



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

قسم: علوم التسيير

دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء

الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال

دراسة حالة مركب الحجار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

أ.د. بوفطيمة فؤاد

إعداد الطالبة:

كوال روفيا

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. شريف عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د. فؤاد بوفطيمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرا
أ.د. سليم بوقنة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	ممتحنا
د. وسام داي	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة 1	ممتحنا
أ.د. الغالي بن براهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	ممتحنا
د. منيرة سليمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة عنابة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن تبعه الانام، أما بعد:

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: أ.د بوفطيمة فؤاد، لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، وعلى كل ما قدمه لي من ارشادات وتوجيهات قيمة ونسأل الله أن يجزيه خير جزاء.

كما لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في مركب الحجار ولإية عناية، على جهودهم ووقتهم الذي قدموه للإجابة على أسئلة الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأساتذة المحكمين، والذين كانوا دعما لي من خلال توجيهاتهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه الأطروحة وتصويبها، فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والانتقادات.

وفي الأخير أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد وكل من ساندني ولو بكلمة طيبة

كوال روفيا

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى والدتي العزيزة،  
أطال الله في عمرها.

إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله، أخواتي نذيرة، لبيبة، فريال.  
إلى زينة حياتي ونور دربي آيلا، ميلينا، بيلسان، تقوى، معتز، أنس،  
أدم، ، أوس، قدر.

إلى كل من كان معي..شجعني...دعمني..شد بيدي  
إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من الرقمنة، وعمليات إدارة المعرفة، والذاكرة التنظيمية، في مركب الحجار بولاية عنابة، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرقمنة، وأثر كل من عمليات إدارة المعرفة والرقمنة على بناء الذاكرة التنظيمية، وكذا اختبار مدى توسط الرقمنة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية لدى عينة من الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم توزيع 562 استبيان على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 363 استبانة. وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v26. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية، وقد أشارت النتائج كذلك على أن الرقمنة تتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، عمليات إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، منظمات الأعمال، مركب الحجار.

**Abstract:**

This study aimed to explore the levels digitization, knowledge management processes, and organizational memory at the El-Hadjar Complex in the Annaba Province. It also sought to test the statistical significance of knowledge management processes, with their dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application), on digitization. Furthermore, the study examined the impact of both knowledge management processes and digitization on the development of organizational memory, as well as the mediating role of digitization in the relationship between knowledge management processes and organizational memory among a sample of the organization's human resources under study.

To achieve these objectives, answer the study's questions, and verify the proposed hypotheses, the descriptive-analytical method was adopted. A questionnaire was used as the primary tool to measure the study's variables after ensuring its validity and reliability. A total of 562 questionnaires were distributed to the study sample, of which 363 were retrieved and deemed valid for statistical analysis. A range of statistical tools was employed to analyze the results and test the hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the four dimensions of knowledge management processes (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application) and the development of organizational memory. The results also indicated that digitization mediates the relationship between knowledge management processes and organizational memory.

**Keywords:** Digitization, Knowledge management processes, Organizational memory, Business organizations, El-Hadjar complex.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الأجنبية
III-VI	فهرس المحتويات
VII-VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب-ف	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعملياتها.</b>
02	تمهيد.
03	<b>المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.</b>
04	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.
08	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.
12	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.
15	المطلب الثاني: خصائص إدارة المعرفة، أهدافها، فوائدها.
15	أولاً: خصائص إدارة المعرفة.
18	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.
20	ثالثاً: فوائد إدارة المعرفة.
23	المطلب الثالث: مصادر إدارة المعرفة ومتطلباتها ووظائفها.
23	أولاً: مصادر إدارة المعرفة.
27	ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة.
35	ثالثاً: وظائف إدارة المعرفة.
37	<b>المبحث الثاني: عمليات وتحديات ومعوقات إدارة المعرفة.</b>

38	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
60	المطلب الثاني: تحديات إدارة المعرفة.
63	المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة.
67	خلاصة الفصل الأول.
<b>الفصل الثاني: التأصيل النظري للذاكرة التنظيمية.</b>	
68	تمهيد.
69	<b>المبحث الأول: مدخل للذاكرة التنظيمية.</b>
70	المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية.
70	أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية.
77	ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية.
79	المطلب الثاني: عمليات الذاكرة التنظيمية، المقاربات والأنواع.
79	أولاً: عمليات الذاكرة التنظيمية.
82	ثانياً: مقاربات الذاكرة التنظيمية.
84	ثالثاً أنواع الذاكرة التنظيمية.
87	المطلب الثالث: مكونات وأدوار الذاكرة التنظيمية ونماذجها.
87	أولاً: مكونات الذاكرة التنظيمية.
91	ثانياً: أدوار الذاكرة التنظيمية.
92	ثالثاً: نماذج الذاكرة التنظيمية.
100	<b>المبحث الثاني: أبعاد الذاكرة التنظيمية، التحديات والمعوقات.</b>
100	المطلب الأول: أبعاد الذاكرة التنظيمية.
114	المطلب الثاني: معوقات وتحديات الذاكرة التنظيمية.
114	أولاً: تحديات الذاكرة التنظيمية.
116	ثانياً: معوقات الذاكرة التنظيمية.
121	المطلب الثالث: العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة.
125	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للرقمنة.</b>	
126	تمهيد.
127	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرقمنة.</b>
127	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وخصائصها.

127	أولاً: مفهوم الرقمنة.
134	ثانياً: خصائص الرقمنة.
137	المطلب الثاني: مميزات، أهداف الرقمنة.
137	أولاً: مميزات الرقمنة.
140	ثانياً: أهداف الرقمنة.
144	المطلب الثالث: مبررات، دوافع الرقمنة.
144	أولاً: مبررات الرقمنة.
147	ثانياً: دوافع الرقمنة.
151	<b>المبحث الثاني: مقومات الرقمنة.</b>
151	المطلب الأول: الرقمنة فوائدها ومتطلباتها.
151	أولاً: فوائد الرقمنة.
155	ثانياً: متطلبات الرقمنة.
162	المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة، تحدياتها ومعوقاتها.
162	أولاً: أبعاد الرقمنة.
172	ثانياً: تحديات الرقمنة.
175	ثالثاً: معوقات الرقمنة.
182	المطلب الثالث: الرقمنة كألية فعالة في منظمات الأعمال.
188	خلاصة الفصل الثالث.
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمركب الحجار</b>
189	تمهيد.
190	<b>المبحث الأول: تقديم مركب الحجار.</b>
190	المطلب الأول: تعريف مركب الحجار.
194	المطلب الثاني: طبيعة نشاط مركب الحجار.
195	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، ثقافة وإستراتيجية مركب الحجار.
197	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.</b>
197	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
200	المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع البيانات.
202	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.
204	خلاصة الفصل الرابع.

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات	
205	تمهيد
206	المبحث الأول: هيكل أداة الدراسة.
206	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
207	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة.
209	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
215	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
216	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
221	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة.
234	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
251	خلاصة الفصل الخامس.
252	خاتمة.
261	قائمة المراجع.
286	الملاحق.

## فهرس الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	متطلبات إدارة المعرفة.	28
02	مقاربات الذاكرة التنظيمية.	84
03	مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة	202
04	أفراد مجتمع الدراسة.	206
05	عدد الاستبانات.	207
06	متغيرات الاستبيان بأبعادها وأرقام العبارات.	208
07	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.	209
08	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	210
09	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.	211
10	الصدق البنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة.	212
11	الصدق البنائي لمحور الذاكرة التنظيمية.	213
12	الصدق البنائي لمحور الرقمنة.	213
13	اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	214
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	216
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	217
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.	218
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	219
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.	220
19	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة.	221
20	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة.	222
21	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توزيع المعرفة.	223
22	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة.	224
23	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تشكيل الذاكرة التنظيمية.	225

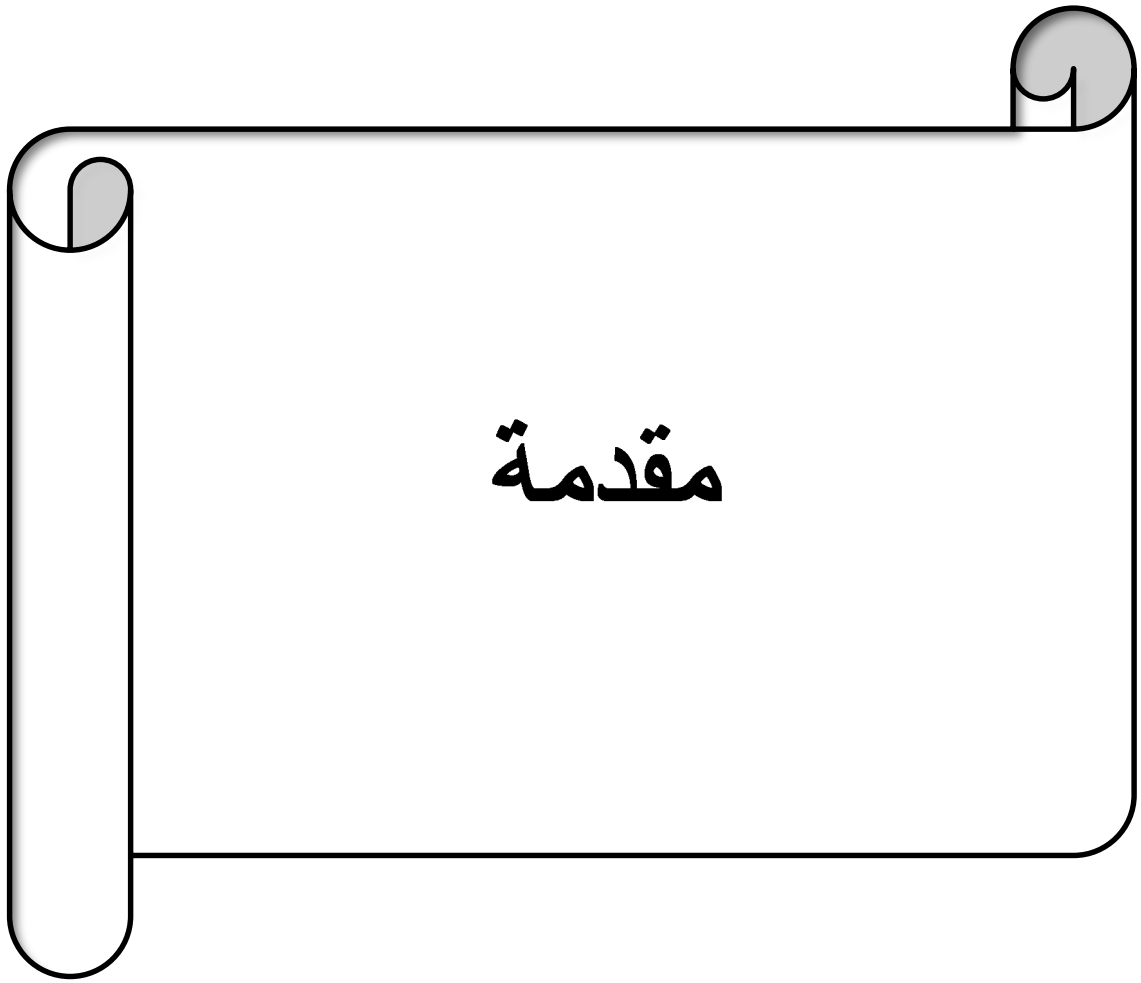
226	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء محتوى الذاكرة التنظيمية.	24
227	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء مستوى الذاكرة التنظيمية.	25
228	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توجه الذاكرة التنظيمية.	26
229	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء انتشار الذاكرة التنظيمية.	27
230	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء أشكال الذاكرة التنظيمية.	28
231	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التخطيط الإستراتيجي للرقمنة.	29
232	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إعداد القادة في مجال الرقمنة.	30
233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء استقطاب الموارد البشرية لعملية الرقمنة.	31
234	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى.	32
235	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.	33
236	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	34
237	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	35
238	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	36
239	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.	37
240	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة.	38
241	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية.	39
242	نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.	40
246	مخرجات ملخص النموذج	41
246	نموذج المسار a	42
247	مخرجات ملخص النموذج	43
248	نتائج المسار c	44
248	مخرجات ملخص النموذج	45
249	نتائج المسار b والمسار c'	46
250	الأثر غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية المسار ab	47

ثانيا: قائمة الأشكال.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرمية المعرفة.	07
02	متطلبات إدارة المعرفة.	28
03	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	40
04	عملية توليد المعرفة نموذج SECI.	46
05	مستويات التحليل في عملية توزيع المعرفة.	56
06	معوقات إدارة المعرفة.	64
07	عمليات الذاكرة التنظيمية.	79
08	نموذج 1992 Dixon .	93
09	مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج Wotsen & Chirman.	94
10	نموذج Walsh & Ungson صناديق الذاكرة التنظيمية.	98
11	نموذج Stein & Zwass لنظم معلومات الذاكرة التنظيمية.	99
12	مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية.	105
13	النموذج الفرضي للدراسة الميدانية.	198
14	توزيع متغير الجنس.	216
15	توزيع متغير العمر.	217
16	توزيع متغير المؤهل التعليمي.	218
17	توزيع متغير الأقدمية.	219
18	توزيع متغير المنصب الوظيفي.	220
20	النموذج المفاهيمي والاحصائي للوساطة والتوسط	244
21	نتائج اختبار نموذج الوساطة للفرضية الرئيسية الرابعة	245
22	رسم بياني توضيحي للقيمتين LLCI ULCI	250

ثالثًا: الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
285	الاستبيان	01
291	المحكمين	02
292	وثيقة تسهيل الدراسة	03
293	مخرجات spss v26	04



مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية، إنعكست بصورة كبيرة على منظمات الأعمال نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتراكم الهائل للمعلومات، وتتزامن هذه التطورات مع زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الإنترنت والذكاء الاصطناعي وكذلك التطور المذهل في المعدات والتقنيات والأنظمة الذكية الرقمية، فكان تعزيز دور الرقمنة وتعميمها إحدى السبل المنتهجة من قبل المنظمات لمواكبة التطورات العالمية السريعة، فكان لزاما عليها التحول من الاقتصاد المادي والانتقال إلى الاقتصاد اللامادي المبني على استخدام التكنولوجيا الرقمية، وفي ظل هذا التوجه الجديد أصبح ينظر إلى الرقمنة كآلية حتمية لتغيير طريقة عمل وممارسات المنظمة، وذلك لما لها من دور في إزالة القيود وتوسيع حرية العاملين في الاتصال والتواصل مع الآخرين لعدم وجود الحواجز التي تكون بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، والعتور على المعلومات القيمة بشكل فعال وبأقل تكلفة وجهد، وعلى ضوء ذلك فتحت الرقمنة آفاق إيجابية للمنظمات جعلتها أكثر جاذبية في سوق المنافسة حيث مكنتها من الاستفادة من المعلومات الديناميكية الرقمية والشفافة والذكية بطريقة سريعة، لا سيما أن منظمات اليوم تريد أن تتم معالجة أعمالها ومشاريعها بطريقة مرنة وعالمية، وعلى إثر ذلك فهي تسعى لزيادة قاعدتها المعرفية من خلال التركيز على استعمال التقنيات والوسائط الرقمية بهدف تعزيز المرونة في البحث عن المعلومات والمعارف وضمان سرعة تدفقها وتبادلها، وعليه أصبحت الرقمنة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات وأهم أولوياتها الحالية، ولهذا أدركت أن هذه الآلية الحديثة لا تأتي إلا من خلال الاستفادة من المعرفة واستغلال الأصول الفكرية واستثمارها لخلق قيمة جديدة للمنظمات، وذلك لأن المعرفة والرقمنة أضحت من أهم الموارد الأساسية لمواجهة التطورات الحالية.

ولأن إدارة المعرفة سمة من سمات العصر الحديث ووسيلة أساسية لأي منظمة تريد النجاح والاستمرار والبقاء حيث أصبحت تشكل أحد الموارد النادرة ومصدر أساسي للميزة التنافسية، الأمر الذي حتم على المنظمات تغيير أساليبها التقليدية والبحث عن طرق وآليات جديدة تبرز فيها قدرتها على توليد المعرفة وكذا العمل على تخزينها وتوزيعها بطريقة مناسبة وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها قيمة مضافة ويؤمن لها إستدامة التفوق المنظمي في بيئة سمتها الأساسية التغيير المستمر، وعلى هذا الأساس سعت المنظمات على اختلاف أنواعها إلى زيادة التركيز على عمليات إدارة المعرفة وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها لما لها من أهمية بالغة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات الصحيحة

وتحسين الإنتاجية والأداء من جهة ثانية، واليوم تعد عمليات إدارة المعرفة أحد المرتكزات الرئيسية التي تستعملها المنظمات لأجل دعم قدراتها الجوهرية وتطوير وتنشيط ذاكرتها التنظيمية، وبذلك ظهرت الحاجة إلى وجود مستودع معرفي يتماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال يمكن من التعامل مع الأزمات الحالية والوقاية من الأزمات المحتملة ويدعم بقاء المنظمات في إطار المنافسة من خلال ما تملكه من خبرات ومعارف متراكمة ومخزنة.

ونظرا للدور المهم الذي تحتله الذاكرة التنظيمية كونها نقطة ارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة، لقيت اهتماما كبيرا من طرف المنظمات لأن هذه الأخيرة تضمن توثيق وتخزين والحفاظ على كافة المعارف والخبرات المتنوعة في قواعد خاصة مع تسهيل الوصول إليها بسهولة ويسر، الأمر الذي يعزز من فاعلية المنظمة على تحسين إدارتها لهذه المعرفة، وطالما أن الذاكرة التنظيمية تمثل أحد أهم الأصول الغير الملموسة فهي تشكل قيمة أساسية للمنظمة لأنها تمثل أحد السبل الناجحة للتحسين المستمر نحو الأفضل من خلال الاستفادة من المعارف المخزنة واستحضارها بهدف إيجاد تقدم تنافسي وابتكار أساليب جديدة في العمل.

في هذا الإطار يعتبر مركب الحجار بولاية عنابة من أهم الأقطاب الصناعية وأكبرها على الصعيد الوطني، الأمر الذي جعله يواجه كغيره من المنظمات الجزائرية تحولات وتحديات كبيرة، والتي لا بد من إدارتها بالشكل الأمثل للتكيف مع المحيط الخارجي ومواكبة المستجدات المعاصرة خاصة في ظل عصر مفتوح على عنصر التجديد والتميز والمعرفة، وهذا ما يسمح له بضمن مركز تنافسي مهم في بيئة الأعمال، الأمر الذي أوجب عليه تبني مناهج ومداخل حديثة تقوم على الاستخدام الجيد والاستثمار الأمثل في الوسائل التكنولوجية المتطورة والمتجددة، وفي خضم ذلك بات لزاما عليه العمل على دمج واستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في مختلف الأعمال والأنشطة، و التوجه نحو الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة وتشجيع التجديد لتحويل العمليات ونماذج الأعمال، والتي تسهل بدورها عملية توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، ومن المسلم به حاليا أن الموجودات المعرفية والفكرية هي التي تضمن المكانة المرموقة والتميز في سوق المنافسة العالمية، إلا أن هذا لن يكتمل إلا بإدراكه بأهمية الذاكرة التنظيمية وهذا لأن مستقبله وبقائه يتوقف على الخبرات والمعلومات والمعارف الموجودة في مستودعات المعرفة.

## أولاً: إشكالية البحث.

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات المتسارعة والمستمرة التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة فهي تدرك بذلك أنها أمام شراسة المنافسة وأنها تعمل في بيئة ديناميكية دائمة التغير، فإذا لم تتمكن من توليد وخلق الأفكار الجديدة والحديثة، والتقاطها وتوثيقها وتخزينها، وتوزيعها داخل وخارج حدود المنظمة، وتطبيقها بشكل فعال فإنه يصعب توقع نجاحها وتحقيقها للأداء المتميز المستدام، وأمام هذه الصعوبات والمشاكل المعقدة شكلت عمليات إدارة المعرفة المحرك والدافع الأقوى لإحداث نقلة نوعية في ممارسات وعمليات وأنشطة منظمات الأعمال، ولضمان التطبيق الفعال والسليم لهذه العمليات فإن ذلك يبقى مرهوناً إلى حد كبير بمدى توافر مستودعات الذاكرة التنظيمية، والتي تلعب دوراً محورياً في توثيق وتخزين المعلومات و المعارف من أجل الاستخدام المستقبلي، وحمايتها والحفاظ عليها من أي خطر أو فقدان، هذا من جهة ومن جهة أخرى تشكل وسيلة مهمة تمكن المنظمات من الوصول لأهدافها الآتية عن طريق الاستفادة من تجارب الماضي والحاضر بما يضمن بناء مستقبل أفضل للمنظمة، إلا أن تفاقم مشكلة تكديس وتراكم المعلومات والمعارف والحاجة إلى وسائط معرفية تنظم وتعالج وتخزن فيها المعلومات والمعارف مهما كان حجمها، فضلاً عن عدم مواكبة إيقاع التجديد والتفاعل في اكتساب وتوليد المعارف الجديدة، وضع المنظمات أمام تحدي جديد يتمثل في ضرورة مجابهة هذه الحالة، وعلى إثر ذلك لعل أفضل المداخل والسبل لذلك هو أن تلجأ إلى الرقمنة و تواكب التقدم التكنولوجي والتي من المفترض أن تكفل الإستجابة لمتغيرات السوق بسرعة ومرونة، وذلك عن طريق الاهتمام بالتوثيق المستمر لكافة التطورات في البيئة التكنولوجية وإعادة النظر في الآليات والطرق القديمة والتقليدية وتطويرها إلى إجراءات وطرق وأدوات جديدة، فضلاً عن انشاء مستودع معرفي تخزن فيه كافة التطورات الرقمية الحديثة، ومن هذا المنطلق يمكن أن تشكل الرقمنة آلية حديثة تحافظ على الوثائق والسجلات وتعزز من عمرها الافتراضي خاصة أنها تتدهور بسبب التقدم في العمر، علاوة عن ذلك فهي تتيح مرونة أكثر للتعامل مع البيانات والمعلومات لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، لهذا أصبحت منظمات الأعمال مطالبة باستخدام التقنيات والتطبيقات التكنولوجية والرقمية والتي تحسن من قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض بصفة متزامنة أو غير متزامنة وتسهل تبادل وتوزيع المعارف بحرية وبدون قيود.

وبسبب ما شهده العالم في السنوات الأخيرة من موجات تكنولوجية وفكرية هائلة، وتصاعد لحدة المنافسة، قد يكون مركب الحجار من أكثر منظمات الأعمال حاجة للانفتاح على الرقمنة والمعرفة، الأمر

الذي أوجب عليه إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في أنشطته ومهامه من جهة ومن جهة أخرى العمل على تنشيط وتحديث مستودعات الذاكرة التنظيمية لديه بصفة مستمرة.

في ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في مركب الحجار بوجود الرقمنة كمتغير وسيط؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في مركب الحجار بولاية عنابة بالجزائر؟

2- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الرقمنة في مركب الحجار بولاية عنابة بالجزائر؟

3- هل يوجد أثر للرقمنة على بناء الذاكرة التنظيمية في مركب الحجار بولاية عنابة بالجزائر؟

4- هل يوجد دور للمتغير الوسيط الرقمنة في تحسين عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في مركب الحجار بولاية عنابة بالجزائر؟

ثانيا: فرضيات البحث.

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المرافقة لها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{01-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_{01-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (محتوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_{01-3}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية (مستوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (توجه الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

H01-5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (انتشار الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a < 0.05$ ).

H01-6 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (أشكال الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

## 3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

## 4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

## ثالثا: أهمية البحث.

- للدراسة أهمية بالغة في الجانب الأكاديمي للبحث وذلك باعتبار أن الرقمنة أصبحت ضرورة ملحة في العصر الراهن حيث تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من المزايا التي تطرحها في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس؛
- تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوعين مهمين في الفكر الإداري وهما عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية؛
- تستمد الدراسة أهميتها مما آلت إليه اهتمامات منظمات الأعمال الجزائرية، وذلك بانتقالها من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد اللامادي القائم على التقنيات والمعدات والأنظمة الرقمية الذكية؛

- فتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات الخصبية حول الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، خاصة أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع في معظمها أو غالبيتها دراسات تناولت عمليات إدارة المعرفة أو الذاكرة التنظيمية أو الرقمنة كلا على حدا، وعليه تأتي أهمية الدراسة وفي حدود علم الباحثة بكونها أول دراسة تقوم بالربط بين هذه المفاهيم الحديثة مع بعضها البعض.
- وعلى المستوى العملي، فأهمية البحث تكمن في اسقاط مختلف المفاهيم النظرية للموضوع في الواقع الميداني، وفي بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك من خلال التطرق إلى دور الرقمنة وعوامل نجاحها في المؤسسة محل الدراسة، وكذا الشكل الذي ينبغي عليه أن تكون عمليات إدارة المعرفة للتوافق مع الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى توفير أدلة ميدانية على مدى وجود تأثير للرقمنة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

#### رابعاً: أهداف البحث.

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في تحديد دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال داخل مركب الحجار، وعليه تتبلور أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- الوقوف على أهم المفاهيم والأفكار المرتبطة بالرقمنة وعمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط بين هذه المفاهيم؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في إمداد المنظمة بالمعلومات والخبرات الجديدة وتوثيقها ومن ثم توزيعها بين العاملين، وتطبيقها بما يساعدها في فهم محيط الأعمال؛
- الوقوف على أهم الجهود المبذولة لبناء الذاكرة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة؛
- توفير معطيات ميدانية حول مستوى تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة؛
- إيضاح أهمية وضرورة وجود الرقمنة في منظمات الأعمال؛
- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات ستساعد المنظمات على معرفة مدى أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط.

#### خامساً: حدود البحث.

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على معرفة دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمركز الحجار ولاية عنابة؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023؛
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموارد البشرية في المستويات الإدارية الثلاثة في مركب الحجار.

#### سادسا: منهج البحث.

من أجل دراسة الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، حيث تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من المصادر الثانوية لجمع المادة العلمية التي مكنت من التأطير النظري للموضوع، والقيام بدراسة تطبيقية عن طريق توزيع الاستبيان كأسلوب أساسي من أساليب جمع البيانات، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V 26).

#### الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث.

#### الدراسات العربية:

1. دراسة عايدي جمال، (2022)، بعنوان "الرقمنة وأثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين". مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 16، العدد 01، عبد الحميد مهري جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقمنة في الجامعة الجزائرية وأثارها التنظيمية عبر موقف الإداريين تجاه الرقمنة وضرورة الاستعانة بها في مختلف نشاطاتهم العلمية والمهنية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن استعمال الرقمنة غير مرتبط بمدى تلقي المستخدم لتكوين متخصص وكذلك غير مرتبط بالتشجيع الذي يتلقاه المستخدم، كذلك بينت النتائج عدم وجود تأثير لتشجيع المستخدم لاستعمال الرقمنة وتطويره لمهارات جديدة في التكنولوجيا، كما قدم الباحث مجموعة من المقترحات من أبرزها ضرورة تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مناسبة ومريحة ومشجعة على العمل والاجتهاد في ابتكار أساليب

وطرق جديدة في مجال الرقمنة، بالإضافة لسن قوانين وتشريعات وكذلك تعليمات داخلية تجبر العاملين على الانتقال إلى طرق العمل الرقمي.

2. دراسة عمار فتحى موسى إسماعيل، مفرج تراحيب خالد عيد المطيري، (2022)، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية". المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية التجارة جامعة مدينة السادات "رؤية الفكر المالي والإداري في عصر الرقمنة لتحقيق التنمية المستدامة 2030، جامعة مدينة السادات، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني الكويتي، كما اهتمت بتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة، ومثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت، قام الباحثان بإجراء 30 مقابلة كما اعتمد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 215 موظف من موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني الكويتي، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة، وأوصت الدراسة ضرورة دعم الإدارة العليا في الرئاسة العامة للحرس الوطني لإدارة الموارد البشرية الحالية وتحويلها إلى النظام الرقمي لما لها من أثر إيجابي على تبسيط إجراءات العمل.

3. دراسة إيمان محمود شادلي، (2022)، بعنوان "تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية دراسة تطبيقية بالمعاهد العليا الخاصة"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 59، العدد 06، جامعة الإسكندرية، مصر.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمة التعليمية مع اختيار الدور الوسيط للتحول الرقمي في المعاهد العليا الخاصة، وقامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة وزعت على 312 مفردة، تم استرجاع منها 223 أي ما نسبته 72%، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج منها هو أن التحول الرقمي ساهم كمتغير وسيط في إثبات العلاقة بين المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية، كذلك أن التأثير الكلي للتحول الرقمي على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية بالمعاهد مجتمع الدراسة معنوي إيجابي ومتوسطا. كما أوصت الباحثة بضرورة تبني الإدارة العليا وضع استراتيجية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا التحول الرقمي، وأن تعمل على تشجيع تطبيقها من خلال البرامج التكنولوجية المختلفة.

4. دراسة قوسي سميرة، عنان فاطمة الزهراء، (2021)، بعنوان " تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة الجزائر". مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت في جمع البيانات على الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 12 فردا واعتمد في ذلك أسلوب العينة الميسرة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها وجود تأثير دال إحصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تكوين قاعدة معرفية والمحافظة عليها وتحديثها باستمرار من أجل إنعاش ذاكرة المؤسسة التنظيمية.

5. دراسة بلقاسم جوادي، (2020)، بعنوان " الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، كما هدفت إلى معرفة الفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة التي تعزي مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو للتفاعل بينهما، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، وقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، تم توزيع 170 استبانة استرجعت الباحث منها 142 استبانة، حيث تمثلت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل، وقد بينت توصيات الدراسة بضرورة بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية بالمنظمة إذ تعد من السبل التي يمكن بواسطتها تحقيق التميز والتفوق التنظيمي.

6. دراسة نويري مجدي، (2019)، بعنوان " مساهمة البنية التحتية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية". أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وأبعادها الأساسية من (الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، استخدم الباحث المنهج الاستكشافي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعادلات البنائية والتي توفرها الحزم الإحصائية spss و Amos على التوالي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين أبعاد البنية التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة، كما أشارت النتائج أيضا إلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة خاصة ما توفره من وسائل لتوزيع وتبادل المعارف والخبرات، وأنظمة لأرشفة وتخزين المعارف الموجودة واستعمالها وقت الحاجة، وفي ضوء النتائج المحققة قدم الباحث مجموعة من المقترحات أهمها تبني نظام حوافز لتشجيع العاملين على تبادل أفكارهم وخبراتهم وطرح الأفكار والمبادرات الجديدة، بالإضافة إلى تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات إدارة المعرفة.

