



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبين:

- د. زرزور براهيم

- الخنساء عبد اللاوي

- بثينة قيزة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د. عبد الحليم الحمزة
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - أ -	د. زرزور براهيم
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	د. جدى شوقي

تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

عنوان المذكرة: دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

من إعداد الطالبين/الطالبتين:

- الخنساء عبد اللاوي

- بثينة قيزة

المشرف على المذكرة: د. زرزور براهيمى - أستاذ محاضر "أ"

التخصص: إدارة أعمال

مقدمة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي؛

السنة الجامعية : 2020/2019

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب(ة)(الاسم واللقب والإمضاء)

بثينة قيزة

توقيع الطالب(ة)(الاسم واللقب والإمضاء)

الخنساء عبد اللاوي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية و بتطبيق معايير الدراسة الإحصائية المتعارف عليها في هذا المجال و مخرجات الاستبانة على عينة الدراسة التي استهدفت 40 من إطارات المؤسسة الوطنية للفوسفات و الحديد somiphpos محل الدراسة، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي متبعين المنهج الوصفي التحليلي و خلصت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) و فاعلية إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية، ادارة المعرفة، الرسمية، المركزية، التخصص.

Abstract

This study aimed to determine the role of the organizational structure in achieving the effectiveness of the management of knowledge in the economic institution and apply the criteria of statistical study accepted in this field and the results of the questionnaire on the sample of the study, which targeted 40 frames of the National Phosphate and Iron Foundation somiphpos in question, and was relied on the program SPSS in order to carry out statistical analysis using the descriptive analytical approach and concluded that there are statistically significant differences about the variables of the organizational structure (central, official specialization) and the effectiveness of the management of the management of the organizational structure (central, official specialization) and the effectiveness of the management of the organization (centralization, specialization, official) knowledge.

شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

يتقدم الطالبان بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور زرزور براهيمى على قبوله مشروع بحثنا،
ولمرافقتنا بتوجيهاته في مراحل إعداد البحث المختلفة، فله
جزيل الشكر وجعلها الله في ميزان حسناته؛

كما نشكر لجنة المناقشة على قبولها مناقشة وتقييم هذا
البحث.

والشكر موصول إلى كل أساتذتنا في طور الماجستير على تكوينهم
وتشجيعهم لنا .

والشكر إلى كل موظفي الأسرة الجامعية لجامعة الشيخ العربي
التبسي- تبسة الذين رافقونا طيلة مشوار التكوين في الماجستير
وسهروا على تقديم الدعم والخدمات للتحصيل العلمي الجيد .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله

في عمرهما و جعله الله في ميزان حسناتهما .

إلى ابني الوحيد عبد الرقيب جعله الله قرّة عيني .

إلى من ساعداني في إتمام هذا العمل أختي الشيماء

و زوجها عبدو .

إلى كل أحبتي الذين لم يبخلوا عليا من دعائهم .

الخنساء

الإهداء

إلى نفسي أولاً.... التي كافحت من أجل رفع قبعة التخرج احتفاء

السنين مضت من الدراسة....

إلى الشمعة التي أنارت حياتي أبي الغالي

إلى نور حياتي و طريق جنتي المختصرة.... أمي الغالية

إلى إخوتي ... شوقي, شروق, آية, أيوب, أنس, آدم, أنفال, أيهم.

إلى كافة أصدقائي و رفقاء دربي.... (A ,B ,Z ,H ,D)

إليك يا قارئ، إهدائي

إليك يا قاطعا من وقتك لقراءة محتواه.... أهدي

إلى كل أحبتي و كل روح شاركتني بدعائها.... أهدي

بثينة

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	التصريح
-	الملخص
-	الإهداء
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
I	محتويات الفهرس
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة
03	المطلب الأول : مفاهيم نظرية حول الهيكل التنظيمي
12	المطلب الثاني : مفاهيم نظرية حول المعرفة و ادارة المعرفة
20	المطلب الثالث : أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية ادارة المعرفة
25	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي و ادارة المعرفة
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث :الإسهامات المتوقعة من الدراسة
31	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة	
33	مقدمة الفصل الثاني
34	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة -
34	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

37	المطلب الثاني : مبادئ و أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
38	المطلب الثالث : البناء التنظيمي و الهيكلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
41	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
42	المطلب الأول :منهج و أدوات جمع البيانات
43	المطلب الثاني : بناء و تطبيق أداة الدراسة و قياس صدقها و ثباتها
46	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة
47	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول :عرض و تحليل خصائص البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة
51	المطلب الثاني :عرض و تحليل محاور الإستبيان
58	المطلب الثالث : نتائج إختبار فرضيات الدراسة
62	خاتمة الفصل
64	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
72	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	توزيع الاستبيان الدراسة	01
44	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	02
45	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	03
45	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	04
47	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
48	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	06
49	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	07
50	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	08
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه و نتيجة القبول لمحور الهيكل التنظيمي	09
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور فاعلية تطبيق إدارة المعرفة	10
59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية	11

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	الهيكل التنظيمي التنفيذي	01
08	الهيكل التنظيمي الوظيفي	02
09	الهيكل التنظيمي الاستشاري	03
10	الهيكل التنظيمي المصفوفي	04
11	الهيكل التنظيمي الشبكي	05
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	06
48	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
49	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
50	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	09
51	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	10

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
72	الاستبيان	01
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة somiphose	02
77	يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS).	03

المفتة العامة

المقدمة العامة:

تشهد بيئة الاعمال اليوم حالة تنافسية شديدة إذ لا مكان فيه إلا للمنظمات القادرة على حجز مكانة فيها، الأمر الذي دفعها بالبحث المستمر والمتواصل لتعزيز تنافسيتها، هذا العامل التنافسي ترجم بالمعرفة حيث فرض نفسه كمصدر حقيقي ومهم للتنافسية باعتباره مورد لثروة جديدة وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الامكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة على قدرتها على مزج واستغلال المعرفة التي تمتلكها أو خلق معارف جديدة وتوظيفها في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة.

هذه الخصائص جعلته البديل المناسب الأكثر ملائمة لمطالب المنظمات الساعية إلى التنافسية والتفوق الأمر الذي دفع المنظمات إلى توفير كل سبل ومكامن إدارته بالشكل الذي يكفل تحقيق أقصى درجات الاستغلال بدءاً من ترسيخ بنيتها التنظيمية وتهيئة نظامها التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بما يمكنها من إدارة المصادر المعرفية والتعامل معها بفاعلية، هذه البنية التنظيمية التي هي في الأصل نتاج تفاعل وتداخل أربعة أبعاد رئيسية محددة لملامح المنظمة، بدءاً من الهيكل التنظيمي الذي يوصف ويعرف بكونه البناء أو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة والأمر النهائي في سير المنظمة، إن موضوع الهيكل التنظيمي واحد من الموضوعات المهمة ووسيلة محققة لأهداف المنظمة وغاياتها بفاعلية.

أولاً: الإشكالية

بناء على ما سبق تم صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الاقتصادية

عموماً؟ وعلى مستوى شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- على وجه الخصوص؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

ويمكن تفكيك هذا التساؤل الرئيسي إلى جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هي علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر توافقاً وإدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على فاعلية إدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

فرضية رئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) وفعالية إدارة المعرفة. وتتدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ **فرضية 1** "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير رسمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **فرضية 2** "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير مركزية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **فرضية 3** "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير التخصص الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: أهمية الموضوع

تأتي أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- اكتساب دراسة إدارة المعرفة، وبشكل خاص بناء المعرفة التنظيمية أهمية كبيرة وذلك لارتباط المعرفة التنظيمية الوثيق بأداء المنظمات في الوقت الحاضر والمستقبل. ولكون المعرفة تعد من بين موارد المنظمة الهامة، بل يعدها البعض المصدر الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها؛
- كما أن نظرية إدارة المعرفة، وبخاصة الجانب الأهم فيها وهو بناء المعرفة التنظيمية، لم يتبلور بعد، وكذلك الأمر بالنسبة لدور الهيكل التنظيمي، بأبعاده وخصائصه المتنوعة، في بناء المعرفة.
- اهتمام البحث بأبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية في بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- نحاول من خلال البحث إبراز لأبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي الرئيسية التي تؤثر في بناء المعرفة التنظيمية، ويمكن الاستفادة منها في تعزيز ودعم فعالية إدارة المعرفة التنظيمية.

خامساً: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أبعاد الإطار النظري لمفاهيم إدارة المعرفة والهيكل التنظيمية.
- معرفه انعكاسات الهياكل التنظيمية على إدارة المعرفة والعلاقة التي تربطها.
- دعم وتعزيز الفكر التنظيمي الجديد لدى المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية.

▪ الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المكانة الهامة للمعرفة في عمل المنظمات.

▪ التعرف على الهياكل التنظيمية المعاصرة وأيها أكثر ملائمة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

▪ لقناعتنا الشخصية بالموضوع كونه حديث ومحل دراسة الجميع.

▪ للتحسيس بمدى أهمية إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية لدى المنظمات.

▪ إثراء المكتبة بالأبحاث العلمية في هذا المجال.

ب- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

▪ التعرف على مفهوم كل من إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية والعلاقة التي ترتبط بينهما.

▪ تعميق وعي وإدراك المديرين والعاملين داخل المنظمات بأهمية إدارة المعرفة في نجاح المنظمات في عصر التحديات.

▪ التعرف على أبعاد الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

سابعا: المنهج المتبع

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد

على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية.

أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان مع الاعتماد على برنامج SPSS وبعض الأساليب

الإحصائية للتحليل والتفسير.

ثامنا: حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية وزمانية:

▪ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى شركة مستوى شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

▪ الحدود الزمانية: تمت عملية تصميم الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها ما بين شهر مارس 2020 وشهر جوان 2020.

تاسعا: مرجعية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والدراسات الاقتصادية ومواقع الانترنت.

عاشرا: صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي صادفتنا في بداية إعداد هذا البحث هي ظروف جائحة COVID-19، وما صاحبها من حجر صحي في جل أنشطة الحياة وتوقف الدراسة وصعوبة الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالبحث (المكتبة الجامعية، الأستاذ المشرف، شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تيبسة،...) في البداية، ولكن مع انفراج الوضع نسبيا بدء من الأسبوع الثاني من شهر جوان، وأمام توفر بعض البدائل (الهاتف، الإيميل، المواقع الإلكترونية...)، وبالتنسيق مع المشرف تم انجاز هذا البحث، ناهيك عن قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

احدى عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى فصلين وكل فصل يضم مبحثين:

- الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث ضم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الموضوع مع تحديد العلاقة بينهما، مع التطرق لأهم الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: تناول دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتيبسة، حيث تطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح أهم الأدوات المستخدمة وصولا إلى النتائج المحققة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة
بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة

مقدمة الفصل الأول:

تشهد منظمات الأعمال في القرن الحالي تطورات وتحديات كبيرة في مختلف المجالات، ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، ومن أهم هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي وظهور منظمات المعرفة. وغدا العديد من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعدون المعرفة من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، بل وأكثر أهمية من الموجودات المادية، إذ أصبحت هذه الأخيرة (الموجودات المادية) ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الناس ماذا يفعلون بها.

كما أن موضوع الهيكل التنظيمي أخذ مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة.

وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها وتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في دعم ومساندة إدارة وبناء المعرفة التنظيمية من خلال مواءمته للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي تحث وتشجع على التفاعل والاتصال والعمل الجماعي والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والوحدات، ومستويات عالية من المشاركة والثقة، فوجود هياكل وأدوار متخصصة متفرغة لمهام ومسؤوليات إدارة المعرفة من شأنه تعزيز ودعم إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي :

❖ **المطلب الأول:** مفاهيم نظرية حول الهيكل التنظيمي.

❖ **المطلب الثاني:** مفاهيم نظرية حول المعرفة وإدارة المعرفة.

❖ **المطلب الثالث:** أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذاك البنيان الذي تحدد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، إذ من خلاله تحدد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، وهذا البنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ولذلك سوف نتناول في هذا المطلب تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته ومبادئه والخصائص التي تميزه وأنواعه.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته للمنظمة

1- **تعريف الهيكل التنظيمي:** يمكن تعريف الهيكل التنظيمي كالاتي:

- عرف البعض الهيكل التنظيمي بصفة عامة بأنه "إطار عمل رسمي Formel Framework يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام والتنسيق بينها؛ أي إطار تتعرف من خلاله المنظمة على كيفية تقسيم المهام المطلوب أدائها والموارد اللازمة لأداء هذه المهام، والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك المهام".¹
 - كما يمكن تعريفه على أنه: "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف وبين الوحدات الإدارية المختلفة؛ التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة".²
 - أما **John Child** فيرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب التالية:
- ✓ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

¹ طارق طه، التنظيم (النظرية - الهياكل - التصميمات)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص: 122.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية، الأردن، 2003، ص: 13.

✓ تحديد العلاقات أي لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين ينتمون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية أي نطاق الإشراف.

✓ تجميع الأفراد في أقسام في دوائر وفي وحدات .

✓ تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التنفيذ.

✓ تصميم أنظمة تساعد على تحقيق اتصال داخلي فعال، ومشاركة الأفراد في صنع القرارات.

✓ توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقديم أداء العاملين.

- أما **ROBBINS** يرى أن: "الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها".¹

- والهيكل التنظيمي أيضا "عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام محددة تم التنسيق بينهما، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينهما، كما تحدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية".²

ومما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأجزاء، كما يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

2- أهمية الهيكل التنظيمي: تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في العناصر الآتية³

- توضيح إدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- توضيح العلاقات الرسمية والتقليل من الازدواجية.
- كما أن الهيكل التنظيمي يصمم من أجل تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهيكل يفرض التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة.

¹- زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص:14.

²- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص:35-36.

³- حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص:48-49.

