛
- المساهمة في اثراء مكتبة الكلية بمرجع عن عمليات إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي.

6. حدود الدراسة:

تم تحديد هذه الدراسة على 4 مجالات والتي تتمثل في:

1.6. الحدود الزمانية: كانت المدة الزمنية التي استغرقتها للدراسة فيما يخص الجانب النظري ممتدة من شهر فيفري الى غاية شهر جوان 2022.

اما المدة الزمنية للجانب التطبيقي فابتداء من بداية شهر مارس الى غاية نهاية الشهر 2022.

2.6. الحدود المكانية: اما عن مكان او ما يعرف بمكان الدراسة فكانت المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

3.6. الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

4.6. الحدود الموضوعية : اقتصرت دراستنا على معرفة دور عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج الدراسة المعتمد ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

7. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير ووصف الظواهر الاجتماعية والانسانية، من خلال التطرق الى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا حقيقيا يعبر عن الظاهرة من الناحية الكمية والكيفية، حيث يختص التعبير الكيفي لوصف ظاهرة عمليات إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وفي حين التعبير الكمي يعكس الوصف الرقمي لظاهرة عمليات إدارة المعرفة ويوضح درجة ارتباطه بالتطوير التنظيمي، كما استخدمنا المنهج التحليلي في تحليل ظاهرة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي.

8. صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات اثناء هذه الدراسة والتي تعلقت بالجانب النظري والتطبيقي اهمها:

- صعوبة وجود دراسات تتناول متغيرات الدراسة معا؛
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

9. الدراسات السابقة:

من خلال هذا الجانب سوف نتطرق الي اهم الدراسات التي تمحورت حول موضوع الدراسة، والاختلاف بينهم وبين دراستنا.

1.9. حلموس الامين(2017): اطروحة دكتوراه بعنوان: " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد على استراتيجيات العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بالأغواط، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لدراسة وتم توزيعها على عينة بلغت 114 موظف بنسبة 87% حيث اعتمد الباحث على المنهجين وهما المنهج الوصفي والمنهج المسحي التحليلي، ابرزت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الاول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية وايضا يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

2.9. شوابي سارة(2017) اطروحة دكتوراه بعنوان" التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير" في مؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر الجزائر.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى مواجهة التطوير التنظيمي في مؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص للمقاومة من قبل العاملين، كذلك هدفت الى التعرف على اشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه المتغيرات وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير، من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعاملات الهيكلية، استخدمت الدراسة في عملية جمع البيانات ادوات مختلفة تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، حيث تم توزيع بمؤسسات القطاع العام 890 استبانة وتم استرجاع وقبول منها 730 استبانة اما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص تم توزيع 548 استبانة وتم استرجاع وقبول منها 577 استبانة، اما فيما يخص اداة المقابلة تم من خلالها طرح بعض الظواهر في ميدان البحث، استعملت الدراسة اساليب الاحصاء المتمثلة في برنامجي AMOSv23 و Spssv23، من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود مقاومة معلنة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين ابعاد التطوير

التنظيمي وعدم وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي للشؤون واشكال المقاومة في القطاع العام والقطاع الخاص.

3.9. هيشور محمد لمين(2017): مقال بعنوان: " دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي" بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية.

سعت الدراسة الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بمؤسسة السباكة تيارت استعملت الدراسة اداة الاستمارة تم توزيعها على 76 اطار ونسبة استجابة 100% بالإضافة الى اجراء مقابلات لدعم تفسير النتائج افرزت هذه الدراسة مجموعة من النتائج ابرزها وجود دور استراتيجي لثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي وبالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات فقد تم تحقيق الفرضيات تمثلت في مساهمة القيم التنظيمية في احداث تكنولوجيا بمؤسسة السباكة تيارت؛ ومساهمة المعتقدات التنظيمية لإحداث هيكل بمؤسسة السباكة تيارت.

4.9. نضال محمد زطمة (2011) رسالة ماجستير بعنوان: "إدارة المعرفة واثرها على تميز الاداء". دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة الجامعة الاسلامية كلية التجارة قسم إدارة الاعمال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام المتفرعين الى خمس كليات . اشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بنسبة (61.3%) من المجموع الكلي للأفراد العينة المدروسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وللوصول الى المعلومات والبيانات اللازمة تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة اما بالنسبة للبرنامج الاحصائي المتبع فهو برنامج الحزم الاحصائية (spss) لمعالجة كافة الاساليب الاحصائية، حيث أظهرت النتائج انه لا يتوفر لدى الكليات التقنية المتوسطة خطة استراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة وادارتها بطريقة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافها بعيدة المدى.

5.9. جمال احمد حمد الدوري، احمد فتحي محمد الحيت مقال بعنوان: " اثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الاردن" الاردن كلية العلوم الادارية والمالية جامعة عمان الاهلية.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى الشركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل خاص، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعات الدوائية في الاردن الاعضاء في الجمعية الاردنية لصناعات الدوائية والبالغ عددها (13) شركة عام 2013 حيث يبلغ العدد الاجمالي للعاملين فيها (5098) موظفاً، منهم (156) يشغلون وظائف قيادية وإشرافية وتمثلت وحدة المعاينة بالمديرين ورؤساء الاقسام، وتم اخذ عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الاقسام، وتكونت عينة البحث من (120) مديراً ورئيس قسم وتم اتباع اسلوب المنهج الوصفي التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل والمتمثلة بعمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، افرزت النتائج بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، اضافة الى ان البعد الخاص بتنظيم وتحزين المعرفة احتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية مقارنة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة وبعد الاكتساب والتطوير احتلا المرتبة الاخيرة فيما احتل بعد الابتكار التنظيمي الخاص بالمنتج المرتبة الاولى اهمية بين ابعاد الابتكار التنظيمي وبعد ابتكار العملية جاء في المرتبة الاخيرة.

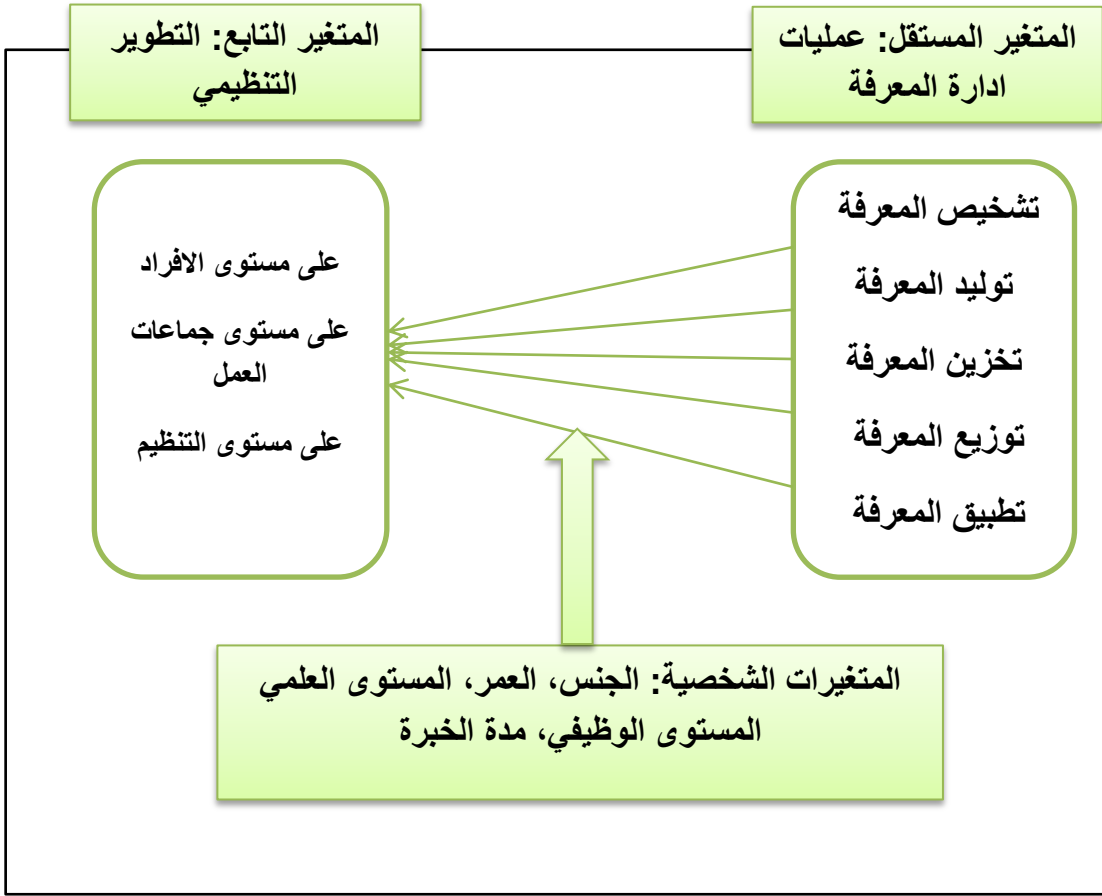
6.9. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ان نلم بعض العناصر التي تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

- تشابه الدراسة مع الدراسات الاخرى بالنسبة للمتغير الاول وهو إدارة المعرفة ما يختلف هو ان على حد علم الطالبين لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين عمليات إدارة المعرفة التطوير التنظيمي؛
- ما يميز دراستنا هو ان معظم الدراسات السابقة تمت المعالجة الاحصائية بتحليل البيانات باستخدام (spss)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على اسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية structural equation modelling) من خلال المربعات الصغرى (PLS).

10. نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج العام للدراسة



11. التعريفات الاجرائية

قبل التطرق الى نموذج الدراسة وجب الوقوف على تقديم مجموعة من التعريفات الاجرائية المتمثلة في:

1.1.11. عمليات إدارة المعرفة: هي المهام والاجراءات والخطوات التي تقوم بها إدارة المعرفة حول

المعرفة؛

1.1.11.1. تشخيص المعرفة: يعد البعد الاول من ابعاد عمليات إدارة المعرفة حيث يبدأ بتعريف

المعرفة والبحث عن مكان تواجدها؛

2.1.11. توليد المعرفة: ايجاد المعرفة وتكوينها داخل المنظمة؛

3.1.11. تخزين المعرفة: تنظيم وتجميع المعارف والبيانات في القواعد معينة بحيث يسهل الوصول

اليها من قبل العاملين؛

4.1.11. توزيع المعرفة: نقل المعرفة وتناولها بين بين العاملين؛

5.1.11. تطبيق المعرفة: الافادة الفعلية من المعرفة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية؛

4.11. التطوير التنظيمي: عملية مخططة تقوم بها المؤسسة تمس جميع الاتجاهات، القيم، الهيكل التنظيمي، النشاطات الإدارية والتكنولوجية للرفع من مستوى الاداء وزيادة الفاعلية التنظيمية بهدف التجديد والارتقاء.

12. هيكل الدراسة: توزعت الدراسة على جانبين رئيسين، جانب نظري مكون من المبحث الاول، خصص للتأطير النظري لماهية إدارة المعرفة من مفهوم وتطور وعمليات ونماذج ومتطلبات تطبيقها والمبحث الثاني تضمن ماهية التطوير التنظيمي من خلال مفهومه ومجالاته وانواعه واخيرا سلبياته وإيجابياته.

اما في الجانب التطبيقي فقد تم التركيز على دراسة مدى تطابق الجانب النظري على ارض الواقع. وهذا عبر دراسة ميدانية مست مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عبر توزيع استبانة وتحليلها باستعمال مجموعة من الادوات الاحصائية التي توفرها حزمتي spss و smartpls.

الفصل الأول: إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي

تمهيد:

يتوقف مستقبل المنظمات اليوم على مدى استثمار مواردها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية، ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية نتيجة لإدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بعد أن أحدثت التطورات المعاصرة في بيئة المنظمات عموماً، تغييراً جوهرياً في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها، الأمر الذي انعكس في طوفان الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في أطروحاتها وحلولها لترقى المنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة اهتمام المختصين وألقت بضلالها على المنظمات حالياً بالشكل الذي أصبحت فيه معرضة للتحويلات في جوانب عديدة، حتى أصبح مركز ثروة المنظمات هو رأس المال الفكري مما دفع قادة المنظمات إلى إعادة التفكير بالأولويات الاستراتيجية لأعمالهم، وبالتالي أصبحت عملية التطوير التنظيمي ملحة كون التطورات التي أفرزها عصر ثروة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت عديد المشكلات التنظيمية، منها ما هو نفسي اجتماعي وما هو تكنولوجي واقتصادي، لذلك كان لابد للمنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن من مواجهة التحديات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة؛

المبحث الثاني: ماهية التطوير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة توجها إداريا حديثا وحتميا فهي من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال موارد من البيانات والمعلومات بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

1. تعريف المعرفة:

لغة: الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، عرفها قاموس ويبستر على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه ويستوعبه العقل، خبرة علمية، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة. فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا ءَاَمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾ سورة المائدة الآية 83 "أي علموا، وأشار (ابن النجار) إلى أن المعرفة من حيث أنها علم مستحدث وانكشف بعد لبس اخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى، ويشمل المستحدث وهو علم العباد، ومن حيث أنها يقين وظن فهي اعم من العلم، وأشار إلى أن المعرفة قد تطلق على مجرد التصور والذي لا حكم معه فتقابل العلم، إما إذا أطلقت المعرفة على التصور والمجرد عن التصديق كانت قسيما له، أي مقابلة له. (ماضي، 2019، صفحة 110)

اصطلاحا: هي عبارة عن مجمل العمليات العقلية، من الإدراك، التعلم، وتفكير وتسبب وحكم يصدر من الفرد عند تفاعله مع عالمه الخاص والعام و، كما تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها :

1.1. المعرفة عند بلا كوبل وجامبل " مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على اساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات " (ربحي، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 58).

2.1. المعرفة عند Barnes " مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البارعات) " (حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، 2012، صفحة 55).

3.1. المعرفة عند Nonaka سنة 1994 " هي الاعتقاد الصحيح المبرر الذي يزيد من قدرة الفرد لأداء الأعمال الفعالة مثل استخدام المعلومات ، التعلم والتجريب من تفسير المعلومات " (حمودة، صفحة 340).

4.1. المعرفة عند Wiig سنة 1993 " هي جسم من المفاهيم والعمليات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته ".

• من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

2. مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة موردا حيويا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلي تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها، ضمن هذا السياق فقد عرف سافادي مصدر المعرفة بأنه: " ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على ان الذكاء، والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد ".

وقد بينت دراسة مار كارد على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والخارجية.

1.2. المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة ،والتي تتوقف عن نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر، المكتبات و الانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية وتعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي للمعلومات و المعرفة، حيث يعمل

الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد أو كل المدركات الحسية، السمعية و البصرية و اللمس والذوق والشم على اكتساب البيانات من الأحداث و الحوادث التي يمر بها هؤلاء الأفراد التي تؤدي إلى تنمية قدراتهم الإدراكية، والفهمية مثل القدرة على التأمل و الفهم و التسبب و الحكم مما يمكنهم من معالجة القضايا و المشاكل المختلفة التي تواجههم . إن الخبرة، الذكاء، التفكير و التعلم تمكن الأفراد من تفسير المعلومات ووضعها في إطار تطبيقي حيث تصبح معرفة. والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة (اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، 2015، صفحة 75-76).

2.2. المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية : الاستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة ، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية .

إننا لإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الانترنت ، لكن البعض يؤكد إن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات و في مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان أساسيان :

1.2.2. يفترض البعض ان البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع و الخدمات.

2.2.2. يفترض آخرون ان نوعية المعرفة و استخدامها مستقلان عن سياقها و مصادرها ،وان المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون مصادر متعددة (الطاهر، ادارة المعرفة، 2015، الصفحات 76-77)

3. أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

1.3. تصنيف بولاني :

أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعاً واحداً هو "بولاني" حيث قال { اننا نعرف أكثر مما نقول } وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما:

1.1.3. المعرفة الضمنية :

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.

إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها صامت أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة نملكها ومن الصعب أننا نعبر عنها.

ويعرفها بأنها المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يمكن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية ، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية .

وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه وتقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزونة لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها .

2.1.3. المعرفة الظاهرية :

- يقصد بالمعرفة الظاهرية المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة في الغالب يمكن للأفراد تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب؛

- المعرفة الظاهرية المعلنة او المرمزة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والارقام الاصوات والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناءا عليه فانه يمكن نقل المعرفة الظاهرية الى افراد بسهولة. (حلموس، 2017، صفحة 44/43)

والجدول التالي فيه مقارنة بين النوعين :

الجدول رقم (01-01) : مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الضاهرية

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية
- غير رسمية	- رسمية
- صعبة الانتقال	- قابلة للانتقال
- تقاسمها مع الآخرين صعب	- توزع بسهولة
- صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف	- يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل اخرى
- مملوكة اكثر لدى الاشخاص	- عند الاشخاص وفي الارشيف
- تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة	- لا تشكل اكثر من 20% من المعرفة

المصدر : (حلموس، 2017، صفحة 44)

2.3. تصنيف ميشال زاك:

صنف المعرفة الى ثلاثة انواع وهي:

1.2.3 المعرفة الجوهريّة: هي النوع او النطاق الادنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء التنافسية طويلة الامد وهي المعرفة الاساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول اليها.

2.2.3 المعرفة المتقدمة: هي النوع او النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع ان المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون،

الى انها تختلف على المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني ان المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما او التميز في شركة سوقية.

3.2.3 المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة عل ان تغير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها. (نجم، ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، 2008، الصفحات 43-44-45).

3.3. تصنيف Johnston:

صنفها الى اربعة انواع هي:

1.3.3 المعرفة المرمزة: وهي المعرفة التي افرزت بشكل علني من قبل البشر، وان طريقة جعلها علنية تتم عبرالتدوين وهي قابلة للنشر والتداول.

2.3.3 المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمية، وغالبا ماتكون على شكل روتينات او ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.

3.3.3 المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، وتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية ولادوار مختلفة.

4.3.3 المعرفة المجسدة: وهي الخبرات والخلفية اللمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه (الكبيسي، 2005، الصفحات 23-24).

4. هرم المعرفة:

وهو شكل هرمي يوضح ان المعرفة تبني في الاساس من بيانات الخام التي تشكل قاعدة اليوم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولا الى الحكمة كالتى تشكل بدورها راس الهرم. وفيما يلي يعرض الباحث اهم نماذج هرمية المعرفة على النحو التالي:

1.4 نموذج هرم المعرفة كما صوره كل Raddund Allan:

يوضح انموذج هرم المعرفة الذي وضعه (Raddund Allan) ان البيانات الخام والبيانات الضمنية تشكل قاعدة الهرم. وتعكس "البيانات العملية" اجراءات كاملة متكاملة، وعند مستوى "إدارة المعلومات" تحدث تغيرات هامة اذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومفلترة ومنظمة. وبالصعود الى الاعلى يتحقق الوصول الى مستوى "ذكاء الاعمال" الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها وربطها، وتحليلها بشكل مكثف. ان القيام بعملية تلخيص وفلترة جديدة للمعلومات تقود الى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بانها تشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، واتخاذ القرار والتي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها ضمن ظروف مختلفة واساليب مختلفة. وعند قمة الهرم تكمن الحكمة والتي تمثل ديمومة المعرفة واستمرارها.

الشكل رقم (01-01): هرم المعرفة كما صوره Raddund Alan



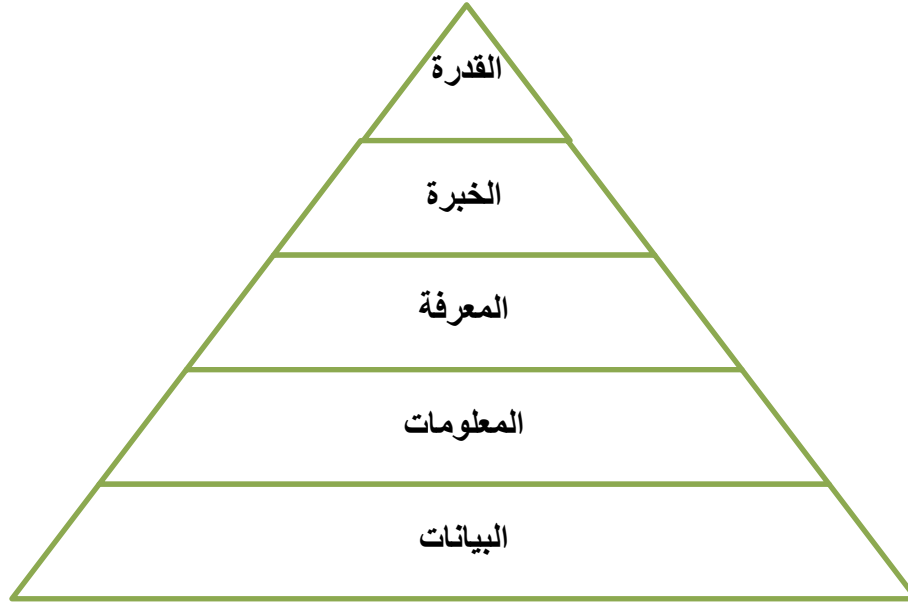
المصدر : (الزطمة، 2011، صفحة 33).

2.4 نموذج هرم المعرفة كما صوره كل Beckman Liebutis:

يوضح نموذج هرم المعرفة كما صوره كل من (Beckman Liebutis) ، ففي القاعدة السفلية في هذا الهرم البيانات التي تشمل الحقائق والصور والرموز العددية غير المفصلة، يلي ذلك المعلومات وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد ان يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها. اما المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات

والمبادئ والخبرات واتخاذ القرار وحل المشكلات، ويأتي ذلك مستوى الخبرة التي هي استخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء وأخيراً تأتي القدرة الخبرة للمنظمة لتوليد منتج وخدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء. (الزطمة، 2011، صفحة 33).