#### 7. هيفاء منصور الدخيل، سمية صالح القرني، (2018)، بعنوان:

واقع عمليات إدارة المعرفة اكتشاف المعرفة خزن المعرفة مشاركة المعرفة استخدام المعرفة في جامعة الملك سعود دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 01، المركز القومي للبحوث، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع المعلومات اللازمة، طبقت على عينة مكونة من 521 موظفا وموظفة في كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود، وأظهرت النتائج أن هنالك ممارسة بدرجة عالية لعملية خزن المعرفة وتتمثل في قدرة جامعة الملك سعود على حفظ وتحديث واسترجاع المعرفة، بالإضافة إلى وجود ممارسة عالية لعملية مشاركة المعرفة وتمثلت في قدرة جامعة الملك سعود على نقل وتبادل ونشر المعرفة بين أفرادها، كما أوصت الباحثة بضرورة الاعتماد على التدوير الوظيفي من خلال تنويع المهام والأعمال الوظيفية لإكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة.

8. دراسة مروان ذاكر عبد الدوسري، (2017)، بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت مجتمع الدراسة من 54 شركة مختارة، أما وحدة المعاينة فكانت في قيام الباحث بإختيار عينة عشوائية تكونت المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ومساعدتهم وعددهم 171 عاملاً، و أشارت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الكفاءة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعدها مجتمعة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وأوصت الدراسة بالانتباه لآراء وأفكار العاملين من ذوي الخبرة الأكبر وتوجيهها نحو تحسين عمليات تشارك المعرفة بين العاملين في تلك الشركات، بالإضافة إلى إدامة استقطاب الفئة الشبابية وذلك قدرتها على إنتاج أفكار فريدة وغير مألوفة ومتنوعة.

9. دراسة مروان ذاكر عبد الدوسري، (2017)، بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت مجتمع الدراسة من 54 شركة مختارة، أما وحدة المعاينة فكانت في قيام الباحث بإختيار عينة عشوائية تكونت المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ومساعدتهم وعددهم 171 عاملاً، و أشارت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الكفاءة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعدها مجتمعة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وأوصت الدراسة بالانتباه لآراء وأفكار العاملين

من ذوي الخبرة الأكبر وتوجيهها نحو تحسين عمليات تشارك المعرفة بين العاملين في تلك الشركات، بالإضافة إلى إدامة استقطاب الفئة الشبابية وذلك قدرتها على إنتاج أفكار فريدة وغير مألوفاً ومتنوعة.

10. دراسة إلهام حمود الفاعوري، (2012)، بعنوان " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، قامت الباحثة باستخدام المنهج التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من 3444 عاملاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، حيث تم توزيع 600 استبانة استرجعت الباحثة منها 376 استبانة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وأبعادها (المستوى، والانتشار، المحتوى، والشكل، والتشكيل، والتوجه) وفاعلية المنظمة وأبعادها (التكيف، والتكامل، والإدامة) في المؤسسات المبحوثة، وتمثلت توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام ببعدها مستوى الذاكرة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة وبما تخزنه من معلومات ومعرفة والعمل على تحديثها باستمرار، وكذلك الاهتمام بدرجة انتشار الذاكرة التنظيمية من خلال تفهم هياكل الاتصالات في المؤسسات المبحوثة والتي بدورها ستدعم نشر المعرفة بين الإدارات والعاملين.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Lailth Alrubaiee ; Mekboul Merie ; Derbal Amel (2022) ; بعنوان: **"Workers' Attitudes towards Digitization Role in Improving the Services Quality in the Algerian Institution The Case of Postal Institution's Workers in Bechar "**; Tributaries Journal ;volume 06.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مواقف العمال تجاه دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تكونت عينة الدراسة من 95 عاملاً في مؤسسة بريد بشار، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود اتجاهات إيجابية للعاملين تجاه دور الرقمنة في المنظمة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين تطبيق الرقمنة في التطوير المؤسسي والتنظيمي، كذلك وجود علاقة بين استخدام الرقمنة وفعالية الوظيفة.

2. دراسة Rita Al Alin ; Haiham Alzubi ; Lailth Alrubaiee (2015) ; بعنوان: **Investigating the Relationship Between Knowledge Management Processes and Organizational Performance The Mediating Effect of Organizational**

**Innovation International Review of Management and Business Research, Volume 04, Issue 04.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الابتكار التنظيمي على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البرامج الإحصائية spss و Amos 18 ، كما تكونت وحدة المعاينة من 103 شخصا، وقد خلصت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.

3. دراسة Juan Gabriel Cegarra (2011) ؛ بعنوان:

**"Influence of the Open Mindedness Culture On Organizational Memory An Empirical Investigation of Spanish SMEs ;The International Journal of Human Resource Managemen ; Volume 22 ; issue 1.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ثقافة الانفتاح على الذاكرة التنظيمية في المؤسسات الإسبانية الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تجريبية على 164 مؤسسة إسبانية صغيرة ومتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات تعتبر أن إنشاء ثقافة الانفتاح كخطوة سابقة في استخدام الذاكرة التنظيمية من خلال العلم الفردي، حيث أكدت الدراسات بأن الذاكرة التنظيمية الصلبة والذاكرة التنظيمية اللينة لهما تأثير إيجابي على الظروف التي تحفز العمل الفردي في المنظمات.

4. دراسة Moormen Christine ; Minner Anne (1997) ؛ والتي بعنوان:

**"The impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity" ;Journal of Marketing Research; Volume34; issue 1.**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء والابداع في المنتج الجديد من خلال الدراسة التطبيقية، وقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق دراسة 92 مشروعاً خاصة بتطوير منتجات جديدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن زيادة مستوى الذاكرة التنظيمية يعزز الأداء المالي على المدى القصير للمنتجات الجديدة، كما بينت أن الانتشار الواسع للذاكرة التنظيمية يزيد من الأداء والابداع في المنتجات الجديدة، كذلك إلى أن تطوير وبقاء الذاكرة التنظيمية يستدعي الاهتمام ليس فقط بمستويات الذاكرة بل أيضاً بأهمية انتشار الذاكرة التنظيمية، وأن فشل المنظمات في فهم تأثير الذاكرة التنظيمية في تطوير منتج جديد يعني الفشل في تحقيق التعلم التنظيمي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- التعرف على بعض المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية التي كانت متاحة وتتبع نتائجها؛

2- الاستفادة في تحديد خطة البحث وعينة الدراسة؛

3- الاستفادة في تصميم أداة الدراسة الاستبانة؛

4- اللامام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث العلمي؛

5- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة، تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها، حيث هنالك بعض الدراسات السابقة التي تعنى بدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية دون وجود الرقمنة كمتغير وسيط، في حين تعد الدراسة الحالية وحسب علم الباحثة من الدراسات النادرة من نوعها والتي ركزت على دراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- طبقت الدراسة الحالية في مركب الحجار، والذي يعد من أهم منظمات الأعمال في الجزائر، على عكس غالبية الدراسات السابقة والتي طبقت في مجتمعات مختلفة منها الجامعات، البنوك، شركات التأمين، المكتبات الجامعية؛
- على الرغم من اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والتي طبقت في بيئة جزائرية، إلا أنها أظهرت أهمية الذاكرة التنظيمية، والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة في حالة تطبيقها بشكل صحيح في تحسين عمليات إدارة المعرفة؛
- محدودية الدراسات الميدانية المركزة على موضوع الدراسة الحالية مازالت محدودة جدا؛
- تسلط الدراسة الحالية الضوء على موضوع حيوي مهم يتمثل في دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال، خاصة أننا في ظل عصر الحالي يشهد تحول المنظمات إلى منظمات معرفية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الرقمية في تسيير مهامها وأعمالها.

**سابعاً: محددات البحث.**

تتخصر هذه الدراسة في محددات التالية:

- 1- قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دور الرقمنة في تحسين عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال؛

- 2- اقتصار الدراسة الحالية على دراسة دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال، حيث لم تنطرق إلى جميع العوامل التي يمكن أن تلعب دورا وسيطا كالتعلم التنظيمي، والذكاء الاصطناعي، والثقافة الرقمية، والإدارة الرقمية؛
- 3- صعوبة الحصول على مراجع ودراسات حديثة ذات صلة بموضوع الدراسة؛
- 4- ركزت الدراسة الحالية على مركب الحجار ولاية عنابة الجزائر، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج الدراسة إلا على القطاعات المتماثلة لهذا القطاع.

### ثامنا: التعاريف الإجرائية.

**عمليات إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات التي تؤدي إلى التسيير الناجح للمعرفة، خاصة عندما تتكامل هذه العمليات مع نظام عمل المنظمة، وتعتبر هذه العمليات ضرورية للمنظمات لتحقيق أهدافها المرجوة وتحسين أدائها مقارنة بالمنافسين.

**الرقمنة:** هي عملية الانتقال من الأنماط التقليدية الورقية إلى الأنماط الرقمية، وذلك باستخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يؤدي إلى تغير في طريقة عمل المنظمات ويتيح لها أفضل الفرص لمعالجة أعمالها ومشاريعها بطريقة مرنة وسريعة.

**الذاكرة التنظيمية:** وهي المستودع المعرفي الذي تخزن فيه كافة المعلومات والخبرات والمهارات والمعارف التي تراكمت في المنظمة، والتي تقوم باستثمارها للقيام بمشروعات جديدة أو معالجة المشاكل والأعمال الطارئة بالطرق الصحيحة وفقا لتجاربها السابقة، كما تتيح لها النظر إلى ما تم إنجازه في الماضي لاتخاذ القرارات الحالية او المستقبلية.

**منظمات الأعمال:** هي تلك المنظمات التي تقوم بالأعمال والأنشطة الاقتصادية، والتي تؤدي بالنهاية إلى تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتحقيق الربح.

### تاسعا: هيكل البحث.

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره سيتم تقسيمه كما يلي:

**المقدمة:** اشتملت على تمهيد للأطروحة وإعداد الفرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية، ثم تحديد أهداف وأهمية الموضوع.

**الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل كل ما يتعلق بالإطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها، تم التعرض في المبحث الأول منه إلى مدخل لإدارة المعرفة، ثم عمليات وتحديات ومعوقات إدارة المعرفة في المبحث الثاني.

**الفصل الثاني:** سيتناول المتغير التابع الذاكرة التنظيمية، من خلال عرض مدخل للذاكرة التنظيمية في المبحث الأول، في حين المبحث الثاني سيتم فيه توضيح أبعاد الذاكرة التنظيمية مع الإشارة لأهم التحديات والمعوقات التي تواجه الذاكرة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** تم تناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للرقمنة، ثم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي للرقمنة، وخصص المبحث الثاني لمقومات الرقمنة.

**الفصل الرابع:** قمنا بتخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية، وسيقسم هو الآخر إلى مباحث، وسنحاول التطرق إلى تقديم مركب الحجار، ومن ثم يتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة؛

**الفصل الخامس:** يتناول الفصل الخامس هيكل أداة الدراسة ثم يتطرق إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

**الخاتمة:** وتتناول مختلف النتائج ومجمل الاقتراحات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة

وعملياتها

## تمهيد:

إدارة المعرفة بمثابة العمود الفقري للمنظمات فهي تسمح لها بالتنبؤ بالمستقبل وتطوير القدرة على الابتكار والإبداع، كما تساعدها على تحقيق أهدافها بأسهل الطرق وبأقل وقت وتكلفة، وبالتالي فهي تعمل بشكل متكامل لتكوين قاعدة معرفية إذ تمكنها من تجديد ذاتها ومواجهة تغييرات البيئة من خلال تكييف عملياتها مع أنشطة ومهام المنظمة.

تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا محوريا في نجاح وتميز المنظمات من خلال طرح الأفكار والمعارف الجديدة والتي لم يسبق استخدامها من قبل، كما تعمل على تحقيق التنوع المعرفي وإيجاد الحلول المبتكرة، كما توفر مستودع معرفي يحمي المعرفة من الضياع والفقء، وفي ذات الصدد فالمنظمات تسعى لتشجيع الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية بين العاملين وهذا بتوفير الآليات والوسائل الرقمية الحديثة التي من شأنها أن تتيح لهم نقل المعرفة وتبادلها ومشاركتها فيما بينهم، وعليه فدعم الإدارة العليا وتوفير الكفاءات المؤهلة من شأنه أن يحقق التطبيق الجيد للمعرفة، ولهذا بات لزاما على المنظمات مواكبة التطورات العالمية واقتناص الفرص للحصول على المعرفة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، وعلى هذا الأساس فإن نجاح المنظمات أصبح يرتبط بمدى قدرتها على توفير ثقافة داعمة لإدارة المعرفة، وتكنولوجيا حديثة تسهل الوصول والحصول على المعارف دون أي قيود، فضلا عن قيادة تنظيمية وهيكل تنظيمي ملائم يعزز من التطبيق الفعال للمعرفة.

ومن ناحية أخرى فالتغيرات السريعة في بيئة المعرفة، والقصور في توزيع ونقل المعلومات والمعارف، وضعف الرغبة في الاندماج الجاد مع بقية أعضاء المنظمة، من شأنه أن يحول ويقيد تحقيق عملية إدارة المعرفة لأهدافها وغاياتها، وعلى ضوء ذلك كان لزاما على المنظمات توفير إطار تنظيمي للمعرفة، وترسيخ عملية التعلم، والسعي المتواصل للاستحواذ على المعرفة.

ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

**المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتحدياتها ومعوقاتها.**

## المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

لقد حظي مفهوم إدارة المعرفة بأهمية كبيرة في أدبيات الإدارة، حيث تنوعت المفاهيم والتعاريف التي تناولتها باعتبارها عملية ديناميكية حديثة تعتمد عليها المنظمات كمدخل لتشكيل الرأس المال الفكري، لا سيما أنها أحدثت نقلة نوعية في العصر الحالي وذلك لكونها أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المنظمات، إذ جعلها قادرة على تحسين أنشطتها وخدماتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية هذا من جهة ومن جهة أخرى تسعى إلى تكييفها مع ما تفرضه متغيرات البيئة الخارجية كالتطورات الرقمية والتعلم، كما سيتم تسليط الضوء على خصائص وأهداف وفوائد إدارة المعرفة كعناصر جوهرية تساعد المنظمات على استشراف المستقبل والصمود أمام المنافسة في سوق العمل، وهذا ما أدى إلى تنوع مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتي بدورها تسعى لتهيئة المنظمات للتفكير بصيغة جديدة، وعليه مع تسارع التغييرات المعاصرة والمؤثرة على مستقبل المنظمات جعلها تسعى باستمرار إلى توفير المتطلبات القيادية والثقافية والتكنولوجية والهيكلية بهدف تحقيق قدرات تنافسية متميزة وضمان التقدم والتطور المستمر، ومن هذا المنطلق تسعى معظم المنظمات إلى توسيع بنيتها التكنولوجية لدعم إدارة المعرفة فضلا عن الاهتمام بالجوانب الفكرية والمعرفية واستقطاب الكفاءات المتميزة والتي بدورها تخلق قيمة مضافة للمنظمات.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة لا بد أن نتناول أولا المعرفة.

إن القارئ للأدبيات حول موضوع المعرفة، يجد أنها استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والباحثون، حيث تنوعت وتعددت وجهات النظر التي تم من خلالها تعريف المعرفة، خاصة أنها تمثل أحد أهم الموارد المتجدد والمتميزة الذي تتمكن من خلاله المنظمات من البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية بكفاءة وفعالية.

وللوصول إلى مفهوم واضح للمعرفة لا بد من التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات:

إن المسألة التي ساهمت في انتشار المفهوم السطحي للمعرفة، وتسببت بوجود قدر من الغموض والالتباس في فهمنا لها وحتى لمداخل تنظيمها وإدارتها فيما بعد هو تصور المعرفة وكأنها بيانات أحيانا ومعلومات أحيانا أخرى، لذا وجدنا أن أفضل مدخل لفهم المعرفة هو التمييز بين والبيانات والمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>.

البيانات: وهي " مواد وحقائق خام أولية تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وتكون ليس ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات".<sup>2</sup>

المعلومات: وهي " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة"<sup>3</sup>.

المعرفة:

حضي مفهوم المعرفة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وفي هذا الصدد يمكن تقديم أهم تعارف

المعرفة كما يلي:

<sup>1</sup> كحلات سمراء، (2009): تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص21.

<sup>2</sup> كحلات سمراء، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>3</sup> داسي وهيبة، (2011): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص93.

يعرفها الصباغ بأنها" مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة ويمكن وصف المعرفة على أنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات تتضمن نطاق محدد"<sup>1</sup>. ومن وجهة نظر (Lusiet & Morsilier) يرى المعرفة بأنها " تعبر عن قدرة المنظمة والأفراد على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة يقوم عادة بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة، وصناع المعرفة وزملاء العمل، هؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة"<sup>2</sup>.

ويرى دفلين بأنها " خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة"<sup>3</sup>.

وينظر لها الحجازي بأنها " مجموع الحقائق، الخبرات، وجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والمعلومات، والبيانات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة"<sup>4</sup>.

هذا وقد استنتج " Peter Drucker " تعريفا للمعرفة على أنها: " المعارف هي المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز، (2008): الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 177.

<sup>2</sup> بركان مامة، بوشنافة الصادق، (2021): واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب وهران، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، دامة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص500.

<sup>3</sup> عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، (2021): التحليل الوظيفي وتأثيره على إدارة المعرفة دراسة حالة اتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص260.

<sup>4</sup> صياحي الأخضر، مهديد فاطمة الزهراء، (2021): دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة Polyben، Journal of Contemporary Business and Economic Studies، المجلد 04، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ص47.

<sup>5</sup> حلموس الأمين، (2019): دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، ص388.

وعرفها "Anantatmul" بأنها: المعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والخبرات والمهارات ووجهات النظر المفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة"<sup>1</sup>.  
 أما "Davenport & Prusak" فيرى بأنها: " مزيج سائل من الخبرات والقيم والمعلومات المؤطرة، مع نظرة الخبير التي توفر إطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والتي لا تكون صريحة فقط في مستندات وثائق ولكن أيضا في شكل إجراءات وممارسات ضمن الروتين التنظيمي"<sup>2</sup>.  
 وقد عرف "الكبيسي" المعرفة بأنها: " كل شيء ضمنى أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة"<sup>3</sup>.

كما يعرفها "Nonaka and Takeuchi" بأنها: "عملية إنسانية ديناميكية لتبرير الإيمان الشخصي بالحقيقة"<sup>4</sup>.

ولقد أشار "Daft" للمعرفة على أنها " الجهود المبذولة من المديرين لغرض بناء وتنظيم رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة"<sup>5</sup>.  
 وعليه استنادا لما سبق، فإننا في هذه الدراسة نعرف المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والأفكار والمعلومات والحقائق التي يمتلكها الفرد أو الجماعة، والتي يتم توجيهها والاستفادة منها لاتخاذ القرارات الفعال وحل المشكلات، فهي ثروة وقوة في آن واحد باعتبارها من أهم الأصول الغير الملموسة التي تكيف وتعديل أوضاع المنظمة بما يتوافق مع متطلبات استخدام التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> زيادي محمد، خامرة الطاهر، (2021): تأثير عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة على عمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 396.

<sup>2</sup> حمدوني رشيد، عيماد داتو سعيد وضيف سعيدة، (2021): التغيير التنظيمي وتنمية المعارف دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص815.

<sup>3</sup> عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص380.

<sup>4</sup> طرفة محمد، بوكريف زهير، (2021): دراسة أهمية تقاسم المعرفة في تطوير أداء الموظفين بالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص249.

<sup>5</sup> أحمد علي صالح، (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 405.

الشكل رقم (01) هرمية المعرفة



المصدر: صالح إسماعيل أبو عودة، (2016): دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص13.

ومن خلال الشكل أعلاه نوضح العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات، إذ نجد أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتتدرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom)، ويتضح أن المعرفة السليمة هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار<sup>1</sup>. فقد أشار (Svieby, 1994) إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة، وانتقد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري والمعرفة. وينطلق (Davenport, 1997) و (Svieby, 1994) و (Spek & Spijkevert, 1997) وآخرون من فكرة موحدة، وهي أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصوريتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وبنظرتهم هذه

<sup>1</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، (2016): دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص13.

يرى أغلب الباحثين أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات والتي هي بدورها مصدر المعرفة<sup>1</sup>. ومن وجهة نظر (Ferradane) فإن المعلومات هي البديل للمعرفة والمستعمل لأغراض الاتصال، بمعنى أنه ليس من الضروري أن تكون جديدة على المتلقي، أما المعرفة في نظره فهي رصيد التسجيلات المختزنة في الذاكرة، ويؤكد آخر أن المعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا إذا استخدمها الإنسان في عمل ما، فالمعرفة كالكهرباء أو المال، شكل من أشكال الطاقة التي تستخدم في إنجاز الأعمال، ويرى باحثين آخرين أن المعلومات عشوائية، أما المعرفة فتتسم بالنظام، بينما يشير (J.H.Shera) على أن المعلومات عبارة عن حقائق نلقاها عن طريق حواسنا، ويمكن أن تكون حقيقة مفردة، كما يمكن أن تكون مجموعة متكاملة من الحقائق<sup>2</sup>. وفي ذات السياق، يرى (Laudon, 2007) أنه من الضروري التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، فالبيانات هي تدفق من الأحداث والمعاملات يتم الحصول عليها بواسطة أنظمة المنظمات ولكي يستفاد منها يجب أن يتم تحويلها إلى معلومات وهذا يتطلب أنفاق موارد لتنظيمها وفهمها ومن ثم إنفاق موارد أخرى لتحويلها إلى معرفة وذلك لاكتشاف أنماط وقواعد وسياقات عمل معرفية أما الحكمة فهي تجارب فردي أو جماعية تطبق المعرفة لحل المشاكل وتتضمن أين ومتى وكيف تطبق المعرفة. ويضيف (Daft, 2010) إلى أن ما يعرف بالمعرفة ليس المقصود بها البيانات، وكذلك لا يعنى بها المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة، مكتوبة ومخزونة، أما المعلومات فهي مجموعات من البيانات التي تم ربطها مع بعضها البعض وتحويلها إلى صيغة جديدة يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر، بينما المعرفة تذهب بخطوة أخرى إلى الأمام إذ تقوم بربط مجاميع المعلومات مع بعضها لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومنذ مطلع

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص26.

<sup>2</sup> أبو بكر محمود الهوش، (2013): مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، ص24.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة التعلم التنظيمي الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.

التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي للذكاء الاصطناعي، وفي المرحلة ذاتها تنبأ (Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم وزبائنهم، وعليه، فإنه من أبرز العوامل التي أدت إلى التطور المعرفي والاهتمام بإدارة المعرفة ترجع للتقدم التكنولوجي والرقمي حيث يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للإبداع والابتكار والتكنولوجيا من خلال وجود إدارة كفؤة وفعالة للمعرفة<sup>1</sup>. كما يقول (Ghris Arggris) "بشكل متزايد فعل الإدارة هو إدارة المعرفة" في تصريح واضح وصريح على أن المنظمات تتجه بشكل متصاعد نحو إدارة المعرفة، إذ مهما تعدى حجم المعرفة التنظيمية لأي منظمة ففي حالة عدم استغلالها تعتبر مجرد تكلفة ضائعة، هذا ويعد (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في الثمانينيات، حيث يرى بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، وكانت الانطلاقة الفعلية لإدارة المعرفة على مستوى تطبيقي في عام 1997 وفق ما يؤكد (Stromquist and Samoff) وفق ما أطلقا عليه بالتأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة<sup>2</sup>.

بداية تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حضرت باهتمام الباحثين والمنظرين في مختلف التخصصات والمجالات خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى تنوع التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم، ولوحظ صعوبة الاتفاق على تعريف موحد وشامل لها نظراً لشساعة ميدانها، حيث تمثل أحد الموارد الأساسية التي تضمن للمنظمات للبقاء والاستمرارية في ظل البيئة المتغيرة. لذا حرصت الباحثة على تقديم مجموعة من التعاريف لإدارة المعرفة من بين تلك التعاريف ما يلي:

يشير مصطلح إدارة المعرفة إلى الجهود التي تبذل بشكل منظم من أجل إيجاد وتنظيم وصقل رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، والعمليات الخاصة برأس بدعم ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة، وكيفية استخدام تلك المعرفة بواسطة المنظمة في تنفيذ عملياتها، ويؤكد مفهوم إدارة المعرفة على أهمية

<sup>1</sup> سوزان وليد عبد القادر، (2014): أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص15.

<sup>2</sup> نويري مجدي، (2019): مساهمة البنية التحتية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص23.

التعلم المستمر، حيث أنها تمثل عنصراً رئيساً للمنظمات من أجل أن تصارع البقاء في ظل عالم متغير يتم بالمنافسة العالية<sup>1</sup>.

يرى (Newman) أن إدارة المعرفة هي "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتشر وتستخدم المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".

وبشيء من الشمول يعرف (Skayrem) إدارة المعرفة على أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي في المنظمة"<sup>2</sup>.

وقد أشار (Wig) إلى إدارة المعرفة على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

ومن جهة أخرى عرفها (Stettner) على أنها "عملية تراكمية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، إذ يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ القرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حنين محمد عبد الحافظ صالح، (2017): توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص12.

<sup>2</sup> أحمد بن يحي ربيع، (2019): المعرفة ضمن سيرورة الابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص 204-205.

<sup>3</sup> بوذن جميلة، (2020): مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 133.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات محل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص45.

كما عرفها (Drucker) بأنها " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>1</sup>.

ويرى (Daft) بأنها " خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها وتفسيرها، ومقارنتها بما يراد معرفته"<sup>2</sup>.

وفي نفس الصدد أعلاه يؤكد كل من (Lucier & Morsilier) على أن إدارة المعرفة هي " تعبير عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد وذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، فهؤلاء يكونون مسؤولين على تحقيق بقاء المنظمة في العمل التنافسية، حيث يعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة"<sup>3</sup>.

كما عرفها (Murray) بأنها " إستراتيجية تحول الأصول الفكرية للمنظمة، سواء المعلومات المسجلة أو مواهب أعضائها، إلى إنتاجية أكبر وقيمة جديدة، وزيادة القدرة التنافسية من خلال اكتساب وتحسين المهارات ككيان اجتماعي"<sup>4</sup>.

ويعرفها (Holowatzki) إدارة المعرفة بأنها "عملية نظامية متكاملة للتنسيق بكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وخرن وتقاسم ونشر وتطوير المعرفة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فراحتية العيد، زلاقي وهيبة، (2020): أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص208.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، (2013): جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص100.

<sup>3</sup> داسي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>4</sup> جردير سعيد، غديري داود، (2021): العوامل الأساسية للنجاح نماذج رائدة في إدارة الاعمال، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، ص41.

<sup>5</sup> معراج هواري، لعمور رميلة، (2015): اتجاهات موظفي الإدارات نحو المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، ص364.

أما (Jilindate al) فيعرفها بأنها " عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>. ويرى (Koeni) أن إدارة المعرفة هي " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة نجد بأن إدارة المعرفة عملية جوهرية تبدأ بتوليد المعرفة، ثم تخزينها، ثم توزيعها، وأخيرا تطبيقها بكفاءة وفعالية، لا سيما أنها تعد آلية تمكن المنظمات من تطوير ذاتها والرفع من فعاليتها التنظيمية، فسعيها الحثيث على خلق مهارات وطرق جديدة لحل المشكلات ودعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ومواجهة تغييرات البيئة الغير مستقرة جعلها العجلة التي تحول المنظمات إلى منظمات معرفية متميزة.

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة موردا إستراتيجيا مهما لتقدم المنظمات واستمرارها، وتأتي أهميتها كونها عاملا حاسما يخلق القيمة المضافة لمنظمات الأعمال ويعطيها القدرة على التصدي لجميع الظروف وكافة التقلبات العالمية كما تخلق لها فرصا للميزة التنافسية المستدامة، ومن جهة أخرى تساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة في عصر يتسم بالعولمة والتطورات الرقمية المتسارعة، وعليه بدأت المنظمات تولي اهتماما بالغا بالموجودات الغير الملموسة باعتبارها ثروة حقيقية تحتاجها المنظمات لمواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة.

لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة بكونها أسلوب حديث يفرضه العصر الحالي، تحفز المنظمات على تفعيل وتفجير امكانياتها وقدراتها ومهارتها في اتجاه تحقيق أهدافها. وتتجلى أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية، كما تعمل على تحسين خدمة العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

<sup>1</sup> مراح سامية، (2021): أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة دراسة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدينة، Journal of Management and Social Security Research، المجلد 02، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص73.

<sup>2</sup> بعيسى حليلة، أقطي جوهر، (2021): دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، مجلة واحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، ص190.

- تبني فكرة الإبداع من خلال مبادئ تشجع على التدفق الحر للأفكار؛
  - إدارة المعرفة هي أداة تحفز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وتوليد المعرفة الجيدة، وكشف العلاقات والفجوات غير المعروفة سابقاً في مواردها البشرية؛
  - تنسيق الأنشطة المختلفة للمنظمة لتحقيق أهدافها؛
  - أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول على المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
  - المساعدة في توجيه الإستراتيجية وحل المشكلات بسرعة ونشر أفضل الممارسات وصقل الأفكار وزيادة فرص الابتكار.<sup>1</sup>
  - تعد عملية نظامية تهدف إلى تنسيق وتنظيم العمليات والإجراءات المختلفة داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها بشكل فعال، كما تعمل على ضمان تدفق سلس للمعلومات والموارد بين الأقسام والوحدات المختلفة؛
  - تعزيز قدرة المنظمة على تحسين الاحتفاظ بالأداء المؤسسي القائم على الخبرة والمعرفة؛
  - وسيلة للاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة، مما يجعل من السهل للجميع الوصول إلى المعرفة التي تولدها المنظمة؛
  - دعم وتوجيه الإستراتيجية وحل المشكلات بفاعلية، ونشر أفضل الممارسات، وتنمية الأفكار المبتكرة؛
  - تقديم فرصة للمنظمات لتخفيض تكاليف الأصول الداخلية من خلال توليد مصادر وإيرادات جديدة؛
  - تعزيز قدرة المنظمة في الحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه على أساس الخبرة والمعرفة.<sup>2</sup>
- كما تكمن أهمية إدارة المعرفة كما يوضحها السلمي فيما يلي:
- يعتمد قرار إنشاء المنظمة نفسها على المعرفة المتعلقة فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها وقدراتها وجودة العملاء المحتملين؛

<sup>1</sup> معراج هواري، لعمور رميلة، مرجع سبق ذكره، ص366.

<sup>2</sup> سعد عثمان أحمد المهلاوي، ادم عبد الله سليمان عبد الله، (2021): تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي لرؤساء ومنسقي الأقسام بالجامعات الخاصة دراسة تطبيقية على الكليات الخاصة والأهلية القصيم، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص296.