- كما يرى **Peter Drucker** بأن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم من خلاله المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، ويشكل الهيكل الأساسي في المنظمة وذلك بتحديد الأنشطة والأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير سبل التنسيق بينها؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تسهيل تحديد الأدوار لأفراد المنظمة.
- الهيكل التنظيمي له أثره على كل سلوك واتجاهات العاملين، وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض، وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره، ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاههم ويحفزهم لأداء أعلى.¹

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عند بناء الهيكل التنظيمي ومنها:²

- 1- **مبدأ التخصص في العمل:** يشير التخصص في العمل إلى درجة تقسيم المهام الواجب أدائها على أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة؛ أي تفتيت النشاط الكلي للتنظيم إلى مجموعة من الخطوات أو المهام بحيث؛ يمكن أن يختص كل فرد في أفراد التنظيم بأداء مهمة معينة والغرض من ذلك هو الاستفادة من التخصص، والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل.
- 2- **مبدأ سلسلة الأوامر وآلية عملها:** وهي خطوط السلطة التي تربط رأسياً بين الأفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه؛ كما تعرف على أنها التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى بالتنظيم، وتوضح تلك السلطة علاقات التبعية داخل التنظيم الإداري فهي تحدد من يتبع من.
- 3- **مبدأ وحدة الأمر:** وتشير وحدة الأمر إلى ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد، وهو المسؤول المباشر عنه.
- 4- **مبدأ الرسمية:** مجموعة إجراءات والقواعد المنظمة للعمل ولسلوك الموظفين بحيث لا ينبغي على موظفي المنظمة تجاوزها لأن أي تجاوز يعرض صاحبها للمساءلة أو العقاب الإداري من قبل المستويات تنظيمية أعلى.

¹ - سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017، ص ص: 45-46.

² - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-184.

5- مبدأ تفويض السلطة: وهي العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة المسؤولة معاً لمركز وظيفي أقل في الهرم التنظيمي، بحيث يتمكن هذا المبدأ من منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة ومن مميزات هذا المبدأ:

- سرعة اتخاذ القرارات بطريقة أكثر ملائمة لظروف الموقف.
- منح المرؤوس الثقة في أنفسهم ومنحهم الفرص لتنمية المهارات.
- يتيح على اكتشاف الطاقات الادارية داخل المنظمة.

6- مبدأ المركزية واللامركزية: تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة بينما تعني اللامركزية إلى منح المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات فاللامركزية تخفف كثيرا من العبء الملقى على عاتق الإدارة العليا خاصة إذا كان التنظيم كبير الحجم ومتشعب الأنشطة.

7- مبدأ التنسيق: يشير المبدأ إلى الإجراءات التي تربط الأجزاء والأقسام المختلفة للتنظيم، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة فأى تنظيم يجب أن يتصف بوجود تنسيق في الجهود المادية والذهنية للأفراد العاملين به.¹

ثالثاً: خصائص الهيكل التنظيمي الفعال

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة للتنظيم والإدارة، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة لا بد أن يتوافر على:²

- 1- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- الإبداعية أي يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وغيرها، وتزداد أهمية الإبداع في بيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
- 3- المرونة والتكيف وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع، وجميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف من خلال الأدوار الحدودية واللامركزية وتغيير العمليات التنظيمية وتغيير الهيكل .
- 4- تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية، بحيث يجب أن يسمح الهيكل التنظيمي بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاطلاع بمسؤوليات جديدة كلما ازدادت خبرتهم.

5- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

¹- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 184-188.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، 2009، الأردن، ص ص: 148-149.

6- تسهيل الاستراتيجية بحيث أن أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة و هي التخصص والرسمية والمركزية لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سواء من حيث صياغة الاستراتيجية أو من حيث تنفيذها لذا فإن الهيكل التنظيمي الفعال يجب أن يسهل عملية صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ومن الخصائص الأخرى التي يجب أن تتوافر في الهيكل التنظيمي الفعال:¹

▪ تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل.

▪ تحقيق الرقابة التلقائية.

▪ إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفق أهميته في المؤسسة.

▪ مراعاة ظروف المنظمة.

كما يرى آخرون من خصائص الهيكل التنظيمي الفعال أن تكون مكوناته وأبعاده المختلفة منسجمة مع بعضها البعض، وأن يوفر القدرة على التحليل، وتشخيص المشكلات، واستكشاف الخيارات المستقبلية، وتطوير الحلول الجديدة، وتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة الفعالة، وتشجيع روح الإبداع والمخاطرة المحسوبة وتوقع ما هو غير متوقع، وعدم قبول الأمر الواقع والبحث عن كل ما هو جديد واختباره والاعتقاد بأن تحقيق الأمثل والأفضل هو أمر ممكن.

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية

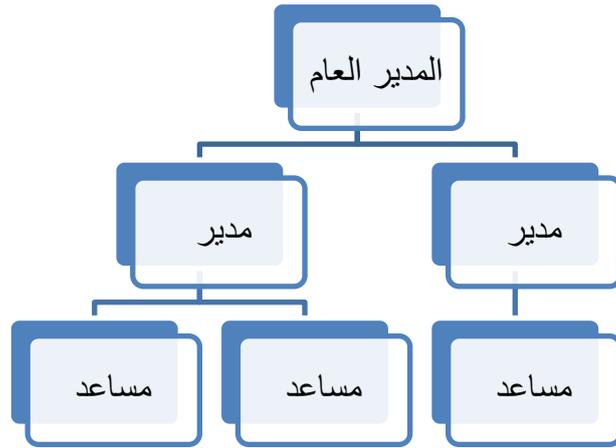
لقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير مختلفة. ومن بين هذه التصنيفات تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين: النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي بالإضافة إلى ظهور أنماط حديثة وذلك نتيجة التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة من البيئة المحيطة بها.

1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: وينقسم إلى:

1-1- الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو من الأساليب التنظيمية القديمة وقد استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرئيسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي. ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى، وهذا النوع من التنظيم يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يناسب المنظمات صغيرة الحجم لأنه يتسم بالبساطة والسرعة ووحدة القيادة والشكل يوضح هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، دار المسيرة، 2013، الأردن، ص: 192.

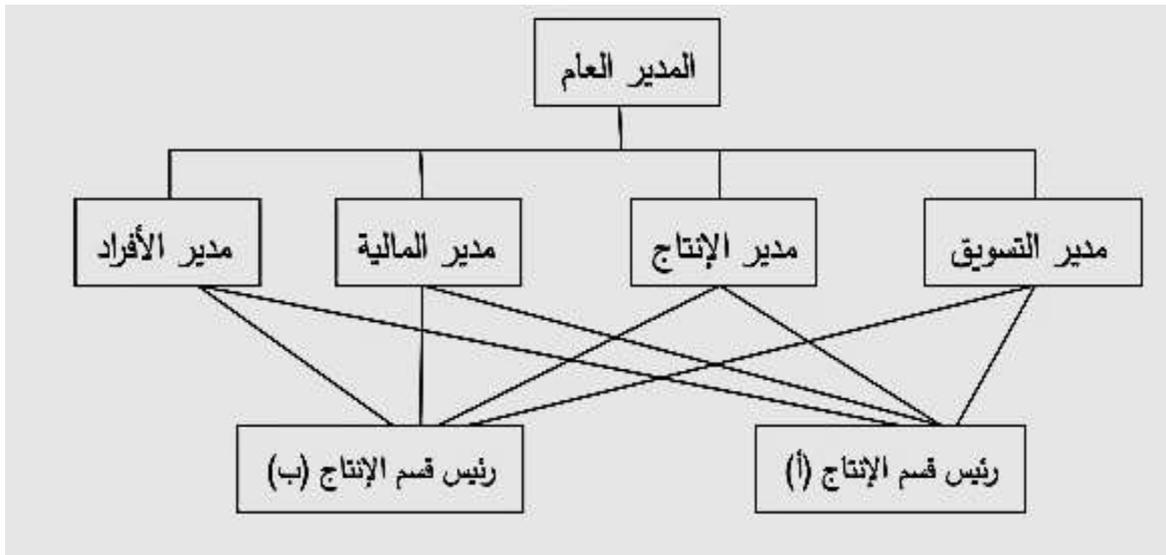
الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 171.

1-2- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، وكان أول من اقترح هذا التنظيم وجربه فريديريك تايلور عام 1903 حيث نادى آنذاك بالتنظيم التنفيذي الرأسي وقال يجب أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يختصون فيه. ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين بما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشبع روح التعاون بين العاملين لكنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.¹

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الوظيفي

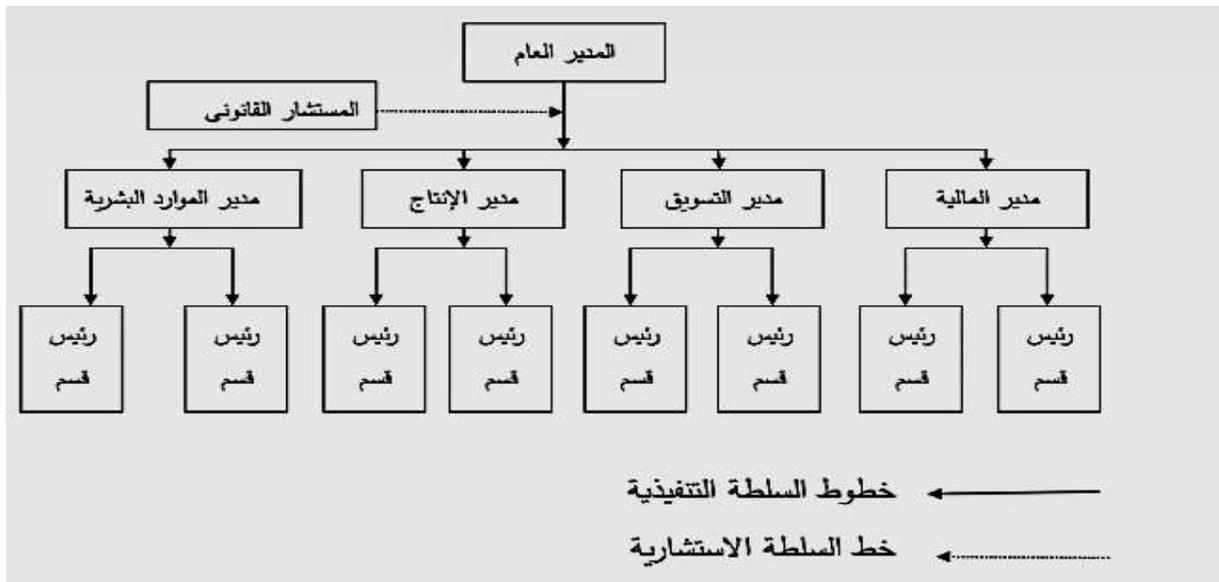


المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 173.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 178-179.

2- **الهيكل التنظيمي الاستشاري:** يعتمد هذا النوع على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية، تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على انجاز أعمالها، وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات، ويعتبر هذا النوع منتشر في المنظمات أكثر من النموذجين الأولين لأنه يجمع مزاياهما لكن من عيوبه أنه يسبب في حدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارتين التنفيذية والاستشارية حيث يعتقد كل منهما أنها الأساس الأقوى لولا طالما أنجز العمل، كذلك في الوقت الذي تقدم فيه الإدارة الاستشارية أو المستشار النصح والمعونة الفنية إلا أنها غير مسؤولة على أخطاء تنفيذ النصيحة أو الاستشارة والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهيكل التنظيمي.¹

الشكل رقم 03 : يوضح الهيكل التنظيمي الاستشاري



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 175.

3- **الهيكل التنظيمي العضوي:** ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته ويصلح هذا النموذج في الاحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجا إليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية وهي:²

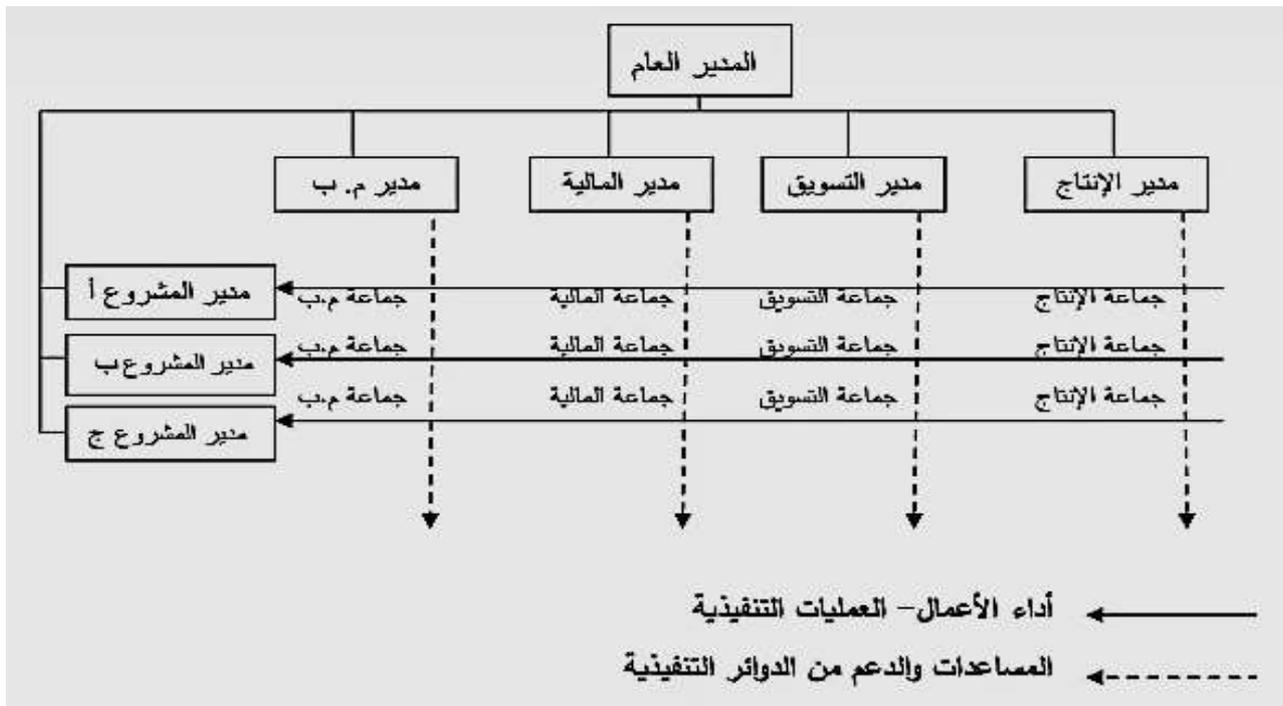
3-1 **المصفوفة التنظيمية:** ولقد استخدم هذا النوع من التنظيم في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية أو