شكل رقم (01 - 02): هرم المعرفة كما صوره Beckman Liebutis



المصدر : (الزطمة، 2011، صفحة 34).

5. إدارة المعرفة :

1.5 نشأة وتطور إدارة المعرفة :

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة والتطور التاريخي الذي مرت به ، سنجد انفسنا امام مشكلة تحديد البداية والمعيار الذي نحكم به على ذلك، فمن الناحية النظرية هذه المشكلة قائمة ويرى البعض انها قديمة قدم التاريخ نفسه، وانها متجذرة في تاريخنا الطويل، فالغرب يرون ان البدايات الاولى لإدارة المعرفة كانت في الحضارة الاغريقية في فلسفات (سقراط، افلاطون، ارسطو)، الى أن البعض يرون ان كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل قبل ثلاثة الاف سنة قبل الميلاد ومعلمي الصين مثل لاو تزو وكونفشيوس وفلاسفة الهند كانوا أقدم من ذلك بكثير.

الا ان الاهتمام بها بشكل كبير لم يكن الا في السنوات الاخيرة فقد تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن 20م، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والانشطة العقلية وحل المشكلات، الى ان المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة ليست على المستوى النظري ولكنها على مستوى التطبيق، لان هذا الاخير لم يتزايد عليه الحديث الى في السنوات القليلة الماضية، وذلك عند محاولة نمذجة المعارف في شكل الي بعد ظهور الاعلام الالي وخاصة في الجانب العملياتي، الذي يرى ان مفهوم المعرفة يختلف عن الاعلام الالي وكل ما هو عملياتي فهو بالنظام الثنائي (Binaire) اي سهل التطبيق على الحاسب الالي وقد ظهرت الدراسات جليا في علوم المعرفة مطلع 1960م، وأول نظم خبيرة ضخمة كانت سنة 1970م في مجال الطب، من خلال نمذجة قواعد التشخيص البشري حيث تصبح الالة قادرة على معالجة حالة مرضية عن طريق طلب المعلومات اللازمة، وعند تشخيص الحالة يقدم العلاج المناسب معتمدا على الاجوبة المقدمة ، وهناك من يرى ان الحديث عن إدارة المعرفة على نطاق واسع جاء بعد نشر نوناكا دراسته الشهيرة (الشركات الخلاقة للمعرفة) اواخر 1991م ،وهناك من يرى انا البداية كانت بعدما وضعت بعض المقاييس لتطبيق إدارة المعرفة.

وما هو متفق عليه فيما يخص التطور التاريخي لإدارة المعرفة هو ان اول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن 20م حيث يرى بانها المرحلة الاخيرة من الافتراضات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ، لكنه لم يشر الى استقلاليتها او بوصفها مجموعة عمليات ، وفي سنة 1980م في مؤتمر الامريكي الاول للذكاء الاصطناعي اشار ادوارد فراينبوم الى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة اطلق عليها "هندسة المعرفة "، ولقد اسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول ستراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الامريكية ، ونوناكا وتاكوشي في اليابان والكل اكد على الاهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.

وقد كانت لنظرة رائد ادارة دراكر واقع كبير ان ذلك عندما قال بان العمل في المستقبل بمختلف تخصصاته سيكون قائما على المعرفة، وان المنظمات ستشكل وتتكون من الافراد الصانعين او المنتجين للمعرفة والذين بدورهم سيوجهون اداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم في العمل ومن خلال الزبائن، واما البعض الاخر فيرون ان شرف بداية تطبيق إدارة المعرفة يعود لشركة

(Hewlett Packard) الأمريكية وذلك سنة (1985) ، وهذا من خلال اطلاقها لبرنامجها الخاص بإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي اطلق عليها ان ذاك شبكة اخبار (HP).

في المرحلة التي بدأت فيها المؤسسات في جني ثمار تطبيقها لإدارة المعرفة لم يقتنع الكثيرون بها، بما في ذلك (وول ستريت) اكبر سوق مال في العالم الذي لم يجد صيغة معينة لتحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل معها في الحالات التي تتحول الى نماذج لخلق قيمة وبدا بمكافاتها، ومن وجهة نظراخرى فان إدارة المعرفة كنموذج اداري حديث اخذ النهج الاستراتيجي في منظمات الاعمال مع بداية عام (1997)، وفي صدر أراء لمجموعة من المدراء حول التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة اتفقوا على انها اعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات الماضية ، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4 من الميزانية الادارية السنوية لتطوير انظمتها، وقد اكدت مجموعة من الباحثين في مجال المعرفة وعلى راسهم (Turban) ان إدارة المعرفة بدأت في جانب العملي (داخل الصناعة) وليست في الجانب الاكاديمي ولا حتى داخل المنظمات المعرفية ، اما اليوم فيمكن ملاحظة ابعاد هذا التطور الذي لحقت اليه إدارة المعرفة من خلال مايلي:

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من اجل تبادل مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة كالمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (international . km forum) كما هو الحال في ناديياهو (yahoo . club) ؛
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي اصبحت تتكاثر في كل مكان ؛
- تقديم شهادات في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (open university of km) ومركز تكنولوجيا المعرفة (center k technology) .

وعن مستقبل إدارة المعرفة ، يتوقع العديد من الباحثين انها ستواصل النمو ، وستغطي اغلب المنظمات في العالم ، وسيزداد الانفاق عليها . ويرى الكثيرون ان هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة و ظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا ، فضلا عن اعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق اعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة اولا ، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة ، اي بناء منظمة المعرفة ثانيا ، وان

التقديرات تشير الى ان المنظمات ستمكن من حساب راس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة وستكون سنة (2005) هدفا للتسجيل في سوق الاوراق المالية . ومما ورد سابقا نرى ان الفترة الممتدة من بداية الثمانينات والى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، الا ان البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات ، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف ، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (hp) الامريكية ، وفي تطبيقات شركة (Skandia) للتأمين ، ولمختبرات "بكرمان" والمصرف "ميريال" الكندي ، ومنظمة "دو" للكيمياء ، وان المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول الى مقاييس اكثر دقة للقياس نتائج تطبيقها . (بن برطال، 2016، صفحة 37/34).

2.5. تعريف إدارة المعرفة:

لا يمكن القول ان هناك تعريفا واحدا شاملا واسعا ومتفقا عليه لإدارة المعرفة فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العملية والعلمية بالضافة الى اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة

قدمت جامعة تكساس تعريفا لإدارة المعرفة : " ان إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الاصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من اجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها " (رزقي، 2019، صفحة 5).

يعرف wiig (1993) إدارة المعرفة بانها مجموعة من المداخل العمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الاجابية منها والسلبية ، في مختلف انواع العمليات ، وادارتها ، وتحديد المنتجات او الاستراتيجيات الجديدة ، وتعزيز إدارة الموارد البشرية ، وتحقيق عدد اخر من الاهداف الاخرى المرغوب فيها .

وبالتالي فان إدارة المعرفة عند wiig هي :

- فلسفة ادارية تهدف الى جعل المنظمة اكثر براعة وذكاء؛
 - مبادرة ادارية تستخدم في مواقف عملياتية من اجل احداث التحسينات استراتيجية طويلة المدى؛
 - طريقة او وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة ، والفرص الادارية ذات العلاقة (حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، 2005، صفحة 21).
- يعرف barthes إدارة المعرفة بأنها : " الإدارة التي تعمل على توفي المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار المناسب "
- يعرف marwick إدارة المعرفة : " الاسم المعطى لمجموعة من الاعمال النظامية والمرتبطة والتي يمكن للمنظمة ان تقوم بها للحصول على اكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها " (حلموس، 2017، صفحة 62).
- يعرف الرفاعي إدارة المعرفة : " مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل مشروع . بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات ، الاجراءات ' بالاضافة الى تجارب وخبرات سابقة يحملها الافراد العاملين " (ربحي، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 152).
- وتعرف ايضا على انها : " فن تحويل الموجودات الفكرية الى قيمة اعمال " .
- هي العمليات ونشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها ، تنظيمها واستخدامها ونشرها ، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في انشطتها الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات واجراءات العمل ونخطيط الاستراتيجي . (الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، 2007، صفحة 73).
- وبناء على ماسبق نستخلص ان إدارة المعرفة هي مختلف العمليات والانشطة المنظمة والمخططة والموجهة للحصول على المعرفة وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها.

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة هي عملية تتكون من مجموعة من الخطوات تكمل بعضها البعض، وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الخطوات لعمليات إدارة المعرفة وتراوح عدد الخطوات بين ثلاث وهي (توليد المعرفة، المحافظة على المعرفة، نشر المعرفة). ويرى البعض بانها اربع خطوات تشمل (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)، في حين يراها البعض الاخر تشمل (تشخيص المعرفة ،توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة).

واشار الدكتور نجم عبود الى ان هناك اختلافا لدى المختصين في تحديد العمليات الرئيسية والانشطة الفرعية لإدارة المعرفة حيث اشار بهذا الخصوص لمجموعة من الكتاب حول هذا الموضوع وكما هي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (01-02): عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان	انشاء المعرفة	توليد طرق جديدة لعمل الاشياء تطوير الدراية الفنية
	الحصول على المعرفة	تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة جلب المعرفة الخارجية للشركة
	تتقيح المعرفة	وضع المعرفة الجديدة في سياق معين مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	خزن المعرفة	وضع المعرفة في صيغة ملائمة خزنها في مستودع يسهل الوصول اليها
	إدارة المعرفة	المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	نشر المعرفة	صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول اليها المعرفة متاحة للجميع في اي وقت ومكان
لاودون	الحصول على المعرفة وترميزها	الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية

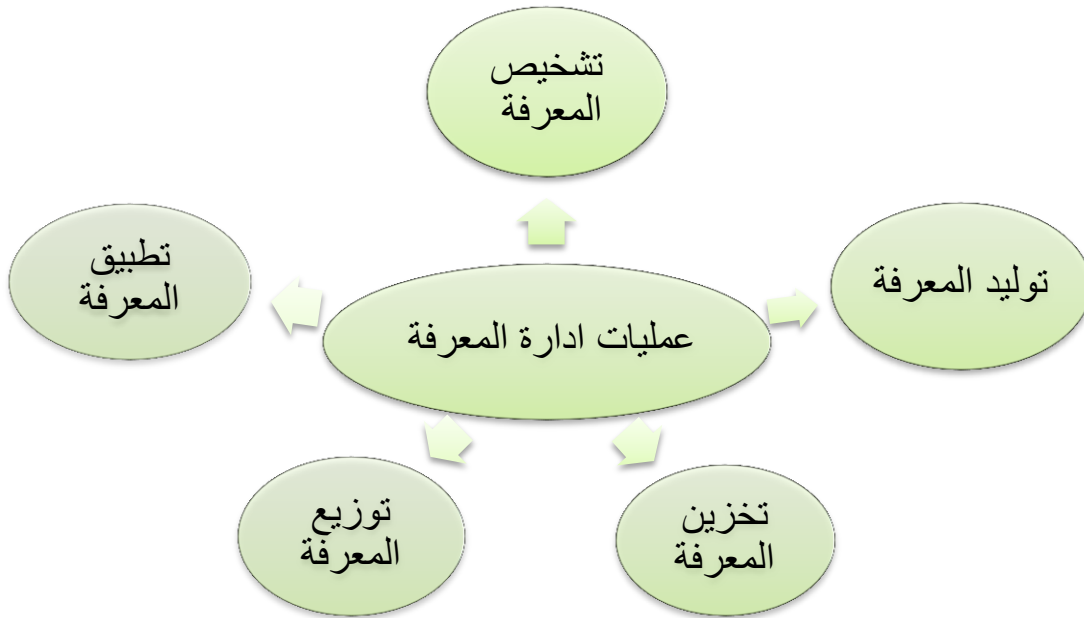
تتميزها بطريقة ملائمة انظمة الذكاء الصناعي		ولاودن
التوصل الى المعرفة الجديدة انظمة العمل المعرفي	انشاء المعرفة	
جعل المعرفة متاحة للتشارك انظمة التشارك الجماعي (الشبكة الداخلية)	تقاسم المعرفة	
جعل المعرفة سهلة الوصول اليها من خلال الخزن والنشر انظمة المكتب	توزيع ونشر المعرفة	
اساليب الابداع المحاكاة الحوار	الانشاء	ديفيد سكايرم
التدقيق المعرفي تحليل المحتوى تتقيب النصوص وتحليل المفاهيم تحديد الخبرة	التحديد	
طلب المعرفة الاستقصاء والاسترجاع	الجمع	
إدارة ادلة المعرفة خرطنة المعرفة	التنظيم	
الممارسات الافضل تقاسم الافضل من حوادث المعرفة جماعات الممارسة المشتركة فرق متعددة الوظائف تصميم فضاء العمل	التقاسم	
مراجعة ما بعد العمل يومييات القرار تواريخ المشروعات	التعلم	

سرد القصص		
شبكات التعلم		
انظمة دعم القرار	التطبيق	
إدارة التشغيل		
إدارة الاصول الفكرية	الاستغلال	
إدارة حقوق الملكية الفكرية	الحماية	مارك دوديسون
تقييم إدارة المعرفة	التقييم	
معايرة إدارة المعرفة		
محاسبة رأس المال الفكري		
روتينيات وعقود الشركة	تحديد المعرفة	
الامور ذات الصلة بالامور المعرفة		
التوصل للمعرفة وتوثيقها	اكتساب المعرفة	
جعلها متاحة للجميع		
معرفة جديدة / البحث والتطوير	توليد المعرفة	
معرفة جديدة /الزبون		
حقوق ملكية المعرفة	التحقق من صلاحية المعرفة	
قابلية استغلالها		
داخل /خارج الشركة معرفة صريحة)	نشرالمعرفة (صريحة /ضمنية)	
داخل الشركة /ضمنية (الممارسات		
والمنافسة)		
تحويل المعرفة الى قيمة	تجسيد المعرفة	
التدريب		
ثقافة الشركة		
الوعي باصول المعرفة	تحقيق المعرفة	
تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن		
تحقيق اهداف محددة	استغلال وتطبيق المعرفة	
استخدام المعرفة في الحوار		

مصدر : (نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، 2008)

على الرغم من الاختلاف الحاصل في وجهات نظر الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة لكنها بالنتيجة تصب في هدف واحد وهو اظهار تلك العمليات اما بالتركيز او التوسع في خطواتها، ومن جانبنا فقد ارتائنا ان ننتقي عدد من العمليات التي تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-03 : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



مصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة).

1- تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الامور المهمة في اي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى، لان من نتائج عمليات التشخيص معرفة انواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة وعملية التشخيص امرحتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الاشخاص الحاملين لها، ومواقعهم ، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من اهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال،

لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وفي هذا الصدد نشير الى ان منظمة (Ams) الامريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الاول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو من كيفية اسر هذه المعرفة ومن اهدافها ايضا توفير مبدا الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتفه الغموض. ويشير (Alvesson) في هذا الصدد الى ان المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل ان الغمض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص اليات الاكتشاف واليات البحث، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحد. (الزيادات، 2008، صفحة 92).

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لاي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في اطلاق تحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها، لذلك اذا ارادت المنظمة ان ترصد قدراتها المعرفية عليها ان تتحرك ضمن محاورين:

- الاول: ان تعرف مصادر المعرفة الداخلية والتمثلة بما لدى المنظمة من امكانياتوما لدى افرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
- الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.ومن هنا يتوجب على المنظمة انشاء هذه المهمة من خلال تكليف الافراد اصحاب الخبرة واعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

2- توليد المعرفة :

ان توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد افكار جديدة ، كما ان المعرفة والابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يضيف مصدرا للمعرفة الجديدة ، وعملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد راس مال معرفي جديد في قضايا ووممارسات جديدة تدعم ايجاد حلول لمشكلات بصورة ابتكارية.

ويجب الاشارة الى ان عملية التوليد لا تقتصر على فرد بعينه او إدارة خاصة بل يجب ان تمتد الى كل مجالات العمل بالمنظمة ككل ، اذا الكل مسول عن توليد المعرفة وهذا ما اكده (Nonaka and

(Takeuchi) بان الافراد هم فقط الذين يولدون المعرفة اي ان المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الافراد لذلك وجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الافراد .

ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواءا على المستوى الفردي او على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر التالية :

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الافراد ؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل مابين الخبرات.

وتوليد المعرفة يتم بطرق مختلفة نوجزها فيما يلي :

- الاسر : الحصول على المعرفة الباطنية في اذهان وعقول المبدعين ؛
- الشراء : الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام ؛
- الابتكار : خلق معرفة جديدة غير منكشفة وغير مستنسخة ؛
- الاكتشاف : تحديد المعرفة المتوفرة ؛
- الامتصاص : القدرة على الفهم واستيعاب المعارف ؛
- الاكتساب : الاستحواذ والبحث والتطوير (حلموس، 2017، صفحة 79/78).

3- تخزين المعرفة :

ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة كم الافراد وشبكات العمل . وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة ، اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات .

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها ، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وادامتها وتحديثها (ربحي، ادارة المعرفة ، 2012، صفحة 213).

ويتم تخزين المعرفة من خلال عدة طرق :

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له واية معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية او شبكة الحاسب الالي بحيث تكون متاحة لكل فرد في المنظمة؛
 - قيام شخص مسؤول يجمع المعارف وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع؛
 - قيام كل فرد بتقديم المعارف الموجودة لديه الى شخص او إدارة معينة وتقوم هاته الجهة بتتقية وتحليل هاته المعارف ثم تخزينها في اضل صورة بحيث يمكن تداولها بسهولة .
- (حلموس، 2017، صفحة 80) .

4- توزيع المعرفة :

هذه العملية تعتمد على زيادة قيمة المعرفة والتي تزداد بالاستخدام والمشاركة والتي تعتمد على التحوار والعمل الجماعي لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة وقد اكد باداركو على توافر اربعة شروط لنقل المعرفة ونذكرها فيما يلي :

- يجب ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا او شيئا اخر ؛
- يجب ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة ايضا على نقلها ؛
- يجب ان تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- يجب الا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي؛

وهناك عدة اساليب لتوزيع المعرفة وهي :

- الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل التي تمتلك تنوع معرفي
- الاعتماد على شبكة لنقل المعلومات الداخلية (الانترنت) ؛
- التدريب الداخلي لنقل الخبرات بين الزملاء؛

- استحداث مناصب جديدة لضباط المعرفة؛
- تداول الوثائق بشكل مكثف داخليا ؛
- الاعتماد على الحوار والنقاش منحلل فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم (بن برطال، 2016، صفحة 70).

5- تطبيق المعرفة :

تساهم المعرفة مباشرة في الاداء التنظيمي من خلال عملية تطبيق المعرفة التي يمتلكها الافراد في المنظمات، ويدعم عمليات التطبيق مجموعة من الاليات والتقنيات والتطبيقات. فمن خلال التطبيقات يمكن للافراد استعمال معرفة امتلكت من قبل افراد اخرين بدون اكتساب او تعلم تلك المعرفة .

فالاليات والتقنيات تدعم تطبيق المعرفة وتسهل الروتين والاتجاه، ويمكن تعريف عملية تطبيق المعرفة بانها العملية التي تدعم تطبيق الافراد لمعرفة مملوكة من قبل افراد اخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية وبدون تعلم هذه المعرفة فالافراد يقومون باتمام العمليات المختلفة بالمساندة التكنولوجية مثل انظمة اتمتة المكاتب ونظم دعم القرار وهناك عمليتان فرعيتان لتطبيقات المعرفة وهما الاتجاه وترتبط بمراكز الدعم والمساعدة ، والروتين وترتبط بالسياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير (ماجد الطاهر، 2015، صفحة 94).

المطلب الثالث : متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول الى اقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثما يمكن تخزين ونقل تطبيق المعرفة وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات :

- 1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الالي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الامور ذات العلاقة ، وهذه تشير بطريقة او باخرى الى تكنولوجيا المعلومات وانظمة المعلومات. (الملكوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، 2007، صفحة 85).

2- توفير الموارد البشرية اللازمة : حيث تعتبر من اهم مقومات وادوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة بتحقيق اهدافها ، وهم ما يعرفون بافراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها باضافة الى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة (ربحي، إدارة المعرفة ، 2012، صفحة 182).

3- الهيكل التنظيمي : اذ يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل واطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة من اطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها . ويتعلق ايضا بتحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية . (مناصرية، صفحة 218)..

4- العامل الثقافي :حيث يعتبر مهمفي إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة ونتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

تلعب الثقافة الفردية دورا مهما وفاعلا في المعرفة حيث ان قسما كبيرا من المعرفة موجود في اذهان الافراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الاجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الافراد المؤهلين بحد ادنى من المعرفة والخبرة والقدرة على تحديد المعرفة وشحنهم بالحوافز.ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة " لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود افراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة " الى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب ايضا وجود نظام حوافز يدفع الافراد الى تقاسم المعرفة، وقد يكون الحفز سلبي من خلال التخويف او ايجابي من خلال الدفع المالي يضاف الى ذلك ضرورة التركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال اتباع سياسات التسامح، التمكين الذي يعني اطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالافراد لاتخاذ القرارات، الثقة ،اقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف،

التنوع والاهتمام بالافراد مهوبين (الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، 2007، الصفحات 85-86).

5-الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد ان تكون هذه الجهود متغلغلة بجميع اركان المؤسسة ، ولا بد ان يشجع المديرون جميع انواع السلوك المؤدي الى المعرفة ، وهنا يستحسن ان تنشأ المؤسسة إدارة خاصة بالمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) او مدير المعرفة ، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك . (ربحي، ادارة المعرفة ، 2012، صفحة 183).