- المعرفة أيضا توجه القرار لاختيار الأنشطة الرئيسية للمنظمة باستخدام تمويلها والموارد المتاحة، وذلك على أساس التقنيات السائدة والمتوقعة؛
  - تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في عملية الاختيار المباشر، وتصميم المنتجات أو تطوير السلع والخدمات، وتحسين المنتجات والخدمات الحالية.<sup>1</sup>
  - ويشير (Mc Campbl , et al) بأن تطبيقات إدارة المعرفة تؤثر على جودة وسرعة الإنتاجية، فضلا عن التأثير في المنافسة، وجودة اعمال المستقبل؛
  - ويلخص كل من (Cupta & Daniel) إلى أن إدارة المعلومات كمفتاح للميزة التنافسية، إذ تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمعرفتها تطور مؤخرا، مع تركيز استراتيجي كبير على إدارة المعرفة كونها عملية استراتيجية ذات أهداف تختلف عن المنافسين، وتحقق ميزة تنافسية بوقت أسرع منهم، ويعد دخول المنظمات في تحالفات استراتيجية، واعتماد شبكات الاعمال في تحقيق أهداف التحالف، تعزيزا لقدرة الشركاء على انتاج المعرفة عبر المشاركة في التكنولوجيا مثلا بما يحقق النجاح التنافسي لهم؛
  - كما يرى ( Quinn, et al ) أن القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وأن التعلم يسفر عن زيادة قوة الربح.<sup>2</sup>
  - ويبين (Disouza) أهمية المعرفة بكونها العامل الذي يستطيع من خلاله رجال الأعمال تمييز أنفسهم عن منافسيهم، وبصرف النظر عن هذا فإن المعرفة هي الوسيلة التي نستطيع بها في بيئة أعمال سيئة التركيز على ربط الناس والعمليات والتكنولوجيا والاستفادة منها، كما ينظر (Nonaka) أنه في اقتصاد حيث اليقين الوحيد هو عدم اليقين ستكون إدارة المعرفة مصدرا يضمن ميزة تنافسية دائمة.<sup>3</sup>
- مما سبق يتضح أن أهمية إدارة المعرفة تتجلى في كونها عملية متقدمة تتبعها المنظمات لإيجاد رؤية شاملة، تجعلها أكثر تنافسية وربحية لتتفوق على منافسيها، فالمنظمة التي تملك المعرفة قادرة على الارتقاء
- 
- <sup>1</sup>العوفي أفنان، بوحبل سارة، (2019): دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويلش في جنرال الكترك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص63.
- <sup>2</sup>قادري محمد، (2018): إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص49.
- <sup>3</sup>تقار امحمد، علي عبد الله، (2019): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص102.

بأدائها والوصول إلى ذروته، فهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد خاصة أنها تشجع القدرة الإبداعية للمنظمة وتمكنها من تقديم الحلول الابتكارية الجديدة التي تساهم في تقليل الوقوع في الأخطاء واتخاذ القرارات الملائمة بما يلائم ويحقق أهدافها.

**المطلب الثاني: خصائص إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها.**

تعتبر إدارة المعرفة سمة من سمات العصر الحالي، فالموجودات المعرفية هي المورد الإستراتيجي الذي يصنع الفرق بين المنظمة ومنافسيها، فهي كامنة في عقول الأفراد ويصعب الحصول عليها، خاصة أنها أحدثت نقلة نوعية في أداء الأعمال والمهام نظرا لدورها الرئيس في تحقيق المرونة التنظيمية، وعليه تعد إدارة المعرفة عملية محورية وحتمية تجعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع التغير المستمر والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات المتنوعة، الأمر الذي جعلها تحرص على زيادة التعلم واستقطاب أفضل الكفاءات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها المرجوة بأقل التكاليف.

**أولا: خصائص إدارة المعرفة.**

إن أهم ما يميز القرن 21 هو أن المعرفة تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء وتميز المنظمات، إذ تعد مصدرا للربحية وأساس عملية التنافسية كونها غير قابلة للتقليد وتتميز بالوفرة لا بالندرة، وعليه، فهي تحفز المنظمات على إثراء مستودعها المعرفي بما يضمن تحقيق مسارها نحو الريادة. يبين الباحثان (Housel and Bell) أن خصائص إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- **المعرفة يمكن ان تمتلك:** المعرفة تشكل ثروة للمنظمات لذلك فإنها تستقطب المعارف، ثم تمارس هذه المنظمات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية؛
- **المعرفة يمكن ان تمتلك:** المعرفة تشكل ثروة للمنظمات لذلك فإنها تستقطب المعارف، ثم تمارس هذه المنظمات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية؛
- **المعرفة موجودة في عقول الأفراد:** ليست جميع المعارف في المنظمة معارف صريحة وإنما هنالك معارف ضمنية عقول الأفراد، وهذه المعارف قابلة للتحويل إلى معارف صريحة، وبالتالي لا يمكن تصور المعرفة خارج الإطار البشر، وهو ما يقودنا إلى فكرة تخزين المعرفة في مختلف الحوامل الإلكترونية أمر نسبي إلى حد ما؛

- المعرفة يمكن تخزينها: يمكن تخزين المعرفة على الورق وأشرطة الفيديو، والآن مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعرفة تخزن في وسائل الخزن الإلكترونية، لكن يرى الكثير أن تخزين المعرفة هو تمثيل لحالة جامدة من المعرفة تعبر عن وضعية ما في لحظة ما.<sup>1</sup>

ويرى (Harish) مجموعة من الخصائص المميزة لإدارة المعرفة وهي:

- إدارة المعرفة هي محاولة لجعل معرفة المنظمة يقظة؛
- إدارة المعرفة تخصص قائم بحد ذاته؛
- يجب إدارة معرفة ظاهرة معرفة وعدم تركها للصدفة؛
- يجب إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة لتكون ذات قيمة كبيرة للمنظمة؛
- إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة نفسها نحو التجديد المستمر لقاعدة المعرفة التنظيمية.<sup>2</sup>

ويشير (الزيادات) إلى مجموعة من الخصائص أهمها:

- التراكمية: وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة؛
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
- المعرفة لا ملموسة للقياس: حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكن قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، وهذه اللاملموسة القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.<sup>3</sup>

ويمكن إجمال خصائص إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة: تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية، فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة القيام المعرفة من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين المنظمات؛

<sup>1</sup> شنشونة محمد، (2017): تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 106-107.

<sup>2</sup> معتوق لطي، بن زيان إيمان، (2021): أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 1، جامعة الحاج لخضر باتنة، باتنة، الجزائر، ص 353-354.

<sup>3</sup> محمد أحمد سلمان الرقب، (2011): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 21.

- المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: إذ أنه من الصعب القيام بتخمين تأثير الاستثمار في المعرفة حيث أن هنالك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن ادراكها<sup>1</sup>.
- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوع على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
- إمكانية تخزين المعرفة: لقد كانت في السابق تخزن المعرفة على الورق ولازالت لغاية الآن، ولكن ينصب التركيز الآن على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد<sup>2</sup>.
- تؤدي إلى تحقيق الرفع المعنوي الذي تظهر آثاره فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا المستخدمة وإجراءات العمل<sup>3</sup>.
- المعرفة لها القدرة على تخطي المسافات والحدود والإفلات من القيود الضريبية والجمركية وخاصة إذا كانت رقمية؛
- أن المعرفة متواصلة البقاء، أي غير منتهية لا تقنى بالانتقال من شخص لآخر، مما يعني إمكان وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون الحاجة لإعادة إنتاجها من جديد وبدون مقابل مالي، وكذلك لا يترتب على استفادة أحد منها منع الآخرين من الاستفادة منها وبالتالي تعود عوائدها على أطراف المجتمع بصفة عامة؛

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، (2010): إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص26.

<sup>2</sup> بوسهوه نذير، مكيد علي، (2014): دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص150.

<sup>3</sup> بافكا جلول، فراحي بالحاج، (2020): تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص595.

- أن المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت معين.<sup>1</sup>

بناء على ذلك وبما أننا في ظل عصر البقاء للأسرع والمبني بدوره على المعرفة، فهي تعد السلاح الأساسي للمنظمات لأنها دائمة الحركة والتغيير، فهي الأكثر قدرة على كسر جمود المنظمات التقليدية فالمعرفة تحتل مكانة مميزة لقدرتها على تغذية وتخزين الموجودات الفكرية وإيصالها للمعنيين عند الحاجة إليها، ومن هذا المنطلق يمكننا القول أنها مؤشر هام يزيد من كفاءة ودافعية العاملين ويزيد من شعورهم بالانسجام نتيجة التدفق الحر والتبادل المستمر لمعارفهم وخبراتهم الضمنية فيما بينهم بأشكال مختلفة والذي بدوره يشكل قاعدة الانطلاق نحو التحول إلى معرفة صريحة وهذا يضمن كسر العوائق التي تحول دون ذلك.

#### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، أضحت إدارة المعرفة مصدراً جديداً لقوة المنظمات، ومدخلاً لاستغلال وتفعيل الإمكانيات والقدرات العقلية والفكرية لمواردها البشرية، وعليه أصبحت اليوم الأصول المعرفية محرك جديد يسعى لإحداث تغييرات فورية وحقيقية في كافة المجالات والقطاعات في ظل عصر اقتصاد المعرفة.

كما تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فعال فردي أو جماعي، لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل كفؤ وفعال التي يمكن أن تحصل عليها، كما تهدف إدارة المعرفة إلى البحث والعمل على تسهيل التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة بفعالية وكفاءة<sup>2</sup>. وهناك مجموعة من الأهداف التي لخصها الكبيسي وتمثل فيما يلي:

- جذب راس مال فكري أكبر لتطوير حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على تبادل المعرفة لتحسين مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الأساسية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

<sup>1</sup> اغراز الطاهر، قرزيز أسماء، (2021): تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة المعرفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص125.

<sup>2</sup> داسي وهيبية، المرجع نفسه، ص95.

- بناء إمكانات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال استخدام الإبداع البشري.<sup>1</sup>

ويشير المعاني إلى أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في:

- الإسهام في تحسين الكفاءة والأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق العنان لمعرفتهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة؛
- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف مستويات المنظمة، حيث تصبح نتائج الأداء وتجارب الآخرين معروفة؛
- تنمية قدرات المنظمة على الاستجابة للتغير من خلال زيادة وعيها بقضايا التغير وتوقعها مبكراً حتى تكون الإدارة مستعدة للتعامل معه.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق، يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة لجميع الأطراف المشاركة في هذه العمليات المختلفة؛
- تسعى إدارة المعرفة إلى التنفيذ الفعال للعمليات المعرفية داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء من خلال الاستخدام الأفضل لذلك المورد؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية.<sup>3</sup>
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق النتائج المثلى؛

<sup>1</sup> عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، المرجع نفسه، ص 261.

<sup>2</sup> خمقاني عنترة، وأصل خولة ورجم خالد، (2021): تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 32.

<sup>3</sup> ملوكي عمر، مسعي محمد سليمة، (2020): أثر ابعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة تامنغست، الجزائر، ص 145.

- تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما<sup>1</sup>.
- الحصول على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
- فصل المعرفة الصحيحة وصلها وتصنيفها والتأكد من توفير المعرفة التي يحتاجها العاملين في المنظمة في الوقت المناسب؛
- بناء إمكانيات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتنافس على توظيف الذكاء البشري<sup>2</sup>.

وبهذا نرى أن إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التعلم للمنظمات مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، كما تساعد على تجديد مخزونها المعرفي باستمرار، كما وتهدف إلى البحث عن المعارف والمهارات الجديدة والتخلص من المفاهيم والأساليب التقليدية السائدة في بيئة العمل، وأن الجانب المهم في أهداف إدارة المعرفة هو سعيها لإثراء قدرات العاملين وطاقاتهم الكامنة وتوسيع مداركاتهم وتشجيعهم على تبادل ومشاركة معارفهم وخبراتهم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

### ثالثاً: فوائد إدارة المعرفة.

- للتأكيد على فوائد إدارة المعرفة يشير (Santokus) أنها تحقق جملة من الفوائد تتمثل في:
- الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية؛
  - السرعة في علاج المشاكل من خلال توفير جميع المعلومات اللازمة؛
  - تحسين مستويات أداء العاملين من حيث الكمية والنوعية؛
  - تعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عقون عبد الله، شعبان شامي رشيدة، (2020): إدارة المعرفة كمورد فعال في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية تجارب بعض المؤسسات العالمية الرائدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص 348.

<sup>2</sup> عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، المرجع نفسه، ص 261.

<sup>3</sup> حسين خليل عبد القادر، (2019): الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاعمال في شرقي القدس، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص 12.

كما يعتقد الباحثان (Sengh and Holsapple) أن إدارة المعرفة تحقق فوائد كبيرة للمنظمات إذ تعتبر أساس نجاحها، وتتجلى فيما يلي:

- توليد ونقل المعرفة اللازمة لتحقيق عملية التعلم؛
- توزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء نظام معرفي؛
- المساعدة في تغيير السلوك إلى الأفضل<sup>1</sup>.

وفي دراسة قدمها (Berger) أن الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:

- فوائد كمية: تتمثل في تحقيق الوافرات في التكاليف بما يحسن لها الربح، وزيادة الحصة السوقية؛
- الفوائد في العمليات الداخلية: تقليل الأخطاء يخفض طول العمليات، زيادة الابتكار، زيادة رضا العملاء، زيادة المعرفة حول العملاء<sup>2</sup>.

وتكمن فوائد إدارة المعرفة من ناحية الدور الذي تقدمه في النقاط الآتية:

- بناء ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل المعرفة؛
- تعزيز قدرات المنظمة من خلال الاستثمار السليم في رأس المال الفكري والبشري؛
- تطوير المنظمة بتطوير أساليبها الإدارية؛
- دعم عمليات صنع القرار على أساس قاعدة معرفية كافية وقوية<sup>3</sup>.
- تشجيع تبادل المعرفة وتعزيز الابداع والابتكار؛
- الرفع من المستويات المعرفية للمواد البشرية من خلال تشاركتهم؛
- تحقيق المنظمات القيمة المضافة في مواردها البشرية ومنتجاتها ومخرجاتها؛

<sup>1</sup> عقول عبد الله، شعبان شامي رشيدة، المرجع نفسه، ص 348.

<sup>2</sup> غجاتي ابتسام، بخشاشة موسى، (2021): أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص315.

<sup>3</sup> مانع سبرينة، وقحام وهيبة وسمير شرقن، (2018): تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة خنشلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، ص ص69-70.

- غرس الثقة بين الموارد البشرية وتشجيع التواصل فيما بينهم بما يعزز الشعور بالرضا والانتماء، وتحسين القدرة على مواجهة المشكلات وتطوير الحلول الإبداعية.<sup>1</sup>
- المساعدة في نشر الوعي ونقل الخبرات من جيل لآخر في نفس المنظمة؛
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام في المنظمة؛
- الابتكار والإبداع وتقديم منتجات عالية الجودة؛
- تطوير وتحسين الخدمات الجديدة.<sup>2</sup>

مما سبق يمكننا القول، أن إدارة المعرفة مصدر للابتكار والإبداع، ولا شك أنها تحفز المنظمات على إيجاد الطرق والآليات الحديثة والمبتكرة لتحسين خدماتها ومنتجاتها، كما تشكل الدعامة التي تتبناها لزيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة وتحسين الأداء ورفعها إلى مستويات أفضل، هذا من جانب ومن جانب آخر فالتقدم الهائل للتكنولوجيا واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مسايرة التوجهات العالمية والحصول على المعلومات القيمة وتسريع عملية توليد وتوزيع المعرفة والوصول إلى المعرفة المناسبة وإيصالها بصفة آنية إلى الأطراف المعنية ما يسهل على متخذي القرار حل المشكلات بسرعة.

<sup>1</sup>بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، (2020): أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص124.

<sup>2</sup> مزاور أمال، (2017): واقع تطبيق المديرين لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص280.

المطلب الثالث: مصادر إدارة المعرفة ومتطلباتها ووظائفها.

احتلت إدارة المعرفة مكانة تنظيمية مهمة في ظل التطورات المعاصرة، من هنا أصبحت المنظمات تبتدى اهتماما كبيرا بهذه الثروة النادرة وتسعى لتنميتها وتطويرها من خلال تسخير ودمج المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة، ولهذا نجد أنه من المهم أن تعمل المنظمة على خلق ثقافة مساندة للمعرفة وبنية تكنولوجية تتيح تبادل المعلومات والمعارف رقميا دون أي تكلفة أو جهد، ولهذا بات لزاما توفير قيادة تنظيمية وهيكل تنظيمي يتكيفان مع مختلف الظروف والمواقف التي قد تواجهها المنظمة، وعليه من الضروري الاهتمام بالجوانب الفكرية والتقنية وتسخيرها لتبني ودعم تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

أولا: مصادر إدارة المعرفة.

تتمثل مصادر المعرفة في مصادر داخلية ومصادر خارجية، ومما لا شك فيه أن هذه المصادر أدت إلى تطور الإنسان منذ ظهوره على سطح الأرض، ولقد أثبت الإنسان في كل العصور أنه الأكثر قدرة على الابداع والابتكار، وقد مر هذا التطور عبر عصور تاريخية مهمة حددها (A.Tofler) وفق نموذج الموجات الثلاثة المتمثلة في الموجة الأولى وهي الثورة الصناعية، الموجة الثانية الثورة الصناعية، وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل في ثورة المعلومات.<sup>1</sup>

1- المصادر الداخلية: تكمن في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة.<sup>2</sup>

- المعرفة الضمنية: هي المعرفة المتأصلة في العقل البشري، على شكل خبرات شخصية وتجارب وقواعد عمل روتينية مكتسبة لأداء مهام معينة، والتي يصعب التعبير عنها ومشاركتها وتحليلها، وتؤكد الأبحاث على دور المعرفة الضمنية في إيجاد وتعزيز القيمة، وتسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين قيمتها وقدراتها الإستراتيجية من خلال تقدير المعرفة الضمنية لموظفيها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

<sup>2</sup> بوذن جميلة، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>3</sup> داي وسام، (2021): أثر إدارة المعرفة على عمليات هندسة العمليات الإدارية في منظمات القطاع الحكومي في ظل حتمية التحول الرقمي دراسة تطبيقية لعينة من المراقبات المالية بولاية باتنة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 03، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، الجزائر، ص230.

أما من وجهة نظر (Wig) تتألف المعرفة الضمنية على الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية، وجهات، الصور، المفاهيم، الاحكام، التوقعات، الفرضيات، إستراتيجيات التفكير<sup>1</sup>.

• **استراتيجيو المعرفة:** هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذي يلتقطون وبشكل نشط وعميق دور الجديدة المعرفة الجديد داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة، يوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى استراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة<sup>2</sup>.

• **مهنيو المعرفة:** هؤلاء هم اللذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع كما أنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراسة الفنية أو معرفة كيف، والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستعمالها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة<sup>3</sup>. وهذه الفئة تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وهي جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة<sup>4</sup>.

• **عمال المعرفة:** هنالك اتفاق شبه تام بين الباحثين في أن واضع مفهوم عمال المعرفة هو العالم الاقتصادي الإداري الأمريكي "بيتر دراكر" في عام 1959 وأطلق عليهم ذوا البصيرة الذين يمثلون طبقة جديدة من العاملين التي تشكلت تدريجيا في منظومة تقنية ومعلوماتية وحاسوبية معقدة،

<sup>1</sup>معيوف كمال، مزريق عاشور، (2020): إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIMS عين الدفلى، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص242.

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، (2009): إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص61.

<sup>3</sup>حسين عجلان حسن، (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص108.

<sup>4</sup>عنان سارة، بوحروود فتيحة، (2020): الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، ص62.

وبدأت تتزايد مع ظهور قطاع الخدمات وتطوره في بيئة رقمية معلوماتية، إذ حدد نشاطهم على إنتاج المعرفة إما كمنتج نهائي أو كإسهام في المنتج، فهو يؤكد بأن المعرفة المكتسبة ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق العوائد وليس مهام لوظيفة محددة يراد منها كسب العيش<sup>1</sup>. وقد عرفهم (Huang) بأنهم " العاملين في مجال المعرفة، وهم في الواقع العمال في التنظيم الإداري الذين لديهم حساسية للتغيير، أي أنهم يتكيفون باستمرار مع التغييرات البيئية عن طرق جمع المعلومات، ومن ثم ترتيب العمل، وينبغي ألا نتردد في قبول الواقع، بأن جميع العاملين في مجال المعرفة لديهم مكانة في التنظيم"<sup>2</sup>.

**2- المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تعتمد على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في المجال، أو انتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والأنترانت، وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، والمنافسون والموردين والعملاء، بالإضافة إلى الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في سياق يمكن من تحويلها إلى معرفة.

ويشير (Vail) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في

<sup>1</sup> نزار أمينة، (2021): عمال المعرفة ودورهم في بناء مجتمع المعرفة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، ص108.

<sup>2</sup> قوسي سميرة، عنان فاطمة الزهراء، (2021): تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عناية الجزائر، مجلة أبحاث دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص191.

المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.<sup>1</sup>

- **الزبائن:** هم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، ولمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسويق، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهاً إلى المستقبل، وفي هذا الصدد أشار (Stwerat) إلى أن الزبون يشكل مصدراً مهماً للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعملها أن تنشئ نظام فعال لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وخدمات المنظمة وخصوصاً في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقاً، فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.
- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وإن العلاقة التفاعلية بين المورد يمكن أن تقدم مصدراً للمعرفة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك يجعل معرفتهم متجزرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المنظمة المنافسة.<sup>2</sup>

إذن ومما سبق نستنتج أننا في عصر الثورة المعرفية لذلك هنالك تعدد وتنوع في مصادر المعرفة، وهذا لأنها بطبيعتها ديناميكية وتتولد من مصادر مختلفة تتمثل في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، إلا أن كلاهما يسعى لنشر الخبرات والمعلومات والمعارف داخل وخارج المنظمة و رفع وتطوير كفاءتها

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 45.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

وفعاليتها، فالمصادر الداخلية تمثل ركيزة أساسية لمنظمات اليوم و يتم الحصول عليها من الداخل ، والتي تمكنها من اكتساب ثروة معرفية و تشكيل وتوليد المعرفة الجديدة والتي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الخارجية، وفي ذات السياق فالمصادر الخارجية تساعد المنظمات على التكيف مع تغييرات وتطورات بيئتها الخارجية، إذ تشكل محرك جديد نحو التغيير والتطور مما يستدعي ضرورة الاستجابة للتوجهات الحديثة وهذا من خلال المعلومات والتجارب والخبرات التي يتم الحصول عليها من الخارج، ومما لا شك فيه أن إستراتيجياتها لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة التي تتمتع بمعارف متميزة يشكل قيمة مضافة للمنظمة، وفي الجانب الآخر تسعى المنظمات إلى إقامة علاقات مع أصحاب المصلحة الأمر الذي يعزز تبادل وتوزيع المعارف بسرعة أكبر في المنظمة ويعود بالنفع المؤكد لها.

**ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة.**

يشار إلى إدارة المعرفة إلى أنها انتقال إلى فكر إداري جديد تعتمده المنظمات للبقاء والاستمرار، وبالتالي فامتلاكها لكافة المتطلبات المتنوعة من (الهيكل تنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال..) أضحت ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية عالية.

يرى الباحث (Carrion) أنه من المهم والضروري تطبيق إدارة المعرفة وفهم متطلباتها أو ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة، ويصنفها إلى ثلاث متطلبات أساسية وهي: الأفراد، العمليات، التكنولوجيا.

بينما من وجهة نظر (Fernandez and Sabherwal) فإن متطلبات إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها تنشأ وتمكن إدارة المعرفة، بحيث تتضمن هذه البنية التحتية لإدارة المعرفة على خمس مكونات أساسية هي: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، جماعات الممارسة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة<sup>1</sup>.

ويؤكد (Haxel) أن استخدام المعرفة بشكل مبني على أسس سليمة ومنظمة هو أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح العمل التجاري، والهدف من ذلك هو مشاركة المعرفة واستعمالها بشكل سريع وبكفاءة أكثر من المنافسين<sup>2</sup>. ويلخص الجدول رقم (01) أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة حسب آراء الباحثين:

<sup>1</sup> بلحاجي أمينة، (2021): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والإبداع، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، ص 147.

<sup>2</sup> خالد أحمد علي، (2019): العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 79.

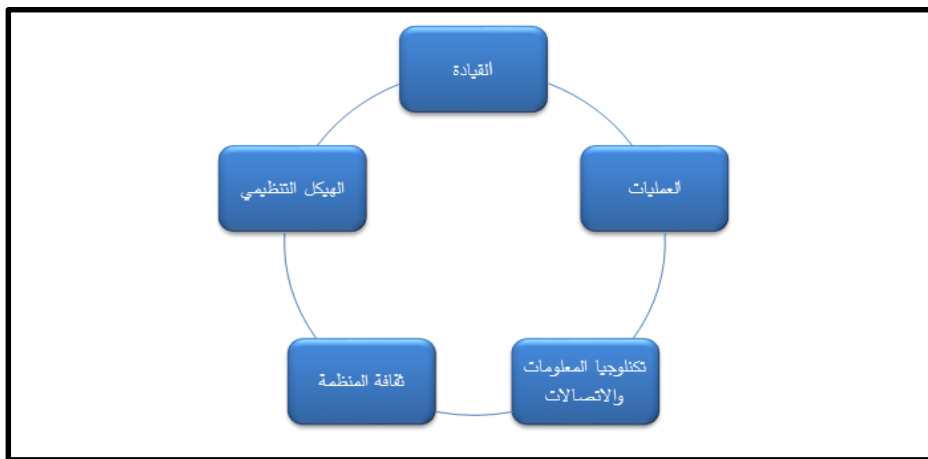
الجدول رقم (01): متطلبات إدارة المعرفة

الباحثين	متطلبات إدارة المعرفة
Kanap, 1998	التعلم، الثقافة والتكنولوجيا
Van Buren, 1999	القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التكنولوجيا، المعلومات.
Grover and Davenport, 2001	الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، تكنولوجيا المعلومات.
Gold et all, 2001	التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة التنظيمية

المصدر: بن سديرة الهادي، بومجان عادل، (2021): متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص303.

إن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي لخلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة لجميع العاملين المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أدائهم، قال (Finneran) قدر الخبراء بأن 90% من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها. وعلى ضوء ذلك ينبغي على المجتمعات والمنظمات معرفة وإدراك العناصر التي تتطلب لتطبيق إدارة المعرفة<sup>1</sup>. والشكل رقم (03) يلخص أهم متطلبات إدارة المعرفة.

الشكل رقم (02): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: بلحاجي أمينة، (2021): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والإبداع، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، ص148.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، (2017): اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ص42.

1- **العمليات** : تتكون إدارة المعرفة من مجموعة من الخطوات تكمل بعضها البعض وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الخطوات لعمليات إدارة المعرفة، ويتراوح عدد الخطوات بين ثلاث وهي (توليد المعرفة، المحافظة على المعرفة، تطبيق المعرفة)، في حين يراها البعض الآخر أربع خطوات تشمل (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

2- **القيادة**: إن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يعزز توفير الدعم الضروري للمبادرات المتعلقة بنشر وتبادل المعرفة. القائد يشكل قدوة للآخرين في روح التعلم المستمر، ويكون محفزاً وقائداً يوجههم نحو تحقيق الأهداف. في هذا السياق، لم يعد القادة يصنفون كرؤساء، بل يعتبرون منسقون ومسهلون أو مدربين ولذا فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو الشخص الذي يتسم بثلاث صفات أساسية: أن يكون قادراً على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لهم القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة.<sup>1</sup>

مما لا شك فيه أن القيادة عنصراً حيوياً في تبني وتنفيذ إدارة المعرفة، ولذا هنالك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. يرى البعض أن نظرية سمات القيادة لا تتناسب مع تطبيق إدارة المعرفة، في حين يعتبرون أن نظريات سلوك القائد أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية منقحة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، تعتمد هذه النظريات على التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وسلوكه، وظروف القيادة نفسها، تشير نظرية فيدلز، على سبيل المثال، إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع الظروف. هي تؤكد على أن هناك صفات محددة يجب أن يكون لديها كل قائد، وتشدد على أهمية الوضع الذي يؤثر على كيفية تأثير القائد وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة. ببساطة، تبرز أهمية تكامل بين السمات الشخصية وظروف القيادة في عملية إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

إن دور القائد يتضمن القيام بمجموعة من المهام لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- ضرورة الدفاع عن المعرفة تظهر بوضوح في التغييرات الطويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد في مجال المعرفة. تلك التغييرات تتطلب جهداً دفاعياً قوياً ومستداماً؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها بما يشمل ذلك من المكتبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث والبنية المنظمية المستندة إلى المعرفة؛

<sup>1</sup> بلحاجي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، شهيد هدى، (2019): الأطر الرسمية والتنظيمية لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 13، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 109.

- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- تقديم المدخلات الحيوية في عملية توليد المعرفة واستخدامها في جميع أرجاء المنظمة يلعب دوراً حيوياً في عدة جوانب، من تطوير المنتجات الجديدة إلى أبحاث السوق وصولاً إلى تشكيل استراتيجيات الأعمال. يهدف هذا العمل إلى تسهيل الجهود والمبادرات التي تستهدف تحسين تلك العمليات كلما اقتضت الضرورة؛
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة تعتبر جزءاً حيوياً من استراتيجية المنظمة، حيث تلعب هذه المداخل دوراً حاسماً في تحديد التصنيفات الأساسية للمعلومات والمعرفة التي تشغل اهتمام المنظمة. يتطلب هذا الأمر وضع خطة فعالة تشمل رسم خارطة شاملة لمخزون المعرفة الحالي، بالإضافة إلى تصميم نماذج مستقبلية تعمل على تسهيل إدارة المعرفة؛
- استخدام التحليل المالي التقليدي ووسائل قياس أخرى في إدارة المعرفة وتقييمها<sup>1</sup>.
- تعتبر القيادة من مقومات نجاح عملية إدارة المعرفة، فالقيادة الناجحة هي التي تحفز العاملين لمشاركة معارفهم وخبراتهم، وتوفر التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة التي تحفزهم لتبادل وتقاسم المعلومات فيما بينهم دون قيود، ولهذا فهي تلعب دور فعال في دعم إدارة المعرفة من خلال ما يلي:
- **تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة:** تحتاج إدارة المعرفة إلى قادة واعين وقادرين على تشكيل واختيار فريق العمل الذي سيدير عمليات إدارة المعرفة بدءاً من توليدها وانتهاء بتطبيقها. فالقائد الذي يشكل فريق العمل، يعتبر المسؤول الرئيسي عن أداء الفريق ونجاحه. يظهر دور القائد بشكل فعال عند اتخاذه القرارات المتعلقة بتشكيل فريق إدارة المعرفة وتحديد الفرق التي يجب تشكيلها أو تعديلها. يكون من الأهمية القصوى أن يكون للقائد رؤية واضحة وفهم عميق لاستراتيجية المنظمة، مما يمكنه من اتخاذ قرارات مستنيرة حول تشكيل فرق إدارة المعرفة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- **التركيز على إنتاج المعرفة:** تسعى القيادات حالياً إلى تحويل العملية الإدارية من مجرد تخزين المعلومات ونقلها إلى إنشاء وتحديث المعرفة، مع التركيز على دور قائد الفريق الإبداعي بدلاً من دور الموجه التقليدي؛

<sup>1</sup> نور الدين إيمان، (2017): إدارة المعرفة في القطاع البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص243.