¹ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015، ص: 173.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

لتطوير منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ التنظيم شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرئيسية والأفقية فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وبموجب هذا الشكل يكون بين مدير المشروع أو وحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعة إما عن طريق استعاراتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية،¹ والشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيمية.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي المصفوفي



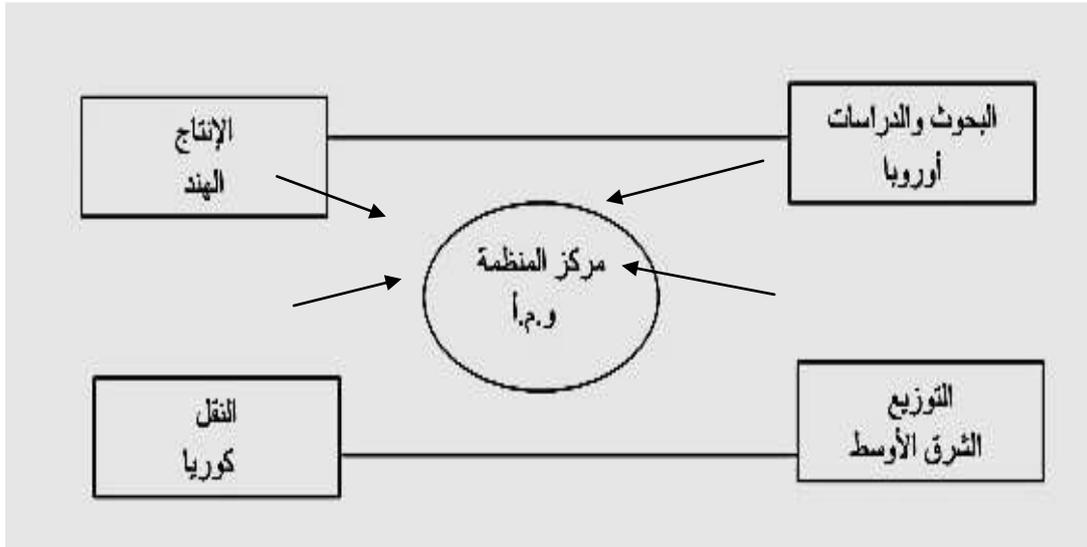
Source: Henry Mintzberg, *Structure et dynamique de organisations*,
Les édition D'ORGANISATION, 1986, Paris, P:168 .

3-2- التنظيم الشبكي: وهو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض الشركات الاجنبية وهو يقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة وعلى أساس هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها إلى شركات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها هذه الفكرة تعتمد أسلوب تنسيق إذ تقوم الشركة الأولى بدور المنسق فبدلاً من أن تمتلك المنظمة المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من شركة أخرى والسبب الذي حفز بعض الشركات إلى اتباع هذا الأسلوب هو تخفيض التكاليف العمل، وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية، ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة

¹ - Henry Mintzberg, *Structure et dynamique de organisations*, Les édition D'ORGANISATION, 1986, Paris .P P: 167 -168 .

إمكانية استخدام أية موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد أو قد تلجا المنظمة على تحسين الجودة، من خلال عدم وجود رقابة مباشرة فالإدارة العليا لا تمتلك السيطرة المباشرة على العمليات جميعا داخل المنظمة كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي.¹

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،

دار مسيرة، عمان، 2007، ص: 173.

3-3- تنظيم الفريق: تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشكلات التي تواجهها في البيئة ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها كافة وبموجب هذا الشكل من الأشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل فرق دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها المهام محددة في وقت معين.²

¹ - ثابت عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص: 284-285.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول المعرفة وإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، وتبنت المنظمات هذا المفهوم لمواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والابداعية.

أولاً: مفهوم المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، وللخروج بتعريف لإدارة المعرفة يجب تعريف المعرفة أولاً.

1- تعريف المعرفة: يمكن تعريف المعرفة على أنها¹

- "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي".
- القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة، لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان، وتتميز بقيمة عالية تساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام ...
- وَمَا سَبَقَ يُمكن إعطاء تعريف شامل حول المعرفة بأنها عبارة عن: قدرات وتراكمات من المعلومات لدى الأفراد والمنظمات، يزداد تأثيرها عند توظيفها، واحتوائها، في مجال معين، مما يساعد في ديمومة تنافسية المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة.

2- أنواع المعرفة: تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة حيث.

1-2- المعرفة الصريحة أو الظاهرة: هي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات، وتحليلها بطرق منهجية وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين والمستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

2-2- المعرفة الضمنية: تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معارف داخلية ونماذج ذهنية وخبرات تبصر وبديهية وشعور حدسي وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة؛ أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هو الذي يصنع الشركة موجودات المعرفة.

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، 1430هـ، ص: 55-56.

كما توجد أنواع أخرى من المعرفة نذكر منها:¹

2-3- المعرفة التكنولوجية: أي معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

2-4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: الضحلة تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة مثال ان يتقدم شخصا ما بطلب للحصول على فرص من البنك بمبلغ 1000 فإن موظف البنك يعتمد على قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناء على مدى توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه القرض أولا، لا يوافق على ذلك أما المعرفة العميقة تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المقترض مثل مؤهله العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها ، طريقة الدفع.

2-5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشد السلوك نتيجة للتعلم.

3- أهمية إدارة المعرفة: تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة: الناس، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي الكلي، ويمكن إجمال أهميتها في:

- استثمار في رأس المال الفكري؛ إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بفرض تحقيق أهدافها الموضوعة، وبذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف.

- تعزيز المقدرات والقدرات الجوهرية في المنظمة.

- تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.

- إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينها.

- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والابداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتحديد احتياجاتها ومواجهتها التغيرات البيئية غير المستقرة .

¹ - عبد الستار العلي ، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى ، الطبعة 2، 2009 ، ص ص: 37-38.

- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات من خلال تبني الابداعات المتمثلة في طرح الأفكار وسلع وخدمات جديدة.
 - تحسين العمليات في المنظمة وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة وزيادة كفاءتها من خلال القيام بها بسرعة الممكنة وبأقل التكاليف، وزيادة درجة ابتكاراتها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية وجديدة.
 - تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجاتها تعتمد على المعرفة، مما يساعدني في زيادة تنافسها المنظمة.
 - تشجيع التغيير التنظيمي الهادف، وإعادة هندسة الاعمال لما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير والنقل.
 - تساعد على تمييز الأعمال وبما يشكل صعوبة تقليدها.¹
- 4- عمليات إدارة المعرفة: تتمثل أساسا في تشخيص المعرفة، ثم اكتسابها، ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها كما يلي:

4-1- تشخيص المعرفة: إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق او المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم البحث عن مكان وجودها؛ أي هي في رؤوس العاملين أم النظم أم في الاجراءات وأنه لا يمكن اعتبارها بحال قضية تكنولوجيا. وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة هو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة لاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة. من جانب آخر فإنه في المرحلة الاولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقسيمها وتوقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها، وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة، و أنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات .

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013 - 1434 هـ، ص ص: 111-112.

4-2- **إكتساب المعرفة:** في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبائن و العاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها إلى ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية .

5- **مصادر المعرفة:** هناك متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين هما¹:

5-1- **مصادر داخلية :** تشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية انجاز الأعمال التي تتطلب ابداعا من طرفه، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الافراد الذين يتميزون بقدرات ابداعية ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال علمهم، والبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات. **5-2- مصادر خارجية :** تشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات والتقليد والتعلم من الاطراف الخارجية (كالمنافسين، الزبائن المستفيدين، أو الموردين أو الناشرين... الخ) والتفاعل مع البيئة الخارجية نحو عام .

6- **أهداف إدارة المعرفة:** يمكن ذكر أهم أهداف إدارة المعرفة فيما يلي²:

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية والحد والروتين .
- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية، والتخلص من الكبر والضغط النفسي.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، والتحسين طرق اوصول الخدمات .
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة .

¹ - عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التمييز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2013، ص: 65.

² - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 1431هـ، 2010، ص: 49-50 .

▪ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتبية من وأثناء الممارسة اليومية.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

يعد دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها على أحسن وجه داخل المنظمات، فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات.

نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة الموجودة من خلال وجهتي نظر: الأولى كونها شيئاً، وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت حسب هذه الوجهة يمكن أن ينظر لما يجرب للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها، وخاصة ما تعلق منها بالفعل.

أما وجهة النظر الثانية تعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيها وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات، لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهذا ما انطبق عليه الواقع وممارسات الأعمال وتفضيلاتها مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وإيداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة. وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذي ركز على اقتناء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة فهي معرفة المعلومات، أو إدارة المعرفة إدارة المعلومات أما الاتجاه الثاني فإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين، وكلاهما يستخدم الغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر.

1- تعريف إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً حيث اختلف الباحثون في تناول تعريف لها، حيث أورد الباحثون تعريفات عديدة لإدارة المعرفة حيث:

▪ عرفها باكمان **Backman** على أنها: "العملية التي يتم فيها الوصول إلى التجربة الخبرة التي تمكن من خلق قابليات وتمكن أداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسن الفائدة التي يحصل عليها الزبون.

▪ أما كولمان **Coleman** عرفها من خلال الأنشطة التي تحتويها على أنها المصطلح العام لمتغيرات متعددة ومشابكة، و يعتمد بعضها على بعض وتتضمن خلق المعرفة؛ تقييم المعرفة؛ التخطيط للمعرفة؛ نقل المعرفة؛ تخزين وتوزيع المعرفة، وتقاسم المعرفة.

- **Bhatt** عرفها أنها عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها للحصول عليها ونقلها واستخدامها، ويتضمن ذلك عمليات التعلم والتعاون والتجريب وتكامل المجموعات المختلفة واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال.
- **Turban** يقول أنها عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل وتقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة.
- **Darroch Maughton** الوظيفة الادارية التي تهتم بخلق وتحديد المعرفة والتأكد من أن المعرفة تستخدم بكفاءة وفاعلية لتحقيق المنفعة للمنظمة على المدى الطويل.¹
- كما عرفت على أنها نظام بعمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإدامة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين وتطوير الأداء التنظيمي.
- إدارة المعرفة انشقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، و ركزت على الفكري والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطوير رأس المال الفكري.²
- عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس مال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.
- إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.
- إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنه عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق والقواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة
- إن إدارة المعرفة اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه ركزت على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع لمفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطوير رأس المال الفكري، إن إدارة المعرفة عبارة عن نظام العمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإداعة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين وتطوير الأداء التنظيمي.³

¹ - بحوث محكمة منتقاة ، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات العربية للتنمية الادارية، بحوث مجموعة خبراء.

² - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، 2013، ص ص: 59-61.

³ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59-61.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف ملم حول إدارة المعرفة أن إدارة المعرفة تطور فكري يضم مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها، وتطوير رأس مالها الفكري للوصول إلى أهداف المرجوة .

2- متطلبات إدارة المعرفة: تبدأ إدارة المعرفة بإنشاء المعلومة الدقيقة والصحيحة، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة كما تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتتضمنها وبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي تلخص في العناصر التالية:

- توفير بيئة التنمية الأزمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة كما لابد من توافر الأجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد على الوصول إلى المعرفة بسهولة.

- توافر القوى البشرية التي هي من مقومات و أدوات العمل في إدارة المعرفة وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق اهداف المنظمة، والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

- الهيكل التنظيمي لا بد أن يكون للمنظمة هيكل التنظيمي قد يفيد الحرية لكنه ينظمها ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين، ويولد لديهم المعرفة المتجددة، ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وأن يتم تقديم المساعدة وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي واقتصاد السوق.

- العامل الثقافي الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة،¹ وإلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون مكنات للمعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها في ما يلي:

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم جهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون متغلغلة في جميع أركان المؤسسة ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة

¹ - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52-53.

وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة وايضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

- إدارة سلسلة التنمية: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها؛ أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على اساس أن مؤسسات لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير، تكون سلاسل و ثم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها التي تقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذه تفسر إنشاء العديد من الشركات إلى قسم أو إدارة تتولى الخدمات الزبائن من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ علاقات مع إدارة المعرفة الاجمالي المؤسسة .

- استخدام التقنية (التكنولوجيا): من المتطلبات الأساسية والمعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل بوابات المواقع، أو مكامن العمل الافتراضي أو بيئة البريد الالكتروني، وتزداد الحاجة إلى البريد الالكتروني للمؤسسة المنتشرة جغرافيا.

إن تقنية المعلومات والاتصالات تقوم على المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال

الفهرسة ونقل المعرفة عبر البريد الالكتروني، كما وتسهم في تقاسم المعرفة، فهي بوابة رئيسية للمعرفة.¹

المطلب الثالث: أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية إدارة المعرفة

¹- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 169 - 170.

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص والسمات التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة، وهذه الخصائص تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والاجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة إذ يمكن القول أنه مجموعة الصفات التنظيمية التي تميز المنظمة.