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة

الهدف الاساسي من وضع نموذج لإدارة المعرفة هو تحديد الكيفية التي تنشأ بها المعرفة وطرق تداولها وانتشارها بين الافراد والجماعات، وفي هذا السياق قدم الباحثون والمنظرون في هذا المجال مجموعة من النماذج نذكر منها:

1. نموذج ليونارد بارتون:

يقوم نموذج ليونارد بارتون على اساس ان المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية وان هذه المعرفة توجد في اربعة اشكال:

1.1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن ان تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع .هذه هي المعرفة التي يمكن ان نراها ونلمسها لانها ملموسة ؛

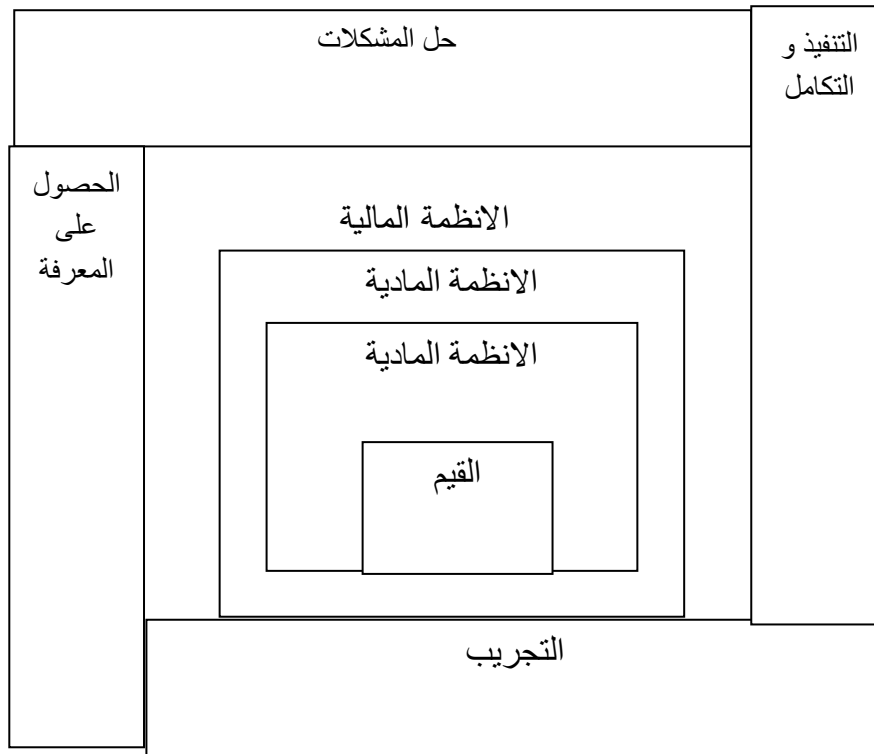
2.1. المعرفة قد تكون مجسدة في الانظمة الادارية: وهذه يمكن ان تكون مجسدة في طرق لعمل الاشياء الاكثر فاعلية ؛

3.1. المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: اي ان القدرات الفردية التي تجلب الى المنظمة او تطور ضمنها من خلال التجربة او الخبرة ؛

4.1. أخيرا المعرفة قد توجد ايضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل مع معيير السلوك في موقع العمل او مايدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

ان هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولا الى الافراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم واساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما ان هذا النموذج يهتم بالانشطة المعيقة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار كلها محدودة. لهذا فان على الشركة ان تشجع على هذه الانشطة من اجل تحقيق اهداف إدارة المعرفة بفاعلية. (ربحي، إدارة المعرفة ، 2012، الصفحات 241-242).

الشكل رقم 01-04: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة .



المصدر: (ربحي، إدارة المعرفة ، 2012، صفحة 242)

2. نموذج موئل لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه دنيس وينوسكاي ويقوم النموذج على ان المعرفة انها خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج هناك اربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل الى انها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي:

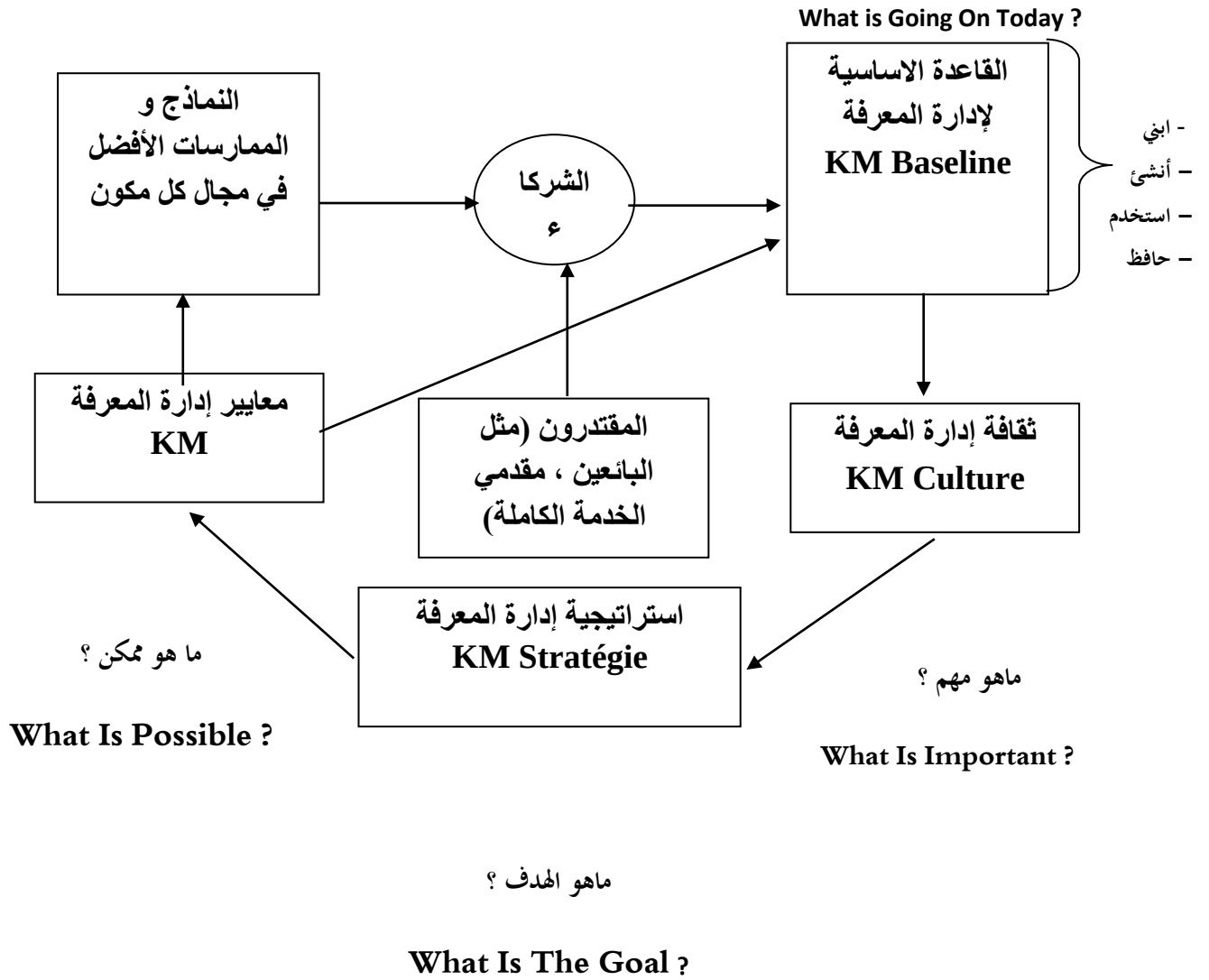
1.2. القاعدة الاساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الان): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال ادوات إدارة المعرفة في الشركة. انها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشأ في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

2.2. ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة. كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

3.2. اهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الاساسي): وهذه الاهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها او تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

4.2. معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه تشير الى الممارسات الافضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين. (الزيادات، 2008، الصفحات 120-121).

الشكل رقم (01-05) : مؤئل إدارة المعرفة .



المصدر: (الزيادات، 2008، صفحة 121)

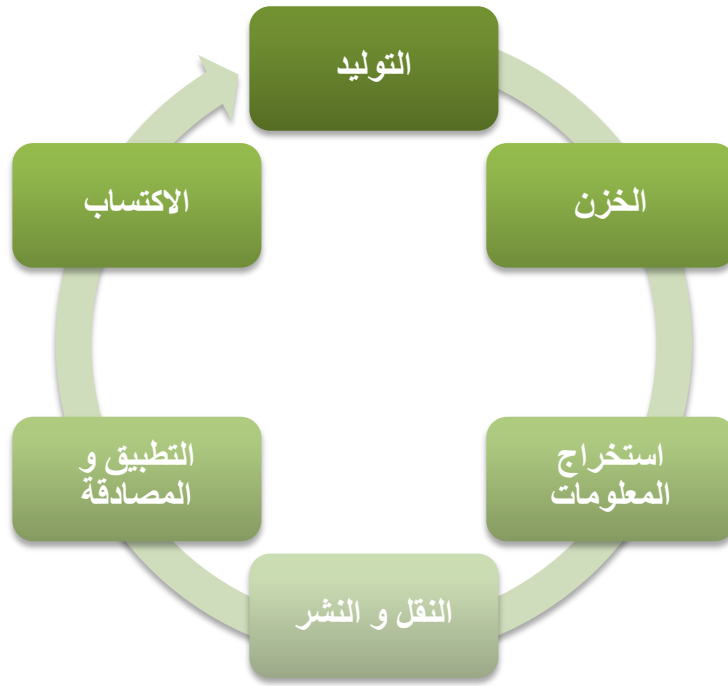
3. نموذج ماركارد:

اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير سبتلسل:

- الاكتساب؛
- التوليد؛

- الخزن؛
- استخراج المعلومات وتحليلها؛
- النقل والنشر؛
- التطبيق والمساعدة.

شكل رقم (01-06): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر : (ربحي، ادارة المعرفة ، 2012، صفحة 38)

ويوضح هذا النموذج ان المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب ان تخضع إدارة المعرفة ، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست. (ربحي، ادارة المعرفة ، 2012، صفحة 37/38).

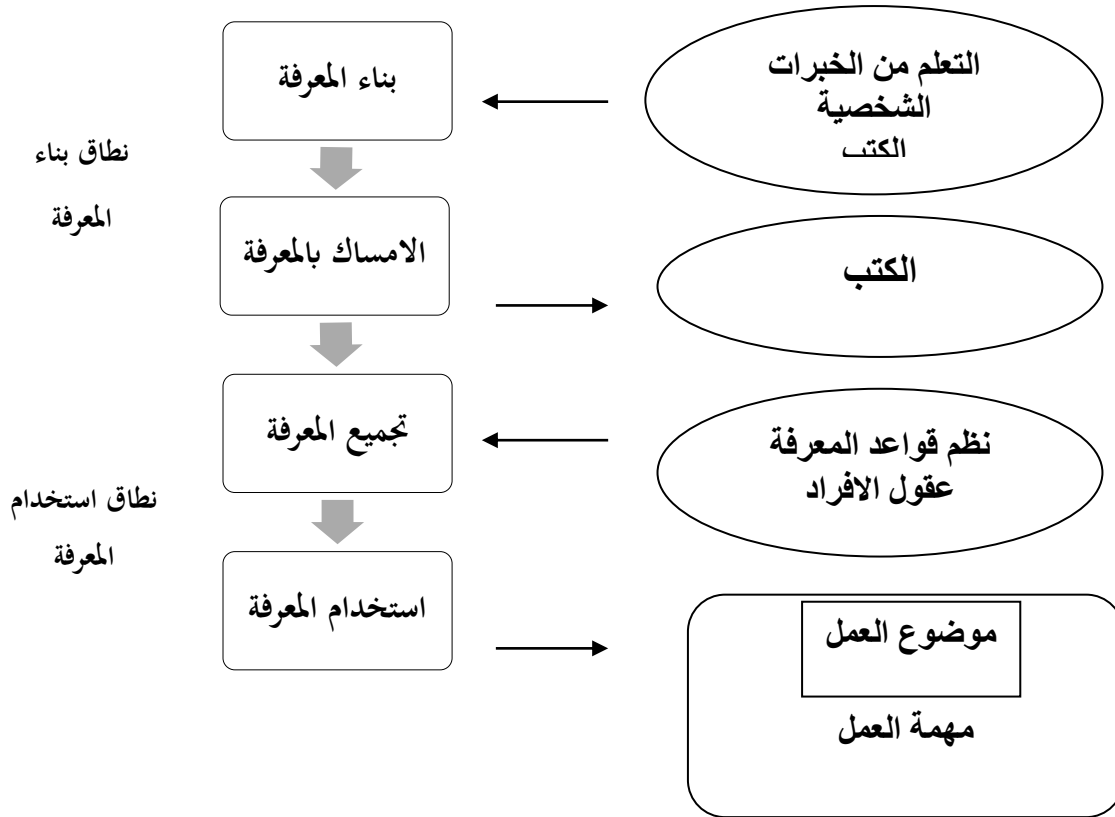
4. نموذج Wiig:

قدم نموذجا آخر يحقق اربعة اهداف رئيسة هي:

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

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد وظائفه على انها خطوات متسلسلة. بمعنى اخر انها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض لوظائف والنشاطات بالتوازي. كما اننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذه في وقت سابق، وكما يتبين من النموذج فن الاهتمام يتركز ايضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي اي شكل اخر له علاقة بالموضوع. اما تجميع المعرفة فيمكن ان يتخذ اشكال عديدة، بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، الى شبكات الخبرة، والى فرق العمل. وعلى نحو مماثل، فانه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الاساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخام المعرفة لدى المنظمات والافراد. وعلى الصعيد النظري، فان هذه الوظائف يمكن ان تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. (حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، 2012، صفحة 40/39).

الشكل رقم (01-07): نموذج إدارة المعرفة عند WIIG



المصدر: (حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، 2005، صفحة 40)

5. نموذج Jaston et Gupta :

يقدم نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهم ان إدارة المعرفة عملية استراتيجية تضمن هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات اساسية لانتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة على النحو التالي:

1.5. تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية او من المصلدر الخارجية للمنظمة؛

2.5. التنقية: تلي العملية الاولى عملية التنقية للكلم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على مايتلاءم مع استراتيجية المنظمة؛

3.5. ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير اليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل تكلفة؛

4.5. نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا على الإدارة العليا؛

5.5. تطبيق لمعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وأن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم ين هناك تطبيق فعال للمعرفة.

6. نموذج منظمة الإدارة المريكية:

بدأت به عام 1962 ويتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي:

1.6. اكتشاف المعرفة: حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة؛

2.6. اسر المعرفة وتنظيمها: واستخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة، مثل البريد الصوتي والبريد الإلكتروني وتحادث بالفيديو؛

3.6. المشاركة بالمعرفة: وقد طورت المنظمة بنية تحتية قد أطلق عليها معرفة وهي خدمة معلوماتية تظم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلاً على أن النموذج تضمن بناء نوعيين من الشبكات الرسمية هما:

1.3.6. جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة؛

2.3.6. جماعة الممارسة: والذي يقع عليهم عبء التنفيذ للبرنامج وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية والزيائن من خلال خبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال اغناء ثقافتهم. (الزيادات، 2008، صفحة 132).

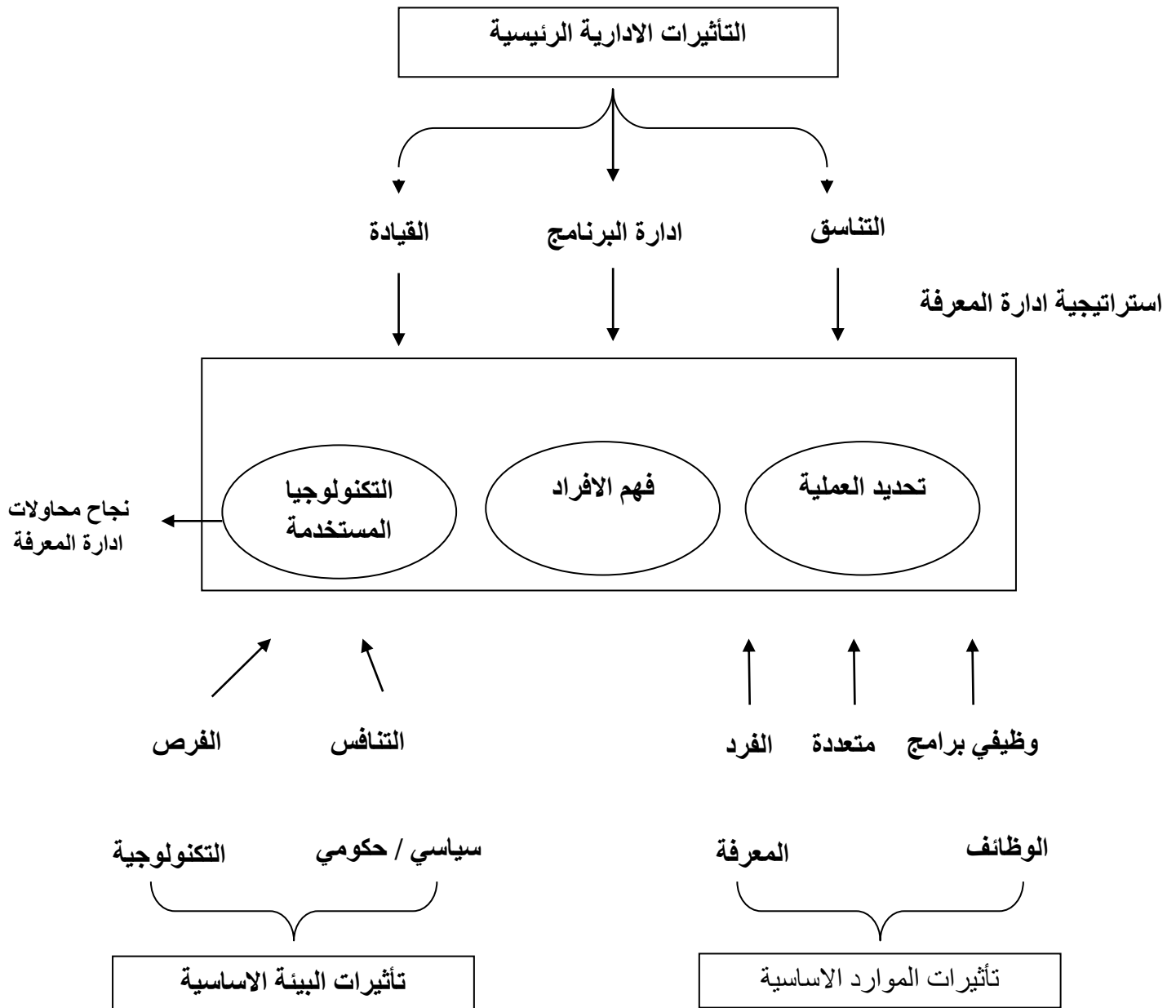
7. نموذج مازي وآخرون:

قام مازي ورفقائه ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة عن طريق دراسة حالة لفورتييل ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه هول سابل وجوشي، وهو يرى أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم مستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقا لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.

ويتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر، وهي:

- استراتيجية إدارة المعرفة: تتحدد عملية استخدام المعرفة، وإي معرفة يتم اكتسابها ومصادرها ومستخدميها وشكل هذه المعرفة؛
- التأثيرات الإدارية الرئيسية: تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرنامج، وعملية التنسيق والرقابة على الموارد؛
- تأثيرات الموارد الرئيسية: وتشمل الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي نحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة؛
- تأثيرات البنية الأساسية: وتصف القوى الخارجية التي توجه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميز بين المنظمات. (ربحي، إدارة المعرفة، 2012، صفحة 235).

شكل رقم (01-08): نموذج مازي وآخرون



المصدر: (ربحي، إدارة المعرفة، 2012، صفحة 236)

المطلب الخامس: عوائق تطبيق إدارة المعرفة

ان تنفيذ اليات وميكانزمات إدارة المعرفة ليس مجرد عمل او شعار خلاب يمكن الوصول اليه بسهولة ففي كثير من الاحيان يصعب تطبيق نبادرات إدارة المعرفة و الوصول الى الفشل ان العوائق التي تعترض تطبيق الإدارة المعرفية هي:

- قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة تامة عن الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما ينمي تطورات و قدرات وافكار شخصية تتلائم مع معتقداتهم واهتماماتهم بان افكارهم هي الافضل والارقى ولكنها عكس التي تفضلها المنظمة وهنا تكون القدرات الانتاجية ناقصة ولا تستخدم في صورتها الكاملة، وحيث تؤدي الى ممارسات غير خادمة وتؤثر سلبا في نظام المعرفة الذي جرى بنائه عبر مراحل متفاوتة، نبرز ضرورة اصلاح هذا التقصير من قبل فرق العمل المتخصصة لاعادة شمولية الافكار والاعمال للمنظمة، وقد يكون هناك اعلانات وترويج خيالي لنظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وامكانات مزيفة وغير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة الاحباط المتكرر وحتى اللجوء الى حذف بعض المنتجات.
- ويتم التركيز في الكثير من الحالات على الفرص السوقية وتقديم إدارة المعرفة على انها سبيل الرشاد ومنبع الافكار الكافية لكنها قد تكشف عن قيم غير واضحة وغير محددة ولهذا يجب قياس التوقعات ووضع جميع البدائل حتى مع تبني نظام إدارة المعرفة .
- كما يضيف سيفيبي ولويد مشكلات اخرى منها:
- في كثير من الاحيان تحقق إدارة المعرفة وتضع جهودها ادراج الرياح وتغفل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- ان تطبيق مضامين إدارة المعرفة يتطلب فهم كافي وادراك شامل للامد الطويل قبل الانطلاق في التطبيق وعدم مراعاة هذا الامر ينعكس سلبا على المنظمة وحالتها التنافسية. (سبتي، 2015، صفحة 58/59).
- اضافة الى ذلك هناك معيقات اخرى منها:
- ضعف التنسيق بين الانشطة التنفيذية للاستراتيجية؛
- جمود الاجراءات التنفيذية المطلوبة وعدم اعطائها هامش من المرونة، وقد ينتج ذلك عن جمود في الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي في ظل إدارة المعرفة يجب ان يتطور من المستويات الهرمية والخطية في إدارة العمليات والانشطة الى مستوى اداري افقي يرتبط بشبكة من العلاقات والاتصالات المتداخلة؛
- التغيير المفاجئ في البيئة الخارجية الذي يؤثر على المنظمة واستراتيجيتها لإدارة المعرفة؛
- ضعف التمكين وتفويض الصلاحيات وتحديد المهام القيادية لإدارة المعرفة داخل المنظمة؛
- شح الموارد اللازمة لوضع الاستراتيجية حيز التنفيذ.