• وضع سياسة معلوماتية واضحة: نجاح القائد في مجال إدارة المعرفة يتوقف جذرياً على وضوح السياسة المعلوماتية التي تتضمن القوانين، واللوائح، والسياسات العامة التي توجه عمليات توليد، تخزين، وتوصيل المعلومات والمعارف. يشدد في هذه السياسة على تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. تشمل هذه السياسة مجموعة من المجالات مثل حماية المعلومات وتعزيز حرية النفاذ العام للمعلومات الرسمية، وتعزيز دور مجتمع المعرفة. ببساطة، يجب على القائد تبني سياسة معلوماتية واضحة وشاملة لتوجيه بشكل فعال عمليات إدارة المعرفة. ينبغي أن تكون هذه السياسة متناسبة مع التحديات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية الحالية. يتوجب أيضاً على القائد تعزيز ثقافة داعمة للمعلومات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحفيز عمليات تبادل المعرفة وتشجيع على تبني مبادرات تعزيز حماية المعلومات وتعزيز حقوق النفاذ إلى المعلومات الرسمية. بشكل عام، يتطلب ذلك تحقيق توازن فعال بين السياسات المعلوماتية والبيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تحتويها<sup>1</sup>.

3- الهيكل التنظيمي: وهو الطريقة التي يتم بها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتوضيح نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وتحديد أنماط التفاعل الضرورية بين الإدارات المختلفة والعاملين فيها، والتي تعتبر من الأمور الحيوية في بنية أي منظمة<sup>2</sup>. كما يساعد على أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على فتح الباب أمام الأفراد على الإبداع والتطور، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي متمسكاً بالمرونة واللامركزية ليأخذ شكل أقل هرمية مما يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بفاعلية، وهذا يتطلب مديراً يعمل كقائد لفريق العمل يستطيع توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة في بيئة تفاعلية. يجب أن يتيح للمدير التفاعل بفعالية مع الفريق وتشجيع المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة<sup>3</sup>. وعليه، فتهيئة

<sup>1</sup> بن موسى محمد، (2019): تشخيص واقع مقومات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 03، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ص 393-394.

<sup>2</sup> بوقجان وسام، واضح فواز وحسيب سهيلة، (2021): إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، جامعة غليزان، الجزائر، ص 198.

<sup>3</sup> بوعلاق نوال، قرظ ناصر، (2021): علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص 415-416.

المناسبات بتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى مجموعة من الممارسات المتوافقة مع عصر المعرفة مثل:

- الانتقال من الهياكل التنظيمية المعقدة والهرمية إلى هياكل تنظيمية أكثر بساطة وفعالية؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة بأكملها؛
- الانتقال من أنماط التنظيم المعتمدة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط من العمل الجماعي في فرق ذاتية<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر (Stonar) فالهيكل التنظيمي هو "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". ونظرا لخصوصية المعرفة فهي تتطلب الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات، فهو ما يتوفر أكثر في الهياكل المصفوفية أو الشبكية، المتسمة بالمرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق المبني على علاقات شخصية متبادلة، مما يؤدي إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع.

4- الثقافة التنظيمية: عززت الأبحاث والدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات. تعد الثقافة، بما تحمله من رموز ولغة وايدولوجيا وطقوس وأساطير، شبيهة بمخطوطة تنظيمية أو إرث تاريخي، مستمدة عادة من شخصية مؤسس المنظمة أو القائد الرئيس، والتي تترك أثرا على السلوك البشري والإنتاجية داخل المنظمات. أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، كدراسة (Govindaraja Gupta)، والتي حددت أبرز العوامل المؤثرة في مبادرات إدارة المعرفة، كأنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، العمليات، نظام المكافآت، الأفراد، مفترضة أن هذه العوامل المنظورة هي جزء من ثقافة المنظمة، كذلك بين كل من (Rastogi & Bock) بأن الثقافات والأنظمة التقليدية تتضمن العوامل التي تخلق العقبات الأساسية لإدارة معرفة ناجحة، فهذه الأخيرة تتطلب تكوين ثقافة تدعم التعاون داخل المنظمة، وتعزيز روح الفريق، وتحفز العاملين لدعم هذه المبادرات، من خلال مجموعة العوامل الثقافية التي يمكن اعتمادها من أجل تشجيع العاملين على توليد المعرفة وتشاركها، وقد لخصها كل من (Winkelen & Mckenzie) في:

<sup>1</sup> بن موسى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 395.

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة، وارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة؛
  - تعزيز روح التعاون بين العاملين من خلال إدارة فعالة، وتعزيز التفاعل والتواصل في سياق العمل، مع التركيز على دمج تبادل المعرفة في الأنشطة اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
  - تناسب حجم دعم الإدارة لعملية التبادل في المعرفة بما يتناسب مع مستوى الجهد المبذول من أجل التشارك، بالإضافة إلى دعم الشبكات غير الرسمية.
- 5- تكنولوجيا المعلومات الاتصال: مع التقدم الكبير في التقنيات الحديثة، أضحت شبكة الإنترنت العالمية جزء مهم في عمل المنظمات، وداعمة لمختلف أنشطتها وأعمالها، مع ما توفره من انسيابية تدفق المعلومة بشكل فوري وفعال، الأمر الذي ينطبق تماما على إدارة المعرفة، حيث تعزز فرص التعلم التنظيمي، عن طريق تحديد وتعريف وتوليد وتوزيع وتعميم المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح، ومنها:
- نظم إدارة المكاتب والوثائق: كتطبيقات معالجة البيانات Word Processing، يوميات الكترونية... الخ.
  - البرمجيات الجماعية: وما توفره من فضاءات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعرفة ومن أهم المنتجين لهذه البرمجيات Lotus Note و Open text livelink.
  - أدوات مؤتمرات الويب: هي لقاءات ومؤتمرات وعروض على الخط المباشر، تجهز فيها بطاولة افتراضية تمكن المشاركون من عرض أفكارهم وملاحظاتهم، من الأدوات المستخدمة حاليا لوتس، ومايكروسوفت.
  - الذكاء الاصطناعي: وما يوفره من تطبيقات تحاكي وتساير عمل الانسان ولا تخضع لتأثير المشاعر البشرية من قلق أو إرهاق أو حتى روتينية الأعمال، تشمل هذه التطبيقات أنظمة الخبراء ونظم الرؤية والشبكات العصبية، وتعتبر مصدرا آمنا لتخزين المعلومات والمعارف، تلك التقنيات تساهم في تحسين الأداء وتحمي المعلومات، مما يجعلها استثمارا هاما في تقدم التكنولوجيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نويري مجدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-232.

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة أو تخزينها أو توزيعها أو تطبيقها، فهي تلعب دورا كبيرا في بالتنسيق مع الموارد البشرية في العديد من التطبيقات مثل معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

- يعزز التطور التكنولوجي في زيادة القدرة على السيطرة على المعرفة الحالية، مما يجعلها عملية أكثر سهولة وذات تكلفة أقل؛
- يساهم استخدام التكنولوجيا في إعداد بيئة ملائمة تمكن من تفاعل الموارد البشرية بفعالية مما يساعد على توليد المعارف الجديدة؛
- تعمل التكنولوجيا على تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتوزيع وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة؛
- توفر التكنولوجيا وسائل اتصال متنوعة وحديثة سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، وهي ذات أهمية كبيرة للمجموعات التفاعلية المنتشرة في مناطق جغرافية متنوعة<sup>1</sup>.

وعليه أدركت المنظمات أن عملية إدارة المعرفة تعزز من جدارتها التنظيمية، وحتى تحقق المنظمات التميز والنجاح يجب أن تخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، إذ أن تنمية ثقافة العمل الجماعي بين العاملين يحفزهم على العمل معا وإنتاج المعارف الجديدة وتبادل الآراء والخبرات فيما بينهم مما يساهم في إثراء رصيدهم المعرفي، وفي ذات السياق، فالوسائل والآليات التكنولوجية والرقمية الحديثة تسمح بتخزين المعرفة وتوثيقها في مساحات أكبر واسترجاعها واستخدامها في الوقت المناسب. وعليه، فتوفير البيئة الرقمية الملائمة من شأنه أن يعزز من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة بشكل فعال مما يحقق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات، ومما لا شك فيه أن القيادة المناسبة تعتبر عنصر مهم لنجاح أو فشل إدارة المعرفة، وتكمن أهميتهما في دعم الإدارة العليا لهذه العملية وتحفيز وتشجيع فرق العمل على تقاسم معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها بما يحقق أهداف المنظمة لأن تبادل المعرفة بين العاملين يولد معرفة أكبر، وهذا يشير إلى أن القيادة تقوم بمبادرات لتغيير دوافع وسلوك العاملين بما يقود لإبداع أفكار وحلول جديدة بما يحقق مستويات عالية من الفاعلية، كما تسعى دائما لتوفير الحوافز المادية والمعنوية المنسجمة

<sup>1</sup> سيرير الحرتسي حياة، عابد نصيرة، (2020): إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص 07.

مع إدارة المعرفة لزيادة كفاءات العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في نجاح تطبيق عملية إدارة المعرفة، ولهذا بات لزاماً تطوير وبناء قادة قادرين على معالجة المشاكل بطرق جديدة ورقمية.

### ثالثاً: وظائف إدارة المعرفة:

تلعب المعرفة دوراً أساسياً في نجاح المنظمات الحديثة، ويمكن القول بأن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة وعملياتها المختلفة، وبالتالي توفر كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشمل وظائف لوجستية من الشقين الأول فكري والثاني مادي تقني.

- **الجانب الفكري:** يتركز دور إدارة المعرفة على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتوليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها أو خارج البلد الذي تنشط فيها المنظمة، بمجرد توفر العنصر البشري الكفؤ يتم تأهيلهم وتجهيزهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة". ويتوجب على إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة تقديم الدعم الضروري لنجاح هؤلاء الأفراد، وضمان توفير البيئة الملائمة لأدائهم بشكل فعال، علاوة على ذلك، تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الجوانب القانونية والأخلاقية المتعلقة بأساليب توليد المعرفة والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة، كما يمكن لإدارة المعرفة أن تطور ثقافة تنظيمية تشجع على توزيع المعرفة بين الأفراد، وتشجعهم على مشاركة معارفهم واستعمالها بشكل فعال؛
- **الجانب المادي التقني:** فيتعلق بإعداد البنية التحتية الضرورية، والحصول على الوسائل التقنية والرقمية الحديثة التي تساهم في تحسين عمليات الوصول إلى مصادر المعرفة وتسهيل عمليات تخزينها وتوزيعها. يشمل ذلك الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم في تسريع عمليات تبادل المعلومات. بعد تأمين هذه الوسائل، يتعين متابعة عملية تطبيق المعرفة، حيث يتم رصد وتقييم نتائج هذه العمليات. يتيح ذلك فرصاً لإجراء التعديلات الضرورية وتجديد المعارف وتوليد معلومات جديدة. بالتالي، تصبح الدورة كاملة ومتكاملة، الأمر الذي يساهم بشكل فعال في تطوير وتحسين عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

ويصنف (Corted & Woods) وظائف إدارة المعرفة إلى أربع محاور وهي:

- محور البنى التحتية والتوظيف: يرتبط هذا بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمؤسسية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات الضرورية لسير الأعمال بكفاءة وفعالية وتوفير التسهيلات الرقمية؛
  - محور وظائف العملياتية: ويتعلق بالحصول على المعرفة الضرورية للعمليات، وضبط وتنظيم وتوزيع المعرفة، فضلا عن القدرة على معالجتها بشكل فعال؛
  - محور التحكم والرقابة: ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالرقابة والتحكم في الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالشكل الذي يعزز دور إدارة المعرفة وتأثيرها في تحسين الأداء، وتحدد أنشطة هذا المحور وفقا لرؤية المنظمة وأهدافها؛
  - محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار: في مجال إدارة المعرفة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إظهار مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني تطبيق مدخل لإدارة المعرفة.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:
    - التركيز على استقطاب الموارد البشرية وتفعيل مشاركتها بشكل فعال في العملية التنظيمية؛
    - تعزيز روح الفريق وتحفيز الموارد البشرية، سواء من الناحية المادية أو المعنوية، وتوفير البيئة الملائمة لتحقيق ذلك؛
    - الاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية تعزز توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها؛
    - توفير الوسائل اللازمة لتشجيع الابتكار بين العاملين في مجال المعرفة؛
    - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.<sup>2</sup>
- كما يمكن أن نميز بين وظائف إدارة المعرفة، ما يلي:
- بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل الأنظمة المحوسبة المعتمدة على قواعد المعرفة، بالإضافة إلى وتقديم الدعم للمبادرات الأخرى التي تهدف إلى تعزيز

<sup>1</sup> عقون عبد الله، شعبان شامي رشيدة، المرجع نفسه، ص ص 348-350.

<sup>2</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، (2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص84.

بنية هذه الأنظمة، يتضمن ذلك إدارة نظم المعلومات التنفيذية، ونظم دعم اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها من الأنظمة ذات الصلة<sup>1</sup>.

- **تحديد الموارد المعرفية:** أي الموارد التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها ومعوقاتها، وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: عمليات، وتحديات ومعوقات إدارة المعرفة.

تعتبر عمليات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، إذ تلعب دورا حاسما في نجاحها أو فشلها، وعليه يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين على أنها مفتاح لحل كافة المشكلات المعقدة للمنظمات إذ تسعى إلى اشباع الحاجة إلى المعلومات والمعارف وتسهيل الوصول إليها وزيادة مرونة المنظمات، وبالرغم من ذلك فإن إدارة المعرفة تواجه عدة تحديات كالبحث عن المعرفة الملائمة وضمان التنفيذ الجيد لها، ومواءمتها مع ثقافة المنظمة فضلا عن ضمان وصولها لكافة الأفراد والمستويات التنظيمية، وعلى هذا الأساس، تدرك المنظمات أنه توجد العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق المعرفة والتي ترتبط بصعوبة مشاركة المعرفة بين العاملين وسوء إدارتها، وضعف الآليات والممارسات التي تسهل الحصول على المعرفة الضمنية.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص114.

<sup>2</sup> قمري حياة، (2020): إدارة المعرفة أساس الاستدامة والتميز، الطبعة الأولى، دار زهد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص85.

## المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

اختلفت آراء الباحثون في تحديد الأنشطة والعمليات المسؤولة عن إدارة المعرفة المنظمة، ويعرفها **العجرفي** بأن عمليات إدارة المعرفة هي " الوسائل والطرائق وليس الغايات والتي من خلالها تستطيع المنظمات الحصول على المعلومات المخزنة في عقول البشر أو الحاسوب وتوليدها وتخزينها وتحويلها ونشرها من أجل تطبيقها للاستفادة منها"<sup>1</sup>. ويرى (Walter & Theo Van , 2010) أن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مقارنة منتظمة تعمل على تحديد الهوية، الالتقاط، وتنظيم ونشر الأصول التي تؤثر بصورة بالغة على المدى الطويل لأداء المنظمة، ومن وجهة نظر (Gonzalez & Martins, 2017) أن إدارة المعرفة كعملية تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتتألف عملياتها من أربع خطوات رئيسية هي: خلق المعرفة، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة<sup>2</sup>. ويجمع معظم الباحثين على أن عمليات إدارة المعرفة هي " العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وتخزينها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الرغبة في تحقيق أهداف التنظيمية الأساسية"<sup>3</sup>.

أما (Martins et al) فقد أشاروا إلى أربع عمليات ويطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة<sup>4</sup>. وبين (Heisig & Vorbeck) أن عمليات إدارة المعرفة متمثلة في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. ويرى (Skyrem) أن عملياتها هي: إنشاء المعرفة، وتحديد المعرفة، تجميع المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة. ومن وجهة نظر (Turban) فعمليات إدارة المعرفة متمثلة في إنشاء المعرفة، تحصيل المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة. أما (Luadon & luadon) فحددا عمليات إدارة المعرفة في: تشخيص المعرفة،

<sup>1</sup> محمود محمد الدويري، (2020): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 04، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 699.

<sup>2</sup> طرفة محمد، بوكريف زهير، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> العوفي أفنان، بوحبل سارة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>4</sup> فني فضيلة، (2017): أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 48، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 14.

اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة<sup>1</sup>. أما بالنسبة لـ (Lee & Kim) فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وأنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي من أهم العمليات التي غالبا ما يقوم أفراد المنظمة المعنيون بالبحث عنها<sup>2</sup>.

يتفق القياديون والمفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وبهذا الشأن يمكن عرض أربعة مقاربات:

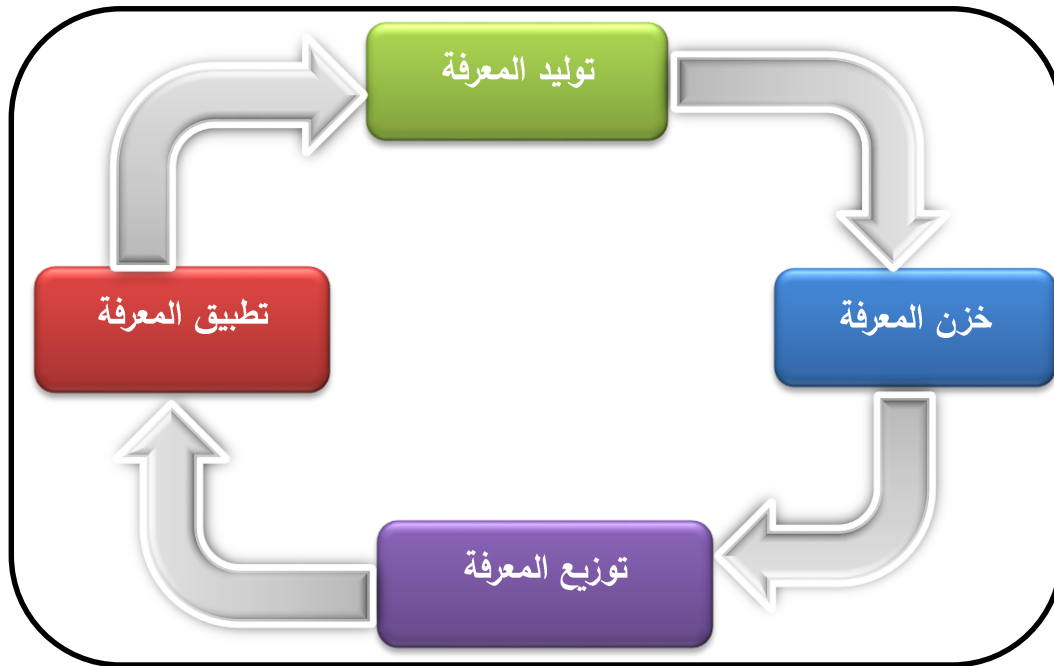
- **المقاربة الأولى:** قدمها (Verna Allee) وتتضمن أربعة عمليات معرفية (خلق المعرفة، توليدها، حيازتها، مزاجتها)، وتكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية، بمعنى أن المعرفة، بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.
- **المقاربة الثانية:** قدمت أداة تقييم لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية يجب تنفيذها على المعرفة، تتضمن هذه العمليات تحديد المعرفة وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وخلقها، وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها، بالإضافة إلى الحاجة إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.
- **المقاربة الثالثة:** قدمها (Davenport)، تؤكد على أهمية تحسين ودراسة عمليات إدارة المعرفة العامة حيث لا يمكن أن ننسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل.
- **المقاربة الرابعة:** وهي مقاربة (Nonaka & Takeuchi)، الجدير بالذكر حيث أكد أن خلق المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مانع سبرينة، بوزيدي هدى، (2018): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص255.

<sup>2</sup> تيفاوي العربي، (2017): دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 03، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص52.

<sup>3</sup> عروف راضية، عطية خديجة، (2018): تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFPE، المجلد 02، العدد 07، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص 359-36.

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص91.

### 1- توليد المعرفة:

تشير عملية توليد المعرفة إلى شراء، أسر، ابداع، اكتشاف أو اكتساب أو استحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود مل أو التوظيف، والأشر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابداع يشير إلى توليد معرفة جديدة غير موجودة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها" تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع المعرفة السابقة والجديدة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ترغيني صباح، دبله فاتح، (2021): دراسة استكشافية لمستوى تأثير الرأسمال البشري في أبعاد متغير إدارة المعرفة لآراء مجموعة من الأطباء والمرضى العاملين بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 45.

<sup>2</sup> قوادرية ربيحة، خليفي عيسى، (2017): مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة الجزائر، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 23، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص350.

ويرى كل من (Prusak & Davenport) أن المعرفة داخل المنظمات لا تصبح مدمجة فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضا في الروتين التنظيمي، العمليات، الممارسات، القواعد وثقافات المعرفة التنظيمية، فهي بالتالي مجموع رأس المال الفكري النقدي القائم داخل المنظمة، كما أكد (Nonaka & Takeuchi) أن عملية توليد المعرفة أمر ضروري لبقاء أي منظمة كمنشأة يحدث طوال اليوم في إطار اجتماعي أو أثناء العمل، حيث يأخذ العديد من الأشكال الديناميكية التي تتشكل من خلال الوسائل الإنسانية أو الآليات التقنية فهي في المقام الأول عملية مرتبطة بالإنسان قبل التكنولوجيا والتي رغم أهميتها لا يمكن أن تحل محل الإنسان<sup>1</sup>.

وبناء على ذلك يشير (Ben Chouikha, 2016) أن هذه المرحلة تتوافق مع ظاهرة التعلم التنظيمي، كما يمكن اكتساب المعرفة باللجوء إلى المقارنة المرجعية وذلك بقيام المنظمة بمقارنة عملياتها الحالية بعمليات المنظمات الأكثر نجاحا في مجال لها بهدف تحديد الفجوة المعرفية وتحديد أهم خصائص المعرفة التي تحتاجها، ومن جانب آخر تحصل المنظمة على المعرفة من خلال التعاون وتبادل المعرفة بين أفرادها أو التعاون مع منظمات أخرى لأن بعض المعارف تتوافر داخليا<sup>2</sup>. ومن وجهة نظر (C.Ling-hsing & Chang Tung and C.Lin) أن عملية خلق وتوليد المعرفة تشمل تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود داخل المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية للأفراد<sup>3</sup>.

ومن جهة أخرى تتحقق عملية توليد المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، ويجب الإشارة على أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن توليد المعرفة، كما يجب على المنظمة توفير مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق عملية توليد المعرفة وتتمثل فيما يلي:

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛

<sup>1</sup>تقار امحمد، علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>2</sup> حميدوني رشيد، عيماد داتو سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 817.

<sup>3</sup> طرفة محمد، يوسف بومدين، (2018): إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص359.

- الشفافية وتقليل الحوافز؛
- التكامل بين الخبرات<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن النظر إلى توليد المعرفة من منظورين:

1- توليد المعرفة: ويتم هذا التوليد من خلال دمج المعرفة بجانبها الضمني والصريح معا، إضافة إلى قدرة الفرد على الإبداع، وهذا ما أكد عليه كل من وكهام ووتزل ووانر، إذ أشاروا إلى أن توليد المعرفة يتم بواسطة الأفراد وأنه على المنظمة أن تدعم أفرادها المبدعين، وأن توفر لهم بيئة عمل مناسبة، والتي تمكنهم من توليد المعرفة؛

2- توليد المعرفة التنظيمي: ويتم هذا التوليد نتيجة التفاعل ثنائي الإتجاه بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وذلك من خلال تطبيع المعرفة اجتماعيا، وتشاركها بين أفراد المنظمة بصورة مستمرة، وهذا ما أشار إليه نوناكا وتاكوشي اللذان بنيا نظريتهما على أساس بعدي المعرفة (البعد المعرفي، والبعد الوجودي) إذ يرى هذان الباحثان أن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بأربعة أشكال تسمى بأنماط تحويل المعرفة، وأن هذا التفاعل يحقق أربعة مستويات لتوليد المعرفة، وأن استمرارية هذا التفاعل تؤدي إلى تضخيم المعرفة.<sup>2</sup>

ويضيف (Bathelt & al) إلى أنه هنالك عدة أنماط لتوليد المعرفة وهي:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية: ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة التجارب والخبرات، أو النشاطات المماثلة، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الحالية من خلال التفكير والتحليل، فحينما يفكر الفرد في مشكلة ما، يبدأ بالتساؤل حول طبيعة تلك المشكلة، ويسعى لفهم نتائجها المتوقعة، ويستكشف كيف يتصل كل جزء بالآخر. في هذا السياق، يكون الفرد على وشك توسيع أفق معرفته، من

<sup>1</sup> جلاخ حسين، عبيد زكرياء، (2018): مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم إدارة المعرفة في ضوء الاقتصاد الرقمي دراسة ميدانية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص ص164-165.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله الثبتي، (2020): إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 87.

خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة نتيجة لعملية التفكير في تلك المشكلة؛

- توليد معرفة جديدة عن طريق الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعد الإبداع مصدرا أساسيا لتوليد المعرفة الجديدة<sup>1</sup>.

#### ❖ أهمية توليد المعرفة:

- تمكن المنظمة من ابتكار أفكار جديدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والممارسات الإدارية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية؛
- تساهم في تحسين الأداء، بحيث يمكن للأفراد حل المشاكل داخل المنظمة بفعالية وكفاءة أكبر؛
- تساهم في تطوير وتنمية المعرفة الحالية واكتساب معارف جديدة؛
- تعزز من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، مع تحسينه بشكل مستمر؛
- تعد أداة لتحفيز المنظمات على تعزيز القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، بهدف ابتكار معرفة جديدة.<sup>2</sup>

#### ❖ مبادئ توليد المعرفة:

اقترح (Quinn & al) مبادئ أساسية تقوم عليها عملية توليد المعرفة وهي:

- زيادة قدرة العاملين على حل المشكلات؛
- التغلب على مقاومة العاملين للمشاركة الفعالة في تبادل المعرفة؛
- الانتقال من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المقلوبة أو التنظيمات الشبكية؛
- تعزيز التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.<sup>3</sup>

كما حدد (Von Krogh) مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- المشاركة الأولية في المعرفة والخبرات والمهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة؛

<sup>1</sup> عيشوش عواطف، (2021): الممارسات الاستراتيجية دعامة أساسية لخلق المعرفة التنظيمية دراسة حالة مجمع صيدال، Revue Algérienne d'Economie et gestion، المجلد 15، العدد 02، جامعة وهران 2، الجزائر، ص612.

<sup>2</sup> بن خليفة أحمد، معالم سعاد، (2020): دراسة تحليلية لأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CASNOS الوادي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص360.

<sup>3</sup> عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص612.

- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة وجعله أساسا لتطوير الخدمات أو المنتجات الجديدة؛
- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، دراسات الاتجاهات الاقتصادية؛

- الإعداد لنموذج المنتج أو الخدمة الأساسية التي سوف تقدمها المنظمة؛
- تطوير مستوى المعرفة على مستوى عالمي من خلال استيعاب نماذج ومفاهيم متقدمة، وعرضها من خلال الشبكة الخاصة للمنظمة<sup>1</sup>

❖ توليد المعرفة وفق نموذج SECI: ظهر نموذج SECI اختصاراً للمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) في سلسلة من الكتب والمقالات التي كتبها (Nonaka) سنة 1991 لمثل إطاراً مبتكراً جديداً لفهم حركات تكوين المعرفة في المنظمات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:

- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية؛
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية)؛
- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة وهي العمليات المعروفة بالمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)<sup>2</sup>.

وكما هو واضح فإنه هنالك أربعة أنماط رئيسية لتحويلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تقود لخلق معارف جديدة هذه التحويلات هي:

- التنشئة الاجتماعية: تعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة العمل، سواء داخل المنظمة بين أفرادها، أو بين الأفراد والعملاء أو الموردين، فهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد إما بصفة شخصية أو عن طريق فرق العمل، ومن بين الوسائل

<sup>1</sup> ابن خليفة أحمد، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص360.

<sup>2</sup> بلعلمي أسماء، (2020): أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، ص115.

الرئيسية لنقل هذه المعرفة هي المراقبة والتقليد والمشاركة في تجارب العمل، بالإضافة إلى ممارسة المهام التطبيقية والتقنية ضمن سياق تنظيمي محدد<sup>1</sup>.

• **الإخراج:** من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة ويقصد به التعبير عن المعارف الضمنية وترجمتها إلى أشكال يمكن للآخرين فهمها، حيث تتجاوز فيها المعرفة الحدود الذاتية للفرد على الجماعة، وبالتالي يصبح عضوا من هذه المجموعة بحيث تندمج وتتكامل معارفه وافكاره معها، وبالتالي فإن التجاوز الذاتي هو مفتاح الاندماج الاجتماعي وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة<sup>2</sup>.

• **التجميع:** عملية تجميع المعرفة أو دمج المعرفة تتمثل في تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، تتطلب هذه الخطة درجة عالية من الالتزام وذلك لتضمنها نماذج فكرية ومعتقدات وقيم شخصية، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور المساعد، وذلك لأن المعرفة الصريحة يمكن نقلها من المستندات والبريد الإلكتروني وقواعد المعرفة الداخلية والخارجية، ونشر، وتحرير، والمعالجة أكثر قابلية للاستخدام، حيث تعتبر مزيج يسمح بنقل المعرفة بين المجموعات عبر المنظمات، فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو إعادة تمثيل للمعرفة الصريحة، مثل اعتماد المعرفة الصريحة في تطوير برامج التكوين في المنظمة<sup>3</sup>.

• **الاستيعاب:** هي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى عمل روتيني يومي، يتم ذلك من خلال التعلم عبر التطبيق العملي أو التجربة والخطأ، بالمفهوم العام يعني أن العمال يباشرون في استخدام المعرفة التي تم التشارك بها لتوسيع المعارف الضمنية التي يملكونها وبالتالي تتشكل معارف جديدة في عقولهم<sup>4</sup>.