أولاً: دور الهيكل التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي فعال

توجد العديد من المداخل التي تحدد مفهوم المناخ التنظيمي من مثل المدخل الثقافي والمدخل الإدراكي والمدخل الهيكلي فبالنسبة لهذا الأخير يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة التحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الافراد.

وباعتبار أن الهيكل التنظيمي هو من عناصر المناخ التنظيمي إذا فطبيعة الهيكل التنظيمي ونظرت العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والابداع فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً ولا يتيح مجالاً لأيّة علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارجة، ويجعلهم غير متحمسين للاقتراح ما من شأنه تحسين العمل وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن، والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.¹

وكما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية توقعنا مناخاً تنظيمياً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، كما أن حجم المنظمة يلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين الأفراد أكثر قرباً وانفتاحاً وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي ازدادت احتمالات وجود مناخ تنظيمي إيجابي، أما إذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية ورافقتها ضعف أو تخلخل في صيانة أشكال و أنماط الاتصال، والتواصل فيها انعكس ذلك سلباً على مناخها التنظيمي

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 2015، ص: 89.

العام؛ أما إذا صاحب التضخم هيكله وظيفية مدروسة وصيانة واعية لنيل الاتصال فيها أسهم في المحافظة على سلامة وصحة مناخها التنظيمي.¹

ثانياً: أثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة للمنظمة إذ يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها المنشودة؛ فهو يعبر عن جوانب المنظمة ويتمحور حوله وجودها من عدمه فهو يعبر عن الإسهامات والقدرات المادية والبشرية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على قيام بهذه الأهداف.

1- تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة: الهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتمكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لا يبدو أن يتسم بالتوازن والاستمرارية والمرونة وهي من بين الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي الفعال وفي أثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة نذكر:

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماحة والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تطبيقي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي لديهم.

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجهود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك يفقدون الشعور بالمسؤولية وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.

- كما يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات في بعض الأحيان إلى الإحباط والشعور بالقلق للعاملين، وبالتالي مستوى أداء يمكن أن يكون ضعيفاً.

¹ - حسين الدين الأنصاري، الهياكل التنظيمية في الإبداع الوظيفي، صحيفة الزمان، الصادرة يوم 03 جويلية 2016، على

الرابط الإلكتروني: www.azzaman.com

- كما أن الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة الذي يتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها ونظم وسياسات العمل فيها هو الموجه لأداء المنظمة وتحديد معدلاته حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وتشجيعهم لهم، ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات بالعمل ما من شأنه التأثير على الأداء الكلي في المنظمة.

- وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال.¹

كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة، وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات و مواهب الافراد العاملين بها فالهيكل التنظيمي ومدى جودته يؤثر بشكل مباشر على عملية الابداع وبالتالي مستوى الأداء المطلوب يكون أقل.

ثالثا: الهيكل التنظيمي كإحدى متطلبات إدارة المعرفة

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات باعتباره المجال الحركي والحيوي الذي يجري من خلاله تنفيذ هذه الاستراتيجية لتحقيق الأهداف، ولهذا يستلزم إدارة المعرفة هيكلا تنظيميا ملائما يكون أكثر تميزا بالمرونة والتكيف مع المتغيرات المحيطة.²

حيث تعتمد إدارة المعرفة على طبيعة الهيكل التنظيمي و تحوز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك لما له من تأثير في سلوك العاملين فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة وذلك لأن إدارة المعرفة وتحتاج إلى اللامركزية في العمل وأن هناك العديد من الأبعاد في المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة.
- تعتبر عملية تسطيح الهياكل التنظيمية من أهم وسائل إدارة المعرفة، ومن خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.¹

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص: 94-95.

² - انتصار عريوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، السنة الجامعية: 2018 - 2019 ، ص: 116.

تعتمد عمليات الإدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة.

كما يقوم الهيكل التنظيمي السائد على أسس البيروقراطية الإدارية التي تقضي في نقل المعرفة والتشارك بها فالأمر الإدارية التي تقضي المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها من أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، و لا بد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيهما،² حيث يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل: التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً، والتحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي والمنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

رابعاً : خصوصية الهياكل التنظيمية المناسبة لإدارة المعرفة

إلى جانب الأنواع السابقة التي تم التطرق إليها سابقاً، و مما لا شك فيه هناك هياكل تنظيمية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة وهي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ومن بين الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة داخل المنظمة مثل الأفقية إلى ما لانهاية وشبكة العنكبوت والهياكل المعكوسة.

1- الهياكل الأفقية إلى ما لانهاية: "حيث تتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيمات الهرمية، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة ويتميز هذا التنظيم في تركيز المعرفة في نقطتين هما المركز والأطراف وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينهما سريعاً لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره"³.

¹ - نهاية عبد الهادي، رامز عزمي وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، 2015، ص ص: 450 - 451.

² - بيران حنان الصادق، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية، *Cybrarians Journal*، 8 (2006)، ص: 12.

³ - <https://hrdiscussion.com> (31 /05 / 2019 . 21 :00)

2- **الهيكل الشبكي:** وهو يتصف بالهيكل التنظيمية المعاصرة الذي ينظر إلى المؤسسة على أنها فريق عمل كبير مكون من فرق عمل مدارة ذاتيا لديها حرية، ومرونة عالية المستوى في تنفيذ مهامها. فهو عبارة وحدات منفصلة لها درجة أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن الوحدات الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة¹. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دورا المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على الوحدات والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكة بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى، ويمكن القول أن الهيكل العنكبوتي يعمل كفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى المعرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات، وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

3- **المنظمات المعكوسة (الهيكل المعكوسة):** وتوجد هذه الهياكل في المنظمات الخدمية حيث يكون التعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل يعمل جميع الأفراد المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم أعلى المنظمة وفي هذا الهيكل يعمل جميع افراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ليمدوهم بالمعلومات وليرشدهم، ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد تام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين، وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل وقد يظن الخط الأساسي للمنظمة من كثر الاهتمام به أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه، ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجيا على أدوارهم الجديدة لكي يتكيفوا ويتقهموا التغيرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادون من قبل وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء، ونظم المكافآت وذلك لكي لا يستمر العاملون في الأداء طبقا لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة

¹ - <https://snallbriscnes.chrom.com> (28 / 05 / 2020 . 23 : 00)

- التحول إلى الممارسة الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة، وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة

بالرجوع إلى ما أتت لنا من دراسات نظرية وتطبيقية التي تناولت الهياكل التنظيمية، وعلاقتها بإدارة المعرفة لاحظنا أن هذا الموضوع مع حداثة قد حظي باهتمام واضح من قبل عدد من الباحثين في السنوات القليلة الماضية؛ غير أن هذه الدراسات تبقى محدودة العدد مقارنة بنظيراتها من الاهتمامات البحثية الأخرى ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب و المتمثلة:

❖ **المطلب الأول:** الدراسات السابقة باللغة العربية،

❖ **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

❖ **المطلب الثالث:** المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسة الأولى

- دراسة حسين محمود حريم و شاكراً الله الحشالي، 2006، تحت عنوان: "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسات ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"² هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة؛ حيث تم توزيع استبيان في تطويره لهذا الغرض على عينة مكونة من: 344 عاملاً في 13 مستشفى موجودة في عمان، وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي، التخصص، تجميع الأعمال الرسمية المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة في بناء المعرفة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة أبعاد في بناء المعرفة التنظيمية وهي تخصص تجميع الأعمال

¹ <https://hrdiscussion.com> (31 /05 / 2020 . 21 :00)

² - حسين محمود حريم، شاكراً حسن الحشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد الأول: 2006.

والرسمية فيما كان التأثير معنويا ولكن ايجابيا للأبعاد الاربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة.

ثانيا: الدراسة الثانية

- دراسة محمد عبدو الحاج داود، 2013، تحت عنوان: "مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة الموائى الهندسية" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة الفعالة لتحقيق التميز بشركة الموائى الهندسية، ووضع نموذج لتطبيق إدارة المعرفة بشركة الموائى الهندسية يمكن من خلاله التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة عاملة بالمعرفة قادرة على تحقيق التميز حيث تم استخدام الاستبيان من العاملين بشركة الموائى، وقد توصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة تطبيق المعرفة بالشركة لتحقيق التميز متنوعة وان درجة استخدامها متوسط، وأن أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في اعتبار المعرفة ممتلكات وقيمة استراتيجية، وأن هذه المتطلبات درجة توفرها متوسطة، و هناك صعوبات ذات دلالة إحصائية تحول دون تطبيق إدارة المعرفة الفعالة بشركة الموائى الهندسية لتحقيق التميز، وكان أبرزها عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة والدرجة متوسطة المستوى ملائمة كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ودرجة الوعي والالتزام بأهمية إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا للشركة.

ثالثا: الدراسة الثالثة

- دراسة ناصر محمد، أحمد اسماعيل 2014 تحت عنوان: "أثر توفر البنية التحتية على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الاردنية"¹، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أداء المنظمات الأردنية التي تحتاج إلى المعرفة في أداء أعمالها ومهامها ولقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام والخاص في الأردن، والتي تعنى بموضوع إدارة المعرفة ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير كبير لتوافر متطلبات البنية التحتية على فاعلية إدارة المعرفة ومن هذا لابد على منظمات بإيجاد إدارة خاصة مهمتها الأساسية تسيير المعارف وتوفير المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في المنظمات لتتمكن المنظمات من الاستفادة منها وتحسين قدرتها على الإبداع، وتحقيق التميز في أدائها لأعمالها.

رابعا: الدراسة الرابع

¹- ناصر محمد، أحمد اسماعيل، أثر توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الاردنية، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة ، العدد 9 ، سنة 2014.

- دراسة مجدي نويري 2019، تحت عنوان: "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"،¹ حيث تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وأبعادها الأساسية من الثقافة التنظيمية القيادة الإدارية الهيكل الإداري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة، وتوليد وتشارك واستخدامها حيث تم توزيع استمارات استبيان على الإطارات القيادية لعينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعدلات البنائية، والتي توفرها الخواص الإحصائية SPSS و AMOS وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة مع تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين أبعاد البنية التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

خامسا: الدراسة الخامسة

- دراسة انتصار عربوات 2019، تحت عنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة"²، تهدف الدراسة إلى البحث في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الجزائر للتأكيد على أهمية التبنّي؛ حيث تم تحليل واقع إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها من وجهة نظر الأساتذة والإداريين فبعد اختيار أفراد العينة المتكونة من 200 أستاذ وإداري واستخدام الخواص الإحصائية وقد تم التوصل إلى غياب فعلي لتطبيق إدارة المعرفة من خلال غياب متطلبات تطبيقها بشكل كلي، بحيث تم ترقية ممارسات إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة للمستوى المطلوب، من خلال تحليل البيانات الإحصائية، والتي تقرر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى من استجابة المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة للمتغيرات الشخصية الكلية: الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، وتأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متطلبات إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي القيادة الإدارية والبنى التكنولوجية ودرجة تطبيقها في الجامعة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

أولا: الدراسة الأولى

¹- مجدي نويري، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، السنة الجامعية: 2018 – 2019، جامعة باتنة 1.

²- محمود عبود الحاج داوود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات دراسة ميدانية لشركة الموانئ الهندسية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جانفي 2013.

- دراسة مايكل برايد جونسون Michel prit Johnson 2009 ، تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة دراسة حالة شركات التصنيع الأمريكية"¹ : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي لها علاقة معنوية مع إدارة المعرفة كما هدفت إلى اكتشاف دور الثقافة القوية في تمكين برامج المعرفة أين تم اعتماد تصنيف لأنواع الثقافة من ثقافة العشيرة، السوق الهرمية ...الخ، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات المعملية واللامعملية لفهم وتحديد هذه العلاقة، وقد توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

ثانيا: الدراسة الثانية

- دراسة جون ستيفر Jon STEIGER 2013، تحت عنوان: "تأثير أنواع الهياكل التنظيمية ومستويات الإدارة على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات"²، حيث قامت هذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين مكون واحد وإدارة المعرفة والمتمثل في الهيكل التنظيمي؛ حيث هدفت إلى التحقق من أثر الفروق بين أنواع الهياكل التنظيمية، ومستويات الإدارة على ممارسة إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال عملية مسح عينة دراسية من 155 فرد عامل، أين تم اختيار أنواع معينة للهيكل التنظيمي بدلا من الهيكل الوظيفي، والمصفوفة وغيرها.. وتقسيم مستويات الإدارة إلى 3 أقسام: من إدارية عليا إلى إدارة وسطى، وإدارة تنفيذية كما تم استخدام تحليل التبيان وغيرها من الأدوات الإحصائية في دراسة الفروق ومعنوياتها، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للهيكل التنظيمي على ممارسات إدارة المعرفة، وقد حقق الهيكل المصفوفي أعلى درجات التأثير على ممارسات إدارة المعرفة.