المبحث الثاني: ماهية التطوير التنظيمي

ان أغلب التعليمات المعاصرة اليوم تواجه تحديات اقتصادية ما يجعلها تلجا الى التطوير التنظيمي كاسلوب للتفاعل والتكيف والتوافق مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية وهو ما يكفل لها زيادة كفاءة الاداء الوظيفي والفعالية في استخدام الموارد المالية والبشرية ويحسن قدراتها على حل مشكلاتها ومواجهة التغيرات بحكمة دون ارتباك انشطتها وهو بذلك يحافظ على بقاء المنظمة ونموها وازدهارها ويحقق لها النجاح.

ومن أجل الأمام أكثر بالجوانب المتعلقة بالتطوير، سوف نحاول في هذا المبحث سنستعرض اهم النقاط فيه من خلال توضيح مفهوم التطوير التنظيمي واهدافه، واهم خصائصه، اضافة الى عناصر أخرى سنأتي على ذكرها في هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

1. تعريف التطوير التنظيمي:

ان مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة، ولكن يمكن تعريفه على انه تغيير ذو طابع علمي وعملي يتعلق استراتيجي بالمنظمة، ومناخها، ومابها من افراد، جماعات، بهدف تحسين الإدارة.

1.1. عرف التطوير التنظيمي بانه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي جري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها المعارف السلوكية؛"

2.1. عرف ريتشارد بيكارد التطوير التنظيمي انه " مجموعة الانشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية؛"

3.1. عرف الدهان التطوير التنظيمي "عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة مع التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها وذلك باحداث تاثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات، ويتم هذا بموجب العلوم السلوكية"؛

4.1. عرف (Wendell Frenc) التطوير التنظيمي انه " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"؛

5.1. فالتطوير التنظيمي هو احد المداخل التنظيمية الاساسية لتحقيق التغيير التنظيمي وبالتالي هو تدخل مخطط ومستمر يستند الى العلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة ويشمل التنظيم باكملة او جزء منه؛

وهكذا يمكن الخروج بتصور شمولي لمصطلح التطوير باعتباره اشارة للانتقال بتنظيم من وضع غير مرغوب فيه الى وضع افضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهيكل التنظيمية، وتبسيط اجراءات العمل، وتحديث المعدات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الاداء وفاعليته، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر اليه على انه الوظيفة الادارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الادارات الهادفة الى تطوير، وهو كذلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة الى تغيير وتطوير الافراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي الى مناخ تنظيمي سليم.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التطوير التنظيمي

1. خصائص التطوير التنظيمي:

يتسم التطوير التنظيمي ببعض الخصائص من اهمها مايلي:

- انه برنامج مخطط للتغيير يشمل وضع الاهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية؛
- انه جهد بعيد المدى حيث لاتظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين او اكثر وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات وتعتبر طول الفترة الزمنية التي

- يستغرقها البرنامج احد المشاكل التي تواجه المديرين لان المكافآت وقياس نجاحا لمدراء عادة ماتبنى اهداف قصيرة المدى؛
- يتعلق بمهمة التنظيم فبرامج التطوير لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة؛
 - موجه الى حل المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لايجاد حلول للمشاكل التنظيمية؛
 - الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي حيث تهدف الى تغيير فعلي وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب لحلقات المناقشة التي تهدف الى زيادة خبرة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في فرض تطبيقها فبرامج التطوير تبدأ بتشخيص والتطبيق ومتابعة بصورة علمية ان مجهودات التطوير التنظيمي موجه اساسا نحو المجموعات فطالما اننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو ايجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية؛
 - تركز برامج التطوير التنظيمي اساسا على تغيير اتجاهات وسلوك لان من شان ان ينعكس على حماس ورغبة الاشخاص في التطوير ونقب التغيير والالتزام ببرامج التطوير؛
 - يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في العلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد اساسا على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها او احتياجها للتعديل؛
 - يعكس استدام منهج النظم فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة نها والهيكل التنظيمي والعمليات؛
 - جزء عضوي من عملية الإدارة فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه افراد خارجيون للمنظمة بل انه عملية إدارة التغيير التنظيمي؛
 - يقوم على اساس النظرية وتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة. (صيرفي، 2007، صفحة 33/32).

2. أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف اهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف حجم المشكلات ونوعها في المنظمات، ولكن توجد اهداف عامة تطبق على جميع المجالات والمنظمات:

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وان الانتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فان التطوير التنظيمي يدعم الانتاجية؛
 - ان تنمية القوى البشرية وتحسين اداءها، هو الهدف الاساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
 - تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي؛
 - تطوير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بانجاز اهداف التنظيم وتطوير الافراد فيه؛
- (نزال ، 2017، صفحة 26).

- العمل على ايجاد التطابق والتوافق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية واهدافها ؛
- ايجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كافراد وجماعات وتشجيع روح منافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات. (صيرفي، 2007).

المطلب الثالث: مجالات ومراحل التطوير التنظيمي

1. مجالات التطوير التنظيمي: تمثلت في:

1.1. التطوير على مستوى الافراد:

يدور المنطق حول ضرورة تطوير الافراد بالشكل التالي: ان الاداء التاجح للافراد داخل اعمالهم ومنظمتهم يعني ان هناك توافقا بين الافراد يتمثل في (اهدافهم ودوافعهم، شخصياتهم واجراءات وعملاء، وغير ذلك) من ناحية اخرى الى ان دوام الحال من المحال، فكل من الافراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الافراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الاداء السئ وانخفاض الرضا عن العمل وهنا يجب اجراء بعض التدخل في الانظمة المؤثرة على الافراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الافراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة اخرى.

والمهم في هذا الجزء هو أن التغيير في الأفراد هو أحد العناصر التي تاكد ضرورة التدخل واستخدام اساليب التطوير التنظيمي ومن هذه التغيرات في الافراد:

- اهتمام متزايد في النقود والاجور؛

- عدم الثقة الكثيرة من المرؤسيين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم؛
 - عدم الثقة من جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الجيد والسئ ؛
 - الاهتمام المتزايد للمشاركة واتخاذ القرار والحصول على معلومات ؛
- فهذه التغيرات تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات افراد المنظمة الوحده لذلك يستلزم اهتمام الإدارة بهذه الجوانب السلوكية الاساسية للإدارة.

2.1 التطوير على مستوى جماعات العمل:

تلعب جماعات العمل وظيفة اساسية فهي حلقات الوصل بين الافراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية اخرى

1.2.1. تعريف الجماعة: تعرف بأنها: "عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها او التعريف عليها"، ويعرفها كاتب اخر بانها: " تجمع عدد صغير نسبيا من الافراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويسعون في ما بينهم بتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

2.2.1. خصائص الجماعة:

- عدد افراد الجماعة محدود نسبيا يسمح بالتفاعل الوعي المتبادلين بين الافراد؛
 - لدى الافراد هدف او رسالة مشتركة؛
 - تطوير الجماعة قواعد ومعايير لتنظيم وضبط سلوك الافراد في الجماعة؛
- من أسباب تكوين الجماعة:

- يتحد الافراد او يجتمعون سويا لانجاز اعمال ومهام مجددة ؛
- يتحدد الافراد او يجتمعون سويا لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد؛
- يتحد الافراد لان الاتصالات والعلاقات قوية وعزيزة وتربطهم ببعضهم؛

3.2.1. انواع الجماعة:

هناك خمسة انواع رئيسية من الجماعات هي كالتالي:

1.3.2.1. المجموعات الوظيفية: تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة وهي عبارة عن الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة، ويمكن ان تسمى قسماً أو وحدة.

2.3.2.1. فريق العمل: يتكون من عدة افراد لنفس الدائرة او دوائر مختلفة من اجل انجاز مهمة محددة، ولها خصائص الجماعة الاولى(عدد محدود، معنويات عالية، انتماء كبير، قسم مشتركة، شعور بالانجاز الكبير).

3.3.2.1. اللجان: وهي جماعات لممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية.

4.3.2.1. جماعات الضغط والمصلحة المشتركة: وهذه الجماعات تسعى لتحسين اوضاع الافراد المنتسبين لها.

5.3.2.1. جماعات الغير رسمية: وتنشأ هذه الجماعات تلقائياً بين الافراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينها.

3.1. التطوير على مستوى التنظيم:

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل اطراف المنظمة بغرض تحقيق اهداف محددة، ويتكون هذا الكيان بين العملاء والموردين وهياكل الوظائف والاساليب واجراءات العمل، وللتدليل على اهمية التنظيم نطرح:

- التنظيم هو هيكل للعلاقات التنظيمية. بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة؛
- التنظيم هو هيكل للاتصال، كيفية عمل الاتصال بين الافراد وانسياب المعلومات؛
- التنظيم هو هيكل للعمليات الادارية، حيث يضم مجموعة من السياسات والاجراءات والقواعد التي تحدد كيفية اداء العمليات الادارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات؛ (كافي ،

2015، الصفحات 132-133-134).

2. مراحل التطوير التنظيمي:

على ضوء أهداف التطوير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي والمتمثلة في:

1.2 مرحلة البدء: وهي اهم مراحل في عملية التطوير التنظيمي لانها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعدادة للممارسة التطوير التنظيمي.

2.2 مرحلة التحول: وهذه المرحلة تحتاج الى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين.

3.2 مرحلة الصيانة والعناية: ويتطلب ذلك توافر فريق من المختصين من داخل النظام يعملون كفريق تنشيطي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي.

4.2 مرحلة النتائج او الاثر: ان الاثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في النظام الاداري بالاجهزة وفي الموظفين والعاملين بها.

ويقترح الغمري نموذجاً للتطوير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية، على اعتبار ان التطوير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية وفي مايلي باختصار هذه المراحل:

المرحلة الاولى: الشعور بالحاجة الى احداث التغيير، يؤكد الغمري على الشعور الحقيقي بالحاجة الى التغيير حيث ان برامج التطوير التنظيمي لايمكن ان تفرض على المنظمات.

المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير:

تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء تغيير على ان يكون هؤلاء الخبراء على دراية عالية بالظروف البيئة المحلية.

المرحلة الثالثة: وضوح ابعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة:

لتبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما فيهما الخبير بالاسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة ، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي والاداء وعلى مسؤولياتهما الكاملة عنهما.

المرحلة الرابعة: جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل، ويقوم الخبير بتصوير المناخ السائد في المنظمة ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة.

المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع المعلومات، وفيها يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما:

1. الانظمة الفرعية: التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل: الادارات ،الاقسام، المنتجات، العلاقات التنظيمية،....الخ.

2. الاساليب والعمليات: كالاتصالات واسلوب حل المشكلا في الجماعات وصنع القرارات وانماط القيادة، وصور السلطة.

المرحلة السادسة: وهي مرحلة استخدام مجموعة من الانشطة والمدخلات او البرامج الاي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والي تعمل على زيادة فعالية المنظمة.

المرحلة السابعة:المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير:

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه وتتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه.

المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي:

وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي. (مختار و يونسى ، 2019، صفحة 77/78).

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

مما لا شك فيه ان التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وابداع انساني لاغراض التغيير المخطط، ولقد احتل مكانا مميزا بين النظريات الاساليب الادارية الحديثة، ويكفي لتأكيد هذه المقولة ان اكثر المفكرين والنمطيين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم حتى انهم استخدموا التطوير التنظيمي في اعمالهم كمستشاريين اداريين ومن ضمن هؤلاء على سبيل المثال (دوبلاس ماكريجوا)، (رانسيس ليكارت)، (موتون وارين بينيس).

ان مدى الانتشار الذي حققه التطوير التنظيمي ومدى الاهتمام الذي قبل به يقود بضرورة الى سؤال اساسي الا وهو الى اي مدى يلبي التطوير التنظيمي كمنهاج سلوكي وكمدخل لحل المشكلات وحاجات المفكرين والممارسين في مختلف ميادين ومجالات الإدارة ام هل التطوير التنظيمي مجرد ابتكارا جديد وللاجابة على هذا السؤال لابد من الوقوف على ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.

1- ايجابيات التطوير التنظيمي:

لقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث اسسه وممارساته على العديد من الاساليب ونظريات السلوكية التي سبقت، فاستفادة بالتالي من اسسها وتجاربها في تحسين وتطوير اداء الافراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معه وبالتالي فان التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبق من نظريات ادارية ومن اهمها البحث الموجه نحو العمل والإدارة بالاهداف.

ان التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كابداع اداري، اذ لاجدل في ان معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية او نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا اذا ما قورن بتاثيرثقافة المنظمة، ويكمن النجاح الحقيقي ولاضافة التي يحققها التطوير التنظيمي في اقتراحه لطرق الكفيلة لتحليل الثقافة والعمل على تغييرها من استعاب، ومن ثما السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.

انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الافراد فان هناك دليل تاريخي بان احداث التغيير على الافراد والجماعات يسهل كثيراً اذا ما تم التدخل عن طريق المجمةعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى.

يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهاج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من اسباب النجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في ان التجديد او التغيير هو تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها (السكرانة، صفحة 40/39).

2- سلبيات التطوير التنظيمي:

أما من سلبياته فنذكر منها:

هو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً، كما انه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره، كما يعاب عليه انه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصية لتصبح ظاهرة على السطح كما انه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، ويركز على الجوانب السلوكية بدلا من الاداء الوظيفي، ويعاني التطوير التنظيمي في الدول النامية بالنقص الشديد في المعلومات وتبادلها وكثيراً من المحسوبين على هذا الحقل لا يهتمون له اصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير فاشلة (سعيدة، صفحة 11/10).

الجدول رقم (01-03): ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

سلبيات التطوير التنظيمي	ايجابيات التطوير التنظيمي
- يستغرق وقتا طويلا - باهظ التكاليف - احتمالات الفشل العليا - بطيء العائد - التعدي على الخصوصيات - نتائج سلوكية عكسية - الخضوع لراى المجموعة - صعوبة التقييم - شح المعلومات لدى بعض الثقافات	- التطوير النتكامل في التنظيم - زيادة الاداء - زيادة الرضا الوظيفي - تحسين العمل الجماعي - زيادة الدوافع - حل الخلافات والصراعات - الالتزام - تقليل الغياب وترك العمل - فرص التعلم في الفرد والجماعة

المصدر : (صيرفي، 2007، صفحة 297).

من الجدول يتضح لنا ان الفرق بين ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي كونه يزيد في اداء الافراد من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا رضاهم عن بيئة العمل لتوفر الظروف المساعدة على ذلك نتيجة مراعاة العلاقات الانسانية بين الافراد والجماعات والتفاعل بينهم وهو عامل جد هام في توطيد العلاقات بينهم في مختلف المستويات الادارية بالنظر للعمل باسلوب الإدارة بالاهداف وهذا مايمكنهم من الاطلاع على اهداف المؤسسة فيساهمون في تحقيقها وبالمقابل هو باهظ التكاليف ويستغرق وقتا طويلا لانجازه.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول ان المعرفة تعد الموجود الجوهرى الغير ملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الاعمال، والتى ادت الى تحويل بيئة الاعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على المعرفة المتواجدة فى عقول افرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

كما نجد عدة تعاريف لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التى تغطيها من تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية ونمو.

وقد اصبح التطوير التنظيمى ضرورة ملحة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها واهدافها والتطوير التنظيمى كعملية فهو يهدف الى تطوير التنظيم الذى يشمل العلاقات والسلطات والاتصالات والمعلومات والعمليات الادارية كما يسعى الى تحسين الانشطة ومهام العمل والوظائف.

ونجاح اي منظمة يقتضى بزيادة الاهتمام بتطوير الافراد باعتبارهم اهم عنصر فى المنظمة فيجب تفهم احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة.

بالتالى يمكن القول ان التطوير التنظيمى هو عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات

الجزائر بالأغواط

تمهيد:

بعدما تطرقنا لدراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في الفصل الاول. سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط للتعرف على إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي.

وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف باتصالات الجزائر بالأغواط. من حيث النشأة والتطور والاهداف والمهام والنشاطات. بالإضافة الى الخارطة التنظيمية. ثم عرض نتائج دراسة حالة ولإلمام بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الاول: التعريف بالمديرية العملية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي لدراسة الحالة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسات الحالة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية محل الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي وقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم. ولقد ادركت الحكومة الجزائرية مع بداية القرن الحالي اهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع. فقامت الجزائر بوضع برامج لإعادة هيكلة قطاع الاتصالات والذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر.

وسوف نتطرق في هذا المبحث الى نشأة اتصالات الجزائر وتعريفها ثم نتطرق بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط من خلال تعريفها وال خارطة التنظيمية لـهت ونذكر مهامها واهدافها واهم نشاطاتها.

المطلب الاول: مديرية اتصالات الجزائر

1. نشأة مديرية اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر. وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بالنسبة تنشط في سوق الهاتف الثابت. والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد في القطاع في شهر اوت جاء هذا لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد. والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين. احدهما بالنشاطات البريدية والخدمات المالية المتمثلة في بريد الجزائر والآخر في اتصالات الجزائر.

وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال. واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى. حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية

- **قانون 03/ 2000 وميلاد اتصالات الجزائر:** نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. بعد ازيد من

عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا والاتصال تبعت القرار 03/2000 اذحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

- 01 جانفي 2003 الانطلاقية الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ. حيث اصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد. ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم. فيه المنافسة الشرسة. البقاء فيها للأقوى والاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (www.algerietecom.dz, 2022).

2. التعريف بمديرية العملية لاتصالات الجزائر الاغواط:

هي مديرية عملية من بين 50 مديرية التابعة لاتصالات الجزائر، مقرها طريق الجلفة الاغواط، حاسي رمل وافلو بالإضافة الى عدة نقاط حضور (بيع)، تقع مباشرة تحت اشراف المفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر بالأغواط. هدفها الرئيس توفير خدمات الهاتف والانترنت للزبائن. بالإضافة الى تسييرها المباشر لمراكز ومصالح الاتصالات التابعة لها. وهي مؤسسة ادارية، خدمية، تجارية، فتحت ابوابها رسميا في 2003/01/01 توظف حاليا ازيد من 245 عامل على مستوى الولاية. (قسم الموارد البشرية ، 2022)

3. المهام الاساسية للمديرية:

- السهر على تحقيق الاهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف مديريات العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الاشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والانجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- الاشراف على مختلف الاعلانات والاشعارات وترقية التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية. من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

- دعم وتمويل مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛
- الاشراف على متابعة المشاريع الكبرى بالمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال؛
- العمل على تقديم افضل الخدمات لمختلف الزبائن. (www.algerietecom.dz, 2022)

4. أهداف المديرية:

- تعمل اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال بأربع اهداف هي:
 - زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية. وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد اكبر من المستعملين. وبالخصوص المناطق الريفية؛
 - زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة. وسلسلة او مجموعة التشكيلات المقدمة. وجعلها اكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
 - تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات. مرنة وموصولة بطرق الاعلام؛
 - المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام والاتصال في الجزائر.
- (شيخي ، 2012-2013، صفحة 125)

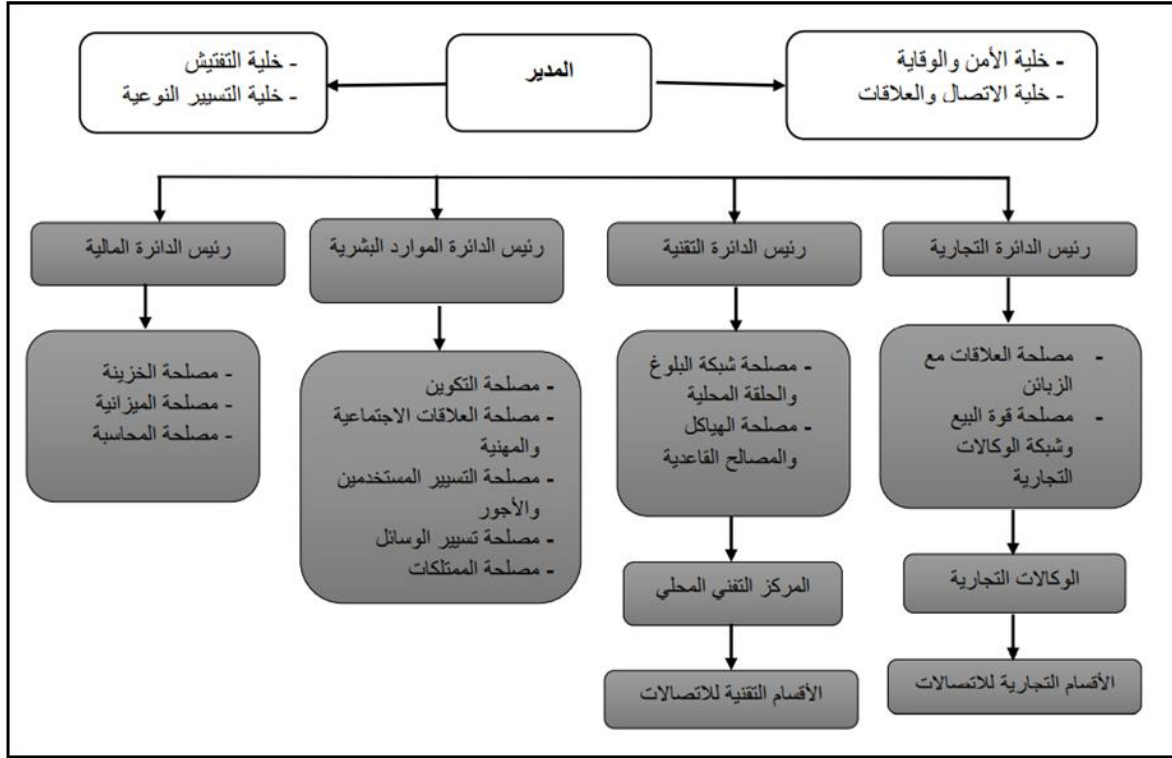
5. نشاطات المديرية:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

المطلب الثاني: الخارطة التنظيمية:

تحتوي الخارطة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر على الوظائف التالية:

الشكل (01-02): الخارطة التنظيمية لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط



المصدر: (قسم الموارد البشرية ، 2022).