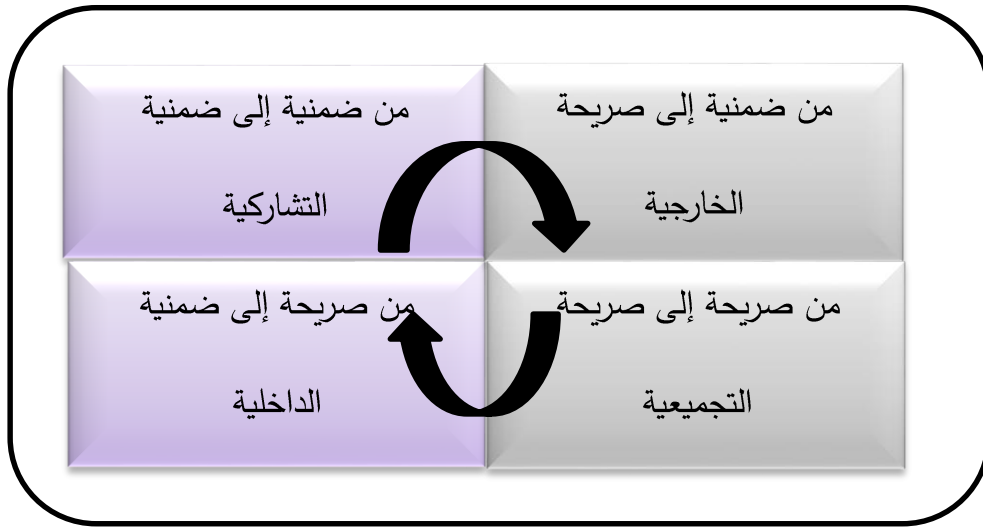
<sup>1</sup> بركان مامة، (2017): تأثير مراحل خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع وهران على الإبداع التنظيمي SECI، مجلة المعيار، عدد خاص، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، ص12.

<sup>2</sup> لعامرة سرور، بوهالي رتيبة، (2020): أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 564.

<sup>3</sup> حفاظ رانية، عبد الله علي، (2020): أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة - CONDOR، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص300

<sup>4</sup> بن خليفة أحمد، معاليم سعاد، مرجع نفسه، ص361.

الشكل رقم (04): عملية توليد المعرفة نموذج SECI



المصدر: أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص62.

#### ❖ نظم توليد المعرفة:

لقد أوجدت أنظمة متخصصة تساعد على توليد المعرفة الجديدة تعرف بأنظمة العمل المعرفي، تسهم في توليد المعرفة الجديدة، تتنوع هذه الأنظمة حسب حقول المعرفة داخل المنظمة، حيث تهدف إلى مساعدة عمال المعرفة في البحث عن المعرفة الداخلية ومتابعة التطورات المعرفية الخارجية. تقدم هذه الأنظمة أدوات متخصصة مثل الرسومات عالية الجودة وأدوات التحليل وإدارة الوثائق والاتصالات وبرمجيات التصميم. وتعد الأنظمة الخبيرة التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، من أهم الأنظمة المساعدة بشكل رئيسي في توليد المعرفة، وتصمم بناء على معرفة دقيقة وكثيفة حول المجال محل الدراسة، وتتيح فهم عمليات الاستدلال واكتساب معارف جديدة. فضلا على ذلك فهي تقوم برصد الأعطال والتنبؤ بأحداث مستقبلية، وتسهل تحديث وتعديل المعرفة، كما تساعد هذه الأنظمة في نقل الخبرات، وحل المشكلات، وتطوير المنتجات وإدارة المشاريع. ومن جانب آخر، يشير استخدام تكنولوجيا المعلومات أيضا إلى دعم عمليات توليد المعرفة واستفادة من الخبرات النادرة في مجالات متقدمة من خلال ما يلي:

- **تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية:** من خلال دعم الكفاءات والتفاعلات بين العاملين لتبادل ونقل المعرفة والخبرات بفعالية باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل البرمجيات الجماعية التي التي توفر فرصا للتفاعل الفوري والمتزامن عبر مجموعة من وسائل الاتصال، مثل مؤتمرات الفيديو والدرشة النصية، مما يسهل التواصل وتبادل المعلومات ونقل الخبرات بشكل فعال؛

- تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة: يساهم الحاسوب في عملية أرشفة وترميز المعرفة بعد جمعها وإخراجها، أين تلعب البرمجيات الجماعية وخدمة القوائم دورا فعالا في ذلك؛
- تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة: تعمل التكنولوجيا الحديثة على توليد وتخزين وتوزيع المعرفة الصريحة المرمزة، كما تعزز برمجيات الذكاء الاصطناعي توليف المعارف واسترجاعها والوصول إليها، كما تساهم المواقع الالكترونية في تصنيف المعارف ووضعها في سياقها المطلوب، مما يجعلها خارطة مفيدة للمعرفة؛
- تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية: من خلال ما يسمى بالتعلم عن بعد، يتم اكتشاف فضاءات المعرفة الصريحة، ووضعها في سياقها الموضوعي والتطبيقي.<sup>1</sup>

مما تقدم نستنتج أن عملية توليد المعرفة تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة فهي تتعلق بإبداع وابتكار وخلق المعرفة الجديدة والتي تتم من خلال أقسام البحث والتطوير، إذ يبدو جليا أنها تمكن العاملين من تعلم الأشياء الجديدة بهدف تحقيق التميز المعرفي، وبالتالي فهي تعمل على دمج المعلومات والمعارف الحديثة مع المعلومات والخبرات الحالية أو الماضية مما يقود لخلق معرفة جديدة لمواكبة المستجدات والاكتشافات والابتكارات. وعليه فهي تقدم التسهيلات المطلوبة لتسريع إيقاع التجديد وتكوين المعارف واستثمارها بطريقة ملائمة وبما يحقق منافع متنوعة للمنظمة.

## 2- تخزين المعرفة:

يشير مصطلح تخزين المعرفة إلى العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع، ويؤكد مفهوم خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ولقد بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعد البيانات والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة<sup>2</sup>. ومن الواضح أن هذه العملية تمثل جسرا بين التقاط المعرفة

<sup>1</sup>قمري حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-177.

<sup>2</sup> جلايلي عائشة خالدية، جديدين لحسن، (2021): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تيموشنت، Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondial، المجلد 15، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص303.

وعملية استرجاعها، وعند اختيار طريقة التخزين يجب مراعاة خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم<sup>1</sup>.

ويعرفها المعاني بأنها "حفظ المعرفة من الضياع". وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وذلك بالمحافظة على العاملين المميزين في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول جميع أفراد المنظمة<sup>2</sup>. ومن جانب آخر، يرى الباحثون أن عملية تخزين المعرفة يقصد بها تخزين المعارف الصريحة والضمنية التي يحصل عليها الأفراد داخل المنظمات، المنظمات التي رتبت ورمزت لتخزين معرفتها سوف تسهل من أجل سرعة الوصول إليها، عندما تتكامل المعرفة عبر دمجها، فإنه يساعد على الحد من التكرار ليعزز الكفاءة، وذكرت (Nemati) أن تخزين المعارف ليس أمراً حيويًا لفعالية الاستخدام فحسب، بل أنه حيوي أيضاً لإعادة استخدام المعرفة<sup>3</sup>.

وعلى أساس ما تقدم ينطوي الاهتمام بهذه العملية من خلال ما يلي:

- استخدام أنظمة برمجيات تساعد في تخزين المعرفة؛
- إنشاء وتوثيق قواعد ومستودعات المعرفة، والتي تحتوي على المعارف المتوافرة للمنظمة وبأشكال مختلفة، وقد تكون وثائق مكتوبة أو سياسات تعتمد عليها المنظمة أو مخزنة في قواعد البيانات، وحتى

<sup>1</sup> الطاهر أحمد محمد علي، (2021): الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إليزي، الجزائر، ص249.

<sup>2</sup> بلال سليمان محمد المصالحه، (2013): أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص21.

<sup>2</sup> جوبر محمد، (2021): توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص275.

<sup>2</sup> محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبه، (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص75.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرني، (2008): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص206.

<sup>3</sup> جوبر محمد، مرجع سبق ذكره، ص275.

لدى الأفراد العاملين ويشكل المخزون المعرفي العنصر الأساسي لتطوير المنتجات أو الخدمات والحصول على ابتكارات تميز المنظمة عن غيرها؛

- تطوير آليات لتخزين المعرفة والحفاظ عليها لمواجهة التغييرات المستقبلية؛
- توافر وسائل الاتصال التي تساعد على الوصول بسهولة للمعارف المخزنة<sup>1</sup>.

ويشير كلا من (Alavi & Leinder) أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، وأنه مع مرور الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك التقنيات الرقمية الحديثة إذ تلعب دور مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية<sup>2</sup>.

وبالصدد نفسه بين (Laudon) أن المعرفة يجب أن تخزن من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب اطار شامل يقوم بخزنها ضمن قواعد بيانات معرفية وأنظمة خبيرة تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة، مما يجعلها قابلة للاسترجاع والاستخدام من قبل العاملين من خلال تحويلها إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، ويضيف كل من العربي وعكاشة والشيخ بأن عملية خزن المعرفة تعني الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة<sup>3</sup>.

ويمكن توضيح أن عملية تخزين المعرفة تتم من خلال:

- قيام كل فرد بتوثيق كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين سواء كان ذلك في ملفات ورقية تقليدية أو على الشبكة الحاسوبية، بهدف جعلها متاحة لجميع أفراد المنظمة، في حالة رغبا في الاطلاع عليها؛
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات بدقة وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون التركيز على تحليل وثائق المعرفة أو نشرها وتبادلها بطريقة فعالة؛

<sup>1</sup> محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبه، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرني، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>3</sup> جعفري عبد القادر، هدايي عبد الجليل، (2021): الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي دراسة حالة مستخدمي الوحدة الإنتاجية للكهرباء بمحطة أدرار، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر، ص 120.

• قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ومن ثم تخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة بيسر وسهولة؛

• جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، حيث يتم تحليلها وصقلها، بعد ذلك يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها وتخزينها بشكل فعال، ويراعي أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

وعلى أساس ذلك يرى (Zohoori & et al) أن زيادة تخزين وتراكم المعرفة في مؤسسة سوف يزيد من الإبداع التنظيمي، كما ان عملية تخزين المعرفة ستؤدي إلى تيسير نشر المعلومات بين الموظفين من خلال تمكينهم من الوصول إلى التعامل مع هذه المعرفة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة، مما يسهم في تقليل الوقت والتكاليف التي تتحملها المنظمة<sup>2</sup>.

في حين أوضح (Nonaka et al) إلى ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الافراد، سواء كانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد، أم افتراضية تمكن الافراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات كالبريد الالكتروني والاجتماعات الالكترونية او بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز وعملية تبادل المعرفة بين افراد المنظمة، وتتأثر فاعلية هذه المرحلة بعوامل عديدة، منها: فاعلية قنوات الاتصال في المنظمة، وطبيعة التنظيم فيها، فعلى سبيل المثال يقلل التنظيم السلطوي الذي يعتمد على تمركز السلطة في الإدارة العليا من فرص نشر المعرفة، كذلك فإن نشر المعلومة من خلال خطوط السلطة يقلل من فرصة فحص هذه المعرفة، ويجعل الموظف يتقبلها كما هي بينما يشجع التنظيم الأفقي القائم على تفويض الصلاحيات للعاملين، وسياسية الباب المفتوح على تدفق المعرفة بين الافراد والاقسام<sup>3</sup>.

إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسرا بين توليد المعرفة

<sup>1</sup> صبري الأنصاري إبراهيم، محمد النصر حسن، (2018): عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد 37، جامعة القاهرة، مصر، ص314.

<sup>2</sup> طرفة محمد، بوكريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص137.

<sup>3</sup> بن موسى محمد، المرجع نفسه، ص45.

وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء للمعرفة في شكلين:

- الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات ويجب تطوير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال تنفيذ نظم الحوافز وإجراء انتقاء المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحاسبات: من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة ومختلفة.<sup>1</sup> وينطوي الاهتمام بهذه العملية من خلال ما يلي:

- استخدام أنظمة البرمجيات المتقدمة لتسهيل عمليات تخزين المعرفة؛
  - إيجاد وتوثيق قواعد ومستودعات المعرفة، والتي تضم المعارف المتوافرة للمنظمة وبأشكال مختلفة؛
  - تطوير آليات فعالة لتنظيم وتخزين المعرفة، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات المستقبلية؛
  - توفير وسائل الاتصال التي تعزز الوصول للمعارف المخزنة.<sup>2</sup>
- وعلى أساس ما تقدم فقد أشار (Miller, 2002) إلى أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تسعى المنظمات إلى إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تحديات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.<sup>3</sup>

#### ❖ نظم تخزين المعرفة:

تدعم نظم تخزين المعرفة واستدامتها الاحتفاظ بالمعرفة المفيدة في شكل معقول في مخزون المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، هذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، وبدون عمليتي التنظيم والتخزين الجيدين تفقد المنظمة خزيتها المعرفية سواء بالنسيان التنظيمي أو بسبب صعوبة الوصول إليها، فضياع المعرفة هو من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات،

<sup>1</sup> محمد العيد تجاني، أحمد بن خليفة، (2020): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 144-145.

<sup>2</sup> محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، المرجع نفسه، ص 75.

<sup>3</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، المرجع نفسه، ص 206.

حيث يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين الحصول على المعرفة والقدرة على استرجاعها بفعالية، فالكثير من القيمة المتحصلة من المعرفة ناتج عن عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها واستدامتها وتحديثها وتشمل التكنولوجيات التي تسهل عملية تخزين المعرفة نذكر منها الأفلام، الأشرطة، وسائل التخزين الإلكترونية، الأقراص المدمجة، الأقراص الممغنطة، النظم الخبيرة، دليل المعرفة، ونماذج إدارة الوثائق.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن جوهر هذه العملية يركز على الذاكرة التنظيمية إذ تعد بمثابة المحرك الديناميكي لهذه العملية، فهي تسمح بتخزين أكبر قدر من المعلومات والمعارف الماضية والحالية، وبالتالي تسمح بحفظ المعرفة من الضياع واسترجاعها عند الحاجة سواء لصناعة القرارات الاستراتيجية أو حل مشكلات العمل المختلفة، كما تساعد في تسريع تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر، فعندما يكون لديك تاريخ مفصل للمشاريع السابقة والتحديات التي واجهتها، يمكنك تجنب الأخطاء المكررة وتحسين أداء المشاريع المستقبلية. ومن جانب آخر، تمكن المنظمات من تسهيل عمليات التدريب للعاملين، من خلال استخدام المعلومات المخزنة لإنشاء دورات تدريبية فعالة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه تعتبر فإن تخزين المعرفة يشكل أداة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز تكامل العمليات والابتكار.

### 3- توزيع المعرفة:

يمكن القول بأن عملية توزيع المعرفة تتمثل بكل من عمليات النقل والمشاركة والنشر والانتقال والتبادل والتحويل والتدقيق<sup>2</sup>. ويوضح كل من (Newman & Conrad, 1999) أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات والترجمة، والانتقال، والتقنية والأداء. ويشير كل من (McShane & Conrad, 2000) إلى أن المنظمات تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك، وأن البرامج التدريبية الرسمية

<sup>1</sup> قمري حياة، المرجع نفسه، ص427.

<sup>2</sup> عياد مليكة، حاوشين ابتسام، (2020): إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 14، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص53.

ناجحة بشكل واضح إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد السرعة والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة<sup>1</sup>.

ويرى (Marquardt, 2002) أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين:

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات والتقارير. التدريب، الندوات الداخلية، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين.
- **الشكل غير المقصود:** أي نقل المعرفة التنظيمية بصورة غير مقصودة عبر الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما شابه ذلك<sup>2</sup>.

وقد عرفت بأنها " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"<sup>3</sup>.

أما (Huber) فيرى بأنها "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات الجديدة من مصادر مختلفة، وفي النهاية يمكن ان تقود إلى خلق واستيعاب معرفة ومعلومات جديدة".

حيث يشير (Daffy) إلى أن توزيع المعرفة هو " قدرة المنظمة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق المشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والتكنولوجيا عن طريق نظم الاتصال الرسمية وغير رسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، (2013): أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، ص245.

<sup>2</sup> بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، (2018): أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف - SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، ص93.

<sup>3</sup> بوزنيظ كنزة، بن حميود عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>4</sup> صديقي امينة، خميس نفيسة ومجدوب جابرة، (2021): واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص51.

وبين (Alavi & Leidner) أن المنظمات تعمل استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: المؤتمرات الفيديوهات<sup>1</sup>. وذكر (Heising & Vorbeck) أن هنالك عدة أساليب لتوزيع المعرفة نذكر منها فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية، التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة، وكلاء المعرفة، مجتمعات داخلية عبر الوثائق، فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم، الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات<sup>2</sup>. فعملية توزيع المعرفة تعتمد على آليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل، والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هنالك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب عدم قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، ولذا فإن جميع الآليات الرسمية وغير رسمية من شأنها أن تؤدي إلى فعالية أكبر في نقل وتقاسم المعرفة<sup>3</sup>.

أشار (Orhun & Hopple) أن تدفق المعرفة عبر الحدود التنظيمية والفردية، والممارسات التنظيمية تعتمد في نهاية الأمر على سلوكيات الأفراد وتقاسم المعرفة، وبهذا الصدد يرى (Lily & et al) أن عملية تقاسم المعرفة على أنها العنصر الرئيسي ونقطة الانطلاق في مجال إدارة المعرفة ويعرف تقاسم المعرفة على أنها عملية تبادل المعرفة بين الباحثين وواضعي السياسات ومقدمي الخدمات<sup>4</sup>. ويشاطروهم (Bhatt,

<sup>1</sup> أحسين عثمانى، عمران الزين، (2018): دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص449.

<sup>2</sup> الصديق محمد الباشا، الصاوي محمد بن باكر أحمد، (2018): أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، العراق، ص174.

<sup>3</sup> هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 25، العدد 04، جامعة بابل، العراق، ص1504.

<sup>4</sup> طرفة محمد، بوكريف محمد، المرجع نفسه، ص137.

(2001) الرأي أن المعرفة تحتاج إلى توزيع وتقاسم داخل المنظمة قبل أن يتم استغلالها في مستويات مختلفة وكذلك أن تتفاعل مع تكنولوجيا المنظمة<sup>1</sup>.

وأكد (Tsai, 2001) و (Cohen & Levinthal) على مدى أهمية توزيع المعرفة ودورها في خلق وتوليد المعرفة، كما أن توزيع المعرفة هو عملية تهدف لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، ويسهم توزيع المعرفة في تحسين القدرات الاستيعابية وتحسين القدرة على الابتكار، وغيرها من القدرات للوصول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>. وأضاف (عليان) بأن التوزيع الكفء للمعرفة يولد عائداً مقابل الكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استعمال التقنيات الإلكترونية فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة<sup>3</sup>. كما أوضح (Martinez Et Al) على أنه من الضروري نشر المعرفة إلى أعضاء في المنظمة لم يكونوا مشاركين في تطوير تلك المعرفة، وفي الوقت نفسه لتنتشر المعرفة للجميع لعدم حاجة البعض إليها، وأن نشر المعرفة يتطلب هذه الأيام المقدرة على استخدام الأوساط الحديثة لكي يتم تزويد الآخرين بالمعرفة، فالدافع لنشر المعرفة هو طلب سابق للمقدرة على جعل المعرفة متاحة، وأن نشر المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح هو المهمة الجوهرية لنشر المعرفة<sup>4</sup>. وفي ذات السياق، فعملية توزيع المعرفة تتيح تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين مما يتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشاكل على نحو مبدع، وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل مفصل فلا بد من تحديد الأمور التالية:

- أساليب المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ الضرورية لإنشاء نماذج جديدة؛

<sup>1</sup> محمد إبراهيم تايه، صباح مجيد النجار، (2017): تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، جامعة بغداد، العراق، ص 09.

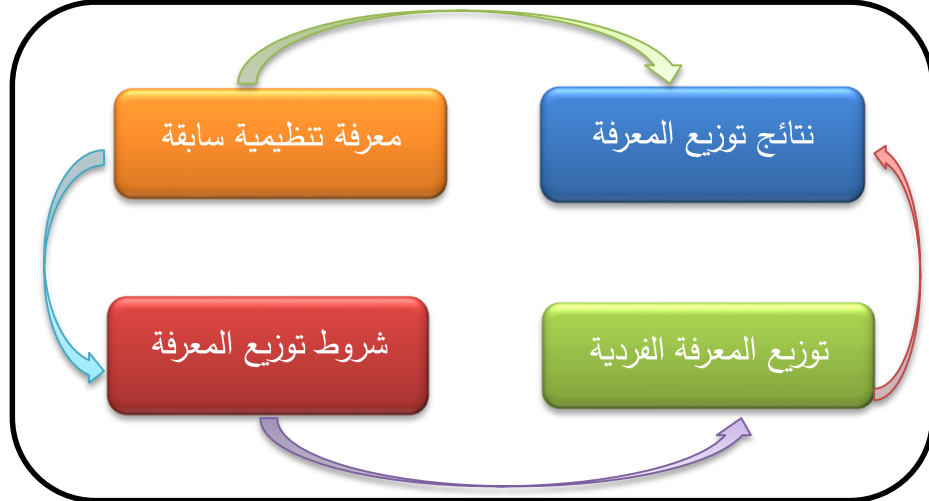
<sup>2</sup> عامر عائشة، بوشمال محمد، (2020): المعرفة والتعلم أساس الذكاء التنافسي دراسة حالة البلدان العربية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 86.

<sup>3</sup> جعفري عبد القادر، هداجي عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>4</sup> قويدر بورقبة، اسماعيل عيسى وميسومي الجبالي، (2019): قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة Canapehp-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 04، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، ص ص 11-12.

- اختيار الوسائل التكنولوجية او الإستراتيجيات الملائمة التي تدعم عملية نقل المعرفة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): مستويات التحليل في عملية توزيع المعرفة



المصدر: عامر عائشة، بوشمال محمد، (2020): المعرفة والتعلم أساس الذكاء التنافسي دراسة حالة البلدان العربية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص86.

كما توصل (نجم الدين عبود، 2008) أن هنالك العديد من العقبات التي تحول دون توزيع ونقل المعرفة، مثل صعوبة نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى مصدر قوة للمهنيين أصحاب المعرفة. كما يعتبر عدم وعي الأفراد بوجود المعرفة لديهم وتوجيهها لتلبية احتياجات الآخرين عقبة أخرى. لتحسين العملية، يفضل تعزيز ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة، وتوفير وسائل فعالة لتوزيع المعرفة، مع تشجيع على التواصل الفعال لضمان فهم أفضل لاحتياجات وقدرات الأفراد في توزيع المعرفة.<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد يمكن القول أن هذه العملية جوهرية وتتم من خلال تبادل وتقاسم المعرفة وإيصالها للشخص الملائم في الوقت والمكان المناسب، كما تعتمد في جوهرها على آليات رسمية وغير رسمية لتوزيع المعرفة، وعلى هذا الأساس فهي تسعى لترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة مما يحفز العاملين على الانخراط في العمل الجماعي، كما تتيح لهم الانفتاح على آراء بعضهم البعض. ومن جانب آخر، فهي تشجع التفاعلات الاجتماعية بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يعزز من تحقيق المنظمات للفعالية التنظيمية، وبالتالي فإنه من الضروري أن تسعى المنظمات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تقود لتشجيع التنوع المعرفي من خلال مشاركة المعلومات والمعارف باستخدام مختلف المصادر الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> خمقاني عنتر، واصل خولة ورجم خالد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> سوزان وليد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص15.

## 4- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، لذا تعد من أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والإفادة إضافة إلى التطبيق، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة<sup>1</sup>.

تعني عملية تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، بالنسبة إلى (Burk) يرى أن المنظمات التي تسعى على التحقيق النجاح في مجال تطبيق المعرفة ينبغي عليها أن تعين مديراً ذا معرفة وخبرة، حيث يقع عليه مسؤولية تعزيز التطبيق الفعال للمعرفة، والعمل كعنصر فعال من خلال تكريس جهده لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة خاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها<sup>2</sup>. إن التطبيق الجيد لعمليات إدارة المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق إدارة المعرفة منها (الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي)، إذ أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض التي تحقق النمو والتميز للمنظمة<sup>3</sup>. وعليه فإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع بمفردها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية تطبيق المعرفة، خاصة في سبيل تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن. ببساطة، إن المعرفة تكون ذات قيمة عندما يتم تحويلها وتطبيقها بشكل فعال، مما يعزز التنافسية ويحسن الأداء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> معتز سلمان عبد الرزاق، ماجد إبراهيم حمادي، (2017): تأثير عمليات إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية بحث استطلاعي للعينة المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 11، الجامعة العراقية، العراق، ص 266.

<sup>2</sup> محمد بن موسى، المرجع نفسه، ص 45.

<sup>3</sup> ترغيني صباح، دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>4</sup> براي توفيق، مرضي مصطفى، (2022): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر-كوندور إلكترونيكس، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد 17، عدد خاص، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، ص 81.

كما تعرف هذه العملية على أنها "الاستفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". وهذا يعني استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تضمن عملية تطبيق المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:

- **الاستخدام وإعادة الاستخدام:** تسمح هذه العملية باستخدام المعرفة في الوقت المناسب لتحقيق فوائد أو حل مشكلة قائمة، وتتضمن هذه العملية الاتصالات الرسمية وغير رسمية والحصول على التقارير وجلسات التدريب؛
- **الاستفادة:** وتتضمن هذه العملية الاستفادة من المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- **التطبيق:** تسمح هذه العملية بالتعلم الفردي والجماعي الذي يؤدي إلى توليد معرفة جديدة<sup>1</sup>.

يرى (Hansen) وآخرون هنالك نهجان لتطبيق المعرفة، نهج العمليات ونهج الممارسة، يتيح نهج العمليات للمنظمات تنظيم المعرفة التنظيمية من خلال الضوابط والعمليات، أما التكنولوجيات فتتيح تنفيذ سياسات واضحة تتحكم في كيفية توليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها. على الجانب الآخر، يركز نهج الممارسة على بناء بيئات اجتماعية أو مجتمعات من الممارسات تعتبر ضرورية لتسهيل مشاركة المعرفة وفهمها، ويدعم هذا النهج باحثون كثيرون مثل Fahey ; Gupta والذين يعتبرون أن الضوابط والعمليات والتقنيات الرسمية غير مناسبة<sup>2</sup>.

ويشير (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة وهي:

- **التوجيهات:** يقصد بها مجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات المحددة، وتتسأ بهدف تحويل المعرفة الضمنية الخاصة بالخبراء إلى معرفة صريحة يستطيع غير الخبراء فهمها وتنفيذها؛
- **الروتين:** فيشير إلى وضع أنماط الأداء ومواصفات للعمليات تتيح للأفراد تطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى التواصل المستمر مع الآخرين؛
- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، والتي تكون ضرورية في السياقات التي تتسم فيها المهام بالتعقيد وتتسم بدرجة من عدم اليقين، حيث لا يمكن الاعتماد على التوجيهات أو الروتين في التعامل معها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

<sup>2</sup> تقار امحمد، علي عبد الله، المرجع نفسه، ص 102.

<sup>3</sup> عيشوش عواطف، بن ساهل وسيلة، (2017): أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص 386.

ويؤكد (Peffer & Sutton) أن المعرفة تنشأ من العمل وتعلمها يتطلب التجريب والتطبيق. يجب أخذ تطبيق المعرفة بعين الاعتبار وفي المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء الأمر الذي يجعلها فرصة للتعلم والتطوير، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، خاصة أن التسامح يعزز الروح التعاونية والتطور المستدام.<sup>1</sup>

#### ❖ نظم تطبيق المعرفة:

تدعم نظم تطبيق المعرفة العملية التي من خلالها يستخدم بعض الأفراد المعرفة التي تم معالجتها من قبل أفراد آخرين بدون حتى طلبها أو تعلمها، كما تسهل هذه النظم عمليتي الروتين والتوجيه، وعليه تشمل الآليات التي تدعم التوجيه العلاقات العمودية التقليدية في المنظمات ومكاتب المساعدة، ومراكز المساندة، ومن جهة أخرى تشمل الآليات الداعمة للروتين السياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير. وتشمل التكنولوجيات التي تدعم التوجيه معرفة الخبراء المتضمنة في النظم الخبيرة، ونظم دعم القرار، ونظم التخلص من الخلل، ومن ناحية أخرى تشمل التكنولوجيات التي تسهل الروتينيات النظم الخبيرة، ونظم تخطيط الموارد في المنظمات، والنظم التقليدية لإدارة المعلومات، وبشكل عام تسهل هذه الآليات والتكنولوجيات التوجيهات والروتينيات داخل المنظمة وخارجها وبين المنظمات.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه العملية تمثل الغرض الرئيس من إدارة المعرفة باعتبارها تتعلق بالتنفيذ الفعال للمعرفة، فلا مغزى لكافة عمليات إدارة المعرفة بدون عملية التطبيق، وبذلك فهي تعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات لأنها تسعى لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة، وعليه من الضروري استخدام التكنولوجيا التي تهيئ البيئة الملائمة لتطبيق المعرفة مما يقود إلى تعظيم قدرات المنظمة التنافسية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> عيشوش رياض، (2016): أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية مسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 06، العدد 10، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 71.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المطلب الثاني: تحديات إدارة المعرفة.