ثالثا: الدراسة الثالثة

- دراسة أين شو AEYEN CHO 2011: تحت عنوان : "متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي"³، حيث هدفت الدراسة للتحقق من متطلبات البنية التحتية لإدارة المعرفة، وعملياتها على الأداء التنظيمي، واعتمدت بشكل أساسي على نتائج نظرية قولد ورفقائه حيث هدفت إلى وضع إطار شامل لإدارة المعرفة تجمع العديد من وجهات النظر هذا الإطار الذي تضمن القدرات البنيوية للمعرفة التكنولوجية (الثقافة،

¹ Michal Brandt Jones, *Organisation culture and Usage manageant tien prince ingestion of US -1 Manufacturing firmes, RD thesis Nora South astem université, 2009 .*

² Jon Staiger, *examinassions of arganisation structure type and management levels mangement practices ive organisions, The Publisher Alliant International Université San Digo, 2013.*

³ AEYEN CHO, *Knowledge management requirements and their impact on organizational -3 performance , The Publisher Alliant International Université of illiois at urbana)_ phanpaigin, 2011*

الهيكل وفق طرح قولد (2011) وعمليات إدارة المعرفة من الاستحواذ، التحويل والتطبيق والحماية، مع إضافة بعد أو مكون آخر لثلاثية قولد والمتمثل في الحوافز بالإضافة إلى سعيها لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة أداء المنظمات حيث تم قياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا عبر التركيز على العمليات الخارجية والعلاقات مع الزبائن وكذلك التعلم والنمو، كما تم استخدام التحليل العامل التوكيدي، والمعادلات البيانية واختبارات أخرى في تحديد طبيعة العلاقات ومعنويتها بين متغيرات الدراسة الأنفة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

رابعاً: الدراسة الرابعة

- دراسة سراسون *SAREASALON* 2015، تحت عنوان: "العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة التنظيمية"¹ ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، ولقد اتبع الباحث المنهج التحليلي، وأداة الدراسة هي المقابلات التي أجريت على المديرين من عينة الدراسة وكان حجم العينة 100 مدير من مديري شركات التمويل، ونقل المعرفة ومن أبرز نتائج الدراسة هو التوصل إلى أهم العوامل المؤثرة والتي تؤثر في إدارة المعرفة والمتمثلة في مجموعة من العناصر ومن أبرزها الهياكل التنظيمية.

خامساً: الدراسة الخامسة

- دراسة 2011 شاين و لودين *Shuyan And Lindong*، تحت عنوان: "تأثير الشبكة الذكية على الهيكل التنظيمي"²، حيث أصبحت الشبكات الذكية من التوجهات الحديثة لإدارة المعرفة، وتطوير البلدان، وكانت عينة الدراسة مشاريع الطاقة في الصين، أما أهم الاستنتاجات جاءت في بناء الشبكة الذكية للطاقة لا يمكن إدخالها مباشرة وإنما بناء قاعدة من التوجهات الجديدة، وأهم التوصيات ينبغي على مشاريع الطاقة أن تحتضن الإبداع والابتكار، وإجراء تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الشبكة الذكية.

المطلب الثالث: المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة

من خلال استعراض أهم الأدبيات التي أتاحت لنا والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية: "دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، يمكن القول أن هذه الدراسة تقدم الإطار النظري والتطبيقي بالجمع بين مفهومين: أولهما الهياكل التنظيمية الحديثة وإدارة المعرفة، اللذان يزالان مفهومين حديثين ولا يزالان قيد البحث والتطبيق في أوساط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموماً، وشركة

¹ Satresalo, **Factor Influencing Organizational Knowledge Management**, Academy Of

2015 . ,No 04 ، 41 ،Management Journal Vol

² - Shuyan And Lindong , **The Impact Of Smart Grid Adoption On The Organizational Structure**, International Conference Of Management And Service Science , 01 /04/2010 .

SOMIPHOS- تبسة على وجه الخصوص كحالة مختارة للدراسة، وباعتبارها من المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي على المستوى الوطني، وبالتالي تعتبر ميدان خصب لتطبيق هاذين المفهومين، حيث يتم تبني المفاهيم الحديثة التي تحقق الكفاءة والفعالية.

وعلى الرغم أن الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية تناولت أغلبها المفهومين الحديثين، غير أنها في إدارة المعرفة تناولت المتطلبات كما أنها جاءت منفردة من حيث الدراسة الميدانية المعتمدة.

وعموما يمكن توضيح أهم الفروقات التي جاءت بين دراستنا والدراسات السابقة ما يلي:

1- بيئته الدراسية: أجريت الدراسة السابقة المتعلقة خصوصا بمفهوم إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية الحديثة في بيئات غربية تتطور فيها المفاهيم الإدارية الحديثة والأدوات المتعلقة بقياس الأداء بصورة متسارعة، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في إطار وجود دراسات أخرى تكاد تعد على الأصابع من حيث العدد في البيئة العربية، وعلى وجه التحديد البيئة الجزائرية ذلك للتعرف على مدى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على التكيف والاستمرار في ظل منافسة شديدة، وخاصة العربية منها، كذلك الجزائر أصبحت تتبنى مثل هذا المفهوم للحاق بالمؤسسات الرائدة في نفس المجال.

2- طبيعة مجتمع الدراسة: اهتمت غالبية الدراسات السابقة باختيار دراسة منظمات معينة كحالة دراسية، أو مجموعة من المنظمات كدراسة ميدانية، وجاءت حالة الدراسة على مجموعة من المؤسسات، أما الدراسة الحالية فمجتمع الدراسة اهتم بمؤسسة اقتصادية وطنية وهي شركة SOMIPHOS وعينة من موظفيها وإداراتها كعينة دراسية لم يسبق التطرق إليها من قبل.

3- الموضوعات: ناقشت معظم الدراسات السابقة إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة في معظم المؤسسات كما اعتبرت أسباب فشل إدارة المعرفة هو عدم تحقيق المتطلبات، كما تم التطرق إلى الهيكل التنظيمي كأحدى متطلبات إدارة المعرفة، وجاءت هذه الدراسة لتبين مدى فاعلية الهياكل التنظيمية الحديثة وهذا ما يمكن أن يميزها عن الدراسات السابقة، كما تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مواكبة المفاهيم الحديثة للإدارة، وعلى إدارة المعرفة على وجه الخصوص كما سعت الدراسة الحالية إلى توفير معلومات وبيانات تتعلق بمدى فاعلية إدارة المعرفة من خلال هيكل تنظيمي حديث.

خلاصة الفصل الأول:

يمكننا القول في خلاصة الفصل أن الهيكل التنظيمي يعد لبنة أساسية في تحديد قنوات تدفق السلطة والمعلومات بين المستويات المختلفة للمنظمة، ويبقى أهم أبعادها الأساسية، كما يمثل صاحب الريادة في هرم المنظمة والمجال الحركي الذي يجري من خلاله تنفيذ رؤية المنظمة، خاصة في ظل التطور الاقتصادي والمعرفي السريع، هذا التداخل والتشابك خلق مفهوم أوسع في ظل طرح مورد المعرفة نفسه كخيار استراتيجي لتحقيق التميز واكتساب ميزة تنافسية وتعزيز أداء المنظمة والتفتح أكثر على مفهوم سلطة الأمر الذي جعل الباحثين والدارسين البحث لإيجاد بيئة ملائمة لاستقطاب مورد المعرفة بشكل عام ودعم عمليات إدارة المعرفة بشكل خاص، من خلال هيكل تنظيمي أكثر ملائمة وتميزاً ومرونة مع المتغيرات المحيطة به وأكثر دعماً لانتشار المعرفة وتشاركها واستخدامها وتوليدها كما يمكن أن يكون معيقاً إن لم يتم اختياره بشكل مناسب وذلك في منع انتشار المعارف بشكل سليم وصحيح.

الفصل الثاني:

دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة

بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة

مقدمة الفصل الثاني:

جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، فبعد التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات تبسة، وعليه وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي، وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع لذا قمنا بإختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا، وللوقوف على موضوع البحث تطبيقيا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-

تحتل المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر ستة مؤسسات مكونة للمجمع الوطني للحديد والفوسفات، وهي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط المنجمي الذي يعتبر واحد من أقدم النشاطات الاقتصادية التي تقوم باستخراج الثروات لاستخدامها في الصناعات التحويلية، وهذا ما جعلها تحافظ على مكانتها في السوق، حيث سيام التطرق بشكل أكثر تفصيلا في هذا المبحث من خلال

❖ **المطلب الأول:** التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

❖ **المطلب الثاني:** مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

❖ **المطلب الثالث:** البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بإنتاج وتوزيع مادة الفوسفات أين نجدها تحتل المركز الثاني بين المؤسسات المنتجة للمعادن والحديد، ولمعرفة هذه المؤسسة أكثر سبتم تطرق إليها من خلال ما يلي:

أولا: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة وطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها **GROUPE FERPHOS** والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة لشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية - **SONAREM** - وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983م، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واسترداد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبو زولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض منتجات فرعية، فمن مهامها الأساسية نجد:

1- عملية البحث المنجمي.

2- عملية التطوير والتنمية.

3- عملية الإنتاج.

وعموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة في التراب الوطني.

رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج لينتهي بـ 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه المؤسسة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990م إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001م وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكة بالأغلبية في منجمي ونزة وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة -STEEL METAL- بتبسة، ونصيب مؤسسة فرفوس 30%.

ثانيا: فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005م تم تفريع المؤسسة إلى شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس GROUPE FERPHOS ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

1- شركة مناجم الفوسفات: مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به 02 مليار طن، حيث تضم شركة الفوسفات الوحدات التالية:

✓ المركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر-.

✓ المنشآت المنائية -عنابة-.

✓ مركز الدراسات وأبحاث تطبيقية - CERA -.

✓ مقر المديرية العامة -تبسة-.

2- شركة مناجم الحديد: مقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية: منجم عيني -سطيف-، منجم رويبة -عين الدفلى-، منجم سيدي معرف - جيجل-، منجم شعبة البلوط - سوق أهراس-.

3- شركة البوزولان POZZOLANE: يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان وهي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4- شركة المسبك SFO-FONDERIE: يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة ونزة وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

5- شركة البناءات و التجهيز FERBAT: يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة و تقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

6- شركة نقل والمواد المنجمية SOTRAMINE: شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثالثا: طبيعة نشاط المؤسسة

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد والفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية، وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج، وكذلك للقيام بالصناعة التحويلية:

1- الأنشطة الإنتاجية: وتشمل

1-1- إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 2000 ألف طن خلال سنة 2005م الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

1-2- إنتاج الفوسفات: تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر) الذي دلت عليه الأبحاث، وتقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أمام الإنتاج فقدر بـ 01 مليون طن، وتطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا.

1-3- إنتاج البوزولان: هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985م، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها، وبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنويا، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة و لهذا المنتج العديد من الاستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% و مواد البناء.

1-4- إنتاج السبيكة: وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة ونزة حيث تم

إنتاجه في سنة 1979م وكان على أساس الطلبات المستمرة والحاجة الملحة لمكايح القطارات، وتم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

2- الأنشطة الخدماتية والتطويرية: بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزبائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها:

- الأنشطة الخدماتية.
- المركز الاجتماعي-تبسة-.
- مكتب الإعلام الآلي -تبسة-.
- مكتب الدراسات المنجمية -تبسة-.
- مركز المنشآت المرفئية -عناية-.
- الأنشطة التطويرية.
- مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية -تبسة-.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

تقوم كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها على مجموعة من المبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وفقا إلى إمكانياتها و قدراتها.

أولاً: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:

- 1- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لجلب العملاء وإرضائهم.
- 2- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترافهم.
- 3- السعي من أجل الانخراط على مؤسسات اجتماعية مهتمة بالصحة، الأمن، المحيط، التنمية.
- 4- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثانياً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى أهداف التالية:

- 1- الأهداف الاقتصادية: يمكن حصر الأهداف الاقتصادية للشركة في:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير، و تدعيم خدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان الخام أو بعد التحول.

2- الأهداف الإجتماعية: يمكن حصر الأهداف الاجتماعية للشركة في:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه.
- تحسبن مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

3- الأهداف الثقافية: يمكن حصر الأهداف الثقافية للشركة في:

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- 4- الأهداف التكنولوجية: يمكن حصر الأهداف التكنولوجية للشركة في:
 - تطوير وسائل الإنتاج واستخداماتها.
 - تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية(انظر الملحق رقم:02).

بالاعتماد على الشكل أعلاه سيتم الطرق فيما يلي لشرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات، والذي يمثل مختلف المسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين ويتشكل الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة من الهيئات التالية:

1- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة و ذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما

يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة سوميفوس حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة المؤسسة، ومن أبرز مهامه ما يلي:

- أ- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
 - ب- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
 - ت- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة.
 - ث- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
 - ج- تسيير قضايا العمل والاهتمام بالصحة والعمل.
- 2- الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، ويساعدها على ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.
- 3- المساعد التقني:** برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت إتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.
- 4- مساعد تسيير الجودة:** يعتبر من أبرز مساعدي المدير العام، والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة؛ فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.
- 5- مساعد التدقيق و الاستشارة:** تحتل عملية التدقيق حيزا هاما في استراتيجية المؤسسة لكونها تهدف إلى ممارسة النقد و تتبع طرق الأداء و ملاءتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.
- 6- مساعدة الاتصال والتلخيص:** من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية وتلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج، وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام، وإعداد الحصلة السنوية وتقديم معلومات للهيئات الخارجية.
- 7- مدرة مركز الدراسات:** فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة المكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة، وكذلك بعض الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملون الخارجيين وشرف على هذا المركز مدر برتبة إطار سامي قع تحت سلطة مباشرة المدير العام.

8- مديرية الموارد: تتكف المديرية بما يلي:

- أ- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- ب- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة؛
- ت- إعداد مخططات التكوين و التوظيف ومخططات المسار المهني؛
- ث- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة و التنسيق بينهم؛
- ج- إعداد قانون داخلي للمؤسسة و إعداد التقارير الدورية و عرضها على المدير العام.

9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- أ- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- ب- البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
- ت- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
- ث- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين والتنسيق بين أطراف الإنتاج.
- ج- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى سلم الرئيس.
- ح- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته، والتنسيق بين أطراف الإنتاج.