المدير: وتوكل اليه المهام الاساسية التالية: التوجيه والاشراف اصدار القرارات التنظيمية والادارية متابعة تنفيذ وانجاز المخططات السنوية متابعة عن قرب مدى تحقيق اهداف الإدارة العليا الموضوعية سنويا والمقسمة على شكل مخططات وكل شهريين.

1. دائرة المالية: وتتكل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على اساس اقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة؛
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الانجاز وتسديد نفقاتها الخاصة؛
- مراقبة التسيير والصفقات وانجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبة وكذلك العمليات خارج الميزانية؛
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها للقوانين وحسن التسيير؛

2. الدائرة التقنية: وتتكل بما يلي:

- متابعة صيانة الشبكات؛
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة؛
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الحديثة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

3. الدائرة التجارية: وتتكل بما يلي:

- متابعة الاهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد
- تحصيل الديون؛
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والانترنت؛
- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الافراد ام المؤسسات؛
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الافراد والمؤسسات بإعلامهم وتوطيد صلتها معهم وكسب ثقتهم وولائهم؛ ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة.

4. دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا؛
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والاداء؛
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الاهداف المسطرة كما انها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر؛
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة والعمل على ايجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل؛
- تنمية مختلف القدرات والمهارات لكافة العاملين كل حسب طبيعة عمله وبعدل ومساواة دون محاباة لاحدهم على حساب الآخر؛
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة والاشراف على عملية التعيين وبالتعاون مع باقي اطراد المديرية. (قسم الموارد البشرية ، 2022).

المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملية للدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى أهم الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة من خلال التعرض للتساؤلات والفرضيات المنطلق منها في دراسة الحالة لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، مع تحديد النموذج المقترح للدراسة ميدانيا والتعريف بمتغيراته وابعاده، وذلك بما يتوافق مع الجانب النظري، وبعدها نتطرق إلى تحليل محاور وعناصر الاداة المستعملة في الدراسة ميدانيا. واخيرا نستعرض أهم خصائص مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية

انطلاقا من اشكالية الدراسة وعناصرها، ومن فرضيات (سواء الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها بالمقدمة) يمكن طرح مجموعة من تساؤلات وفرضيات للدراسة الميدانية. هي في الحقيقة لا تخرج عن دائرة ما سبق، بقدر ما هي اسقاطات ومزاوجة للجانب النظري مع الجانب التطبيقي، وذلك بما يوائم النموذج المقترح للدراسة ويعكس الابعاد المكونة له. وبما يتوافق مع الأساليب الاحصائية المتبناة من طرف الطالبتين

1. اشكالية الدراسة الميدانية: في ظل التغيرات السريعة والتكنولوجيا التي تشهدها مختلف المؤسسات من بينها مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط اصبح الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها من افضل الطرق التي يتم اللجوء اليها فهي تقوم على توفير المعلومات لجميع الموارد البشرية في المؤسسة و المستفيدين منها لتحسين الاداء وتطوير المنظمات. من اجل التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي قمنا بدراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط وتم الانطلاق من الاشكالية الرئيسية التالية:

الاشكالية الرئيسية: هل يوجد اثر دال احصائيا لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.1 هل يوجد اثر دال احصائيا لتشخيص المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟

2.1 هل يوجد اثر دال احصائيا لتوليد المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟

- 3.1 هل يوجد اثر دال احصائيا لتخزين المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 4.1 هل يوجد اثر دال احصائيا لتوزيع المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 5.1 هل يوجد اثر دال احصائيا لتطبيق المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 6.1 هل توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 7.1 هل توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير العمر كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 8.1 هل توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى العلمي كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 9.1 هل توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى الوظيفي كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟
- 10.1 هل توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير مدة الخبرة كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ؟

2 فرضيات الدراسة الميدانية:

من خلال اشكالية الدراسة واهدافها، قمنا بصياغة فرضية رئيسية ميدانية، ومجموعة فرضيات فرعية وذلك انطلاقا من اشكاليات الدراسة التي تناولناها في العنصر السابق، وذلك قصد الاجابة عنها واختبارها. وهي:

➤ لا يوجد اثر دال احصائيا لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

وتتبقى من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1.2 لا يوجد اثر دال احصائيا لتشخيص المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

2.2. لا يوجد اثر دال احصائيا لتوليد المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

2.2 لا يوجد اثر دال احصائيا لتخزين المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

3.2 لا يوجد اثر دال احصائيا لتوزيع المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

4.2 لا يوجد اثر دال احصائيا لتطبيق المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

5.2 لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي، في وجود متغير معدل واحد على الاقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تبقى من هذه الفرضية الفرعية مجموعة فرضيات اخرى كالتالي:

1.6.2 لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

2.6.2 لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير العمر كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

3.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى العلمي كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

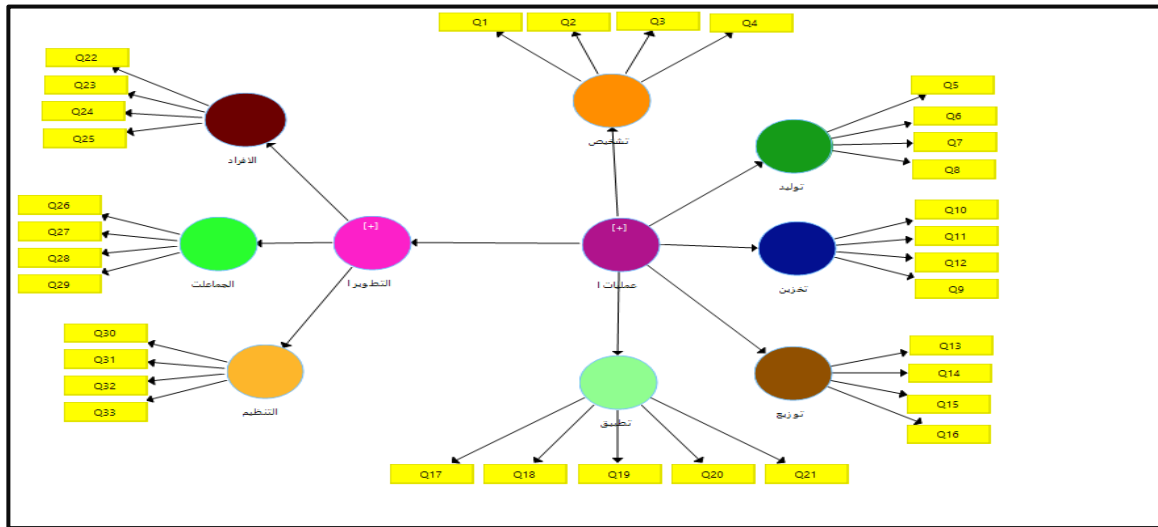
4.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير المستوى الوظيفي كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

5.6.2. لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير مدة الخبرة كمتغير معدل للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

3 نموذج الدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على دراسة دور عمليات إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط على تفعيل التطوير التنظيمي، وهذا انطلاقا من الدراسات السابقة في هذا الميدان على اساس النماذج لمختصين والباحثين في مثل هذه الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع فرضيات المنطلق منها وكذلك مع اهداف الدراسة والدراسات السابقة وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية. ولتوضيح اكثر حول نموذج الدراسة وفق اسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (PLS) وبالاستعانة ببرنامج smartpls نستعين بالشكل التالي:

الشكل (02-02):النموذج البنائي العام للدراسة وفق اسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية



المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الشكل السابق، يركز النموذج البنائي للدراسة على حالتين لمتغيرات الدراسة بدأ بالمتغير المستقل والذي يمثل عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) والمتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي (على مستوى الافراد، على مستوى جماعات العمل، على مستوى التنظيم).

المطلب الثاني: اداة الدراسة

1 مرتكزات اداة الدراسة:

بغية التوصل الى النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية وبالاغتماد على الدراسات السابقة المقدمة من طرف الباحثين المتخصصين في مجال البحث. قمنا بتصميم استبانة خاصة بالموظفين. وبالاغتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الابعاد، تم ادخال بيانات استبانة باستخدام برنامج الاحصائي spss، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة للدراسة، وتم تحليل باستخدام نفس البرنامج وكذا برنامج النمذجة بالمعدلات البنائية smartpls.

تم تصميم الاستبانة وتقسيمها الى ثلاثة أقسام وهي:

1.1 ديباجة: والذي يهدف الى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة الى ذكر بعض العبارات التي من

شأنها ان تحفز المستجوب على المشاركة في الاستقصاء واثارة اهتمامه بصورة إجابيه وفعالة ومنظمة بما يخدم الدراسة بشكل عام.

المحور الاول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث: الجنس. العمر. المستوى

العلمي. المستوى الوظيفي. مدة الخبرة باعتبارها معلومات اساسية وصفية.

المحور الثاني: يحتوي على المتغير المستقل X والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة وهي على

التوالي:

- المتغير الاول X_1 : تشخيص المعرفة ويتكون من أربع عبارات؛
- المتغير الثاني X_2 : توليد المعرفة ويتكون من أربع عبارات؛
- المتغير الثالث X_3 : تخزين المعرفة ويتكون من اربع عبارات؛
- المتغير الرابع X_4 : توزيع المعرفة ويتكون من اربع عبارات؛
- المتغير الخامس X_5 : تطبيق المعرفة ويتكون من خمس عبارات؛

المحور الثالث: يحتوي على المتغير التابع Y والمتمثل في التطوير التنظيمي؛

- المتغير الاول Y_1 : على مستوى الافراد ويتكون من اربعة عبارات؛
- المتغير الثاني Y_2 : على مستوى جمعات العمل ويتكون من اربع عبارات؛
- المتغير الثالث Y_3 : على مستوى التنظيم ويتكون من اربع عبارات

الجدول رقم (01-02): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	رقم العبارات	الرمز
عمليات إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	العبارات من 1 الى 4	من Q1 الى Q5
	توليد المعرفة	العبارات من 5 الى 8	من Q5 الى Q8
	تخزين المعرفة	العبارات من 9 الى 12	من Q9 الى Q12
	توزيع المعرفة	العبارات من 13 الى 16	من Q13 الى Q16
	تطبيق المعرفة	العبارات من 17 الى 21	من Q17 الى Q21
التطوير التنظيمي	على مستوى الافراد	العبارات من 22 الى 25	من Q22 الى Q25
	على مستوى جماعات العمل	العبارات من 26 الى 29	من Q26 الى Q29
	على مستوى التنظيم	العبارات من 30 الى 33	من Q30 الى Q33

المصدر: (من اعداد الطالبتين)

من خلال ما سبق وفيما يخص سلم القياس لعبارات الدراسة الخاصة بالمحاور الاساسية للدراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي تم اعتماد مقياس ليكار (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نسبيا، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من اكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في الكثير الدراسات حيث اشاروا الى ان هذا المقياس يعتبر من اكثر المقاييس شيوعا. لأنه سهل الاعداد والتفسير، وسهل الاستخدام من قبل الافراد.

2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الاولى على عدد من الاساتذة المحكمين في الكلية وذلك لتعرف على آرائهم حيث قاموا بمراجعة محتوى فقرات ومدى

ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث. وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل اداة الدراسة بصورتها النهائية (انظر الملحق رقم 01).

3 ثبات اداة الدراسة:

يقصد بثبات اداة الدراسة هو استقرار النتائج اي مدى توافق او الاتساق في نتائج الاستبيان اذل طبقت اكثر من مرة وفي الظروف المماثلة. وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي الفا كرونباخ. اذ يقسي مدى تناسق في الاجابات المستجوبين على الاسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير الفا كرونباخ بانها عامل الثبات الداخلي بين الاجابات، ويدل ارتفاع قيمة درجة ارتفاع ثبات ويتراوح ما بين (0) و(1) ويكون قيمته مقبولة عند 60% وما يفوق. وفيما يلي نتائج الفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية لجميع افراد العينة المدروسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-02): نتائج قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
01	عمليات إدارة المعرفة	21	0.892
02	التطوير التنظيمي	12	0.849
	كل العبارات	33	0.930

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تحاوزت 0.8 حيث بلغت القيمة الاجمالية لهذا المعامل 0.930 مما يعني ان اداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال ان تم اعداد توظيف الاداة مرة اخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضا بتناسق كبير بين العبارات والمحاو التي تكونها والجدير بالذكر هنا ان كل المحاور الاساسية للدراسة (عمليات إدارة المعرفة و التطوير التنظيمي)، تتميز هي ايضا بثبات عال، حيث نجد اقل لها هي 0.849. الامر الذي يبعث اطمئنانا اكثر في اكثر في الاعتماد على اداة القياس لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية

1 مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الاحداث او الافراد او المؤسسات التي يمكن ان يكونوا اعضاء في عينة الدراسة. ومن اجل قياس دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي تم اختيار مديرية

اتصالات الجزائر بالأغواط كمجتمع احصائي للدراسة، حيث تم تصميم استبيان اولي وعرضه على الاستاذ المشرف وعدد من الاساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الاغواط وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الاخطاء، وكمرحلة ثانية تم بناء دراسة استطلاعية اقتصرت على عينة مكونة من 20 مفردة وتم استرجاع 15 استبانة وعند وجود نتائج جد ممتازة تما تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة 60 مفردة تم استرجاع 45.

الجدول رقم (02-03): وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على افراد عينة الدراسة من حيث العدد

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	العدد المقبول
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة الاولى	20	تم استرجاع 15	15
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة النهائية	60	تم استرجاع 45 وتم استبعاد 5 استبيانات	40
المجموع	70	55	55

المصدر: (من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ ان العدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي كانت 55 استبانة صالحة من المجموع الكلي للاستبيانات الموجهة لأفراد العينة.

2 النمذجة بالمعدلات البنائية (SEM)

تعتبر النمذجة بالمعدلات البنائية (SEM) (Structural Equation Modeling) من احدث المنهجيات البحث في العلوم الاجتماعية. ومن اهمها في تحليل البيانات السلوكية، تمكن من وضع وتصميم النماذج النظرية لوصف العلاقات المتشابكة بين عناصر الظاهرة ومن بينها وبين غيرها وصفا كمي واختبار صحتها وتفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة لها. وتمثل اسلوباً قائماً على التحليل الاحصائي لبيانات (صحراوي ، 2016، صفحة 62)

التعريف بالنمذجة بالمعدلات البنائية:

هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وتختبر انماط افتراضية من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة وغير مشاهدة، ويعرف نموذج المعادلة البنائية بأنه نموذج مسار كامل للعلاقة

بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه او تمثيله في رسم بياني ويعتبر هذا النموذج امتدادا للنموذج الخطي العام (عزوز، 2018، الصفحات 287-322).

2.2 اهداف البحث بالنمذجة بالمعدلات البنائية:

ان الهدف الاساسي لاستخدام النمذجة (SEM) يتمثل في محاولة التحقيق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تصوره بأبعاده المختلفة. والكشف عن العلاقات فيما بينها او بينها وبين بقية الظواهر. وتحديدًا فان استخدام النمذجة يهدف الى:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصوره؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين المكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- امكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض؛
- امكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في اخطاء القياس. (صحراوي ، 2016 ، صفحة 63)

3 دواعي استعمال النمذجة بالمعدلات البنائية:

- من الاسباب التي تؤدي الى استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية SEM نذكر ما يلي:
- تساعد على فحص العلاقة النسبية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة؛
 - يمنح اسلوب المعادلات لبنائية امكانية تقييم نموذج الدراسة بكل اكثر شمولية؛
 - يختبر SEM العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة متغيرات. وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية؛
 - القياس المتزامن للأثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الاسباب مع امكانية تقييم اثر مكوناتها من خلال ابعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة؛
 - اكثر ملائمة لتطوير النظرية اكثر من اختيار النظرية؛
 - تساعد على التنبؤ؛
 - اكتشاف العلاقة الكامنة بين المتغيرات التابعة والمستقلة. (نعيجات، 2017-2018، صفحة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

سنقوم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات باعتماد على النمذجة بالمعدلات البنائية (SEM)، والتي تعتبر من أقوى المناهج الإحصائية والتي تقوم بدراسة العديد من علاقات في نفس الوقت، حيث تقوم بتحليل نموذج القياس وكذلك التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعدلات الهيكلية (PLS). من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smartpls3).

المطلب الأول: تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة:

بعد الانتهاء من عملية تفريغ كافة بيانات الاستبانة، سنقوم من خلال هذا المطلب بعملية تحليل وصفي للمحور الأول من الاستبيان الذي يحتوي على بيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال خمسة عناصر هي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخبرة. وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في عرض وتوصيف ذلك، ويمكن تمكين هذه الخصائص من خلال الجداول والاعمدة البيانية والدوائر النسبية وفق ما يلي:

1 خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس: بعد المعالجة الإحصائية لـ 55 استبانة تم الحصول

على ما يلي فيما يخص متغير الجنس:

الجدول رقم (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس			الشكل رقم(02-03): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	
البيان	التكرارات	%النسبة	التكرار	
ذكر	35	63.3%	Total 50% أنثى 18% ذكر 32%	
انثى	20	36.4%		
المجموع	55	100%		
المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS)			المصدر: (من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL)	

يتضح ان معظم مفردات العينة كانوا من ذكور، حيث بلغ عددهم (35) فردا اي ما نسبته 63% عدد الاناث (20) انثى اي ما نسبته 36.4%، من خلال النتائج اعلاه نلاحظ أن هناك تباعد طفيف بين نسبة العاملين مقارنة بالإناث.

1 خصائص مفردات الدراسة حسب العمر: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر			الشكل رقم(02-04): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر	
البيان		التكرارات	%النسبة	
اقل من 30 سنة		2	3.6%	
من 30 الى 45 سنة		32	58.2%	
اكثّر من 46 سنة		21	38.2%	
المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS(			المصدر: (من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL)	

يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان اكثر من نصف عدد افراد العينة كانوا ضمن فئة العمرية (من 30 سنة الى 45 سنة) وبلغ عددهم (32) موظفا قدرت بنسبة 58.2% وان الذين تتراوح اعمارهم اقل من 30 سنة قد بلغ عددهم (2) موظفا قدرت بنسبة 3.6%، بينما فئة اكثر من 46 سنة فاكثر فقد بلغ عددهم (21) موظفا بنسبة 38.2%، وهذا مؤشر جيد لان العاملين الذين استطلعت اراهم من الفئة العمرية (من 30 سنة الى 45) يكونون اكثر تعاون مقارنة بالفئات الاخرى، ولهم الاقدمية حيث يعلمون كل امور المتعلقة بالمديرية.

2 خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى العلمي: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي		الشكل رقم(02-05): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	
البيان	التكرارات	النسبة %	التكرار النسبة
ثانوي فما اقل	9	16.4%	
جامعي (ليسانس ماستر)	42	76.4%	
دراسات عليا اخري	4	7.3%	
المجموع	53	100%	
المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS)		المصدر: (من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL)	

يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان هناك نسبة عالية من فئة الجامعيين بلغت 76.4% وبلغ عددهم 42. ونجد نسبة فئة الثانوي فما اقل 16.4% وبلغ عددهم 9. وحلت اخيرا دراسات عليا اخرى بالنسبة 7.3% وبلغ عددهم 4 وعند تفسير النتائج تبين ان نسبة 76.4% من افراد العينة المدروسة له مستوى جامعي (ليسانس. ماستر). وهذا يدل على ان افراد العينة الاحصائية ذات مستوى عالي من التعليم العالي.

4 خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفي

البيان	التكرارات	النسبة %
اطار سامي	8	10.9%
اطار	28	50.9%
عون تحكم	8	14.5%
عون تنفيذ	13	23.6%
المجموع	53	%100

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم(02-06): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة
اطار سامي	8	10.9%
اطار	28	50.9%
عون تحكم	8	14.5%
عون تنفيذ	13	23.6%

المصدر: (من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه. ان المستوى الوظيفي الغلب على العينة الاحصائية هو المستوى اطار حيث بلغ عددهم (28) موظفا بنسبة 50%. ثم يليها مستوى عون تنفيذ حيث بلغ عددهم (13) موظف بنسبة 23% ثم بعدهما جاء عون تحكم بلغ عددهم (8) موظف بنسبة 14.5%. ثم تليها مستوى اطار سامي حيث بلغ عددهم (8) موظف بنسبة 10.9%.