إن الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة أدى إلى ظهور عدة تحديات لها، وسيتم استعراض أهم هذه التحديات كما يلي:

• التحديات الثقافية:

**1- الثقافة التنظيمية:** يتطلب تطبيق المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، ويجب أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة لروح الفريق في العمل وتشجع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، وجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن القيم التي تشير إلى ما يعتقد أفراد المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق الأهداف المرجوة، والقيم هي احكام يكتسبها الأفراد وتحدد مجالات تفكيرهم وسلوكهم، سواء كانت إيجابية مثل قيمة احترام الوقت أو سلبية إذا كانت العكس، ومن هنا تتبع أهمية الثقافة التنظيمية، فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين وإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

• التحديات التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

**1. الهيكل التنظيمي:** يلعب دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة

ويمثل عقبة أمام التعاون وتفاذي المعرفة داخل المنظمة، ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، ومعروف انه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به كسبيل لإدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يتوجب الأخذ بها لإلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكناها من تنفيذ الإستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة؛

**2. القيادة:** تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر القائد النموذج الذي

يحتذي به، ويقع على القائد عبئ تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة ومن ثم فإنه يتعين عليه أن يكون ومبدعا في ابتكار طرق آليات حديثة من شأنها تنمية وتطوير وتجديد قاعدة المعرفة لدى المنظمة وإشراك العاملين وأخذ آرائهم وذلك لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة، كما تتبع أهميتها من خلال دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دورا حيويا في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة تشجع على المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين

بصفة مستمرة؛

- **التكنولوجيا:** يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا هي الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التنافس المحتدم في الأسواق، وتستخدم التكنولوجيا في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين ونقل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة وفق ما يسمى الذكاء الاصطناعي، وبالتالي فإن استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المعرفة خطوة مهمة لتحسين قدرة العاملين على التواصل بفعالية لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكبر للتعامل مع البيانات والمعلومات وذلك لوجود قواعد بيانات يمكن الوصول إليها عن بعد، وعلى ضوء ذلك لا بد أن تتوفر البنية التقنية اللازمة والمكونات المادية، بما في ذلك الأجهزة المستخدمة في جمع ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات ومن ثم دمجها مع البرمجيات.<sup>1</sup>
- وعلى أساس ما تقدم فقد أشار (ياسين، 2007) إلى تحديات إدارة المعرفة المتمثلة في:
  - **التحدي التقني:** المتمثل في تصميم الأنظمة المعلوماتية التي تسهم في دعم الأفراد؛
  - **التحدي الاجتماعي:** المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتحافظ على التنوع الفكري لتعزيز الإبداع؛
  - **تحدي الإدارة:** المتمثل في تكوين بيئة تشجع على مشاركة المعرفة؛
  - **التحدي الشخصي:** المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين، والرغبة والسعي المستمر لاكتساب معرفة جديدة، هما مظاهر أساسية للنمو الشخصي والتفاعل الاجتماعي، حيث تعبر عن استعداد الفرد لاستقبال واستيعاب التنوع الفكري، بالإضافة إلى استمراره في التعلم وتطوير نفسه وتبني الأفكار الجديدة والمبتكرة.<sup>2</sup>
- وهناك أيضا تحديات نذكر منها:
  - **التحدي الذي يواجه المتعامل بإدارة المعرفة هو توضيح ماهية إدارة المعرفة، وكيف يمكن لها أن تحين بيئة المنظمة، كما يجب على المتعامل بإدارة المعرفة أن يتأقلم مع ثقافة المنظمة، حيث تلعب الثقافة دورا حاسما في تحديد السلوكيات اليومية لموظفي المنظمة؛**

<sup>1</sup> فني غنية، (2021): إدارة المعرفة دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة طنبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، الجزائر، ص ص 1149-1150.

<sup>2</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، (2010): دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 47.

- تقييم جوهر المعرفة من قبل الأقسام والعاملين، يشمل التقييم فحص فعالية مبادرات إدارة المعرفة والنظر إلى الإنسان كأصل استثماري، بالإضافة إلى تقييم دور التقنيات في هذا السياق؛
- يكمن في كيفية الاستحواذ على المعرفة وتنفيذ عملياتها وتوجيهها، يجب على إدارة المعرفة أن تتجاوز مجرد تخزين المعلومات، كما يجدر بالمنظمة دمج إدارة المعرفة بشكل فعال في نسيجها الثقافي، مما يمكنها من التعرف على آليات الوصول إلى القرارات واستثمار المعرفة بشكل أمثل؛
- كيفية التعامل مع المعرفة الكامنة من خلال التعلم التنظيمي ولسوء الحظ فإن الوقت يمر دون التركيز على المعرفة الصريحة، فالمعرفة الكامنة تعتبر معقدة في الشرح، مما جعلها صعبة في عمليات الترميز والنقل والمساهمة<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن هنالك العديد من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ونجد منها: غرس ثقافة تشجع على خلق المعارف الجديدة بهدف الرفع من المستوى المعرفي للعاملين، فضلا على ترسيخ عملية التغيير للتخلي عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال واستبدالها بطرق حديثة تعزز من تبادل المعرفة. وفي ذات السياق، فالمنظمات تواجه صعوبة التعامل مع المعرفة الكامنة نظرا لصعوبة نقلها إلى الآخرين، وعليه تقوم المنظمات ببعض الآليات والممارسات لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق عدة مبادرات كالعصف الذهني وحلقات الجودة.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، (2013): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص72-73.

المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة.

أشار (Coakes, 2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسات إلى أن هنالك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي: سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، ونقص دعم القيادة العليا، وعدم التكامل بين أنشطة المنظمة، ونقص الوقت لتعلم وتنفيذ نظام المعرفة، وضعف الاتصال الداخلي. وبالتالي بتعين على المنظمات التركيز على هذه المعوقات وتجنبها لتعزيز فعالية المنظمة<sup>1</sup>.

وبالصدد نفسه بين (Wilson, 2002) إلى أن هنالك مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها إدارة المعرفة في أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها:

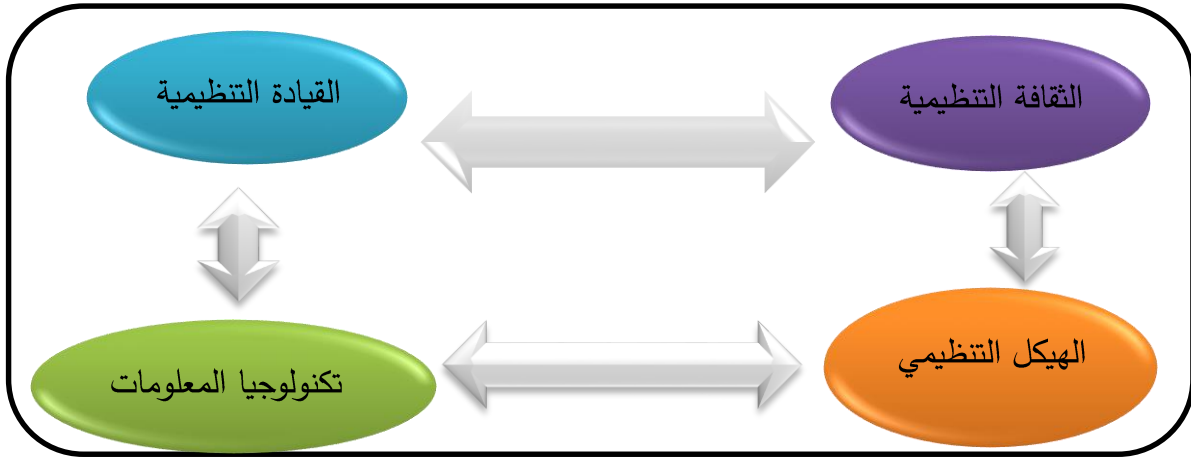
- صعوبة تقييم مدى نجاح برامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردودتها لم تفحص بعد؛
  - صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي يجب إدراجها في برنامج إدارة المعرفة.
- ويشير (Thierruaf) أن هنالك معوقات تتخلل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة هي كالاتي:
- العزلة: حيث أن منفذي البرامج أو نظام إدارة المعرفة قد يعملون بشكل منفصل عن بقية الفريق، قد يتسبب ذلك في شعورهم بالعزلة، مما ينعكس على اعتقاداتهم وتفاعلاتهم مع الأنشطة التشغيلية والمهام الوظيفية؛
  - عدم توفر الكفاءات البشرية اللازمة بالشكل الكافي لتنفيذ مهام نظام إدارة المعرفة؛
  - عدم توفر البنية التحتية اللازمة: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تنفيذه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هبة راتب المعاينة، (2011): مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، ص43.

<sup>2</sup> فني غنية، مرجع سبق ذكره، ص 1148.

وعلى أساس ذلك يرى (العلاوي، 2006) أن هنالك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها، وتؤثر بالإيجاب أو بالسلب على إدارة المعرفة، وهذه المتغيرات الأربعة وكما يوضحها الشكل رقم (07) هي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (06): معوقات إدارة المعرفة



المصدر: زينب حسين زويد الزيدي، (2010): أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، ص33.

كما وتتضمن إدارة المعرفة العديد من المعوقات والمشكلات التي قد تؤدي إلى فشل المنظمات، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- يوجد غموض في تحديد حدود المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، مما يجعل من التميز الدقيق بينهما أمراً صعباً بسبب التداخل الحاصل بينهما؛
- احتكار المعلومات والمعارف الضرورية التي يتعين تضمينها في برنامج إدارة المعرفة<sup>2</sup>.
- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل هذه الثقافة التنظيمية غير الداعمة، واعتماد الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة؛

<sup>1</sup> زينب حسين زويد الزيدي، (2010): أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، ص33.

<sup>2</sup> هيفاء منصور الدخيل، سمية صالح القرني، (2018): واقع عمليات إدارة المعرفة اكتشاف المعرفة خزن المعرفة مشاركة المعرفة استخدام المعرفة في جامعة الملك سعود دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 01، المركز القومي للبحوث، فلسطين، ص24.

- ضعف تنمية وتدريب رأس المال البشري على إدارة المعرفة وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
  - ضعف الرغبة في مشاركة المعرفة وتبادلها بسبب الخوف من فقدان التميز الشخصي وتفضيل العمل الفردي؛
  - فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين، مما يسبب صعوبة في الاستفادة منها؛
  - نقص الوقت المخصص لتخطيط وتنفيذ إدارة المعرفة؛
  - ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها في بعض الأحيان؛
  - عدم الاهتمام بتوليد وتطوير المعرفة، وقلة الأبحاث والتجارب اللازمة<sup>1</sup>.
  - عدم وجود رؤية واضحة لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
  - الإخفاق في التعاون والشراكة مع المنظمات المجتمعية التي يمكن أن تسهم في اكتساب وتوليد المعرفة وتبادلها؛
  - ضعف استغلال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
  - القصور في توفير مصادر المعرفة الضرورية لتنمية المورد البشري في المنظمة<sup>2</sup>.
- ويتفق الكبيسي مع الدراسة التي قام بها الباحثان (Sutton and Feffer) حيث اكتشفا بأن هنالك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات وهي:
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية يعيق الوصول إلى المعلومات وتبادلها في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا؛
  - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات الصلة، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها؛
  - التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
  - إهمال المعرفة الكامنة التي يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة الصريحة<sup>3</sup>.
- نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة تواجه بعض الصعوبات والقيود التي قد تحد دون تحقيق أهدافها المرجوة، الأمر الذي يؤدي إلى وقوعها في الأخطاء والمشاكل المتكررة، فتفضيل العاملين لمصالحهم

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، المرجع نفسه، ص145.

<sup>2</sup> مانع سبرينة، وقحام وهيبة ومجدوب جابرة، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الشخصية وخوفهم من فقدان مكانتهم المرموقة يؤدي إلى رفض مشاركة معارفهم وتجاربهم وخبراتهم مع الآخرين، وكبح معارفهم الضمنية للمحافظة على تميزهم ومهاراتهم العالية، فضلا على أن عدم وجود قادة مؤهلين يتمتعون بكفاءات عالية من شأنه أن يؤدي إلى صعوبة في تحقيق الانسجام والتفاعل بين العاملين لتقاسم المعارف وتوليد معرفة جديدة، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق وتنمية عملية التعلم التنظيمي. وفي ذات السياق، فإن مقاومة العاملين لعملية التغير ورفضهم لقبول التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية قد يؤدي إلى عدم التدفق الأمثل للمعلومات والمعارف والذي من شأنه أن ينعكس سلبا على بقاء المنظمة في سياق المنافسة وهذا لأن البنية التكنولوجية تعتبر من أهم دعائم عملية إدارة المعرفة. ومن جانب آخر، فإن عدم ثقة العاملين بالتقنيات الرقمية الحديثة لتبادل معلوماتهم وخبراتهم من شأنه أن يؤدي إلى عزوفهم عن استخدام كل ما هو جديد ومتطور، وعليه، فعزوف المنظمات عن اقتناء التقنيات والوسائل الرقمية والتكنولوجية يجعلها غير قادرة مواكبة التقدم التكنولوجي في إيصال المعلومات والمعارف في الوقت والمكان المناسب.

## خلاصة الفصل:

إدارة المعرفة وعملياتها تعد ركيزة كل منظمة تسعى للنجاح والتميز والاستمرار في ظل العصر المعرفي، فقد أضحت دورها هاما في المنظمات وذلك لأنها تساعدها على الانتقال والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات قائمة على المعرفة وهذا لكي تتمكن من اللحاق بركب التقدم والتطور الذي يشهده العالم، ولذا بات لزاما على هذه المنظمات تجديد ذاتها والتعلم من تجارب وخبرات غيرها، كما أصبح من الضروري أن تواكب التكنولوجيا الحديثة لتزيد من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها الفكرية والمعرفية. وعلى أساس ذلك تمثل عمليات إدارة المعرفة عصب المنظمات، فهذه العمليات الجوهرية من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة لها دور فعال في الارتقاء بأنشطة وأعمال المنظمة، كما تمثل آلية ديناميكية تساعدها على تكوين ثروة معرفية، وبالتالي تمكن القادة من اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، وفي هذا الإطار تسعى المنظمات دائما لجذب الكوادر البشرية المؤهلة وتكوين جماعات العمل لتوليد المعارف الجديدة والمبتكرة، والاحتفاظ بها وحمايتها في مستودعات الذاكرة، وضمان توزيعها بكفاءة وفعالية وبالاعتماد على الطرق الرقمية الحديثة التي تضمن إيصالها وتوزيعها بأقل وقت وتكلفة، ومن ثم التطبيق الفعال لها، وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها المنظمات لمواكبة التطور المعرفي إلا أنه قد تواجه العديد من العقبات والتحديات، وبهذا فهي قد تحتاج إلى سياسات وإستراتيجيات للبقاء في الطليعة والمحافظة على قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري

للاذكرة التنظيمية

تمهيد:

إن التسارع في بيئة الأعمال خلق تغييرا شاملا في الإستراتيجيات التنظيمية، مما دفع المنظمات إلى تغيير أساليبها وسياساتها والتوجه نحو الاستثمار في الأصول المعرفية والفكرية حتى تحافظ على بقائها واستمراريتها، فضلا على الاهتمام بعملية توثيق وتخزين هذه المعارف في مستودعات معرفية خوفا من مواجهة خطر فقدانها لسبب أو لآخر، كل ذلك أدى إلى ظهور مفهوم الذاكرة التنظيمية والتي تتضمن صناديق تخزين متنوعة في جميع أنحاء المنظمة، وعليه تعنى هذه العملية بمساعدة المنظمات على جلب المعرفة الماضية للتأثير على الأنشطة الحالية أو المستقبلية.

وعليه أدركت المنظمات أهمية الذاكرة التنظيمية باعتبارها وسيلة لتخزين السياسات والإجراءات والممارسات والخبرات والمهارات والثقافة التنظيمية والمعارف الفردية والجماعية وحتى الخارجية، بهدف خلق التنوع في الأفكار والمعارف وتوليد الأفكار الإبداعية، فهي تشكل الأساس في الإبداع والابتكار، نظرا لأنها تحتوي على ثقافة العمل التي تعزز الإبداع وتشجع الابتكار، فضلا عن قدرتها الجوهرية على تقليل تكاليف المعاملات والاستغناء عن الأنشطة الغير ضرورية والتي تستغرق وقتا طويلا لأدائها، ومما لا شك فيه، أن الذاكرة التنظيمية تلعب دور محوري في تخزين المعلومات والمعارف في أوعية معرفية وفرز المعلومات المناسبة والمهمة مع ربطها بالقدرات الداخلية للمنظمة وضمان الوصول إليها بيسر وسهولة مما ينعكس إيجابا على تعزيز أداء المنظمة نحو الأفضل وصنع واتخاذ القرارات المناسبة.

على الرغم من جهود المنظمات في السعي لتوسيع مخازن الذاكرة التنظيمية وزيادة مستوياتها عن طريق الإنفاق في البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيات المتطورة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات كمقاومة العاملين لعملية التغيير ومواكبة آخر المستجدات خاصة الذين يملكون معارف ضمنية جوهرية ويشكلون الأساس في مخازن المعرفة التي تقوم عليها المنظمات الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء، ومن جانب آخر فضعف التفاعل الجماعي بين العاملين وقلة الاتصالات و عزوف العاملين على مشاركة معارفهم باعتبارها السلاح التنافسي الذي يصعب تقليده من شأنه أن يؤدي إلى فقدان الذاكرة، وعلى أساس ذلك، كان لزاما تشجيع تبادل المعرفة بين كافة أعضاء المنظمة وزيادة التفاعل فيما بينهم لتوليد الأفكار الجديدة وذلك بدمج معارفهم الفردية والجماعية معا، بالإضافة إلى تشكيل إدارة فعالة للمعرفة تسعى لتنظيم وتخزين المعارف إتاحتها للآخرين عند الحاجة.

## المبحث الأول: مدخل للذاكرة التنظيمية.

أدت التغييرات الاقتصادية إلى خوف المنظمات من فقدان معارفها الضمنية والصريحة باعتبارها أصول مميزة تساهم في الحفاظ على استمرارية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بكيفية الحفاظ على هذه المعارف وتخزينها في أوعية معرفية والمتمثلة في الذاكرة التنظيمية، حيث تتراكم فيها البيانات والمعلومات والخبرات خلال كامل فترة حياة المنظمة، علاوة على ذلك فإنها تتكون من مجموعة من العمليات والتي تسمح للمنظمات بتوليد وإنشاء معارف جديدة ومعالجة المعلومات وتوزيعها واسترجاعها عند الحاجة وبهذا فهي تحتاج إلى تحديث وتطوير مستمر، لمساهمتها في تعزيز عملية التعلم في المنظمة وتحسين أدائها بشكل مستمر، لذا فإن لها دور جوهري في التأثير على سلوك الأفراد وتكييف بناء الماضي لتلبية احتياجات المستقبل، وعليه فتعدد أنواعها ونماذجها نجم عنه توفير مسارات صحيحة للوصول إلى المعرفة المطلوبة، وبالتالي تحقيق التكامل بين معارف الأفراد الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية.

لم يعد هنالك شك بأن الذاكرة التنظيمية تعد إطاراً مهماً لتفوق وتميز منظمات الأعمال، حيث يمكن اعتبارها بأنها المستودع المعرفي الذي يخزن فيه خصائص قدرات العاملين الجوهرية، فضلاً عن خبراتهم وتجاربهم بهدف استخدامها مستقبلاً لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة وتحقيق أهداف المنظمة، وفي ذات السياق، فهي تعد أداة محورية تساعد على مواجهة معوقات العمل، وتعزز من قدرة المنظمة على حل المشكلات المعقدة، وبالتالي تطور من قدراتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية.

في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية لوحظ بأنها ظاهرة اهتم بها العديد من الباحثين منذ سبعينيات القرن الماضي في تخصصات مختلفة مثل علم الأعصاب وعلم النفس والعلوم المعرفية وعلم الاجتماع، ولا سيما مع أعمال الرائد (Halbwacks, 1950) حول الذاكرة الجماعية، والتي تشكل نقطة انطلاق للبحث في هذا الموضوع. هذا التعقيد متعدد التخصصات لـ OM جعل تشغيله صعباً<sup>1</sup> من المفترض أن تتطور الذكريات في سياق جماعي، حيث يتم تشكيلها وتنظيمها، وتعمل الأطر الاجتماعية للذاكرة كعلامات لتحديد التوطين الزمني والجغرافي للذكريات مع طابعها المعياري، وتقدم هذه الذاكرة الجماعية، وفقاً لـ (Halbwacks) فهي أمثلة أو نماذج أو معايير يجب اتباعها. وبنفس الصدد أعلاه قام كل من (Weick and Roberts, 1993) و (Walsh, 1995) بإعادة صياغة هذه الفكرة الذاكرة الجماعية، للوصول إلى ذاكرة خاصة تمتلكها المنظمة والتي ليست مجرد إضافة لأعضائها، فوجود الذاكرة التنظيمية في المنظمات يدل على أنها كيانات قادرة على التفكير. وعلى هذا الأساس، تكشف مراجعة الأدبيات الإدارية أن الأعمال المختلفة حول هذه الفكرة ما زالت محدودة، وتعاني في الغالب من الافتقار إلى تفعيل مفهوم الذاكرة التنظيمية منذ أكثر من خمسة عشر عاماً عندما ذكر (Walsh & Ungson) أن تمثيلات مفهوم الذاكرة التنظيمية مجزأة وضعيفة التطور، لطالما تم فهم الذاكرة التنظيمية على أنها مخزن بسيط للمعرفة المجمدة وآلية تعزيز التعلم ذات الحلقة الواحدة، ويراها البعض الآخر بأنها متقلبة بحيث يشكل مصدر للميزة التنافسية، ويؤكد كل من (Wexler, 2002, Hanvanich et al, 2006) إلى أن الذاكرة التنظيمية تحظى باهتمام كبير في المنظمات،

<sup>1</sup> Chouaieb Afef, (2011): Pour une relecture du fonctionnement de la mémoire organisationnelle dans l'entreprise, Revue Humanisme et Entreprise, volume 02, issue 302, P 47.

حيث إنها لم تعد تعتبر مجرد مستودع لتخزين المعرفة، بل تحولت إلى عملية نشطة وديناميكية لإنشاء وتبادل المعرفة.<sup>1</sup>

كما ذكر (Weinberger, 2001) على أن الذاكرة التنظيمية تتضمن ثماني مراحل أساسية تتمثل

فيما يلي:

- **مرحلة الاعتراف بالمشكلة وتحديد الأهداف:** في هذه المرحلة يتم الاعتراف بوجود مشكلة عن طريق الشعور بها، ويتم تحديد الأهداف المطلوبة لتحسين الذاكرة التنظيمية، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بالجوانب الداخلية أو الخارجية؛
- **إيجاد المعرفة:** في هذه المرحلة يتم تحديد المعرفة المطلوبة وكيفية الوصول إليها بطريقة مبسطة وسهلة؛
- **مرحلة تحليل المعرفة:** في هذه المرحلة يتم إنشاء خرائط ورسومات لتنظيم المعرفة بهدف فهمها وتحليلها؛
- **تمثيل المعرفة:** تحديد الطرق الفعالة لتقديم المعرفة بطريقة سهلة وميسرة للمستخدمين؛
- **البناء:** يمكن تحويل التصاميم المخصصة لعرض المعرفة إلى وظائف للذاكرة التنظيمية من خلال تطوير قاعدة البيانات، وهذا يعني أنه يُمكن إعادة تنظيم المعلومات وتخزينها بشكل هيكلي داخل قاعدة البيانات لتكون متاحة وسهلة الوصول للمستخدمين في أي وقت؛
- **التطوير:** يتطلب تحديث مستمر وتحسين دائم لنظام الذاكرة التنظيمية، من أجل مواكبة التطورات الجارية في البيئة والمنظمة؛
- **التقييم:** من المهم القيام بتقييم أداء الذاكرة التنظيمية للتأكد من قيامها بمهامها المطلوبة، ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى تطوير وتحسين إضافي أم لا.<sup>2</sup>

لقد تمت مناقشة مفهوم الذاكرة التنظيمية على مدى أكثر من عقدين، نتيجة للاختلاف والتباين في الرؤى تجاه هذا المفهوم. وخلال هذه الفترة الطويلة، شهد المفهوم تطوراً ليشمل كل تمثيل أو تعبير صريح وواضح عن وجود المعرفة داخل المنظمة. ونتيجة لذلك، تعتبر الذاكرة التنظيمية جزءاً أساسياً من عملية التعلم التنظيمي، حيث تقوم بدور الخزين الثري للمعلومات والمعارف والخبرات المرتبطة

<sup>1</sup> Chouaieb Afef, Zaddem Férid, El Akremi Assâad,(2012): La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, Revue internationale sur le travail et la société, Volume 10, issue 01,2012, p p 25-29.

<sup>2</sup> حسام أحمد أبو حجاج، (2020): أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص ص 31-32.

بأنشطة وأعمال المنظمة وبنجاحاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق. بمعنى آخر، تُعتبر الذاكرة التنظيمية بمثابة الذاكرة الجماعية للمنظمة، حيث يتم استدعاؤها عندما تواجه المنظمة تحديات كبيرة تتطلب اتخاذ قرارات في ظروف غير مؤكدة. ونظراً لأن عملية استدعاء المعرفة في المنظمة تتطلب وجود نظم ذاكرة تنظيمية، يجب تسجيل الأحداث السابقة، بما في ذلك الأنشطة والمعاملات والقرارات، ليتم استرجاعها في ظل الظروف الحالية. وعلى الرغم من أن ما يُسجل في الذاكرة التنظيمية قد لا يكون معرفة مفيدة بشكل مباشر، إلا أن وجود هذا الخزين الاستراتيجي لتراث المنظمة يسهل فهم الإدارة لأعمالها وتاريخها، ويساعد في تحليل المشكلات والتحديات الحالية التي تواجهها المنظمة.<sup>1</sup>

ومع ازدياد الاهتمام بدراسات الذاكرة التنظيمية في العقود الأخيرة دفع هذا الباحثين والمفكرين إلى تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- **المجموعة الأولى:** تتعلق هذه المجموعة بالدراسات النظرية، وتوفر وصفاً عاماً للذاكرة على المستوى التنظيمي، ويؤكد كل من (Stein and Zwass, 1995) أن المنظمة تستخدم وظائف الذاكرة الخاصة بها لتحقيق أهدافها. وعلى أساس ذلك يرى (Huber, 1990) بأن التعلم التنظيمي يدعم الذاكرة التنظيمية، لكن ما يشكل الذاكرة التنظيمية ليس واضحاً. في حين درس كل من (Smith and Olfman, 1992) كيف يمكن أن يكون التذكر والنسيان التنظيمي آليات مفيدة تنظيمية مفيدة. أما (Jennex and Olfman, 2002) قام بالتحقيق في فعالية أنظمة الذاكرة التنظيمية؛
- **المجموعة الثانية:** درست استخدام أنظمة كمبيوتر المصممة لتعزيز ذاكرة المنظمة، وركزت بشكل كبير على تطوير تقنيات تكنولوجية المصممة لتحل محل أنظمة الذاكرة الورقية والبشرية، وعليه، درس (Conklin) استخدام النظام المنطقي لتصميم الذاكرة التنظيمية. في حين قام (Mandviwalla et al, 1995) بدراسة الكتابة التعاونية كشكل من أشكال الذاكرة التنظيمية، إن الأنظمة والتقنيات الحديثة المستخدم مثل Lotus Notes تعتبر من أهم التقنيات الناجحة لبناء المعرفة التنظيمية؛
- **المجموعة الثالثة:** درست المجموعة الثالثة استخدام الذاكرة التنظيمية من خلال دراسات تجريبية ميدانية جديدة، ورغم أهمية هذه الدراسات المحتملة، إلا أن العدد النسبي لها مازال محدوداً.

<sup>1</sup> أسعد غالب ياسين، (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص126.

فحص (Hughes and King, 1992) استخدام الأوراق في مكتب المحاسبة، اكتشفوا أن أعضاء المنظمة استخدموا الأعمال اليدوية لحساب الأعمال المنجزة. كما أشار (Sacks,1994) في الإثنوغرافيا التنظيمية لفحص التعلم التنظيمي بين مهندسي البرمجيات، حيث وجد أن المشاركين في هذه الدراسة تعلموا من تجارب ومعارف المهندسين الآخرين.<sup>1</sup>

تعد الذاكرة التنظيمية من أكثر الموضوعات اهتماما في العصر الحالي نظرا لأهميتها البالغة، وقد وردت العديد من المفاهيم والتعاريف التي تناولت مفهومها إلا أن جذورها الأولى تعود إلى أعمال (Walsh & Ungson) وتشير إلى " البيانات والمعلومات التي تم تخزينها منذ تاريخ تأسيس المنظمة، والتي يمكن استخدامها للتأثير على القرارات الحالية"<sup>2</sup>. إذ يرى الباحثان أنه يمكن النظر إلى المعلومات على أنها محفزات للاستجابات واتخاذ القرارات، والتي يتم حفظها في صناديق تخزين معينة، تشمل هذه الصناديق: الأفراد، الثقافة التنظيمية، التحولات التنظيمية، الهياكل، البيئة.

ومن خلال هذا التعريف يوضح الباحثان ضروريات تأخذ بعين الاعتبار لتجسيد الذاكرة التنظيمية وتتمثل فيما يلي:

- تحديد مكان الذاكرة التنظيمية بشكل كامل (أي هيكل الاحتفاظ بها)؛
- فحص العمليات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات وتخزينها واسترجاعها من هذا الاسترداد.<sup>3</sup>

في حين أشار (Olivera) تُعرف الذاكرة التنظيمية على أنها "مجموعة من الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد مع مرور الوقت في سياق عملهم، والتي يتم تحويلها إلى العاملين الجدد في المنظمات عن طريق الاتصالات، والتدريب، والعلاقات العامة"<sup>4</sup>. وقد عرفت الذاكرة التنظيمية بأنها "المعارف السابقة حول ممارسات المنظمة، والتي يتوقع استخدامها في المستقبل من قبل

<sup>1</sup> Ackerman Mark S, Halverson Christine, (2004) :Organizational Memory as Objects Processes and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use, Computer Supported Cooperative Work, volume 13, p p 157-158.

<sup>2</sup> بن قانة ذيب، سيساوي فضيلة، (2021): انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية مقارنة سوسبيولوجية، مجلة آفاق فكرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص492.

<sup>3</sup> Walsh James p, Ungson Gerardo Rivera, :(1991) Organizational Memory, Academy of Management Review, Volume16, issue 1, P 61.

<sup>4</sup> كمال عبد الوهاب أحمد، أحمد إبراهيم سلمى وأسماء محمد علي الشاعر، (2022): تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة بنى سويف، مصر، ص348.

الأفراد والمنظمات، تلعب هذه الذاكرة دوراً حيوياً في تعزيز تفكير الأفراد وتطوير مهاراتهم لمواجهة تحديات العمل. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم هذه المعارف في صياغة القرارات الحالية والمستقبلية، حيث توفر رؤية شاملة حول أفضل الممارسات والتوجيهات المستقبلية التي يمكن اتباعها<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها "الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاط المنظمة"<sup>2</sup>. كما يرى (Huang) أن الذاكرة التنظيمية هي "العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات والمعلومات المخزنة، وتتم هذه العملية عبر مجموعة من الآليات المتعلقة بها"<sup>3</sup>. وقد بين (Anand & Manz) إلى أن مصطلح الذاكرة التنظيمية يتمثل في "المعلومات والمعرفة المعروفة بواسطة المنظمة والعمليات مثلًا: بواسطة المعلومات المكتسبة، المخزنة، المسترجعة بواسطة أعضاء المنظمة". ويرى (نجم عبود نجم) أنها "المستودع الذي يحتفظ بمعرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي وأن رأس المال الفكري الذي يتم اكتسابه بالمبالغ الطائلة يمكن فقدانه بسرعة فائقة مادامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالاهتمام وليست فعالة كفاية ويمكن تعزيز كفاية الذاكرة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا في عملية التوثيق، مما يسهل الوصول إلى المعرفة واسترجاعها وإعادة استخدامها"<sup>4</sup>. وتعني الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر (عبد الباري وصابر 2013) على أنها "نظام معلومات يهدف إلى توثيق المعرفة بجميع أشكالها، بغرض تطوير رأس المال الفكري للمنظمات والاستفادة منها مستقبلاً في تحسين أدائها في

<sup>1</sup> حسن عاطف ألو ناصر، (2020): الدور الوسيط لكفايات نظم نكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، كلية علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، جامعة غزة بالتعاون مع الجامعة الماليزية UTM، ص 08.