10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- أ- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
- ب- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية و إعداد الميزانية السنوية.
- ت- إعداد دراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل

باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم الأعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سبتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانياً: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الموظفين بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- والمقدر عددهم 56 موظف، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 40 موظف، ويعود سبب الاعتماد على المجتمع الدراسة كاملاً بحكم كبر حجمه، و صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم، وبالتالي تم توزيع 40 استمارة (استبيان) وذلك على جميع أفراد العينة، وتم الحصول على 38 استمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 95% من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم(01): توزيع الاستبيان الدراسة

النسبة	العدد	الاستمارات
100%	40	الموزعة
5%	2	الغير المسترجعة
95%	38	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

- 1- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظفين وبالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها.
- 2- المقابلة: لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في

الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية، وأيضا مهام كل مصلحة وقسم.

3- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، و كذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" كما أشرنا إلى هذا سابقاً والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناء على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الاستبيان وعرضه على الأستاذ المشرف وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبله، تم تعديل الاستبيان لصبح في شكله النهائي بحيث تألف من (22 عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الإجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من أجل الاستعانة بها في التحلل.

2- الجزء الثاني: من الاستبيان اشتمل على محورين أساسان هما:

- **المحور الأول:** تضمن العبارات الخاصة بـ "الهيكل التنظيمي" بالمؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من

15 عبارة من [1 إلى 15] مقسمة إلى ثلاثة محاور فرعية هي:

✓ العبارات (من 01 إلى 05) تتعلق بـ: "المركزية".

✓ العبارات (من 06 إلى 10) تتعلق بـ: "الرسمية".

✓ العبارات (من 11 إلى 15) تتعلق بـ: "التخصص".

- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ "تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة" وقد تضمن 07 عبارات من [16 إلى 22].

قد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمتكون من خمس درجات والتي يوضحها الجدول رقم: (02)، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة على عبارة أو محور، وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

الجدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 الى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية التبرص) من جامعة العربي التبسي -تبسة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم علوم التسيير.
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة.
- القيام بإعداد الاستبيان وعرضه على المؤطر، لتقديم الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة.
- تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها.
- استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ حيث تم استرجاع 38 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت بـ 95% ومنه أصبحت العينة المدروسة تقدر بـ 38 عاملا، و الموضح في الجدول رقم: (01)؛
- المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثاً: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.¹

1- قياس صدق أداة الدراسة: أي قياس صدق الاتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان و صدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور الاستبيان.

الجدول رقم(03): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحاور	محور 1	محور 2
معامل ارتباط بيرسون المحور 1	1	0.643
معامل ارتباط بيرسون المحور 2	0.643	1

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

2- قياس ثبات أداة الدراسة لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:²

الجدول رقم(04): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.772
المحور الثاني	07	0.772
معامل الثبات الكلي للاستبيان	22	0.891

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للاستبيان يساوي إلى 0.891 أي ما نسبته 89.1% و هذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى 0.600 أي 60% وعليه فإن استمارة الاستبيان المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة بشكل ممتاز وتصدق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

¹-ملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (Spss)

² ملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (Spss)

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \times 100) / \text{المجموع الكلي للتغيرات}$$

2- معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية :

$$A = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)^a$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ. **n** : يمثل عدد الاسئلة. **vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

5- الانحدار البسط (Liner Régression): يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيران كميين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطى البسط فلا بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار وعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$Y = ax + \beta$$

حيث أن: β : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، ونعني به معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x . α : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقا لسلم ليكارت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

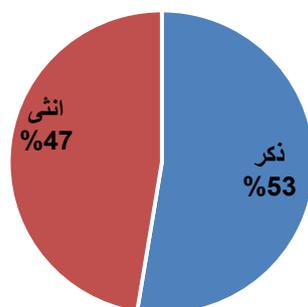
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	52.6%
أنثى	18	47.4%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أعلاه انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الإناث 47.4% مقابل نسبة 52.6% للذكور، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، مما يوضح أن الأعمال التنفيذية والإدارية بالمؤسسة محل الدراسة شغلها نسبة كبيرة من الذكور نظرا لطبيعتها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

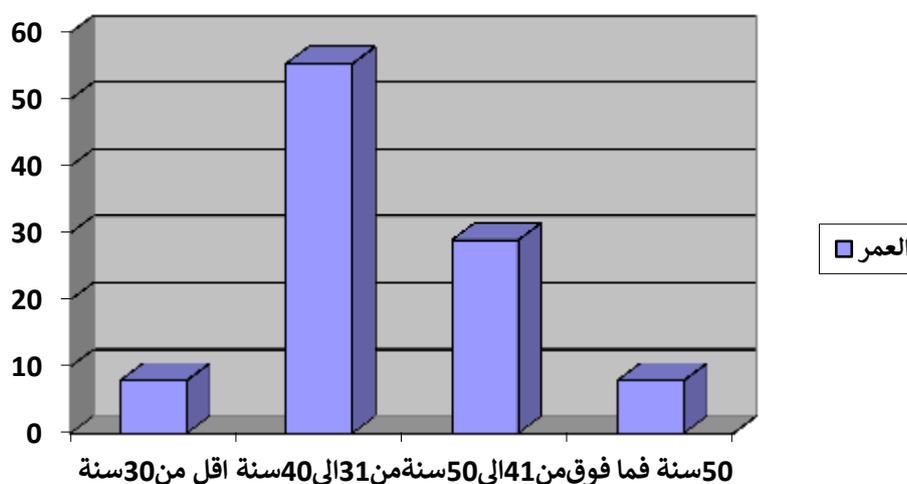
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	7.9%
من 31 إلى 40 سنة	21	55.3%
من 41 إلى 50 سنة	11	28.9%
50 سنة فما فوق	3	7.9%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 55.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وعدددهم 21، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة 28.9%، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة فبلغت نسبة 7.9% وهي أقل نسبة متساوية مع الفئة العمرية أقل من 30 سنة وهي نسبة تمثل موظفا 3 موظفين فقط، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة]، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، لأن هذا السن يكون فيه الفرد على قدر كبير من الوعي وتحمل روح المسؤولية، حيث ستكون في صالح المؤسسة محل الدراسة، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

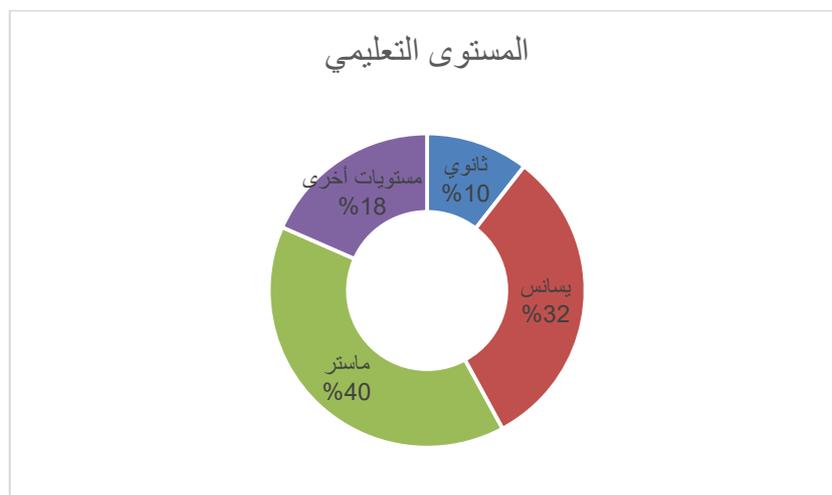
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجنس	التكرار	النسبة
ثانوي	4	10.5%
ليسانس	12	31.6%
ماستر	15	39.5%
مستويات اخرى	7	18.4%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المؤهل الجامعي من الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 39.5% وعددهم 15 موظفا، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي ليسانس 12 فرد بنسبة 31.6%، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي ثانوي نسبتهم 10.5% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية ليسانس وشهادة ماستر، وهذا مما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

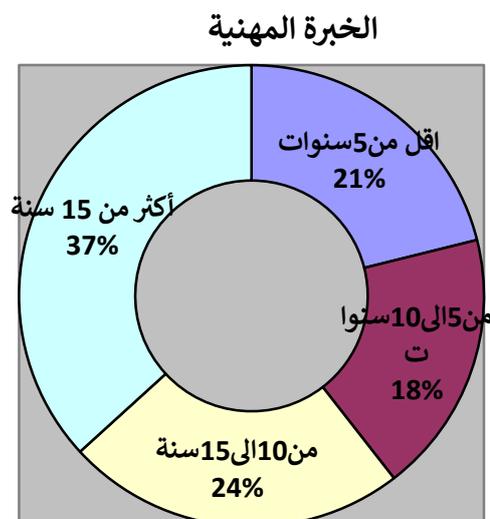
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	21.1%
من 5 الى 10 سنوات	7	18.4%
من 10 إلى 15 سنة	9	23.7%
أكثر من 15 سنة	14	36.8%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية؛ حيث بلغت نسبة الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة 36.8% تليها نسبة 23.7% لذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة، في حين أن الفئة العمرية من 5 إلى 10 بلغت 39.5%. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة جيدة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية، والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور الهيكل التنظيمي ومحاوره الفرعية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:¹

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الهيكل التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
3	مرتفع جدا	موافق	0.473	4.03	13	23	1	-	1	01
		بشدة	0.751	4.24	34.2	60.5	2.6	-	2.6	

¹ - ملحق رقم (03)، يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS).

7	مرتفع	موافق	0.587	4.08	8	25	5	-	-	التكرار	02
					21.1	65.8	13.2	-	-	النسبة%	
15	مرتفع	موافق	0.994	3.66	9	12	12	5	-	التكرار	03
					23.7	31.6	31.6	13.2	-	النسبة%	
6	مرتفع	موافق	0.764	4.11	12	19	6	1	-	التكرار	04
					31.6	50	15.8	2.6	-	النسبة%	
8	مرتفع	موافق	0.673	4.08	9	24	1	1	-	التكرار	05
					23.7	63.2	2.6	2.6	-	النسبة%	
			0.456	4.07	بعد الرسمية						
4	مرتفع	موافق	0.609	4.18	11	23	4	-	-	التكرار	06
					28.9	60.5	10.5	-	-	النسبة%	
9	مرتفع	موافق	0.673	4.08	10	21	7	-	-	التكرار	07
					26.3	55.3	18.4	-	-	النسبة%	
11	مرتفع	موافق	0.677	4.03	8	24	5	1	-	التكرار	08
					21.1	63.2	13.2	2.6	-	النسبة%	
14	مرتفع	موافق	0.712	3.92	7	22	8	1	-	التكرار	09
					18.4	57.9	21.1	2.6	-	النسبة%	
5	مرتفع	موافق	0.754	4.16	13	19	5	1	-	التكرار	10
					34.2	50	13.2	2.6	-	النسبة%	
			0.433	4.10	بعد التخصص						
10	مرتفع	موافق	0.636	4.03	8	23	7	-	-	التكرار	11
					21.1	60.5	18.4	-	-	النسبة%	
1	مرتفع بشدة	موافق بشدة	0.565	4.29	13	23	2	-	-	التكرار	12
					34.2	60.5	5.3	-	-	النسبة%	
2	مرتفع بشدة	موافق بشدة	0.795	4.26	18	12	8	-	-	التكرار	13
					47.4	31.6	21.1	-	-	النسبة%	
13	مرتفع	موافق	0.613	3.95	6	24	8	-	-	التكرار	14
					15.8	63.2	21.1	-	-	النسبة%	
12	مرتفع	موافق	0.658	4.00	8	22	8	-	-	التكرار	15
					21.1	57.9	21.1	-	-	النسبة%	
			0.395	4.07	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط والانحراف المعياري لفقرات محور القيادة التحويلية

❖ بالنسبة للعبارات الدالة على المركزية وهي:

- السؤال رقم (01): "يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل"، جاء في الترتيب (03) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري قيمته (0.751)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة جدا من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الهيكل التنظيمي للشركة يتصف بالمركزية في العمل.

- السؤال رقم (02): "يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل"، جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري قيمته (0.587)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الهيكل التنظيمي للشركة يتميز بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل.

- السؤال رقم (03): "يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل"، جاء في الترتيب (15) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري قيمته (0.994)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن القرار الروتيني يتخذ بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل.

- السؤال رقم (04): "كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى"، جاء في الترتيب (06) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) والانحراف المعياري قيمته (0.764)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى.

- السؤال رقم (05): "يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تفويض الصلاحيات"، جاء في الترتيب (08) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري قيمته (0.673)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الهيكل التنظيمي للشركة يساعد على تفويض الصلاحيات.

❖ بالنسبة للعبارات الدالة على الرسمية وهي:

- السؤال رقم (06): "تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد وإجراءات وتعليمات في تنفيذ برامجها"، جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) والانحراف المعياري قيمته (0.609)، وهذا دليل وجود

درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة تعتمد على قوانين تشمل قواعد وإجراءات وتعليمات في تنفيذ برامجها.

- السؤال رقم (07): "القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة"، جاء في الترتيب (09) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري قيمته (0.673)، وهذا يدل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة.

- السؤال رقم (08): "هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام، كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم"، جاء في الترتيب (11) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري قيمته (0.677)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام، كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم.

- السؤال رقم (09): "الصلاحيات المحددة مدونة و مكتوبة بصيغة أوامر إدارية"، جاء في الترتيب (14) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري قيمته (0.712)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية.

- السؤال رقم (10): "تمارس الكثير من الإجراءات والأعمال بحكم تعودنا العمل عليها لمدة طويلة"، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) والانحراف المعياري قيمته (0.754)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يتم ممارسة الكثير من الإجراءات والأعمال بحكم تعودنا العمل عليها لمدة طويلة.

❖ بالنسبة للعبارات الدالة على التخصص وهي:

- السؤال رقم (11): "تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم"، جاء في الترتيب (10) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري قيمته (0.636)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة تعمل على استقرار العاملين في تخصصاتهم.

- السؤال رقم (12): "الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها"، جاء في الترتيب (01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) والانحراف المعياري قيمته (0.565)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها.

- السؤال رقم (13): "توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة"، جاء في الترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري قيمته (0.795)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة.

- السؤال رقم (14): "تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم"، جاء في الترتيب (13) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري قيمته (0.613)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم.