5 خصائص مفردات الدراسة حسب مدة الخبرة: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		الشكل رقم (02-07): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة	
البيان	التكرارات	% النسبة	
أقل من 5 سنوات	1	1.8%	
من 5 إلى 10 سنوات	22	40%	
أكثر من 10 سنوات	32	58.2%	
المجموع	53	100%	

(SPSS المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات EXCEL (من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المصدر:

يتضح من خلال الجدول والشكل السابق ان الفئة اكثر تكرار هي فئة التي تتراوح خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (32) موظف بنسبة 38.4%. تليها فئة التي تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات الى 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (22) موظف بنسبة 40%. وفي الاخير حلت فئة التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وبلغ عددهم (1) موظف بنسبة 1.8% ومنه نفسر ان الفئة التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات فأكثر هي الغالبة بنسبة 58.2%. وهذا ما يقدم اضافة جيدة لدراستنا لان العمال الذين لهم خبرة طويلة يكونون على دراية تامة بكافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة:

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على ادلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls3). حيث تتمثل هذه الادوات في ادلة صدق التقارب وادلة صدق التمايز. كذلك مؤشرات جودة النموذج (F^2 , Q^2 , R^2) وتدعى ايضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني اسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله او رفضه حسب الأطر

والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

الجدول رقم (02-09): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكلية			
المؤشر	التعريف	مجال القبول	
معامل التحميل Factor loading	مؤشر التوافق والانسجام للعبارة مع بعضها البعض	أكبر من 70	نموذج القياس
الموثوقية المركبة Composite Reliability	يشير على الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهو شبيه الفا كرونباخ بالإضافة انه مستحدث	أقل من 0.69 غير جيدة أكبر من 0.70 جيدة أكبر من 0.95 غير جيدة	
متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted	مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج	يكون مقبول اذا تجاوز 0.50	
مؤشر التوافق Cross loading	مؤشر قياس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض	تكون العبارة أكثر ارتباطا بالمحور الذي تمثله	
ارتباطات التغيرات نموذج القياس Variable correlation	مؤشر قياس مدى تنافر المحاور عن بعضها البعض	ان يكون البعد او المحور أكثر ارتباطا عن باقي الأبعاد	
معامل التحديد R^2 Coefficient of determination	مؤشر قياس قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع	حسب شان 1998: أكبر من 0.67 عالي R أكبر 0.33 متوسط R أقل 0.19 منخفضة R	النموذج الهيكلية
معامل التسوية F^2	مؤشر قياس تأثير المتغيرات	(Cohen 1988 حسب)	

أكبر من 0.33 إلى F	المستقلة على المتغير التابع	Effect size	
أكبر من 0.15 متوسط F			
أقل من 0.15 متوسط F			
أقل من 0.01 غير مقبول F			
	مؤشر قياس قدرة تنبؤ المتغيرات المستقلة للمتغير التابع	Q^2 مؤشر القدرة التنبؤية Redictive relevance	
يجب ان تكون أكبر من 0			
Source: (. M. Hult, T., & et al. (2017)			

1. أدلة صدق التقارب

صدق التقارب هو مدى تقارب وتوافق الاسئلة من بعضها البعض. فمعايير تقييم الصدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE). وبعد المعالجة تم التوصل الى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10): نتائج ادلة صدق التقارب							
AVE %50		Composite reliability أكبر من %70		Factor loading (أكبر من %70)		العبارات	المؤشر
بعد الحذف	قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف	-	معدل القبول
0.67	0.67	0.89	0.89	0.87	0.88	Q1	تشخيص المعرفة
				0.83	0.83	Q2	
				0.73	0.73	Q3	
				0.84	0.84	Q4	
0.62	0.62	0.87	0.87	0.57	0.69	Q5	توليد المعرفة
				0.70	0.70	Q6	
				0.90	0.90	Q7	
				0.84	0.84	Q8	
0.54	0.54	0.82	0.82	0.79	0.79	Q9	تخزين المعرفة
				0.66	0.66	Q10	
				0.73	0.73	Q11	
				0.78	0.78	Q12	
0.61	0.47	0.82	0.76	0.83	0.84	Q13	توزيع المعرفة
				0.86	0.84	Q14	
				0.62	0.59	Q15	

				--	0.33	Q16	تطبيق المعرفة
0.57	0.49	0.84	0.82	--	0.48	Q17	
				0.83	0.83	Q18	
				0.70	0.67	Q19	
				0.84	0.84	Q20	
				0.63	0.60	Q21	
0.57	0.57	0.84	0.84	0.80	0.80	Q22	على مستوى الافراد
				0.77	0.77	Q23	
				0.75	0.75	Q24	
				0.67	0.67	Q25	
0.57	0.57	0.84	0.84	0.77	0.77	Q26	على مستوى الجماعات
				0.83	0.83	Q27	
				0.74	0.74	Q28	
				0.67	0.67	Q29	
0.59	0.59	0.85	0.85	0.65	0.65	Q30	على مستوى التنظيم
				0.77	0.77	Q31	
				0.84	0.84	Q32	
				0.76	0.79	Q33	
المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)							

1.1 معامل التحميل (Factor Loading):

معامل التحميل الخارجي للمؤشر يجب ان يفوق قيمته 0.708 لان هذا الرقم التربيعي (0.708) يساوي 0.50. وهذا يعني ان التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره اكبر من تباين اخطاء القياس. وفي معظم الحالات 0.70 تعتبر قريبة بما فيه الكفاية الى 0.708 لتكون مقبولة، وعليه يجب ان تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة احصائية اكبر من 0.70. ومن ملاحظة الجدول اعلاه نجد ان هناك عبارات لم يتجاوز معامل تحميلها معدل القبول (0.7). وهي (Q29.Q30.Q5.Q10.Q15.Q16.Q17.Q19.Q21.Q25)، ولذلك قمنا بالتعديل في نموذج القياس، وحذف البعض من العبارات تم تحديدها باللون الاصفر (Q16 ; Q17)، مع الابقاء على الباقي، من اجل تحسين نتائج المؤشر، وهو ما ينعكس ايجابا على باقي المؤشرات والنموذج ككل.

2.1 الموثوقية المركبة (composite reliability):

ان معيار الفاكرونباخ حساسة لعدد من العناصر في مقياس. وعموما تميل الى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، ويمكن استخدامه كمقياس اكثر تحفظا لموثوقية الاتساق الداخلي، وعليه نطبق مقياس ملائم ومختلف عن موثوقية الاتساق الداخلي ويشار اليه بالموثوقية المركبة (CR)، ويأخذ هذا المقياس في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية لمتغيرات المؤشر.

وتتراوح الموثوقية المركبة بين (0.1 و 1). حيث تشير القيم الاعلى الى مستويات اعلى من الموثوقية. ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها الفاكرونباخ. على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من 0.60 الى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في مراحل الاكثر تقدما من البحث. يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة، والقيم التي تزيد فوق 0.95 ليست مرغوبة لأنها تشير الى ان جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل ان تكون مقياسا صالحا للبناء.

ومن خلال الجدول اعلاه. نلاحظ ان جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها اكبر من 0.7 وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة. وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

3.1 متوسط التباين المستخرج (AVE):

هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء. ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات مقسوما على عدد المؤشرات المرتبطة بالبناء، أي مجموع التحميلات مقسوما على عدد المؤشرات، وتشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر الى ان البناء في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، بينما تشير قيمة AVE التي تقل عن 0.50 الى انه في المتوسط لايزال هناك تباين اكبر في خطأ العناصر بدلا من تباين المفسر في البناء.

ومن خلال الجدول اعلاه. نلاحظ ان جميع قيم المعاملات (AVE) المعنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لان قيمتها اكبر من 0.5 مما يدل على ان كل متغير كامن يشرح اكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، اي هناك توافق الاسئلة مع بعضها البعض.

1. ادلة صدق التمايز (Discriminant validity):

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الاخرى وفقا لمعايير التجريبية. وهكذا فان اثبات صحة التمييز يعني ان البناء هو فريد من نوعه. ويلتقط الظواهر التي تمثلها بناءات اخرى في النموذج. هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:

1.2 مؤشر التوافق (cross loading)

لتحقق من ان الاسئلة التي تقيس متغير كامن مالا تقيس متغير كامن اخر. وذلك بان تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن اكبر من قيمة العلاقة مع المتغير كامن اخر، وهذا لنستطيع القول ان الاسئلة مستقلة، وبعد توظيف هذا المؤشر على النموذج كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)								
العبارات	تشخيص	توليد	تخزين	توزيع	تطبيق	الافراد	الجماعات	التنظيم
Q1	0.91	0.39	0.61	0.37	0.25	0.61	0.44	0.52
Q2	0.87	0.29	0.55	0.32	0.05	0.49	0.39	0.51
Q3	0.67	0.48	0.27	0.57	0.51	0.56	0.15	0.25
Q4	0.81	0.44	0.43	0.41	0.47	0.52	0.34	0.36
Q5	0.22	0.68	0.35	0.37	0.53	0.52	0.35	0.08

0.29	0.33	0.51	0.25	0.35	0.58	0.71	0.42	Q6
0.22	0.47	0.53	0.56	0.53	0.47	0.89	0.42	Q7
0.32	0.53	0.50	0.55	0.44	0.47	0.85	0.37	Q8
0.45	0.45	0.57	0.36	0.27	0.82	0.49	0.39	Q9
0.29	0.34	0.49	0.19	0.18	0.69	0.37	0.39	Q10
0.25	0.24	0.45	0.31	0.52	0.63	0.49	0.53	Q11
0.53	0.37	0.42	0.36	0.43	0.77	0.42	0.47	Q12
0.32	0.16	0.42	0.41	0.85	0.37	0.40	0.44	Q13
0.25	0.21	0.50	0.48	0.86	0.50	0.54	0.42	Q14
0.03	0.09	0.33	0.32	0.60	0.08	0.29	0.22	Q15
0.11	0.17	0.42	0.81	0.49	0.21	0.44	0.17	Q18
0.12	0.25	0.37	0.69	0.37	0.12	0.36	0.18	Q19
0.22	0.32	0.53	0.83	0.48	0.42	0.59	0.45	Q20
0.25	0.23	0.45	0.66	0.25	0.43	0.38	0.22	Q21
0.32	0.39	0.80	0.40	0.33	0.46	0.39	0.61	Q22
0.45	0.37	0.77	0.56	0.53	0.54	0.51	0.45	Q23
0.29	0.25	0.75	0.43	0.28	0.43	0.47	0.52	Q24
0.33	0.51	0.67	0.39	0.46	0.53	0.58	0.40	Q25
0.36	0.77	0.44	0.35	0.25	0.51	0.56	0.33	Q26
0.35	0.83	0.48	0.41	0.21	0.44	0.52	0.31	Q27
0.35	0.74	0.26	0.16	0.06	0.27	0.27	0.48	Q28

0.34	0.67	0.34	0.04	0.07	0.36	0.24	0.23	Q29
0.65	0.15	0.50	0.32	0.35	0.41	0.28	0.51	Q30
0.77	0.41	0.25	0.28	0.10	0.35	0.14	0.38	Q31
0.84	0.31	0.32	0.14	0.18	0.47	0.24	0.32	Q32
0.80	0.40	0.33	0.06	0.25	0.38	0.24	0.35	Q33
المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)								

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يظهر مؤشر توافق كل العبارات مع المتغيرات الكامنة بان كل سؤال يقيس المتغير التابع له ولا يقيس متغير كامن اخر، وذلك لان قيمة العلاقة بين كل عبارة والمتغير التابعة لها اكبر من قيمة علاقتها بالمتغيرات الاخرى، نأخذ على سبيل المثال العبارة Q22 والتي تبلغ قيمتها 0.80. حيث تمثل اعلى قيمة في السطر الذي تنتمي اليه. وكذلك نأخذ عبارة Q18 والتي تبلغ قيمتها 0.81 والتي تمثل اعلى قيمة في السطر الذي تنتمي اليه، مما يعني انهما فعلا ينتميان للبعد الذي تمثلانه ولهما علاقة قوية معه، وبالتالي فهما تبعدان عن باقي المتغيرات ولا تمثلانهما. وهكذا الحال مع باقي العبارات.

2.2 ارتباط المتغير (variable correlation)

تقيس اختلاف الابعاد. ويجب ان تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه اكبر من قيمة العلاقة مع بعد اخر. لكي نقول ان الابعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker. اما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-12): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

جماعات	توليد	توزيع	تطبيق	تشخيص	تخزين	التنظيم	الافراد	
							0.75	الافراد
						0.77	0.47	التنظيم
					0.73	0.52	0.65	تخزين
				0.82	0.59	0.50	0.67	تشخيص

			0.75	0.41	0.41	0.24	0.59	تطبيق
		0.78	0.54	0.51	0.49	0.29	0.54	توزيع
	0.79	0.54	0.61	0.47	0.60	0.29	0.65	توليد
0.76	0.54	0.20	0.33	0.41	0.50	0.46	0.51	جماعات

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان متغيرات او محاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع محاور اخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وان متغيرات مستقلة بذاتها.

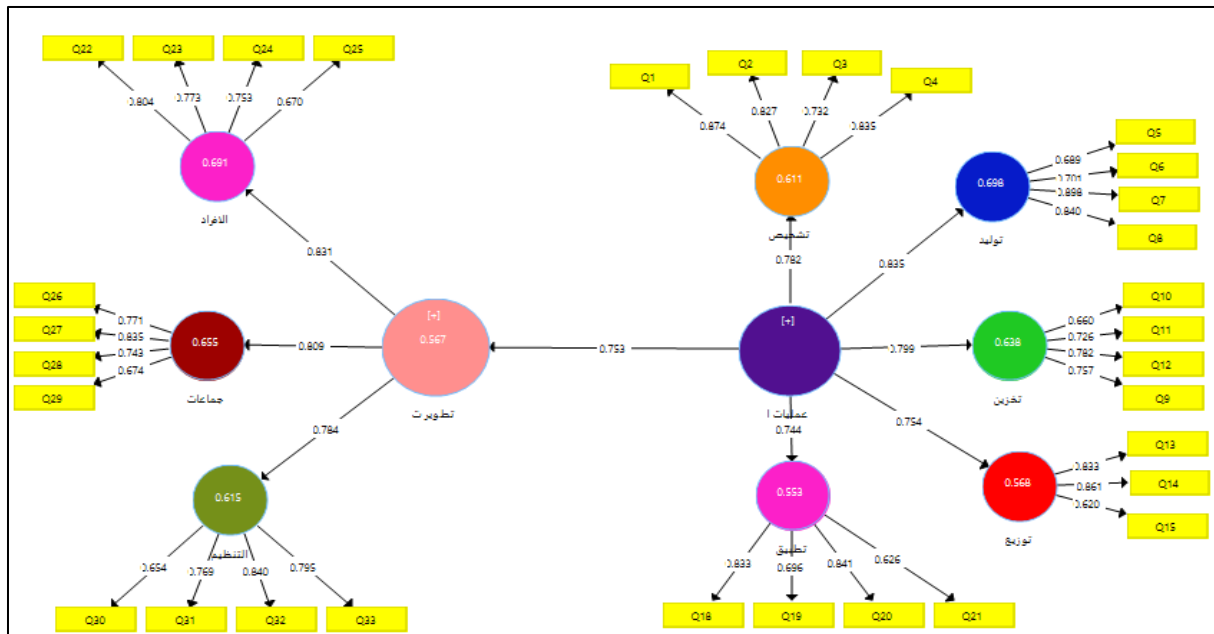
وعليه نقول ان هذه المتغيرات الكامنة مستقلة، وبعد التأكد من وجود مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة

المطلب الثالث: تقييم نموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

1. النموذج البنائي للدراسة:

والشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف ادلة صدق التقارب وصدق التمايز اي بعد استبعاد العبارات المشوشة

الشكل رقم (02-08): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

1. تحليل مؤشرات النموذج البنائي

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق اولا الى مؤشرات جودة النموذج البنائي. وتتمثل هذه المؤشرات في (R^2 ، F^2 ، Q^2) وهذا من اجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي. وبعدها ننقل الى اختبار صحة الفرضيات.

1.2 مؤشر معامل التحديد R^2 :

وهو المقياس الاكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي. ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على انه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية ولتنبؤيه الخاصة بالبناء الداخلي، ويمثل معامل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، وهذا يعني ان معامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي اوضحتها جميع التركيبات الخارجية به، ولان R هو الترابط مربع للقيم الفعلية والمنوقعة اذن فهو يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج ولتوضيح اكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول (02-13): نتائج مؤشر معامل التحديد R^2

المحور	النتيجة	الملاحظة
التطوير التنظيمي	0.57	متوسطة

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها التي تم الاشارة لها مسبقا، وهذا يدل ان المتغيرات المستقلة لها اثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2.2 مؤشر حجم التأثير F^2 :

يمكن استخدام التغير في قيمة F^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما اذا كان البنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية ويشار الى هذا الاجراء على انه حجم تأثير F^2 وهو مؤشر خاص لقياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وللتوضيح اكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

المحور	النتيجة	الملاحظة
عمليات إدارة المعرفة	1.31	عالي

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة لها اثر عالي 1.31 على المتغير تابع التطوير التنظيمي، وهذا لأن حجم التأثير يفوق 0.33

3.2. نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 :

يمثل هذا المقياس مؤشر للقدرة التنبؤية خارج نموذج العينة او اهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فانه يتنبأ بدقة البيانات الغير مستخدمة في تقدير النموذج، وفي النموذج الهيكلي تشير قيم Q^2 اكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين في الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع. ولتوضيح اكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)

المحور	النتيجة	الملاحظة
التطوير التنظيمي	0.18	جيدة

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

نلاحظ من الجدول ان قيمة Q^2 قد تجاوزت الصفر للمتغير المستقل. وهذا يعني ان للنموذج القدرة على التنبؤ. اي ان للمتغيرات المستقلة اثر بالغ على المتغير التابع. ولها القدرة على التنبؤ به.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية. وكذا الفرضيات الفرعية للدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بالاعتماد على مخرجات (smartpls).

1.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

وفيما يخص الفرضية الرئيسية كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(02-16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (p)	النتيجة
عمليات إدارة المعرفة التنظيمي ← التطوير	0.75	0.09	8.26	0.000	رفض الفرضية

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ. ان القيمة الاحتمالية لعمليات إدارة المعرفة مساوية للصفر، اي انها اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومنه نقوم برفض الفرضية الرئيسية، اي انه يوجد اثر دال احصائيا لعمليات إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

2.3. الفرضيات الفرعية: ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات

الجدول رقم(02-17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية							
البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحصائية P	النتيجة		
تشخيص المعرفة ← التطوير التنظيمي	0.34	0.10	3.42	0.00	رفض الفرضية		
توليد المعرفة ← التطوير التنظيمي	0.21	0.14	1.49	0.14	قبول الفرضية		
تخزين المعرفة ← التطوير التنظيمي	0.36	0.13	2.78	0.01	رفض الفرضية		
توزيع المعرفة ← التطوير التنظيمي	0.09	0.16	0.53	0.60	قبول الفرضية		

تطبيق المعرفة	←	التطوير التنظيمي	0.13	0.11	1.20	0.23	قبول الفرضية
---------------	---	---------------------	------	------	------	------	-----------------

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير محتوى تشخيص المعرفة و تخزين المعرفة كانت (0.01،0.00) على التوالي وهي اقل من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الاولى و الثالثة، وهذا يعني على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتشخيص المعرفة وتخزين المعرفة على التطوير التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

اما المتغيرات توليد المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة فكانت قيمهم (0.13، 0.60، 0.23) على التوالي وهي اكبر من 0.05 منوي ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والرابعة والخامسة اي انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على التطوير التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بالاغواط عند المستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المطلب الرابع: دراسة اثر المتغيرات المعدلة:

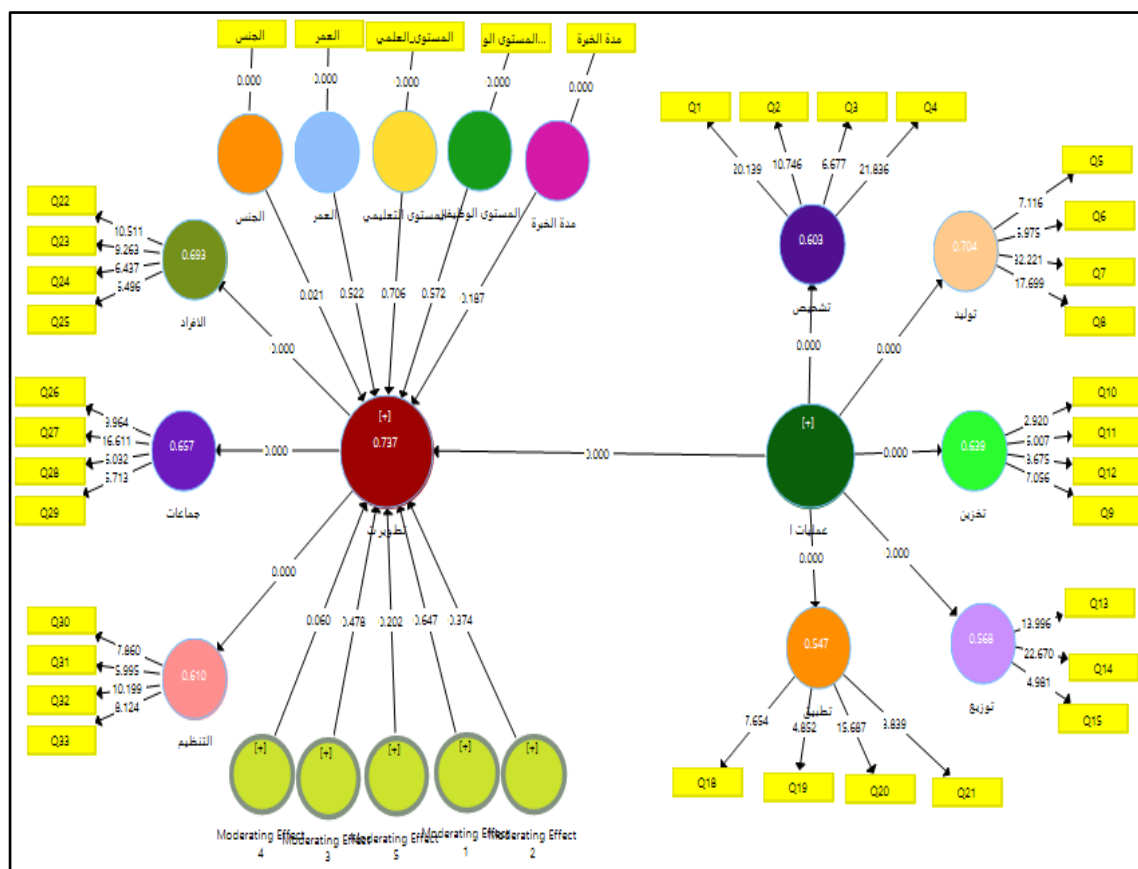
1. تعريف المتغيرات المعدلة:

يعرف المتغير بانه: "متغير يعدل الاثار لمتغير مستقل على متغير تابع. وبالتالي فهو متغير يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل مباشرة سواء في القيمة او الشدة، اما اذا لم يتغير فليس له دور معدل، وتبقى العلاقة بين المتغيرين كما هي (اي بين المستقل والتابع). (نعيجات، 2017-2018، صفحة 267)

2. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار اثر المتغيرات المعدلة والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة).