<sup>2</sup> فاضل عباس حسن، (2021): المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني للعمارة، Journal of Economics and Administrative، المجلد 27، العدد 127، جامعة بغداد، العراق، ص 336.

<sup>3</sup> عبد الرحمن زرار عبد الرحمن شيرواني، (2021): سلوكيات القيادة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 06، العدد 04، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق، ص 619.

<sup>4</sup> حسن علي الزغبى، (2009): كفاية نظم المعلومات وأثرها على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 03، جامعة بغداد، العراق، ص 42.

المستقبل"<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى تعرف أيضا على أنها " مخزون معرفي متراكم من آليات ووسائل علاج، وتجارب لمشاكل وأخطار تنظيمية سابقة، مرت بها المنظمة أثناء مسيرتها الإنتاجية، واستطاعت التغلب عليها، فأصبح بإمكان المنظمة سهولة الرجوع إليها لتعرف خواص التهديدات والاستراتيجيات للقضاء عليها"<sup>2</sup>. ويشير (Kongkiti) أن الذاكرة التنظيمية تمثل التعلم المخزن في المنظمة الذي يمكن استخدامه في عمليات اتخاذ القرارات<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى تعرف على أنها "المعلومات المخزنة أو المعرفة التنظيمية المكتسبة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية"<sup>4</sup>.

وفي هذا السياق، لا يمكن للمنظمات أن تعمل بشكل منعزل عن ماضيها، حيث تكمن أهمية الأداء في تحقيق توازن بين التفاعل الماضي والحاضر لتطوير رؤية مستقبلية محددة للمنظمة. تعتبر الذاكرة التنظيمية الوعاء الذي يحتوي على جميع التجارب والأحداث التي مرت بها المنظمة، مما يمكن استخدامها في المستقبل. وبالتالي، يصعب فصل عملية التعلم التنظيمي عن الذاكرة التنظيمية؛ إذ تمثل الأخيرة الوسيلة التي تحتفظ فيها بالمعرفة الصريحة والنتائج التي تم التوصل إليها<sup>5</sup>. من خلال ما سبق نرى أن هنالك عدة طرق للاستفادة من الذاكرة التنظيمية، نتلخص بالآتي:

<sup>1</sup> محمد إبراهيم أحمد أبو برهم، (2022): المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد 07، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، غزة، فلسطين. ص 07.

<sup>2</sup> نوف بنت خلف محمد الحضرمي، (2022): درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، العراق، ص 41.

<sup>3</sup> عمار فتحي موسى إسماعيل، (2020): دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، جامعة المنوفية، مصر، ص 159.

<sup>4</sup> احمد سمير نايف نعمان الثابت، (2020): تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 53، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة، ص 312.

<sup>5</sup> أحمد محمود محمد النقيرة، (2021): الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، ص 237.

- **المحافظة على أفرادها الأساسيين:** تحافظ هذه الذاكرة على خصائصها الحية لضمان استمراريتها وتواصلها. وفي الحاجة للتخلي عن بعض هذه الخصائص، يجب عليها توثيق المعرفة المكتسبة حتى في حال اضطرارها لشراء الذاكرة بوحدة جديدة؛
- **تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة:** تعزيز الوصول إلى المعرفة يمكن تحقيقه من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة والرقمنة، وتشجيع تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة؛
- **خرطنة معرفة المنظمة:** تعني عملية منظمة تحديد من يمتلك المعرفة داخل المنظمة وما هي هذه المعرفة، وذلك لتوجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى هذه المعرفة ليجدوها بسهولة في الزمان والمكان المناسبين؛
- **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو تحويل رأس المال المعرفي إلى رأس المال الهيكلية** يعتبر أمراً حيوياً. ينبغي التركيز على برامج التنمية وتعزيز ولاء العاملين في المنظمة، والحرص على استمراريتهم فيها، وذلك للاستفادة القصوى من خبراتهم ومعرفتهم<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف التي تم عرضها يمكن القول أن الذاكرة التنظيمية أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، باعتبارها حتمية لا بد منها من أجل ضمان استقرار المنظمات وتطويرها، وهذا لأنها أصلاً من الأصول الجوهرية التي تمتلكها المنظمة ومكون أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على تسخير المعارف المخزنة واسترجاعها من أجل التعامل مع كافة تحديات التي فرضتها الظروف والبيئة المتقلبة والسريعة التغير، ولتحقيق هذا التوافق والتغلب على كافة المتغيرات المعاصرة لا بد لها الاستفادة من معارفها وخبراتها ودروسها المتعلقة بمشروعاتها السابقة وتوثيقها لغرض جعلها مفيدة.

### ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية.

تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحدياً كبيراً نتيجة لفقدانها لكميات كبيرة من المعرفة عند رحيل أفرادها، سواء لأسباب شخصية أو مهنية. لذا، أصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها ضرورة ملحة، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية من دوران العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد تخزين المعرفة على مجموعة متنوعة من الإجراءات، بدءاً من المحافظة على الأفراد المتميزين في المعرفة داخل المنظمة، والاستفادة من خبراتهم عبر عمليات التدريب والحوار. كما يتطلب الأمر أيضاً تنظيم المعرفة بشكل يجعلها متاحة لجميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال إعداد بنية داخلية تتيح انتقال

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، (2005): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 276.

المعرفة الضمنية إلى الآخرين بطريقة منظمة وموثقة. في ذات السياق، يجب على المنظمات الاهتمام بتوثيق المعرفة الظاهرة، مثل الوثائق والسجلات والكتابات المتعلقة بالسياسات والإجراءات. يمكن توثيق هذه المعرفة باستخدام وسائط تخزين متطورة، مما يضمن سهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. وعليه، الذاكرة التنظيمية تشمل مزيجاً من العمليات والأدوات للحفاظ على المعرفة القيمة داخل المنظمة وتوفيرها للفريق بشكل فعال ومنظم.<sup>1</sup>

في حين يؤكد (Huang) على أن الذاكرة التنظيمية تساهم في تعزيز تنوع المعرفة باستغلال محتوى المعارف الحالية لتوليد وخلق الأفكار الجديدة. وبين (Shirasavar) بأنها تساهم في تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة، وتعزز من كفاءتها من خلال تحسين أساليب إدارة المعرفة بالمنظمة وذلك لحمايتها من ضياع معلوماتها وبياناتها أو نسيانها لأعمال سابقة والاستفادة منها، حيث لا يمكن الارتقاء برأس المال الفكري بدون الذاكرة التنظيمية. كما أوضح (Lee & Joshi) بأن الذاكرة التنظيمية تهتم بخبرة العمليات التنظيمية وتعني ما استفادته المنظمة وتعلمته بشكل تراكمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على توجيه العمل لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز والريادة للمنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن إجمال أهمية الذاكرة التنظيمية في النقاط التالية:

- القدرة على تخزين المعرفة المتنوعة وغير المهيكلة فيها مثل مهارات العاملين والموارد ذات الصلة وتوثيق السياق المعرفي؛
- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال توفير تراث معرفي متراكم معتمد على البدائل أو تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الموجودة؛
- القدرة على استخراج المعلومات ذات الصلة في السياق التنظيمي، وتمثيلها في سياق معرفي يتعلق بمصادر المعلومات، خاصة تلك المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> رهام محمد رشيد سليمان الزغير، (2014): أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص ص25-26.

<sup>2</sup> محمد حمدي الصاوي، (2021): المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 59، العدد 03، جامعة أسبوط، مصر، ص ص 804-805.

- القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال هيكل مفاهيمي يشجع على الإبداع وتصنيف الموارد المعرفية الجديدة داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- تجنب الحوادث المكلفة وتجنب إعادة حل المشكلات؛
- السماح بالاستعمال المتجدد للتجربة المستقاة من طرف أفراد المجموعة خلال مشروع ما؛
- الحفاظ على هياكل وأجهزة حساسة تتعدى فترة حياتها فترة حياة العاملين.<sup>2</sup>

نستخلص مما سبق أن أهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في كونها من أهم الوسائل التي تعزز من عملية التعلم التنظيمي، كما تشكل رصيد فكري يعزز من فاعلية المنظمة ويطلق لها العنان للتحسين المستمر نحو الأفضل من خلال الاستفادة من المعارف المخزنة واستحضارها بهدف إيجاد تقدم تنافسي وابتكار أساليب جديدة في العمل، وفي ذات السياق فالذاكرة التنظيمية تساعد المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في بيئة العمل من خلال الاستثمار الفعال للمعارف التي تمتلكها المنظمة وتسجيلها لاستثمارها مستقبلاً، ومما لا شك فيه أن استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة يسمح بتوسيع أكبر لمخازن الذاكرة لتتسع للكُم الهائل من المعارف، ومن جانب آخر فالتكنولوجيا الحديثة تضمن وصول المعلومات والمعارف بسهولة لكافة المستويات التنظيمية بدون حواجز.

<sup>1</sup> رشا مهدي صالح، (2021): دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 38، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص32.

<sup>2</sup> عوادي مصطفى، رحال نصر، (2020): تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص191.

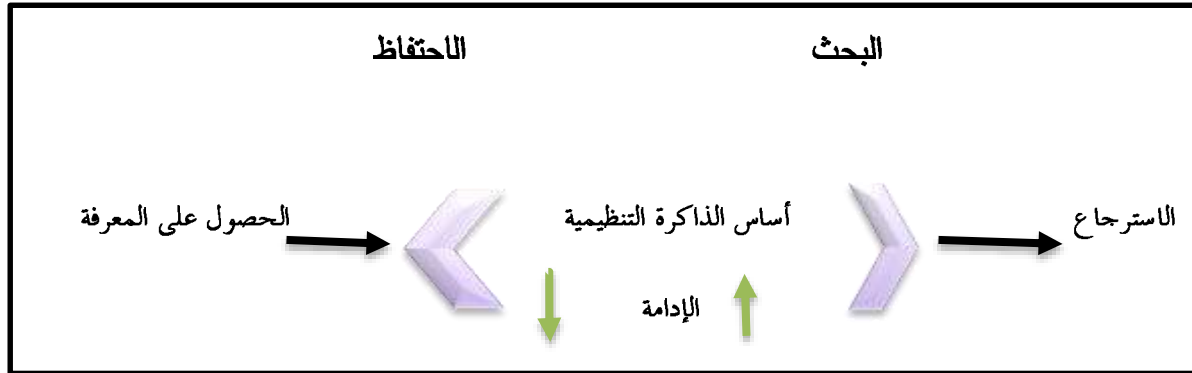
المطلب الثاني: عمليات الذاكرة التنظيمية، المقاربات والأنواع.

تمتلك الذاكرة التنظيمية عدة عمليات الأمر الذي يستلزم التفاعل والتكامل فيما بينها بطريقة فاعلة ومترابطة للتأثير على الأنشطة الحالية والمستقبلية وتحقيقها بكفاءة وفعالية، وهذا ما يعكس تعدد أنواعها وارتباطها بعدة مقاربات، وهذا لغرض تنشيطها وزيادة قدرة المنظمات على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة والتي تتطلب الاستعانة بمعلومات ومعارف سابقة.

أولاً: عمليات الذاكرة التنظيمية.

تتعلق الذاكرة التنظيمية بالمعارف العامة للمنظمة والتي توفر الأسس العملياتية للذاكرة التنظيمية، وتتمثل عمليات الذاكرة التنظيمية في اكتساب المعرفة وإدامتها والاحتفاظ بها واسترجاعها.<sup>1</sup> والشكل رقم (08) يوضح أهم عمليات الذاكرة التنظيمية.

الشكل رقم (07): عمليات الذاكرة التنظيمية



Source :Stijn Eveline van Stijn, Wensley Anthoni, (2001): Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP system some concerns methods and directions for future research, Business Process, Management journal, volume 07, issue 03, P 187.

- **اكتساب المعرفة:** تعني هذه العملية الآليات المتبعة في اشتقاق أو إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية أو خارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Eveline van Stijn, Wensley Anthoni, Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP system some concerns methods and directions for future research, Business Process Management journal, volume 07, issue 03, 2001, P187.

مبغداوي جميلة، الجيلالي ميسومي، (2018): قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على بعض المصارف العمومية الجزائرية العاملة بمدينة الجلفة، AL –RIYADA For Business Economics ، المجلد 04، العدد 02، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص190.

كما تشير هذه العملية إلى المرحلة التي تكون فيها المعلومات والمعرفة منظمة بشكل منتظم في ذاكرة المنظمة لإعادة استخدامها في المستقبل. تبدأ عملية اكتساب المعرفة بالتجميع والاستقصاء، وهذا يترتب عليه التحقق من صحة المعرفة التي تم جمعها، فعملية التحقق من الصحة له أهمية بالغة حيث يتم نقل المعرفة من عالم الفرد إلى ذاكرة المنظمة لتكون متاحة للآخرين. تنتهي عملية اكتساب المعرفة بترميز المعرفة التي تم جمعها. وعليه، نجاح الذاكرة التنظيمية يعتمد على قدرتها على جمع المعرفة الموجودة من أجل الاستخدام الحالي أو المستقبلي للمنظمة، وتلعب الرقمنة دوراً هاماً في هذه العملية إذ تعمل على تقليص المسافة بين مقدمي المعرفة وبين مستهلكها، فضلاً عن توفير آليات حديثة لتخزين المعلومات والمعارف في مخازن الذاكرة التنظيمية. وفي نفس الصدد، فهذه العملية لا تتعلق فقط بعملية جمع المعرفة الموجودة داخل المنظمة ولكن أيضاً باستقصاء المعرفة من مصادرها المختلفة حتى الخارجية منها، وبالتالي فهاتين العمليتين تكاملتان مصممتان لتحقيق أقصى قدر من المعرفة التنظيمية.<sup>1</sup>

• **الاحتفاظ بالمعرفة:** يمكن القول بأن الاحتفاظ بالمعارف يُعتبر ميزة أساسية معترف بها على نطاق واسع في الذاكرة التنظيمية، حيث تعكس عملية الاحتفاظ قيم المجموعة. ففي الأنظمة الاجتماعية، تُختار بانتظام بعض أنواع المعلومات للترميز دون غيرها. وتتمثل آليات الاحتفاظ بالمعارف والمعلومات التنظيمية في ثلاث فئات رئيسية هي: المخططات والخرائط الإدراكية، والنصوص المبرمجة، والأنظمة. وتعمل هذه الآليات على المستويين الفردي والتنظيمي، لتتناسب إلى حد كبير مع مختلف أنواع المعرفة التنظيمية.

وتساعد المخططات أو الخرائط الإدراكية في تنظيم وتصنيف المعلومات بشكل فعال، وتمكن من معالجتها بكفاءة. وتلعب هذه التصنيفات دوراً مهماً في الاحتفاظ بالمعارف واسترجاعها من قبل الأفراد، كما توفر وسائل واضحة للأفراد لمتابعة الأنشطة التنظيمية. علاوة على ذلك، تعتبر النصوص المبرمجة التي تصف التسلسل المناسب للأحداث في الحالات الروتينية أو المألوفة وسيلة إضافية للاحتفاظ بالذكريات التنظيمية. ويُعتبر الروتين التنظيمي أحد أشكال الذاكرة الإجرائية الأساسية في المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الأدوار المختلفة دوراً مهماً كمخططات تُلعبها الجهات الفاعلة التنظيمية، وهي نوع آخر من الذاكرة التنظيمية. كما تتضمن النصوص المبرمجة نصوصاً فردية يتم تنسيقها من خلال عمليات الاتصال. بينما يُمكن الاحتفاظ بالذكريات في النسيج الاجتماعي للمنظمات، وفي هياكلها المادية، وفي نظم المعلومات.

<sup>1</sup> David G Schwartz, Monica Divitini, Tarje Brasethvik, (2000): On Knowledge Management in the internet Age, Internet - Based Organizational Memory and Knowledge Management, Idea Group Publishing, USA, p-p 12-14.

ويرى (Walsh & Ungson, 1991) أن الذاكرة التنظيمية لا يحتفظ بها أو تخزن في موقع واحد بالمنظمة، ولكنها ربما تتوزع عبر أجزاء ومستويات مختلفة في المنظمة، ويرون أن هنالك عدة أوعية لتخزين المعرفة متمثلة في (خبرات الأفراد، التحويلات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، الأرشيف الخارجي).

• **إدامة المعرفة:** تعبر عملية ادامة الذاكرة التنظيمية عن الكيفية التي تسمح للمنظمات بالحفاظ على معرفتها التنظيمية عبر الزمن، من خلال تسهيل الوصول إليها وتبادلها داخل المنظمة ومع الجهات الأخرى، بالإضافة إلى ضرورة تحديث وتقيح محتوى هذه الذاكرة لتكون متناسبة مع التغيرات في البيئة الخارجية. كما يشمل هذا المفهوم أيضاً تجاهل أو تجنب المعرفة التي لا قيمة لها، وتطوير المعرفة الحالية من خلال دمجها مع المعرفة الجديدة المتاحة.

يمكن الحفاظ على المعرفة التنظيمية جزئياً من خلال تعيين العاملين السابقين كخبراء استشاريين والاستمرار في بناء العلاقات مع مصادر خارجية. كما يمكن تعزيز الفرص للتفاعل والاتصال داخل المنظمة، بما في ذلك الأعضاء الجدد والقدامى، وكذلك مع المنظمات الأخرى، عبر استخدام شبكات الاتصال الاجتماعي، وهذا يساهم في تطوير الخرائط المعرفية وتعزيز الثقافة المشتركة. يجب التحقق من صحة المعلومات المتبادلة بين الأفراد لضمان دمج المعرفة الفردية في الإطار التنظيمي بشكل فعال. ومن جانب آخر، عملية صيانة الذاكرة التنظيمية تهدف إلى تحديث المعرفة بشكل مستمر، وذلك من خلال البقاء على اتصال مع مصادر المعرفة المتجددة، وتوسيع نطاق المعارف بما يشمل المصادر الداخلية والخارجية، وإجراء عمليات تقييم للمعرفة للحفاظ على الأهم ونسيان غير المفيد.

• **استرجاع الذاكرة التنظيمية:** يحتاج العاملون دعماً لعمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات في سياق العمل. ويُعد الوصول إلى المعرفة التنظيمية أمراً حاسماً لتحقيق التفوق التنافسي. فالمنظمة التي تحافظ على قاعدة بياناتها ومعارفها، ولكنها لا تستخدمها بسبب عوامل إجرائية أو سياسية، تُهدر الموارد التنظيمية وتفقد الفرص لتحقيق التميز والريادة. يمكن اعتبار تكرار استخدام قاعدة بيانات المنظمة مؤشراً على قوة وفعالية الذاكرة التنظيمية. عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية تُعتبر جهداً موجهاً للبحث والوصول إلى المعلومات والمعارف التنظيمية بأسرع وسيلة ممكنة والاستفادة منها في تطوير عمليات المنظمة. عند استرجاع المعلومات المخزنة، يتم إعادة تشكيلها أو إعادة بنائها لتكون فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة. ينشط الباحث عن المعرفة في عملية استرجاع المعلومات عندما يحتاجها عندما:

- يثمن ما تم القيام به في السياقات السابقة؛
- ينبغي أن تتوفر المعلومات المطلوبة وأن يكون المستخدم على علم بوجودها، ويجب أن يمتلك القدرة على البحث وتحديد موقع هذه المعلومات، وفك تشفيرها إذا لزم الأمر؛
- أن تكون كلفة تحديد موقع المعلومات واسترجاعها أقل من إعادة بناء المعرفة من جديد؛
- تزداد فاعلية عملية استرجاع المعرفة التنظيمية، عندما يملك العاملون القناعة بجدوى استخدام المعارف السابقة، ويراعون السياق التنظيمي الذي استخدمت فيه، وتتوفر لديهم القدرة على استرجاع المعرفة وفي الوقت ذاته الدراية بكيفية استخدامها.<sup>1</sup>

إذن نستنتج في ضوء ذلك أنه بالرغم من تنوع وتعدد عمليات الذاكرة التنظيمية إلا أنها تدور حول أربع عمليات أساسية وهي التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق، إذ تعد من العمليات الجوهرية التي تلقى اهتماما كبيرا في المنظمات، لأنها إحدى المتطلبات الأساسية لنجاح كافة أنشطتها وعملياتها، فاستغلال المعارف والنقاطها وانتقائها من مصادرها المتنوعة يضمن استمرارية المعرفة كما يساعد المنظمة على توسيع ذاكرتها التنظيمية ما يزيد من فعالية المنظمة، كما تلعب التكنولوجيا دورا هاما في توفير الآليات الرقمية الحديثة لتخزين المعرفة في مستودعات المعرفة، وعليه فاسترجاع المعرفة سوف يوجه المنظمات إلى المستقبل ويساعدها على التعلم من الماضي.

### ثانيا: مقاربات الذاكرة التنظيمية.

أشار الباحثين إلى مجموعة من المقاربات التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية، والتي تحمل في طياتها فرصا للتحسين المستمر والتعلم، حيث تتجلى أهمية الذاكرة التنظيمية في كونها موضوع حديث، ولهذا أشار العديد من الباحثين والمختصين إلى أهمية مقاربات الذاكرة التنظيمية حيث نذكر منها ما يلي:

1. **مقاربة المحتوى:** تعرف الذاكرة التنظيمية وفق هذا المنظور على أنها مجرد مخزون معارف ساكن ومنه فدورها محدود، فهي تسمح بتذكر المعارف من أجل العمل على السلوكيات، وقد قسم الباحثون وفق هذه المقاربة المعرفة إلى:

- **المعرفة الصريحة:** ويقصد بها كل المعارف التقنية العلمية والإدارية، الآتية من التكوينات أي أنها معارف صريحة واضحة ويمكن بثها بالاعتماد على الحوار؛

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، (2018): الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية راس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، المجلد 01، العدد 02، جامعة بنى سويف، مصر، ص ص 21-24.

• **المعرفة الإجرائية:** هي معرفة تابعة لحاملها ولا يمكن فصلها لا عنها ولا عن سياق استعمالها. كما أنها تتميز بصعوبة نقلها باستخدام اللغة، حيث تكون معقدة ويجب الاعتماد على التجربة والمحاكاة لفهمها. يمكن الحصول على هذه المعرفة من مصادر متعددة مثل التعلم العملي، ويتطلب اكتسابها وقتاً طويلاً والتعاون مع الآخرين في مهام محددة. تمثل هذه المعرفة قدرة الشخص على تحليل السياق وابتكار الحلول، وهو ما يتطلب خبرة شخصية وهدساً متقدماً. تظهر هذه المعارف في أشكال متنوعة من التنظيم وعبر وسائط متعددة.

2. **مقاربة السيروية:** هذه المقاربة ترى بأن الذاكرة التنظيمية مجموعة من المعارف التنظيمية المخزنة في ذاكرة الأفراد، الثقافة، سيروية التحول، الهياكل، المحيط، الأرشيف الخارجي للتنظيم، كما أنها دعامة للمعارف وسيروية تعتمد على ثلاث مراحل: التعلم، الحفظ أو التخزين، والاسترجاع.

هذا التعريف الموسع للذاكرة التنظيمية يؤدي بنا إلى إعادة النظر في دورها مع تحميلها وظيفة أخرى وهي "خلق المعارف وعامل للتعلم". تم تقديم عدة تقسيمات للذاكرة التنظيمية، تتنوع بين الفئات التنظيمية المختلفة (فردية، مشروعات، مهنية، منظمة...) وأشكالها (وثائقية، قواعد بيانات، قواعد معارف مشتركة)، بالإضافة إلى مدى نضوج المعرفة التي تحتويها (متخصصة، غامضة). ويمكن أيضاً تصنيفها وفقاً للمدى الزمني الذي تغطيه، سواء كان ذلك على المدى القصير أو الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إلهام قشي، (2014): تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 41، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص85.

الجدول رقم (02): مقاربات الذاكرة التنظيمية

المقاربة	الباحثون	طبيعة الذاكرة	وسائل المحافظة عليها
مقاربة المحتوى Approche Contenu	-Cyert et Marche 1963 -Argyriset Shone 1978 - Nelson et Winter 1982 - Cohen et Bacdayan 1994	دعامة مركزية بسيطة للمعرفة ثابتة، تعمل بشكل كبير من أجل التأثير على السلوك.	الأفراد، الإجراءات العملية، قواعد العمل، الروتين الاجتماعي.
مقاربة السيرورة Approche Processus	-Walsh et Ungson 1991 - Stein 1995 - Moorman et Miner 1998	سيرورة الاكتساب، المحافظة واسترجاع المعرفة، هو محرك لخلق المعرفة.	الأفراد، الثقافة، التحولات، الهيكل، البيئة، الأرشيف الخارجي.

**Source:** Chouaieb Afef, Zaddem Férid, El Akremi Assâad,(2012) : La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, Revue internationale sur le travail et la société, Volume 10, issue 01 , p29.

ثالثاً: أنواع الذاكرة التنظيمية.

يتباين الباحثون في تحديد أنواع الذاكرة التنظيمية والتي لا يمكن حصرها فهناك العديد منها، ويمكن ان نتناول البعض منها، ومن هذه الأنواع ما يلي:

- **الذاكرة الصلبة:** التي تشمل الأدلة وقواعد البيانات والملفات وأنظمة المعلومات؛
- **الذاكرة المرنة:** تتضمن الخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملين في المنظمة واستثمارها في مواجهة التحديات وحل المشكلات، واتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

يشير (O Hora) إلى وجود ثلاثة أنواع للذاكرة التنظيمية تتمثل في:

- **الذاكرة القصيرة الأمد:** تأخذ المعلومات الحسية وتحفظ كمية معينة في التخزين المؤقت، ويرتبط تمثيل هذه الذاكرة المؤقتة بالذاكرة الحسية، ويبدو أن هذه الذاكرة المؤقتة تخضع للمسح بعد فترة تتراوح بين عشرين إلى ثلاثين ثانية؛

<sup>1</sup> عادة طه رفيف رفيف، (2022): توظيف إدارة المسؤولية الشاملة في إحداث الهدم الخلاق من خلال الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الكبيرة في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص29.

- **الذاكرة طويلة المدى:** تأخذ المعلومات من الذاكرة القصيرة الأمد وتخزنها بشكل دائم، ولحد الآن يتضح أنه لا توجد حدود لقدرة هذه الذاكرة ولا لمدة تخزين المعلومات فيها. لهذه الذاكرة نظام خزن مرن يسمح بترميز المعلومات استناداً إلى الطريقة الحسية التي تم جمعها بها؛
- **الذاكرة الحسية:** وهي جزء من الذاكرة الكلية للمنظمة التي تقبل المدخلات الحسية وتحتفظ بها لمدة كافية لاتخاذ قرار على أساس قيمة محتملة للمعلومات ذات المردود المنخفض.

أما (Ashcraft) فقد اقترح تصنيفها إلى ما يلي:

- **الذاكرة المرحلية:** وتمثل المعرفة المتعلقة بالأحداث التي تمت من قبل الأفراد؛
  - **الذاكرة الدلالية:** تتمثل في المعرفة التقنية؛
  - **الذاكرة الإجرائية:** تتمثل في المهارات المكتسبة.
- تأسيساً على ما سبق فإن الذاكرة التنظيمية توجد في ثلاث مستويات في المنظمة، على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي (سواء كانت مجموعة عمل، أو وحدة إدارية)، وعلى مستوى المنظمة ككل، وعليه يمكن التعرف على الأنواع المختلفة للذاكرة التنظيمية والمتمثلة في:

- **الذاكرة التصريحية:** الذاكرة التنظيمية التصريحية ترتبط بالمعرفة التقنية، العلمية، أو الإدارية التي يحتفظ بها الفرد أو المنظمة. يتم اكتساب هذه المعرفة من خلال التدريب الأكاديمي أو المهني، والنشاطات، والتجارب العملية داخل المنظمة. حيث يقوم الأفراد بتجميع معارفهم وتنظيمها، مما يساهم في تعزيز المشاركة والبثراء الجماعي للمعرفة؛
- **الذاكرة الإجرائية:** تشير الذاكرة التنظيمية الإجرائية إلى المعرفة الفنية التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، والتي غالباً ما تكون ذات طبيعة إدارية وتقنية. فمعرفة الأفراد تثمن المعارف الضمنية الموجودة داخل عقولهم والتي يصعب نقلها أو تقليدها، أما فيما يخص معرفة المنظمة فعادة ما تكون مسجلة رسمياً في وثائق مثل الإجراءات الداخلية لمجموعة من الجهات التنظيمية، على سبيل المثال الفريق المسؤول عن تنفيذ مشروع، تستفيد بشكل عام من المعرفة المشتركة المكتسبة أو التي تم إنشاؤها من خلال العمل المنفذ بشكل مشترك؛
- **ذاكرة الحكمة:** تتوافق ذاكرة الحكمة مع "المعرفة" ومعرفة ما يجب القيام به، فمن ناحية توجه الفرد لفهم كيفية السلوك بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. تساعد ذاكرة الحكمة الأفراد على فهم كيفية تنفيذ الأمور بطريقة مناسبة وصحيحة، مع الاستناد إلى الخبرة والإجراءات الموثقة. كما تمكنهم من تفسير المواقف بسياقها المحدد وتقديم حلول ملائمة، وتعتمد هذه الذاكرة جزئياً

على الخبرة الشخصية والحدس، وأحياناً على تفسيرات مشتركة في المجموعة أو الثقافة التنظيمية. بالتالي، تساهم الذكريات التصريحية والإجرائية في إثراء ذاكرة الحكمة.<sup>1</sup>

وبناء على ما تقدم فقد ميز (Girod, 1995) بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية:

- **المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية:** تميز الذاكرة الفردية بين المعرفة المحفوظة في عقول الأفراد والمعرفة المجسدة بشكل وثائق موجودة في المكتب، وتشمل هذه الوثائق مجموعة متنوعة من الملفات؛
- **المستوى الجماعي للذاكرة التنظيمية:** تُعتبر هذه الذكريات الجماعية نتيجة لتفاعلات تحدث بين الذكريات الفردية، وظهور الحاجة للتبادل والاتصال بين اثنين أو أكثر من الأفراد، وتساهم هذه العمليات في إنتاج تفسيرات مشتركة تمكّن من اتخاذ القرارات بفعالية؛
- **المستوى المركزي:** تشمل الذاكرة الجماعية جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، مما يجعلها منسقة ومركزية. ونتيجة لذلك، يمكن أن تنشأ قاعدة بيانات أو وثيقة استشارية يشارك فيها الجميع.