- السؤال رقم (15): "يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه"، جاء في الترتيب (12) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري قيمته (0.658)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المدراء يتمتعون في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بدرجة كبيرة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (4.07) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.395)، وأيضاً من خلال إكتشافنا لأبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة، وفيما يلي عرض لها كل على حدى: المركزية والذي أشار متوسطه الحسابي إلى (4.03) وانحراف معياري (0.473)، وكذلك تبين وجود بعدي: الرسمية والتخصص في المؤسسة، وهذا من خلال ما يبينه الجدول أعلاه لقيمة المتوسط الحسابي للبعدين والتي بلغت (4.07، 4.10) على التوالي، وانحراف معياري (0.456، 0.433).

ثانياً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور فاعلية تطبيق إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور فاعلية تطبيق إدارة المعرفة وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول¹:

¹ - ملحق رقم (03)، يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور فاعلية تطبيق إدارة المعرفة

الترتيب	الإتجاه	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
03	مرتفع	موافق	0.788	3.97	10	18	9	1	-	التكرار
					26.3	47.4	23.7	2.6	-	النسبة%
02	مرتفع	موافق	0.712	4.08	11	19	8	-	-	التكرار
					28.9	50.0	21.1	-	-	النسبة%
06	مرتفع	موافق	0.741	3.79	6	19	12	1	-	التكرار
					15.8	50.0	31.6	2.6	-	النسبة%
07	مرتفع	موافق	0.795	3.74	7	15	15	1	-	التكرار
					18.4	39.5	39.5	2.6	-	النسبة%
05	مرتفع	موافق	0.509	3.89	3	28	7	-	-	التكرار
					7.9	73.7	18.4	-	-	النسبة%
01	مرتفع	موافق	0.638	4.16	11	22	5	-	-	التكرار
					28.9	57.9	13.2	-	-	النسبة%
04	مرتفع	موافق	0.695	3.95	8	20	10	-	-	التكرار
					21.1	52.6	26.3	-	-	النسبة%
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عملية اتخاذ القرار										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط و الانحراف المعياري لفقرات محور فاعلية تطبيق إدارة المعرفة

- السؤال رقم (16): "تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الشركة"، جاء في الترتيب (03) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري قيمته (0.788)، وهذا يدل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد رون أن إدارة المعرفة تساعد على تحقيق أهداف الشركة.
- السؤال رقم (17): "يتوفر لدى الشركة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها"، جاء في الترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري قيمته (0.712)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يتوفر لدى الشركة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.

- السؤال رقم (18): تهتم الشركة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي، جاء في الترتيب (06) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري قيمته (0.741)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن الشركة تهتم بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي.

- السؤال رقم (19): تسعى الشركة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الشركة لغرض توليد المعرفة، جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري قيمته (0.795)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه الشركة تسعى لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الشركة لغرض توليد المعرفة.

- السؤال رقم (20): توفر الشركة إمكانية تقاسم و مشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين بمرونة، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري قيمته (0.509)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة توفر إمكانية تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين بمرونة.

- السؤال رقم (21): تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة، جاء في الترتيب (01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) والانحراف المعياري قيمته (0.638)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة تشارك في المؤتمرات والندوات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.

- السؤال رقم (22): يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة، جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري قيمته (0.695)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأنه يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تحقق فاعلية إدارة المعرفة وهذا بدرجة كبيرة ويتبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.50) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.861).

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة من خلال أبعاد: (المركزية، الرسمية، التخصص) في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- تم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) وفعالية إدارة المعرفة. وتفرعت إلى ما يلي:

- ف.1 "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير رسمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- ف.2 "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير مركزية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- ف.3 "لا يوجد تأثير معنوي لتأثير التخصص الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($\beta + \alpha X = Y$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع والمتمثل في (فاعلية إتخاذ القرار) وتأثير المتغير المستقل والمتمثل في (أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاث المستعملة في الدراسة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
		Pearson	R2	Sig
1.المركزية 2.الرسمية 3.التخصص الهيكل التنظيمي	فاعلية إدارة المعرفة	0.564	0.318	0.001
		0.453	0.205	0.012
		0.792	0.628	0.000
		0.513	0.237	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالإستناد إلى الجدول رقم (11) أعلاه فقد كانت نتائج إختبار الفرضيات كالاتي:

1- نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

"لا يوجد تأثير معنوي لتأثير مركزية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس

عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق بمركزية الهيكل التنظيمي "من الفقرة 01 إلى الفقرة 05" من المحور الأول (الهيكل التنظيمي)، و فقرات المحور الثاني (فاعلية إدارة المعرفة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد المركزية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة لهذه المؤسسة يساوي 0.564، وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.318 فهو يفسر أن مركزية الهيكل التنظيمي يؤثر على فعالية إدارة المعرفة بنسبة 31.8%، باستعمال بعد مركزية الهيكل التنظيمي ونتيجة لما تقدم، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها "يوجد تأثير معنوي لتأثير مركزية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

✓ الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

"لا يوجد تأثير معنوي لتأثير رسمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني الذي يتعلق برسمية الهيكل التنظيمي "من الفقرة 06 إلى الفقرة 10" من المحور الأول (الهيكل التنظيمي)، و فقرات المحور الثاني (فعالية إدارة المعرفة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة لهذه المؤسسة يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.205 فهو يفسر أن رسمية الهيكل التنظيمي تؤثر على فعالية إدارة المعرفة بنسبة 20.5%، باستعمال بعد رسمية الهيكل التنظيمي ونتيجة لما تقدم، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصص الهيكل التنظيمي وفعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث الذي يتعلق بتخصص الهيكل التنظيمي "من الفقرة 11 إلى الفقرة 15" من المحور الأول (الهيكل التنظيمي)، وفقرات المحور الثاني (فعالية إدارة المعرفة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد تخصص الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة لهذه المؤسسة يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد تخصص الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.628 فهو يفسر أن تخصص الهيكل التنظيمي تؤثر على

فعالية عملية إدارة المعرفة بنسبة 62.8%، بإستعمال بعد تخصص الهيكل التنظيمي ونتيجة لما تقدم، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخصص الهيكل التنظيمي وفعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس".

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) و فعالية إدارة المعرفة (0.05 $\alpha \leq$)".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول الذي يتعلق بالهيكل التنظيمي "من الفقرة 01 إلى الفقرة 15"، وفقرات المحور الثاني (فعالية إدارة المعرفة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة لهذه المؤسسة يساوي 0.683، وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \geq$) وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.466 فهو يفسر أن الهيكل التنظيمي يؤثر على فعالية إدارة المعرفة بنسبة 46.6%، بإستعمال الهيكل التنظيمي ونتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة ونصها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في متوسطات إستجابات أفراد العينة حول متغيرات الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) و فعالية إدارة المعرفة (0.05 $\alpha \leq$)".

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل، وبعد عرض النتائج المستقاة من واقع المؤسسة، واستنادا إلى إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- يلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن الرؤساء في المؤسسة يتمتعون بمهارات في تحقيق إدارة المعرفة من خلال (المركزية، الرسمية، التخصص)، والتي تؤهلهم بأن يكونوا في مستوى القادة، كما أن الرؤساء في هذه المؤسسة يسعون إلى تطبيق هذه الأبعاد، ومن ثم تحقيق رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

الختمة العمة

الخاتمة العامة:

تعد الهياكل التنظيمية و إدارة المعرفة من المواضيع الهامة و الرئيسية في المنظمات الرائدة ، حيث تم تحليل مفهومي الهياكل التنظيمية و المعركة و إقامة تصور للعلاقة التي تربطهما ، ووضع نموذج يجمع بي أبعاد متغيرين هذا التحليل قد يكون الخريطة التي تقود المنظمات الى الاستغلال الأمثل لكل من مورد المعرفة و الهيكل التنظيمي اللذان يعدان من الأبعاد الأساسية لبنية المنظمة وهما انعكاس لبقية الأبعاد الأخرى فتفاعل الاثنان قد ينتج التوليفة و التركيبة الأمثل الداعمة لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات و بتالي إقامتها و نجاحها وعليه استهدفت الدراسة الحالية ابراز مساهمة الهيكل في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة من خلال القسمين النظري و التطبيقي ، تم اختيار المؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات- تبسة- و قد اثارت الدراسة جملة من التساؤلات و قدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها كما توصلت لعدت نتائج ساهمت في حل مشكل الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و فرضياتها و حاولت تقديم بعض التوصيات و في ما يلي عرض لمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات وأفاق البحث.

1. اختبار الفرضيات:

تم التوصل الى ان الهيكل التنظيمي يؤثر في تحقيق فاعلية ادارة المعرفة.

◀ الفرضية الأولى :

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها يوجد تأثير معنوي لتأثير مركزية الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

◀ الفرضية الثانية :

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

◀ الفرضية الثالثة :

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخصص الهيكل التنظيمي و فاعلية ادارة المعرفة بمؤسسة فرفوس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال هذه البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- النتائج النظرية:

- المعرفة المورد الجديد للثروة.
- يتميز مورد المعرفة عن بقية الموارد بالاستدامة.
- تتطلب ادارة المعرفة جملة من الدعائم منها:
 - مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات ادارة المعرفة من خلال اتسامه بالمرونة الكافية لتفاعل الأفراد داخل المنظمات.
 - تتفاعل في تركيب البنية التنظيمية للمنظمات أبعاد تمنح المنظمة تميزا عن مثيلاتها نذكر منها الهيكل التنظيمي الذي تعتبر المعرفة المحرك الأساسي لها.
 - يتطلب نجاح و تسيير إدارة المعرفة هيكل تنظيمي من شأنه التكيف باستمرار مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.

النتائج التطبيقية :

- مجتمع الدراسة أغلبه ذكور وذلك بنسبة 52.6% للذكور
- أغلبية الفئة العاملة في المؤسسة من 31 إلى 40 سنة تعتمد عليها في أعماله الآن هذا السن يكون فيه الفرد على قدر كبير من الوعي وتحمل روح المسؤولية.
- استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية و ذلك دليل على ان شهادة الماستر و ليسانس من المؤهل العلمي الاكثر شيوعا بين مجتمع الدراسة.
- أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم ذوي خبرة جيدة و بتالي يمكن تحقيق أداء وظيفي أفضل.
- تم رفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة أي انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة أراء العينة حول متغيرات الهيكل التنظيمي.
- تم رفض الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة أي انه يوجد تأثير معنوي لتأثير رسمية الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية فرفوس تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أظهرت النتائج وجود تأثير من وجهة نظر عينة الدراسة .

2- توصيات ومقترحات:

من خلال هذه البحث تتضح جملة من التوصيات

- ضرورة تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات ادارة المعرفة.
- ضرورة تبني نظام فعال لتحديد و تعزيز مكامن المعارف و الافراد الحاملين لها.
- العمل على ترسيخ القيم والعادات الداعمة لمشاركة المعرفة و تناقلها بين العاملين.
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمقاربات كفيلة بالاهتمام بعنصر المعرفة.
- ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة و المبادرة داخل المنظمة.
- ضرورة تعزيز العمل التوعوي لربط الجامعة الجزائرية بالمؤسسات الاقتصادية ضمن سياق استراتيجي منتج للقيمة.
- ضرورة مواكبة المؤسسات الجزائرية للتطورات على مفهوم المنظمة المتعلمة المنبثق عن إدارة المعرفة بغية الاستفادة من هذا الحقل المعرفي الهام.

3- أفاق البحث:

- استعمال خرائط المعرفة على مستوى المنظمات.
- دراسة الانظمة الفعالة لدعم عمليات ادارة المعرفة.
- الهيكل التنظيمي و دوره في دعم عمليات ادارة المعرفة.
- آليات إقامة الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الصعوبات التي يواجهها الباحث الجزائري في الدراسات الميدانية.
- أهمية تحقيق التوازن بين إدارة المعرفة و الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز للمنظمات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. بحوث محكمة منتقاة ، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات العربية للتنمية الادارية، بحوث مجموعة خبراء .
2. ثابت عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
3. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 1431هـ، 2010.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
5. حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي واجراءات العمل)، دار حامد، عمان، الأردن، طبعة 2006 .
6. خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار مسيرة، 2007.
7. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
8. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية ، الأردن، 2003.
9. سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017.
10. طارق طه، التنظيم (النظرية - الهياكل - التصميمات)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
11. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، 2013.
12. عبد الستار العلي ، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى ، الطبعة 2، 2009.
13. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، 1430هـ.
14. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013 - 1434 هـ .
15. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، دار المسيرة، ، الأردن، 2013.

16. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة ، طبعة 11، عمان، 2015.
17. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، دار المسيرة، طبعة 11، عمان، 2015.
18. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 2015.

2- المذكرات والرسائل

1. انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، السنة الجامعية: 2018 - 2019 .
2. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
3. مجدي نويري، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، السنة الجامعية: 2018 - 2019، جامعة باتنة 1.
4. محمود عبدو الحاج داوود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات دراسة ميدانية لشركة الموائئ الهندسية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جانفي 2013.

3- الدوريات و المنشورات و المجلات العلمية

1. بيران حنان الصادق، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية، *Cybrarians Journal*، العدد 08 (2006).
2. حسين الدين الأنصاري، الهياكل التنظيمية في الإبداع الوظيفي ، صحيفة الزمان ،الصادرة يوم 03 جويلية 2016 ،النسخة الإلكترونية .www.azzaman.com. الموقع الرسمي للجريدة
3. نهاية عبد الهادي، رامت عزمي وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، 2015.

4- المواقع الإلكترونية

1. <https://hrdication.com> .

2. <https://smallbriscnes.chrom.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

➤ **books**

1. Henry Mintzber, **Structure et dynamique de organisations**, Les édition D'ORGANISATION, 1986 ,Paris .

➤ **Siencific journal**

1. Satresalo, **Factor Influencing Organizational Knowledge Management**, Academy Of Management Journal Vol ، 41 ،No 04 ، 2015 .