الشكل رقم (02-09): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

الجدول رقم (02-18): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	الاحتمالية P	النتيجة
الجنس ← التطوير التنظيمي	-0.05	-0.04	0.11	0.46	0.65
العمر ← التطوير التنظيمي	-0.09	-0.10	0.11	0.86	0.39
المستوى العلمي ← التطوير التنظيمي	0.10	0.08	0.13	0.87	0.44

0.05	1.93	0.13	0.22	0.24	المستوى الوظيفي التطوير التنظيمي
0.18	1.35	0.12	-0.18	-0.16	مدة خبرة ← التطوير التنظيمي

المصدر: (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smartpls)

من خلال الجدول نلاحظ ان القيمة الاحتمالية لمتغير الجنس كانت 0.65 وبالتالي هي اكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومنه. يتم قبول الفرضية، اي انه لا توجد فروقات احصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وكذلك باقي المتغيرات (العمر. المستوى التعليمي. المستوى الوظيفي. مدة الخبرة). جميعها تفوق مستوى المعنوية وبالتالي تقبل باقي الفرضيات اي لا توجد فروقات.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط تطرقنا في الجانب النظري من هذا الفصل الى تعريف بالمؤسسة وتوضيح المهام الموكلة وأنشطتها واهدافها كما تطرقنا الى الخارطة التنظيمية لها، ثم تطرقنا الى اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة حيث تم توزيع اداة الاستبانة على العينة المدروسة والتي كان عددها 75 مفردة وتم استرجاع 55 مفردة ثم قمنا بتفريغ البيانات عند طريق برنامج الاحصائي (SPSS) وتحويلها الى برنامج (Smartpls3) وذلك من اجل حساب ادلة صدق التقارب وادلة صدق التمايز والتباين ومؤشرات جودة النموذج و اختبار الفرضيات واختبار الفروقات.

حيث بعد الدراسة تم رفض الفرضية الرئيسية واثبات ان هناك اثر دال احصائيا بين عمليات إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وتم رفض الفرضية الفرعية الاولى والثالثة وقبول الفرضية الفرعية الثانية والرابعة والخامسة.

كما انه لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود المتغيرات المعدلة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر المستوى العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخبرة) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الختامة

تعد إدارة المعرفة من العمليات والطرق التي ظهرت في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أين أصبح الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل انها تزداد بالاستخدام، وذلك نظرا لما يمتلكه هذا الفرد من معارف اكتسبها خلال تواجده في المؤسسة من خلال عدة سياسات تقوم بها، او معارف قد اتى بها من المحيط الخارجي او من خلال عمله في مؤسسة اخرى، وتقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الاساسية من تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعارف، ويساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه العمليات تساهم في تحسين اداء العاملين.

وقد أصبح اسلوب إدارة المعرفة من اهم اساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ كما يعتبر التطوير التنظيمي احد الاسس والمتطلبات الضرورية لأي مؤسسة من اجل مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية ومن ثم القدرة على تحقيق الاهداف المحددة ولتحقيق التطوير التنظيمي لابد من تضافر جهود المؤسسة والعاملين على حد سواء، بالإضافة الى وجود مستوى عال من الوعي والفهم وتوفير مناخ مساعد على التطوير التنظيمي.

وعليه؛ ركزت هذه الدراسة على دور عمليات ادارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط كميدان والتي افرزت النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة المتوصل اليها:

1.1. نتائج متعلقة بالجانب النظري: توصلت الدراسة النظرية الى ان:

- إدارة المعرفة من المداخل الفكرية المعاصرة، اذ تعتبر عاملا اساسيا لضمان تطوير وسيورة المنظمات ومصدرا لنجاحها وتميزها؛
- ان تطبيق إدارة المعرفة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات الجوهرية وهي تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق؛
- تؤثر إدارة المعرفة على تحسين الخبرات وترفع من مستوى العاملين؛
- يعتبر التطوير التنظيمي عملية ضرورية لضمان وبقاء المؤسسات وتميزها في محيط من سماته التعقيد؛

- التطوير التنظيمي خطة ايجابية لتحسين اداء المنظمة ونقلها الى مرحلة لتكون فيها اكثر فعالية ونجاحا؛
- لنجاح التطوير التنظيمي يجب توفير الظروف والجو المناسبين وضرورة التركيز على العاملين؛
- تعتبر مقاومة التطوير عائق مهم ويجب التحكم فيه واتباع استراتيجيات مختلفة للتقليل من هذه المقاومة.

2.1. نتائج متعلقة الجانب التطبيقي: وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج

تمثلت فيما يلي:

- ان اغلبيه عمال مديرية اتصالات الجزائر بالاغواط مستواهم العلمي جامعي وهذا راجع الى سياسة التوظيف داخل المؤسسة ذو طابع مؤهلات علمية التي اصبح هذا العمل يتطلبها لضمان اداء افضل، بالإضافة الي ان اغلبيه عمال المديرية خبرتهم اكثر من 10 سنوات وهذا راجع للثقة المؤسسة بعمالها ورضا العمال على نظام المديرية؛
- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات الجودة النموذج؛
- رفض الفرضية الرئيسة القائلة لا يوجد اثر دال احصائيا لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضية الفرعية الأولى والثالثة القائلة لا يوجد اثر دال احصائيا لكل من (تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة) في تفعيل التطوير التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- قبول الفرضية الفرعية الثانية والرابعة والخامسة القائلة لا يوجد اثر دال احصائيا لكل من (توليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) في تفعيل التطوير التنظيمي عند المستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- لا توجد فروقات دالة احصائيا لعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في وجود المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي ومدة الخبرة، كمتغيرات معدلة للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

2. مقترحات الدراسة:

- استنادا للنتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات على مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ابرزها ما يلي:
- ضرورة اعطاء الاهتمام اللازم لجميع عمليات إدارة المعرفة في بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- التشجيع لتكوين انشاء فرق عمل او مجموعات عملية نظرا لما تكتسيه من اهمية في خلق فضاء مشترك للعمل وتبادل المعارف وكذا المساهمة في حل المشاكل التي تواجهها؛
- محاولة ترسيخ ثقافة تبادل وتشارك في المعارف بين المستويات الادارية؛
- استخدام وتطبيق اسلوب العمل الجماعي اي توزيع المعرفة وتشاركها مما يقود كل افراد المنظمة الى العمل في فضاء إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة على المستوى الفردي والجماعي؛
- بناء القناعة الكاملة في مستويات الادارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب والاثار الايجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن؛
- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها بطريقة تسهل من الوصول اليها والاستفادة؛
- وضع معايير ومؤشرات محددة لتقييم جهود التطوير التنظيمي وتقييم كفاءة اداة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة ومتابعة مدى حسن استغلالها؛
- ضرورة الاستعانة بمستشارين متخصصين في التطوير التنظيمي لتحقيق الاستفادة من خبراتهم ومشاركة اعضاء التنظيم في العملية التطويرية لتقليل من حالات المقاومة وجعلها حالات فاعلة فيها؛
- تهيئة العاملين لقبول التطوير التنظيمي بالمنظمة من خلال تثقيفهم بأهمية التطوير والفوائد التي يحققها جراء تطبيقه والتي تكون في صالحهم وصالح منظمته.

3. آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة وتقديم اهم المقترحات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وبحكم اتساع الموضوع وصعوبة الاحاطة بكل جوانبه المختلفة يبقى الباب مفتوحا لإثراء الموضوع من عدة جوانب اخرى لذا نرى بعض التوجهات المستقبلية للدراسات فيما يلي:

- واقع إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؛
- دور إدارة المعرفة في تحقيق إدارة التغيير بالمؤسسة؛
- اثر تكنولوجيا المعلومات على عمليات إدارة المعرفة؛
- دور إدارة الصراعات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المصادر

1- القرآن الكريم.

II. قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان _ الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. اسمهان ماجد الطاهر. (2015). إدارة المعرفة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. بلال خلف السكارنة. (بلا تاريخ). التطوير التنظيمي والاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. بوزان سعيدة. اهمية التطوير التنظيمي. جامعة لونيبي علي، البلدية.
5. ربحي، مصطفى عليان. (2012). إدارة المعرفة. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. هيثم علي حجازي. (2012). إدارة المعرفة مدخل نظري. الاردن: دار الاهلية للنشر والتوزيع
7. نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
8. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. محمد صيرفي. (2007). التطوير التنظيمي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
10. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الادارية

ثانياً : المجلات و المقالات

11. حياة جميل احمد رزقي. (2019). دور إدارة المعرفة في تدعيم إدارة العلاقات الزبائن بمنظمات الاعمال. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية.
12. ديماس مخيرم ياغي نضال . (2017). فعالية ادوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير. جامعة الخليل.
13. رشيد تقات عبد الحق مناصرية. (بلا تاريخ). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. مجلة جزائرية.
14. سيف الدين سبتي. (2015). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية .

15. عبد الله بوصلب عبد الحكيم صحراوي . النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق مقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات الكفاءات والتسيير الإداري للمؤسسة التعليمية.

16. عبد الناصر الهاشمي عزوز. استخدام النمذجة بالمعدلات البنائية في العلوم الاجتماعية الامارات العربية المتحدة.

17. نسيم علي دبي حمودة. (بلا تاريخ). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.

18..نضال محمد الزطمة. (2011). إدارة المعرفة واثرها على تميز الاداء . غزة، الجامعة الاسلامية.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات

19. مختار, ي., يونسى , م. ز. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة. بسكرة, جامعة محمد خيضر.
19. الهام ماضي الهاشمي بعاج. (جوان, 2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور لدراسات الاقتصادية
20. عبد الحميد نعيمات. (2017-2018). جودة الخدمة وتأثيرها على ولاء الزبائن. الجزائر
- الاغوط, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
21. الامين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. بسكرة, جامعة محمد خيضر
22. عبد القادر بن برطال. (2016). التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. جامعة الاغواط.
23. مصطفى يوسف كافي . (2015). إدارة الصراع والازمات التنظيمية. الاردن -عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
25. مختارية شيخي . (2012-2013). مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياية الاعلان. 125. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان -الجزائر.

26 www.algerietecom.dz .(02 06 ,2022)

27 . M. Hult, T., & et al. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Vol. 2). Sage Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الاساتذة المحكمين

رقم	اسم الاستاذ	الجامعة
01	أمال مطابس	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط
02	عبد القادر بن برطال	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط
03	ابو القاسم حمدي	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط
04	أحميدة فرحات	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط

طلب تحكيم الاستبيان

الأستاذ(ة) المحترم(ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

لنا عظيم الشرف أن نتقدم الى سيادتكم الموقرة بطلبنا هذا و المتمثل في طلب تحكيم الاستبيان و ذلك قصد استعماله في اعداد مذكرة تخرج تحت عنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التطوير التنظيمي «بمؤسسة اتصالات الجزائر (الاعواط) و ذلك للحصول على شهادة الماستر تخصص "إدارة أعمال" و نظرا لخبرتكم و ثقافتكم فانه يشرفنا مساهمتكم الفعالة في تحكيم الاستبيان و افادتنا بما هو مطلوب ، فنرجوا من حضرتكم الموقرة اعادة النظر فيه مشكورين مأجورين غير مامورين علما أننا قمنا بتقسيم الاستبيان الى ثلاثة محاور:

المحور الاول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

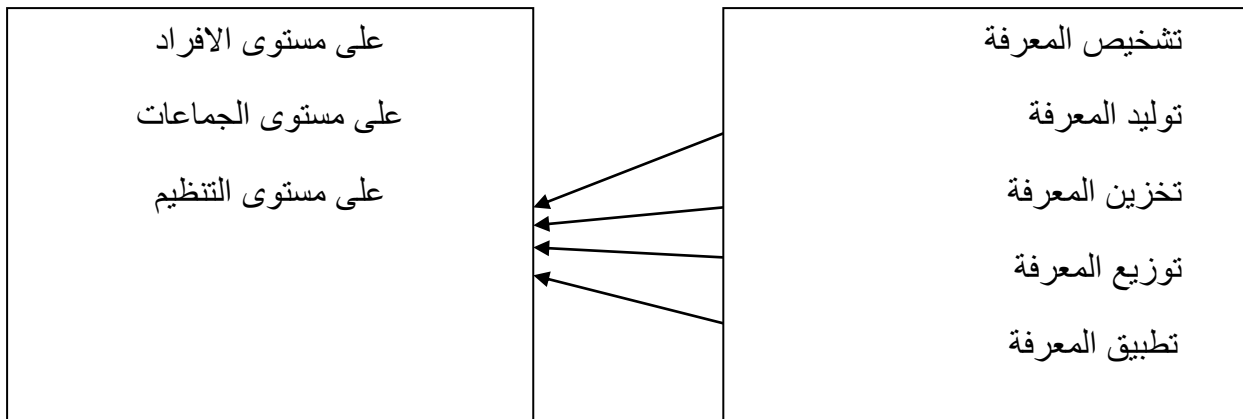
المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع التطوير التنظيمي

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة



شاكرين لكم على حسن تعاونكم

من اعداد الطالبتين:

خديجة ام البنين عبد العالي

فطيمة قزم

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الملاحق

المحور الاول: المعلومات الشخصية الوظيفية

يهدف هذا الجزء الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة X في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3- المستوى العلمي:

☐ ثانوي فما أقل ☐ جامعي (ليسانس ماستر) ☐ دراسات عليا أخرى

4- المستوى الوظيفي:

☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

5- مدة الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة					
العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة نسبية	موافق	موافق تماما
تشخيص المعرفة					
لدى المؤسسة برامج تحديث للمعلومات والمهارات الذهنية للعاملين					
تمتلك المؤسسة خارطة و قائمة واضحة للمعارف					
تظهر المعرفة في العاملين الذي يمتلكون خبرة					
تسعى المؤسسة الى تمكين العاملين بها للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم					
توليد المعرفة					
تفاعلي مع زملائي يولد أفكارا و معارفا جديدة					
أحصل على الكثير من المعارف و الخبرات من برامج التدريب التي توفرها المؤسسة					
تساعدني الاجتماعات و الملتقيات التي تنظمها المؤسسة في الحصول على معارف جديدة					
تساهم المعلومات و البيانات لدى المؤسسة في الحصول على معارف جديدة					
تخزين المعرفة					
اعتمد في خزن المعلومات الخاصة بالمؤسسة على السجلات و الوثائق المكتوبة					
أركز على ترسيخ المعرفة في ذهني					
أعتمد على حفظ المعلومات في الحاسوب					
توجد سهولة كبيرة للرجوع الى المعلومات والبيانات التي تم تخزينها					
توزيع المعرفة					
أساهم في مشاركة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال علاقاتي و اتصالاتي بزملائي					
أشجع على مشاركة المعلومات بين العاملين					
تساعدني اللغة السهلة والبسيطة على توزيع المعلومات وفهمها بشكل جيد.					
تعمل المؤسسة على نقل الأفراد بين الوحدات و زيادة تبادل المعلومات و المعارف.					
تطبيق المعرفة					
أحاول دائما تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع					
يساعدني التحفيز المعنوي والمادي على تطبيق المعارف المكتسبة في واقع عملي.					
يساعدني الهيكل الجيد(قلة الرسمية) على تطبيق المعارف المكتسبة					
يساعدني العمل الجماعي على تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع					

الملاحق

تساعدني التكنولوجيا الحديثة على تطبيق ما تعلمته

المحور الثالث: المتغير التابع التطوير التنظيمي					
العبارات	موفق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة
على مستوى الأفراد					
يتم اشراك العمال بمقترحاتهم ليسهل من تطبيق مبادئ التطوير					
تساعد التحفيزات على الدافعية نحو التعلم الذاتي					
أحداث التطوير تغيرا ايجابيا في اتجاه العاملين					
تظهر مقاومة التطوير بشكل كبير و بشدة					
على مستوى الجماعات					
يوجد تعاون وتنسيق بين كل جماعات العمل داخل المؤسسة					
تتيح المؤسسة الفرصة للمشاركة من طرف الجماعات					
هناك جو من الثقة و التماسك بين الأفراد و الجماعات					
يسهل التطوير التنظيمي من أداء الجماعة مما يولد الانتماء					
على مستوى التنظيم					
تتسم أهداف و استراتيجيات المنظمة للقابلية والتنفيذ و القياس					
هناك وضوح في توزيع الصلاحيات و تحديد الأدوار و المهام					
هناك متسوى عالي من الاتصالات و التعاون بين المصالح والاقسام المكونة للشركة					
توفر المؤسسة الاجراءات المناسبة وتطور اللوائح لتعريف العاملين المستجدات					

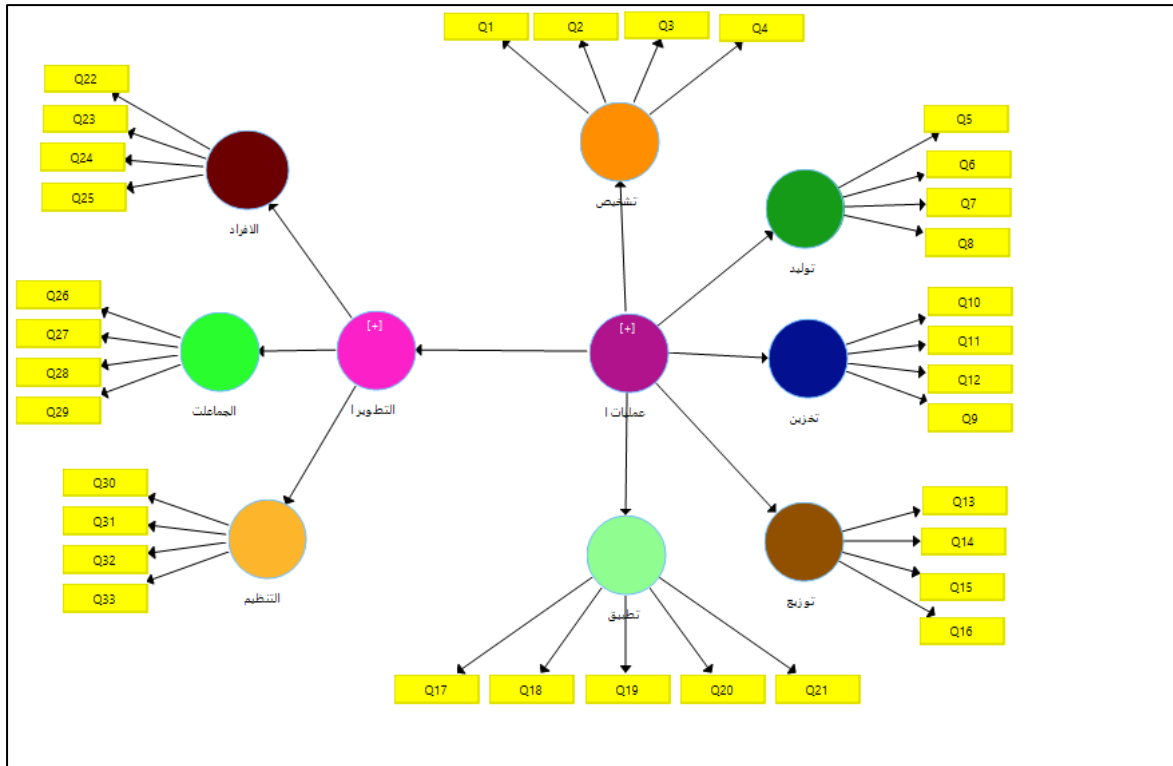
وفي الاخير ماذا تقدم كاقتراحات خاصة بموضوع الدراسة:

.....

.....

.....

الملحق رقم (03): النموذج البنائي العام للدراسة



ملحق رقم (04): نتائج الفاكرونباخ

1. نتائج للعينة الاولى:

1.1. نتائج الفاكرونباخ للعينة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	33

الملاحق

ملحق رقم (05): خصائص عينة الدراسة

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	63,6	63,6	63,6
	أنثى	20	36,4	36,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

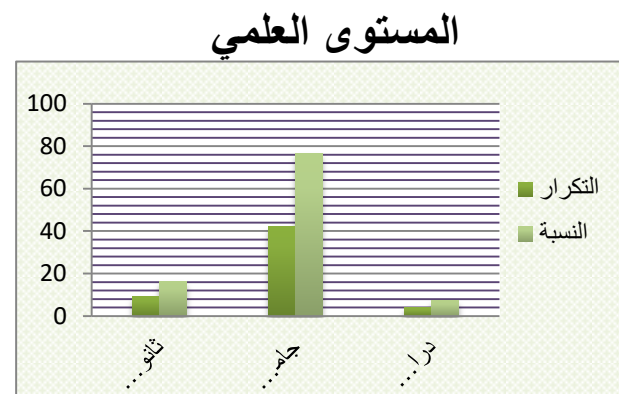
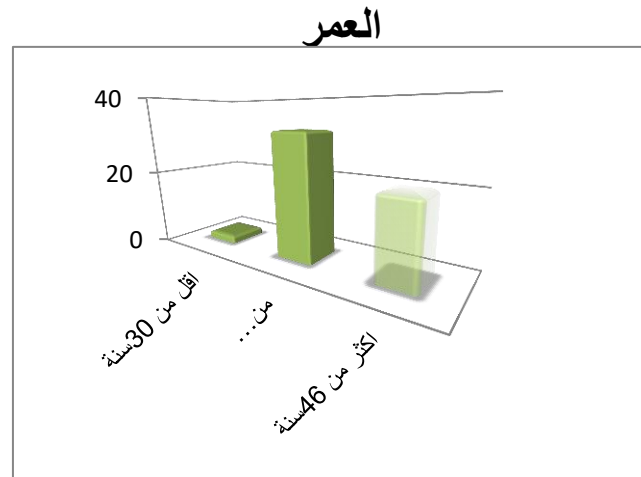
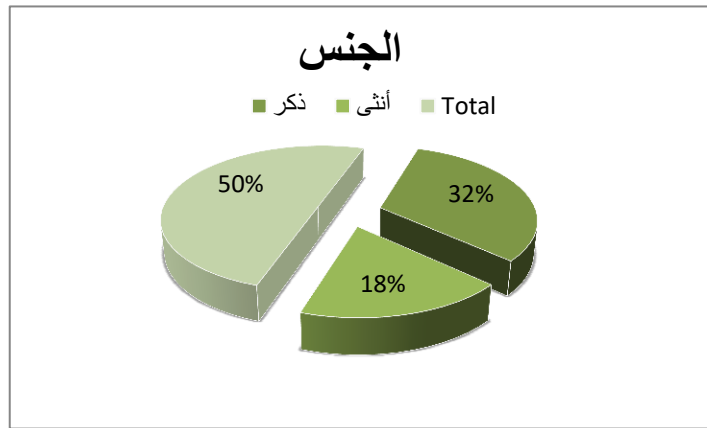
		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3,6	3,6	3,6
	من 30 الى 45 سنة	32	58,2	58,2	61,8
	أكثر من 46 سنة	21	38,2	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

		المستوى العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فما اقل	9	16,4	16,4	16,4
	جامعي (ليسانس، ماستر)	42	76,4	76,4	92,7
	دراسات عليا اخرى	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

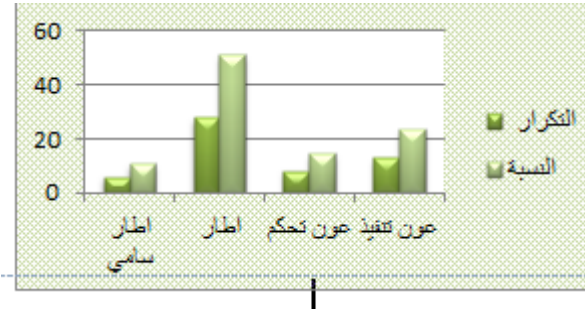
		المستوى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	6	10,9	10,9	10,9
	اطار	28	50,9	50,9	61,8
	عون بحكم	8	14,5	14,5	76,4
	عون تنفيذ	13	23,6	23,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

FREQUENCIES: VARIABLES=

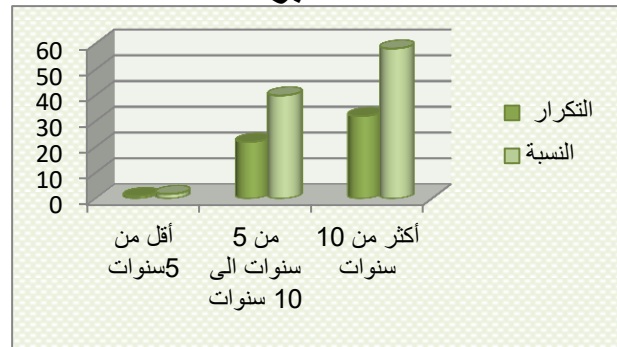
مدة الخبرة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	1,8	1,8	1,8
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	22	40,0	40,0	41,8
	أكثر من 10 سنوات	32	58,2	58,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	



المستوى الوظيفي



مدة الخبرة



الملحق رقم (06): ادلة صدق التقارب

تشبع العامل (Factor loading)

	الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا
Q4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.68
Q5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.69	0.00	0.00
Q5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.57
Q6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.70	0.00	0.00
Q6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.60
Q7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.90	0.00	0.00
Q7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
Q8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00
Q8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.70
Q9	0.00	0.00	0.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.58

الملاحق

	الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا
Q22	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00
Q23	0.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00
Q24	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00
Q25	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00
Q26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.77	0.00
Q26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00
Q27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.83	0.00
Q26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00
Q27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.83	0.00
Q27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.69	0.00	0.00	0.00	0.00
Q28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.74	0.00
Q28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00
Q29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.67	0.00
Q29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00
Q3	0.00	0.00	0.00	0.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.65
Q30	0.00	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00	0.00	0.00

الموثوقية المركبة: (composite Reliability) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)

Construct Reliability and Validity					Co
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
	Composite Reliability		Average Variance Extracted (AVE)		
الافراد			0.84	0.57	
التنظيم			0.85	0.59	
تخزين			0.82	0.54	
تشخيص			0.89	0.67	
تطبيق			0.84	0.57	
تطوير ت			0.88	0.37	
توزيع			0.82	0.61	
توليد			0.87	0.62	
جماعات			0.84	0.57	
عمليات ا			0.91	0.37	

الملحق رقم (08): نتائج صدق التمايز (Discriminate Validity)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...		Cross Loadings		Heterotrait-Monotrait R...		Heterotrait-Monotrait R...		Copy to Clipboard:		Excel Format		R
		الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا	
Q1		0.61	0.52	0.63	0.87	0.24	0.65	0.37	0.39	0.44	0.66	
Q1		0.61	0.52	0.63	0.87	0.24	0.65	0.37	0.39	0.44	0.66	
Q10		0.49	0.29	0.66	0.38	0.18	0.46	0.17	0.36	0.34	0.46	
Q10		0.49	0.29	0.66	0.38	0.18	0.46	0.17	0.36	0.34	0.46	
Q11		0.45	0.25	0.73	0.52	0.31	0.39	0.52	0.49	0.24	0.65	
Q11		0.45	0.25	0.73	0.52	0.31	0.39	0.52	0.49	0.24	0.65	
Q12		0.42	0.53	0.78	0.46	0.35	0.54	0.42	0.42	0.37	0.62	
Q12		0.42	0.53	0.78	0.46	0.35	0.54	0.42	0.42	0.37	0.62	
Q13		0.42	0.32	0.41	0.47	0.42	0.37	0.83	0.40	0.16	0.62	
Q13		0.42	0.32	0.41	0.47	0.42	0.37	0.83	0.40	0.16	0.62	
Q14		0.50	0.25	0.53	0.45	0.49	0.40	0.86	0.54	0.20	0.70	
Q14		0.50	0.25	0.53	0.45	0.49	0.40	0.86	0.54	0.20	0.70	
Q15		0.33	0.03	0.10	0.24	0.32	0.20	0.62	0.29	0.09	0.38	
Q15		0.33	0.03	0.10	0.24	0.32	0.20	0.62	0.29	0.09	0.38	
Q18		0.42	0.11	0.22	0.22	0.83	0.30	0.49	0.44	0.17	0.54	
Q18		0.42	0.11	0.22	0.22	0.83	0.30	0.49	0.44	0.17	0.54	
Q19		0.37	0.12	0.12	0.21	0.70	0.31	0.37	0.36	0.25	0.43	

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...		Cross Loadings		Heterotrait-Monotrait R...		Heterotrait-Monotrait R...		Copy to Clipboard:		Excel Format	R Format
	الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا	
Q2	0.49	0.51	0.58	0.83	0.05	0.57	0.32	0.28	0.39	0.55	
Q2	0.49	0.51	0.58	0.83	0.05	0.57	0.32	0.28	0.39	0.55	
Q20	0.53	0.22	0.44	0.50	0.84	0.45	0.48	0.60	0.32	0.72	
Q20	0.53	0.22	0.44	0.50	0.84	0.45	0.48	0.60	0.32	0.72	
Q21	0.45	0.25	0.41	0.24	0.63	0.39	0.25	0.39	0.23	0.48	
Q21	0.45	0.25	0.41	0.24	0.63	0.39	0.25	0.39	0.23	0.48	
Q22	0.80	0.32	0.44	0.61	0.39	0.64	0.33	0.39	0.39	0.56	
Q22	0.80	0.32	0.44	0.61	0.39	0.64	0.33	0.39	0.39	0.56	
Q23	0.77	0.45	0.55	0.47	0.57	0.67	0.53	0.51	0.37	0.66	
Q23	0.77	0.45	0.55	0.47	0.57	0.67	0.53	0.51	0.37	0.66	
Q24	0.75	0.29	0.42	0.54	0.43	0.55	0.28	0.47	0.25	0.56	
Q24	0.75	0.29	0.42	0.54	0.43	0.55	0.28	0.47	0.25	0.56	
Q25	0.67	0.33	0.53	0.40	0.38	0.64	0.47	0.58	0.51	0.60	
Q25	0.67	0.33	0.53	0.40	0.38	0.64	0.47	0.58	0.51	0.60	
Q26	0.44	0.36	0.49	0.33	0.34	0.65	0.25	0.56	0.77	0.52	
Q26	0.44	0.36	0.49	0.33	0.34	0.65	0.25	0.56	0.77	0.52	
Q27	0.48	0.35	0.41	0.29	0.39	0.69	0.22	0.52	0.83	0.48	

Discriminant Validity

	الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا
Q26	0.44	0.36	0.49	0.33	0.34	0.65	0.25	0.56	0.77	0.52
Q27	0.48	0.35	0.41	0.29	0.39	0.69	0.22	0.52	0.83	0.48
Q27	0.48	0.35	0.41	0.29	0.39	0.69	0.22	0.52	0.83	0.48
Q28	0.26	0.35	0.28	0.41	0.16	0.55	0.05	0.27	0.74	0.32
Q28	0.26	0.35	0.28	0.41	0.16	0.55	0.05	0.27	0.74	0.32
Q29	0.34	0.34	0.34	0.21	0.05	0.55	0.07	0.23	0.67	0.24
Q29	0.34	0.34	0.34	0.21	0.05	0.55	0.07	0.23	0.67	0.24
Q3	0.56	0.25	0.31	0.73	0.52	0.41	0.57	0.42	0.15	0.65
Q3	0.56	0.25	0.31	0.73	0.52	0.41	0.57	0.42	0.15	0.65
Q30	0.50	0.65	0.39	0.50	0.32	0.65	0.34	0.27	0.41	0.47
Q30	0.50	0.65	0.39	0.50	0.32	0.65	0.34	0.27	0.41	0.47
Q31	0.25	0.77	0.33	0.38	0.21	0.54	0.10	0.14	0.31	0.31
Q31	0.25	0.77	0.33	0.38	0.21	0.54	0.10	0.14	0.31	0.31
Q32	0.32	0.84	0.46	0.30	0.13	0.63	0.17	0.24	0.40	0.34
Q32	0.32	0.84	0.46	0.30	0.13	0.63	0.17	0.24	0.40	0.34
Q33	0.33	0.79	0.39	0.34	0.05	0.57	0.25	0.24	0.27	0.33
Q33	0.33	0.79	0.39	0.34	0.05	0.57	0.25	0.24	0.27	0.33

Discriminant Validity

	الافراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات	عمليات ا
Q31	0.25	0.77	0.33	0.38	0.21	0.54	0.10	0.14	0.31	0.31
Q32	0.32	0.84	0.46	0.30	0.13	0.63	0.17	0.24	0.40	0.34
Q32	0.32	0.84	0.46	0.30	0.13	0.63	0.17	0.24	0.40	0.34
Q33	0.33	0.79	0.39	0.34	0.05	0.57	0.25	0.24	0.27	0.33
Q33	0.33	0.79	0.39	0.34	0.05	0.57	0.25	0.24	0.27	0.33
Q4	0.52	0.36	0.43	0.84	0.48	0.51	0.40	0.44	0.34	0.68
Q4	0.52	0.36	0.43	0.84	0.48	0.51	0.40	0.44	0.34	0.68
Q5	0.52	0.08	0.36	0.25	0.53	0.41	0.37	0.69	0.35	0.57
Q5	0.52	0.08	0.36	0.25	0.53	0.41	0.37	0.69	0.35	0.57
Q6	0.51	0.29	0.58	0.41	0.25	0.47	0.34	0.70	0.33	0.60
Q6	0.51	0.29	0.58	0.41	0.25	0.47	0.34	0.70	0.33	0.60
Q7	0.53	0.22	0.47	0.43	0.56	0.51	0.54	0.90	0.47	0.75
Q7	0.53	0.22	0.47	0.43	0.56	0.51	0.54	0.90	0.47	0.75
Q8	0.50	0.32	0.49	0.38	0.55	0.56	0.44	0.84	0.53	0.70
Q8	0.50	0.32	0.49	0.38	0.55	0.56	0.44	0.84	0.53	0.70
Q9	0.57	0.45	0.76	0.36	0.34	0.65	0.27	0.49	0.54	0.58
Q9	0.57	0.45	0.76	0.36	0.34	0.65	0.27	0.49	0.54	0.58

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
---------------	------------------	-----------------	-----------

نتائج مؤشر ارتباط المتغير VC

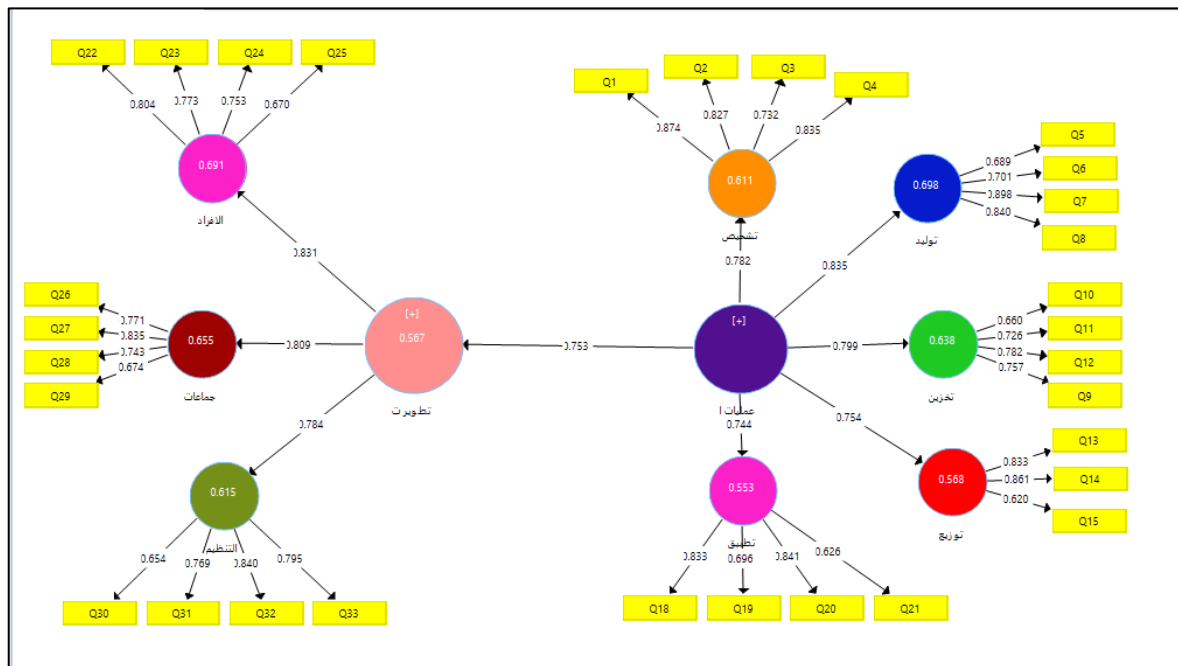
النموذج النهائي.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) ٤٣

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri... Cross Loadings Heterotrait-Monotrait R... Heterotrait-Monotrait R... Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الأفراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد
الأفراد	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التنظيم	0.47	0.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تخزين	0.65	0.52	0.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تشخيص	0.67	0.50	0.59	0.82	0.00	0.00	0.00	0.00
تطبيق	0.59	0.24	0.41	0.41	0.75	0.00	0.00	0.00
تطوير ت	0.83	0.78	0.69	0.65	0.49	0.61	0.00	0.00
توزيع	0.54	0.29	0.49	0.51	0.53	0.43	0.78	0.00
توليد	0.65	0.29	0.60	0.47	0.61	0.62	0.54	0.79
جماعات	0.51	0.46	0.50	0.40	0.33	0.81	0.20	0.54
عمليات ا	0.80	0.48	0.80	0.78	0.74	0.75	0.75	0.84

الملحق رقم(09): نموذج الدراسة بعد توظيف ادلة صدق التقارب وصدق التمايز



الملحق رقم (09): نتائج مؤشر معامل التحديد R^2

R Square			
Matrix	R Square	R Square Adjusted	
	R Square	R Square Adjusted	
الأفراد	0.69	0.69	
التنظيم	0.61	0.61	
تخزين	0.64	0.63	
تشخيص	0.61	0.60	
تطبيق	0.55	0.54	
تطوير ت	0.57	0.56	
توزيع	0.57	0.56	
توليد	0.70	0.69	
جماعات	0.65	0.65	

الملحق رقم (10): نتائج مؤشر حجم التأثير (F2)

f Square										
Matrix	f Square									
		الأفراد	التنظيم	تخزين	تشخيص	تطبيق	تطوير ت	توزيع	توليد	جماعات
الأفراد	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التنظيم	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تخزين	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تشخيص	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تطبيق	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تطوير ت	2.24	1.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.90	0.00
توزيع	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
توليد	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
جماعات	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
عمليات	0.00	0.00	1.76	1.57	1.24	1.31	1.32	2.31	0.00	0.00

الملحق رقم(11): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية

Construct Crossvalidated Redundancy							
الإجمالي	الصف 1	الصف 2	الصف 3	الصف 4	الصف 5	الصف 6	الصف 7
Q ² (= 1-SSE/SSO) العلاقة التنبؤية							
عمليات ا	0.00						
تطوير ت	0.18						
تطبيق	0.27						
تخزين	0.28						
التنظيم	0.31						
جماعات	0.36						
الافراد	0.37						
تشخيص	0.38						
توليد	0.42						
توزيع	0.31						

الملحق رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Path Coefficients					Copy to Clipboard:		Excel Format	R Forr
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples					
	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values				
تطوير ت -> الافراد	0.83	0.06	14.15	0.00				
تطوير ت -> التنظيم	0.78	0.08	9.65	0.00				
تطوير ت -> جماعات	0.81	0.07	12.07	0.00				
عمليات ا -> تخزين	0.80	0.09	8.55	0.00				
عمليات ا -> تشخيص	0.78	0.07	11.32	0.00				
عمليات ا -> تطبيق	0.74	0.07	10.60	0.00				
عمليات ا -> تطوير ت	0.75	0.09	8.26	0.00				
عمليات ا -> توزيع	0.75	0.06	12.66	0.00				
عمليات ا -> توليد	0.84	0.04	19.02	0.00				

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R For
	Original Sampl...	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values		
تخزين -> تطوير ت	0.36	0.13	2.78	0.01		
تشخيص -> تطوير ت	0.34	0.10	3.42	0.00		
تطبيق -> تطوير ت	0.13	0.11	1.20	0.23		
تطوير ت -> الافراد	0.83	0.07	11.77	0.00		
تطوير ت -> التنظيم	0.79	0.07	10.52	0.00		
تطوير ت -> جماعات	0.81	0.06	13.48	0.00		
توزيع -> تطوير ت	-0.09	0.16	0.53	0.60		
توليد -> تطوير ت	0.21	0.14	1.49	0.14		

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات المعدلة

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values	
Moderating Effect 1 -> تطوير ت	-0.05	-0.04	0.11	0.46	0.65	
Moderating Effect 2 -> تطوير ت	-0.09	-0.10	0.11	0.86	0.39	
Moderating Effect 3 -> تطوير ت	0.10	0.08	0.13	0.78	0.44	
Moderating Effect 4 -> تطوير ت	0.24	0.22	0.13	1.93	0.05	
Moderating Effect 5 -> تطوير ت	-0.16	-0.18	0.12	1.35	0.18	
الجنس -> تطوير ت	-0.21	-0.21	0.10	2.13	0.03	
العمر -> تطوير ت	-0.07	-0.04	0.10	0.72	0.47	
المستوى التعليمي -> تطوير ت	0.04	0.04	0.09	0.45	0.65	
المستوى الوظيفي -> تطوير ت	0.06	0.05	0.11	0.54	0.59	
تطوير ت -> الافراد	0.83	0.83	0.07	11.74	0.00	
تطوير ت -> التنظيم	0.78	0.78	0.07	10.91	0.00	