➤ **Conferences :**

1. Shuyan And Lindong , **The Impact Of Smart Grid Adoption On The Organizational Structure**, International Conference Of Management And Service Science , 01 /04/2010 .

➤ **Thèses :**

1. *Jon Staiger, examinassions of arganisation structure type and management levels mangement practices ive organisions, The Publisher Alliant International Université San Digo, 2013.*

2. *Michal Brandt Jones, Organisation culture and Usage manageant tien prince ingestion of US Manufacturing firmes, RD thesis Nora South astem université, 2009 .*

3. *AEYEN CHO, Knowledge management requirements and their impact on organizational performance , The Publisher Alliant International Université of illiois at urbana)_ phanpaigin, 2011*

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة حول:

دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** -تبسة-

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت

من إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ:

❖ الخنساء عبد اللاوي

❖ بثينة قيزة

❖ د. زرور براهيم

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول: " دور الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** - تبسة -"، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي- تبسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: المعلومات الشخصية

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

1- الجنس

2- العمر

من 31-40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى التعليمي

ليسانس

ثانوي

مستويات أخرى

ماستر

حدد:.....

4- الخبرة المهنية

من 05 إلى 10 سنة

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

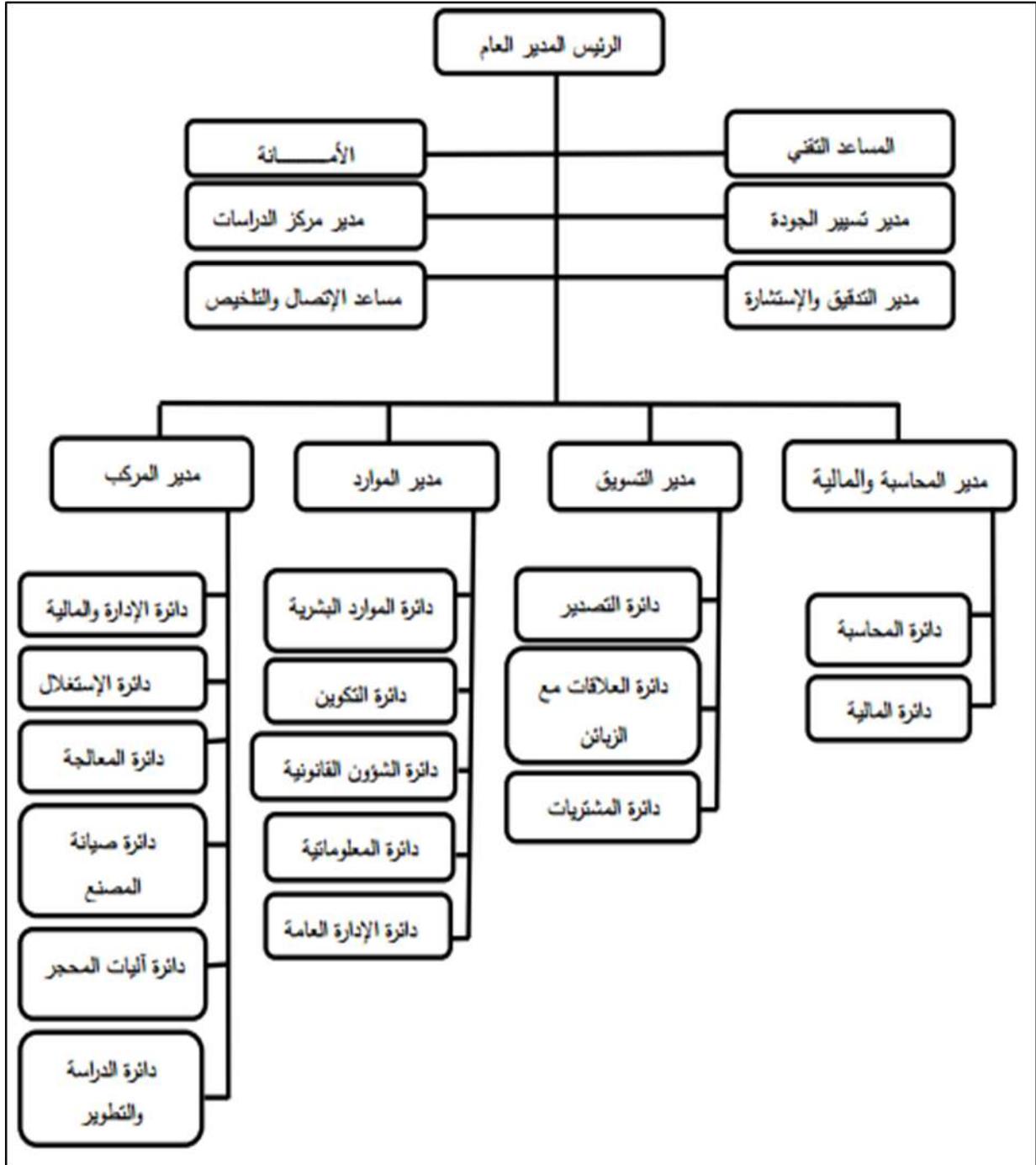
من 10 إلى 15 سنة

ثانياً: البيانات الأساسية

الرجاء إبداء الرأي حول العبارات التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل:

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: أبعاد الهيكل التنظيمي						
بعد المركزية						
01	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل					
02	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل					
03	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل					
04	كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى					
05	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على تفويض الصلاحيات					
بعد الرسمية						
06	تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد وإجراءات وتعليمات في تنفيذ برامجها					
07	القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة					
08	هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام، كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم					
09	الصلاحيات المحددة مدونة و مكتوبة بصيغة أوامر إدارية.					
10	تمارس الكثير من الإجراءات والأعمال بحكم تعودنا العمل عليها لمدة طويلة					
بعد التخصص						
11	تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم.					
12	الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام حسب طبيعة عملها ونوع نشاطها					
13	توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة					
14	تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم					
15	يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه					
المتغير التابع: فاعلية تطبيق إدارة المعرفة						
16	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الشركة.					
17	يتوفر لدى الشركة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها					
18	تهتم الشركة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي					
19	تسعى الشركة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الشركة لغرض توليد المعرفة					
20	توفر الشركة إمكانية تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين بمرونة					
21	تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة					

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOSE



الملحق رقم 03 : مخرجات برنامج (SPSS)

معامل بيرسون

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 7 jours.

Votre licence expirera dans 7 jours.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=T1 T2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations			
		T1	T2
T1	Corrélation de Pearson	1	.643**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	38	38
T2	Corrélation de Pearson	.643**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العبارات

Fréquences

Statistiques								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.24	4.08	3.66	4.11	4.08	4.18	4.08
Ecart type		.751	.587	.994	.764	.673	.609	.673
Statistiques								
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.03	3.92	4.16	4.03	4.29	4.26	3.95
Ecart type		.677	.712	.754	.636	.565	.795	.613

الملاحق

Statistiques								
		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.00	3.97	4.08	3.79	3.74	3.89	4.16
Ecart type		.658	.788	.712	.741	.795	.509	.638
Statistiques								
							Q22	
N		Valide					38	
		Manquant					0	
Moyenne							3.95	
Ecart type							.695	

Table de fréquences

Q1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	1	2.6	2.6	5.3
	موافق	23	60.5	60.5	65.8
	بشدة موافق	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	25	65.8	65.8	78.9
	بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q3					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	13.2	13.2	13.2
	محايد	12	31.6	31.6	44.7
	موافق	12	31.6	31.6	76.3
	بشدة موافق	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q4					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	6	15.8	15.8	18.4
	موافق	19	50.0	50.0	68.4
	بشدة موافق	12	31.6	31.6	100.0

الملاحق

Total		38	100.0	100.0	
Q5					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	4	10.5	10.5	13.2
	موافق	24	63.2	63.2	76.3
	بشدة موافق	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q6					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10.5	10.5	10.5
	موافق	23	60.5	60.5	71.1
	بشدة موافق	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q7					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18.4	18.4	18.4
	موافق	21	55.3	55.3	73.7
	بشدة موافق	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q8					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	5	13.2	13.2	15.8
	موافق	24	63.2	63.2	78.9
	بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q9					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	8	21.1	21.1	23.7
	موافق	22	57.9	57.9	81.6
	بشدة موافق	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	5	13.2	13.2	15.8

الملاحق

	موافق	19	50.0	50.0	65.8
	بشدة موافق	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18.4	18.4	18.4
	موافق	23	60.5	60.5	78.9
	بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.3	5.3	5.3
	موافق	23	60.5	60.5	65.8
	بشدة موافق	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Q13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	12	31.6	31.6	52.6
	بشدة موافق	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	24	63.2	63.2	84.2
	بشدة موافق	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	22	57.9	57.9	78.9
	بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6

الملاحق

	محايد	9	23.7	23.7	26.3
	موافق	18	47.4	47.4	73.7
	بشدة موافق	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	19	50.0	50.0	71.1
	بشدة موافق	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	12	31.6	31.6	34.2
	موافق	19	50.0	50.0	84.2
	بشدة موافق	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q19					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	15	39.5	39.5	42.1
	موافق	15	39.5	39.5	81.6
	بشدة موافق	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q20					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18.4	18.4	18.4
	موافق	28	73.7	73.7	92.1
	بشدة موافق	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q21					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	22	57.9	57.9	71.1
	بشدة موافق	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
Q22					

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	26.3	26.3	26.3
	موافق	20	52.6	52.6	78.9
	بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=T1 T2

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	38	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.772	2

كرونباخ الكلي

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 7 jours.

Votre licence expirera dans 7 jours.

GET

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

الملاحق

RELIABILIT

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\HOME\Documents\botayna.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	38	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	22

البيانات الشخصية

Fréquences

Statistiques					
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الملاحق

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	52.6	52.6	52.6
	أنثى	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	7.9	7.9	7.9
	من 31 إلى 40 سنة	21	55.3	55.3	63.2
	من 41 إلى 50 سنة	11	28.9	28.9	92.1
	أكبر من 50 سنة	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	10.5	10.5	10.5
	ليسانس	12	31.6	31.6	42.1
	ماستر	15	39.5	39.5	81.6
	مستويات اخرى	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	
الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	8	21.1	21.1	21.1
	من 5 الى 10 سنوات	7	18.4	18.4	39.5
	من 10 الى 15 سنة	9	23.7	23.7	63.2
	اكثر من 15 سنة	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

متوسط و الانحراف

COMPUTE s1=MEAN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5).

EXECUTE.

COMPUTE s2=MEAN(Q6,Q7,Q8,Q9,Q10).

EXECUTE.

COMPUTE s3=MEAN(Q11,Q12,Q13,Q14,Q15).

الملاحق

EXECUTE.

COMPUTE T1=MEAN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15).

EXECUTE.

COMPUTE T2=MEAN(Q16,Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=s1 s2 s3 T1 T2

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

[Jeu_de_données1] C:\Users\HOME\Documents\botayna.sav

Statistiques						
		s1	s2	s3	T1	T2
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4.0316	4.0737	4.1053	4.0702	3.9398
Ecart type		.47312	.45659	.43306	.39576	.48772

اختبار الفرضيات الرئيسية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	فعالية إدارة المعرفة	.	Introduire
a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
---------------------------	--	--	--	--

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.513 ^a	.263	.237	.88653

Récapitulatif des modèles						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Modèle	Modifier les statistiques					
	ddl1	ddl2				
1	1	28				

فعالية إدارة المعرفة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA ^a			
--------------------	--	--	--

Modèle	Somme des	ddl	Carré moyen
--------	-----------	-----	-------------

الملاحق

		carrés		
1	Régression	7.860	1	7.860
	Résidus	22.006	28	.786
	Total	29.867	29	
a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي				
b. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة				
Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Ecart standard	Bêta
1	(Constante)	.950	.688	
	عملية اتخاذ القرار	.605	.191	.513
a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي				

اختبار الفرضيات القرعية

Régression

Variables introduites/éliminées ^a						
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode			
1	فعالية إدارة المعرفة ^b	.	Introduire			
a. Variable dépendante : المركزية						
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.						
Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.564 ^a	.318	.294	.83560	.318	13.056
Récapitulatif des modèles						
Modèle	Modifier les statistiques					
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F			
1	1	28	.001			
a. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.116	1	9.116	13.056	.001 ^b
	Résidus	19.550	28	.698		
	Total	28.667	29			
a. Variable dépendante : المركزية						
b. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة						

الملاحق

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.388	.649		2.138	.041
	عملية اتخاذ القرار	.651	.180	.564	3.613	.001
a. Variable dépendante : المركزية						
Régression						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	فعالية إدارة المعرفة ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الرسمية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.453 ^a	.205	.177	.84174	.205	7.237

Récapitulatif des modèles			
Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	.012
a. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة			

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.128	1	5.128	7.237	.012 ^b
	Résidus	19.839	28	.709		
	Total	24.967	29			
a. Variable dépendante : الرسمية						
b. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.657	.654		2.535	.017
	فعالية إدارة المعرفة	.488	.182	.453	2.690	.012
a. Variable dépendante : الرسمية						

الملاحق

Régression

Variables introduites/éliminées ^a						
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode			
1	فعالية إدارة المعرفة ^b	.	Introduire			
a. Variable dépendante : التخصص						
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.						
Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.792 ^a	.628	.614	.58089	.628	7.176
Récapitulatif des modèles						
Modèle	Modifier les statistiques					
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F			
1	1	28	.000			
a. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15.919	1	15.919	7.176	.000 ^b
	Résidus	9.448	28	.337		
	Total	25.367	29			
a. Variable dépendante : التخصص						
b. Prédicteurs : (Constante), فعالية إدارة المعرفة						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.555	.451		1.230	.229
	فعالية إدارة المعرفة	.860	.125	.792	6.868	.000
a. Variable dépendante : التخصص						