أنظمة الذاكرة التنظيمية المتخصصة هي ما يطلق عليها "ذاكرة المنظمات" ولقد قدمت عدة تصنيفات لذاكرة المنظمات، فالعديد من الأدبيات فرقت بين أنواع الذاكرة التنظيمية على أساس سيرورة استخدام المعلومات في المهام العادية للمنظمة، ويمكن عرض أنواع الذاكرة التنظيمية كالآتي:

- **الذاكرة المهنية (Mémoire de Métier):** التي تضم كل المراجع، والوثائق، والوسائل، والمناهج الخاصة بميدان مهنة معينة؛
- **ذاكرة المنظمة (Mémoire de Société):** وهي مرتبطة بشكل كبير بالمنظمة، نشاطاتها منتوجاتها، وشركائها أو متعاملها من زبائن وموردين؛
- **الذاكرة الفردية (Mémoire Individuelle):** تشمل العناصر المرتبطة شخصياً بالفرد كالمسار الوظيفي، كفاءته، معرفته العملية، نشاطاته؛
- **ذاكرة المشروع (Mémoire Projet):** وهي تشمل كل المعلومات المرتبطة بمشروع معين، كتعريفه، نشاطاته، تاريخه، ونتائجه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dominique Murel, Pierrette Bergeron, (2009): Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle, Archives, volume 40, issue 02, P 30.

<sup>2</sup> نسيم حمودة، علي دبي، (2016): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 7-8.

تأسيسا لما تقدم وبعد الاطلاع على العديد من آراء الباحثين حول أنواع الذاكرة التنظيمية، فإنها تتفق معهم أنه بالرغم من تنوع أنواع الذاكرة التنظيمية إلا أنها تدور حول التراكمات المعرفية الضمنية والصريحة والمهارات الفردية والجماعية واستثمارها بما يمكن المنظمة من تحسين أدائها والعمل بكفاءة وفعالية فضلا عن الاستفادة منها لحل المشكلات آتيا وتجنب تكرار الأخطاء.

### المطلب الثالث: مكونات وأدور الذاكرة التنظيمية ونماذجها.

تحتاج الذاكرة التنظيمية إلى مجموعة من المكونات الأساسية والتي تحسن من الطريقة التي تدار بها المعرفة، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به الذاكرة التنظيمية يشكل أساسا في توسيع وبناء قاعدة معرفية واسعة ومميزة تتيح للمنظمات تقديم حلول متميزة وغير تقليدية، وعلى ضوء ذلك تنوعت نماذج الذاكرة التنظيمية التي لا يمكن حصرها والتي لها دور كبير في تكوين شخصية المنظمة.

### أولاً: مكونات الذاكرة التنظيمية.

تتضمن مكونات الذاكرة التنظيمية ثلاثة رؤى أساسية، والتي تحسن من موقفها التنافسي وتعزز من قدرتها على التعامل مع الأنشطة والمهام الحالية بكفاءة وفعالية، وهي كالتالي:

- **رؤية مستندة إلى النماذج الصناعية:** تستند هذه الرؤية على دور تكنولوجيا المعلومات في تشكيل الذاكرة التنظيمية دون إيلاء الاهتمام الكافي لتأثير الأفراد في هذه العملية. حيث تركز جهود المؤيدين لهذه الرؤية على تطوير مجموعة متنوعة من التقنيات والأدوات التي تسهم في عملية التعلم، مع التأكيد على أن الأنظمة والإجراءات والثقافة في المنظمة تبقى مستمرة حتى بعد مغادرة الأفراد لها؛
- **رؤية مستندة للقدرة الداخلية للمنظمة:** تبنى أتباع هذه الرؤية فكرة أن الذاكرة التنظيمية تتألف من عناصر متعددة تتضمن ثقافة المنظمة، وهياكلها، والقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل، والعمليات التحويلية، وبيئة النشاط الخاصة بالمنظمة. وتصف هذه الرؤية المنظمة كمنظومة خزن تعكس معرفتها وتاريخها من خلال المكونات المذكورة. ومع ذلك، فإنها تغفل عن البيئة الخارجية للمنظمة وعن المكونات غير الملموسة مثل المكون المعرفي والأصول الفكرية للأفراد. ويشير ذلك إلى أن تراكم المعرفة للأفراد يمكن أن يتمتع به المنظمة، وهو ما يسمح لها بالتمتع بمزيد من الملكية والابتكار. وقد لقيت هاته النظرة القبول من طرف (Alavi & Linder) حيث أكدوا على أن المعرفة التنظيمية موجودة في عقول الأشخاص وفي العلاقات المميزة داخل فرق العمل لا يمكن نقلها أو التدرب عليها؛

• **الرؤية ذات الأفق الاستراتيجي:** يرى أن العناصر المكونة للذاكرة التنظيمية تتجلى في الأفراد، والثقافة التنظيمية، والتحويلات التنظيمية، والهياكل التنظيمية، والبيئة التنظيمية، والسجلات الخارجية، مما يمثل توازناً بين الجوانب الداخلية والخارجية. ومع ذلك، يبدو أنه أغفلت دور عامل الزبون الذي يعتبر أحد أهم العوامل التي تحفز التنافسية في بيئة المنظمة.

إن ما يلاحظ على هذه الرؤى الثلاثة أنها نظرت إلى مكونات الذاكرة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة تطبعها الأحادية في كيفية تكوينها، ذلك نظراً للاختلاف الفكري في النظرة إلى المعرفة والخبرة وإلى أماكن تواجدها وكيفية الحصول عليها واستثمارها بالشكل الأمثل لصالح المنظمة، فقد أشار (باكسال واثوس، 1986) في كتابه فن الإدارة اليابانية إلى تبني الشركات الأمريكية الأسس الصلبة، والتي تتضمن الهيكل والاستراتيجية والأنظمة، بينما تبنت المنظمات اليابانية الأسس الناعمة والتي تتضمن أهداف المرؤوسين والأسلوب والملك والمهارات، لذلك تتجسد المعرفة في جانبها النظري لدى المنظمات الغربية وفي جانبها الضمني لدى المنظمات الشرقية، حيث أن نموذج (Dixon) يؤكد على ما يتجسد من خلال الأشخاص والأدوار والثقافة المشتركة، والشبكات الاجتماعية، وهي كلها مخرجات يمكن توثيقها في مخازن الذاكرة التنظيمية عبر المكونات الإلكترونية المادية، ومن جانب آخر فإن نموذج (Watson & Chairman, 2000) ركز على الجانب المادي والملموس من الذاكرة المنظمة أيضاً، حيث تظهر وكأنها هيكل يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية ضمن مستودعات تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الثقافة التنظيمية أو الشبكات الاجتماعية.

كما وضعت عدد من الدراسات (Garud & Rappa, Hedberg, Walsh & Ungson,)

(Moorman & Miner) الذاكرة التنظيمية في ثلاثة أشكال وهي:

• يمكن أن تتجلى الذاكرة التنظيمية في شكل تصورات تنظيمية، قيم ومعايير، أساطير وقصص؛ ويُعبّر التجربة والخبرة المتعلقة بأساليب أداء المهام، والتي يمكن ترميزها كروتينيات السلوك الرسمية، والتي تعكسها إجراءات العمل المعيارية أو هيئة نظم إدارية، أو تقنية، أو كمواهب وقدرات، وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتجلى كروتينيات غير رسمية تتضمن تفاعلات ومشاركة في تبادل المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جوادى بلقاسم، (2020): الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص30.

ومن وجهة نظر (Marrison) صنف الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة البيانات المادية، كالأرقام، والحقائق، والأشكال، والقواعد، وكذلك ذاكرة المعلومات غير المادية مثل المعرفة الضمنية، والخبرات، والتجارب، والقصص، والحوادث العرضية، والتفاصيل الخاصة بالقرارات الاستراتيجية.

وفي ذات الصدد، يرى (Stein,1994) أن الذاكرة التنظيمية تتكون من:

- البيانات والمعلومات السابقة عن المنظمة؛
- جميع الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بأنشطة المنظمة؛
- المعرفة التي تم انشاؤها في المنظمة؛
- جميع التفاصيل عن الأحداث والمنتجات والأفراد، بما في ذلك العلاقات مع المنظمات الأخرى والهيئات النقابية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الذاكرة التنظيمية تمثل المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المنظمة فاعلة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشراً على التعلم التنظيمي من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى، وعليه فمكونات الذاكرة التنظيمية تتمثل في:

- **ذاكرة تنظيمية داخلية:** وتُقسّم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة، وتشمل الأنظمة الخبيرة وقواعد البيانات، والتقارير، والدروس المستفادة، بالإضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. كما تتضمن الذاكرة الداخلية غير المقصودة ثقافة المؤسسة المتعلقة بالرموز واللغة، والأساطير، إضافةً إلى أدوار الرقابة والمهام.
- **ذاكرة تنظيمية خارجية:** توجد في المعرفة الموجودة في الأرشيف الخارجي والتي ليست جزءاً مباشراً من الذاكرة التنظيمية، إلا أنها تحمل في طياتها تفاصيل ماضي المنظمة التي يمكن استعادتها واستخدامها. تشمل هذه المعلومات مصادر متنوعة مثل التقارير المالية للمنظمة، وسجلات الأعضاء السابقين، ومعلومات حول المنافسين، والسجلات الحكومية.<sup>2</sup>

كما يرى (Beazley et al) أن دور قادة المنظمة ينصرف إلى كونهم الأمناء على ذاكرة المنظمة، حيث يكون على عاتقهم الحفاظ على رأس المال الفكري الذي يشكل أهم الموارد التنظيمية. فعدم الاهتمام

<sup>1</sup> عثمان رياض عبد المجيد، (2016): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص33.

<sup>2</sup> صديقي امينة، خميس نفيسة ومجدوب جابرة، مرجع سبق ذكره، ص50.

بحماية هذا الرأس المال الفكري يمكن أن يؤدي إلى خلل أو فقدان جزء من مكونات المنظمة. بالتالي، يُعتبر الاهتمام بالرأس المال الفكري مهماً للغاية، حيث يمكن للمنظمة أن تفقد الديناميكية والسرعة التي امتازت بها إذا لم يتم الاعتناء به بشكل جيد من قبل قادتها يحدد (Dixon) مكونات الذاكرة التنظيمية في ثلاثة عناصر وهي:

- **الهوية التنظيمية:** وتُمثّل الوسيلة التي تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتكون سبباً في بقائها واستمرارها في أداء مهامها، وهي وسيلة لتعزيز الفهم المشترك بين أعضائها بشأن خصائص المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها؛
  - **الصور العرضية:** تتمثل القيم المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تحدد سلوكياتهم والنتائج المترتبة عليها، وتظل تأثيراتها سارية لفترة طويلة داخل المنظمة؛
  - **الروتين التنظيمي:** والذي يتكون من الإجراءات والقواعد التي توضح الكيفية التي يتصرف بها أفراد المنظمة في تنفيذ مهمة معينة تسند إليهم، والتي تمثل الاستجابات الروتينية التي تكمن في الذاكرة التنظيمية والتي تلعب دوراً هاماً في تبسيط العمليات والمساعدة في الاحتفاظ بالمعرفة والمعلومات التي تمكن الموظفين من التعامل مع المواقف الحالية بناءً على التجارب السابقة في المنظمة. تتطور هذه الردود الروتينية إلى عادات تشكل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.<sup>1</sup> وما تجدر الإشارة إليه هنا أن مكونات الذاكرة التنظيمية تعمل وفق رؤية مشتركة وواضحة تقوم على تسخير وربط الأصول التكنولوجية والأصول الملموسة والغير الملموسة بغرض جعل المنظمات قوة دفع جاهزة للتعامل مع التغيير والغموض في البيئة، وعليه فإن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من شأنه أن يضمن التحديث الفوري للبيانات والمعلومات ويحسن أساليب الوصول إلى البيانات والمعلومات والمعارف والاحتفاظ بها، بما يعزز من قدرة المنظمة على تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف وتوفير الدعم الأمثل للوحدات الأخرى.
- ثانياً: أدوار الذاكرة التنظيمية.**

تسعى الذاكرة التنظيمية إلى تسهيل إجراء الأنشطة، وإيجاد تفسيرات لسلوك المنظمة السابق، إلى جانب تحسين فهم التوجهات والقيم الحالية بشكل أفضل، وتعزيز التعامل الفعّال مع التحديات الجديدة والمتكررة. من جانب آخر، هذه العملية تُحسّن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفاعلية

<sup>1</sup> أسعد فاضل عباس المحمود، (2010): تأثير الذاكرة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة، مجلة جامعة دهوك، المجلد 13، العدد 01، جامعة دهوك، العراق، ص ص254-255.

أكبر، كما تُسهم في تعزيز استخدام المعلومات والمعرفة بشكل أفضل من قبل الأطراف المعنية داخل المنظمة، وهي جزء أساسي من دعم القدرة التنافسية للمنظمات. ومع ذلك، فإن العديد من الأدوار التي تلعبها الذاكرة التنظيمية لا تزال غامضة وغير واضحة<sup>1</sup>. كما يؤكد (Lee & Jochi, 2017) على أن الذاكرة التنظيمية تهتم بخبرة العمليات التنظيمية وتعنى بما استفادته وتعلمته المنظمة بشكل تراكمي، وتلعب دوراً في توجيه العمل لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

وعلى أساس ذلك لخص (Walsh & Ungson, 1994) أدوار الذاكرة التنظيمية في ثلاث أدوار رئيسية:

- **الدور المعلوماتي:** تعتمد المنظمة على البيانات المخزنة في ذاكرتها التنظيمية لإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الضرورية؛

- **الدور الرقابي:** تقوم الذاكرة التنظيمية بتنظيم معلوماتها المخزنة حول كيفية ومضمون الرقابة على تكاليف القرارات الجديدة؛

- **الدور السياسي:** الحصول على المعلومات والاستحواذ عليها يُعد مصدراً أساسياً من مصادر القوة والنفوذ، حيث يمنح من يمتلك هذه المعلومات القدرة على التحكم في سلوك الآخرين<sup>3</sup>.

ويؤكد البغدادي والعبادي على أن تراكم المعلومات يشكل قاعدة المعرفة في المنظمة، حيث يمكنها من بناء ذاكرة تنظيمية فعّالة. هذه الذاكرة تتميز بالقدرة على استيعاب المعرفة الضرورية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل فعّال<sup>4</sup>.

وبين (Moorman & Miner, 1997) و (Hanvanich et al, 2006) إلى أن أدوار الذاكرة التنظيمية يمكن تحديدها من خلال دورين أساسيين هما:

- **دور التفسير:** إذ تقوم الذاكرة التنظيمية بالدور التفسيري من خلال الطريقة التي يتم بها تصنيف وتخزين المعلومات والخبرة؛

<sup>1</sup> Maurel Dominique, Bergeron Pierrette, op.cit, p28.

<sup>2</sup> محمد حمدي الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص805.

<sup>3</sup> حسام أحمد أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>4</sup> أحمد إبراهيم موسى، (2017): أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية-دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص152.

• **دور توجيه النشاط:** يتحقق من خلال التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، على سبيل المثال، يمكن للذاكرة أن تحتوي على مجموعة من القواعد والمبادئ المحددة التي تُوجّه مراحل تطوير المنتج، مثل توجيه أفراد الفريق في أداء أعمالهم. ويُعدّ توجيه النشاط أحد أبرز الخصائص التنظيمية التي تظهر في الأبحاث الكلاسيكية.<sup>1</sup>

يتضح لنا مما سبق أن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مركزياً في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات والمعارف وتجميعها وتصنيفها، ومن ثم تقديم صياغات مختلفة للاستفادة منها بطرق مختلفة وفعالة في سياق بيانات المنظمة، مما يمكن صناع القرار من اتخاذ قراراتهم الحالية والمستقبلية بشكل أفضل وأكثر دقة. وفي ذات السياق، فهي تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من مخزونها المعرفي الإستراتيجي. هذا يسمح بإزالة القيود والحوجز وإعادة هيكلة الأعمال والأنشطة بما يتواءم مع متطلبات واحتياجات العملاء، مما يضمن التفوق والريادة للمنظمة من خلال استحوادها على الكفاءات المتميزة، مما يمنحها ميزة تنافسية فريدة.

### ثالثاً: نماذج الذاكرة التنظيمية.

هنالك تباين في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول نماذج الذاكرة التنظيمية حيث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات الذاكرة التنظيمية ومنها ما يلي:

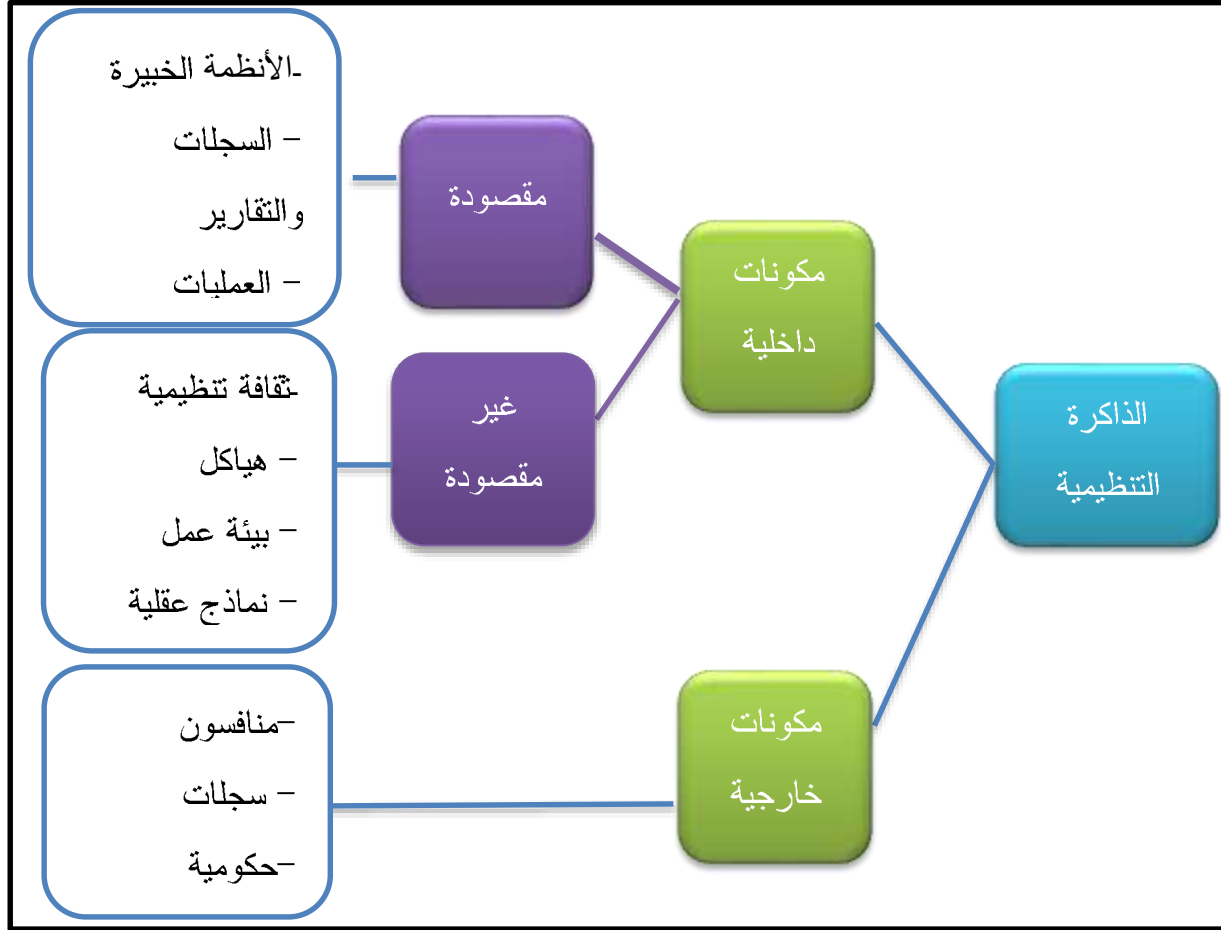
#### 1- نموذج Dixon:

يقسم (Dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية. تتكون الذاكرة الداخلية من ذاكرة مستهدفة أو مقصودة، وتضم الأنظمة الخبيرة، وقواعد البيانات، والسجلات، والتقارير، والدروس المستفادة، بالإضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. بينما تتمثل الذاكرة الداخلية غير المقصودة في ثقافة المنظمة، بما في ذلك الأساطير والقصص واللغة، بالإضافة إلى الأدوار والمهام والرقابة. أما الذاكرة الخارجية فتحتوي على المعرفة المحفوظة في الأرشيف الخارجي، والتي ليست جزءاً مباشراً من الذاكرة التنظيمية ولكن يمكن استرجاعها واستخدامها عند الحاجة. وتشمل هذه المصادر

<sup>1</sup> الهام حمود علي الفاعوري، (2012): دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص 28.

التقارير المالية للمنظمة وسجلات الأعضاء السابقين في المنظمة وسجلات الحكومة<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح نموذج (Dixon).

شكل رقم (08): نموذج Dixon 1992



المصدر: بن عامر داهنين، (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 115.

## 2- نموذج Watson:

يرى (Watson) بأن الذاكرة التنظيمية قبل كل شيء هي كيانات تقنية، وأن المهمات المطلوبة في الذاكرة التنظيمية مشابهة لتلك التي توظف إدارة البيانات على مستوى المنظمة والتي يتم تعزيزها بشكل متزايد بواسطة الوسائط المتعددة وتقنيات الشبكة (مثل أنظمة التصوير والأرشيف وإدارة المستندات). كما يشير (Watson) إلا أن مهام الذاكرة التنظيمية وإدارة البيانات متكافئة إلى حد كبير.

<sup>1</sup> زينب عباس عبد الحسين محمد حسن، (2012): أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص26.

وعلى أساس ما سبق ركز على سؤالين مهمين هما: أين وكيف يتم تخزين البيانات؟ كيف يمكن الوصول إلى البيانات؟

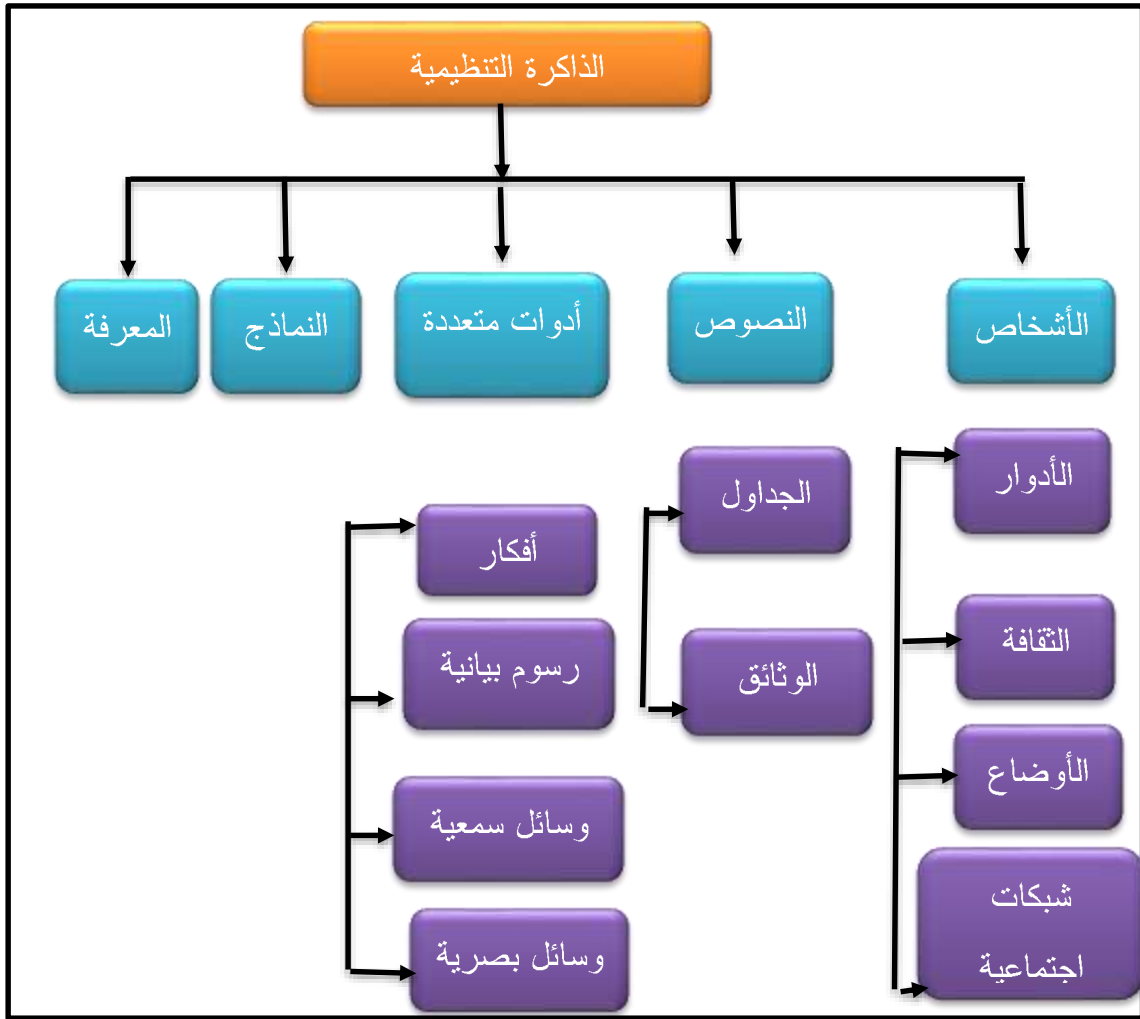
بناء على ما سبق، يرى (Watson) بأنه توجد العديد من نقاط الضعف المتعلقة بالذاكرة التنظيمية والتي يجب تداركها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها، وعليه، تتمثل هذه النقاط فيما يلي:

- عدم كفاية إدارة البيانات؛
- يمكن أن تؤدي أوجه القصور في أدوات الاستعلام وواجهات المستخدم إلى صعوبة الوصول إلى البيانات؛
- لا تتضمن الذاكرة التنظيمية التعقيد الكامل لعالم الأعمال وبالتالي لا توفر الدعم الكافي؛
- البيانات المنتشرة عبر العديد من أنظمة التخزين تؤدي إلى تقليل تكامل البيانات.

كما اقترح (Watson) نموذجاً لمكونات الذاكرة التنظيمية انطلق على أساسه من الافتراض القائل بأن المنظمات تحتاج إلى معلومات مخزنة بطريقة ما أو بشكل أو بآخر من أجل الاستعداد واتخاذ القرارات والتعامل مع العمليات اليومية فضلاً على أنه يمكن زيادة محتوى الذاكرة التنظيمية عن طريق إضافة معلومات خارجية. وفي ذات السياق، ميز (Watson) بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث وصف البيانات على أنها حقائق لم يتم تحليلها بعد كما أنه يمكن إنتاج المعلومات من هذه البيانات من خلال المعالجة المناسبة. أما بالنسبة للمعرفة تفسر على أنها القدرة على استخدام المعلومات.<sup>1</sup> ويوضح الشكل رقم (09) مكونات النموذج.

<sup>1</sup> Franz Lehner, Ronald Maier, (2000) : How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems, Information Systems Frontiers, volume 02,issue 03, p p 292-293.

الشكل رقم (09): مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج Watson & Chairman



المصدر: بن عامر داهنين، (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 113.

### 3- نموذج Walsh & Ungson:

أشار (Walsh & Ungson) إلى أن الذاكرة التنظيمية تتواجد في ستة عناصر أساسية وهي: الأفراد، الثقافة التنظيمية، التحويلات، الهياكل، البيئة، والمحفوظات الخارجية.

#### 1- صناديق التخزين الداخلية:

- الأفراد (Individuals): أولئك الذين يمتلكون ذاكرة فعالة يستخدمون تجاربهم السابقة في العمل داخل المنظمة مباشرة، ولا يكون هناك سوى عوائق مثل عدم الرغبة في القيام بذلك أو مغادرتهم للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، هناك حدود لكيفية عمل الذاكرة عندما يكون الفرد غير منظم أو لم يُوثق ما يعرفه؛

- **الثقافة (Culture):** تتضمن كل المعتقدات والقيم والطقوس والقصص والشعائر التي تعبر عن ذاكرتها الجماعية وتمثل خصائص شخصيتها. وتجتمع هذه العناصر مع تجارب أفراد المنظمة لتشكل ما يُعرف بالمعرفة الضمنية، والتي تمثل الفهم العميق لكيفية عمل المنظمة وتفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع البيئة المحيطة بهم؛<sup>1</sup>
  - **التحويلات (Transformations):** تعني التحويلات العمليات التنظيمية المختلفة، حيث يتم تضمين المعلومات في العديد من التحويلات التي تحدث في المنظمة. وبالتالي، يتم تحويل أحد المدخلات، سواء كانت مواد خام، أو توظيف جديد، أو طلب تأمين، إلى إحدى المخرجات، سواء كانت منتجات نهائية، أو عمليات شركة، أو سياسات تأمين. هذه التحويلات تحدث في مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الممارسات المتعلقة بالعمل ذاته، وعمليات الاختيار والتواصل الاجتماعي، وإعداد الميزانيات والتخطيط، وجميعها تشكل وسائل لتوثيق معرفة المنظمة. وقد أشار (Hedberg, Nystorm, Starbuck , 1976) إلى أنه يتم تسجيلها في الإجراءات والأنشطة الرسمية، والأنظمة الإدارية التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالذاكرة. كما أشار (Jelinek,1979) إلى أن الأنظمة الإدارية هي من أهم الآليات لحفظ وحجز المعرفة؛
- الهيكل:** يجب مراعاة الهيكل التنظيمي في ضوء انعكاساته على سلوك الدور الفردي وارتباطه بالبيئة، فالأدوار الفردية تعتبر مخزناً للمعلومات التنظيمية حيث يتم تخزينها واسترجاعها. من الناحية الاجتماعية، تعكس الأدوار تصنيفاً للمواقف الاجتماعية في المجتمع، استناداً إلى التوقعات المجتمعية. ولاحظ (Marton,1968) أن التفاعل الاجتماعي يرتبط بشكل كبير بالتوقعات المتبادلة للأدوار التي يقومون بها، ونتيجة لذلك، يُعتبر مفهوم الدور رابطاً مهماً بين ذكريات الفرد والهيكل التنظيمية. وافترض (Weber, 1966) أن التشريعات الفردية تسترشد بقواعد معترف بها جماعياً ومتاحة للجمهور، تمثل هذه القواعد تدوينات رسمية وغير رسمية للسلوك الصحيح المشروط باتفاق توافقي بين الأفراد، وعليه، أشار (Duncan,1972 ; Galbraith, 1977 ; Tushman & Nadler, 1978) أن الجمع بين الأدوار في التفاعل يحفظ تسلسل التفاعل مما يؤدي إلى تشكيل ذاكرة اجتماعية للمعلومات الفردية المهمة. وبناءً على ذلك، فإن الأدوار التي يقوم بها الأفراد في الهيكل التنظيمي، بناءً على مهامهم ومسؤولياتهم، تُعتبر بمثابة وسائل لنقل المعلومات عن المنظمة؛

<sup>1</sup> زيدي إلهام، (2017): الذكرة التنظيمية كمؤشر دال عن التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال، مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط، العدد 61، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص214.

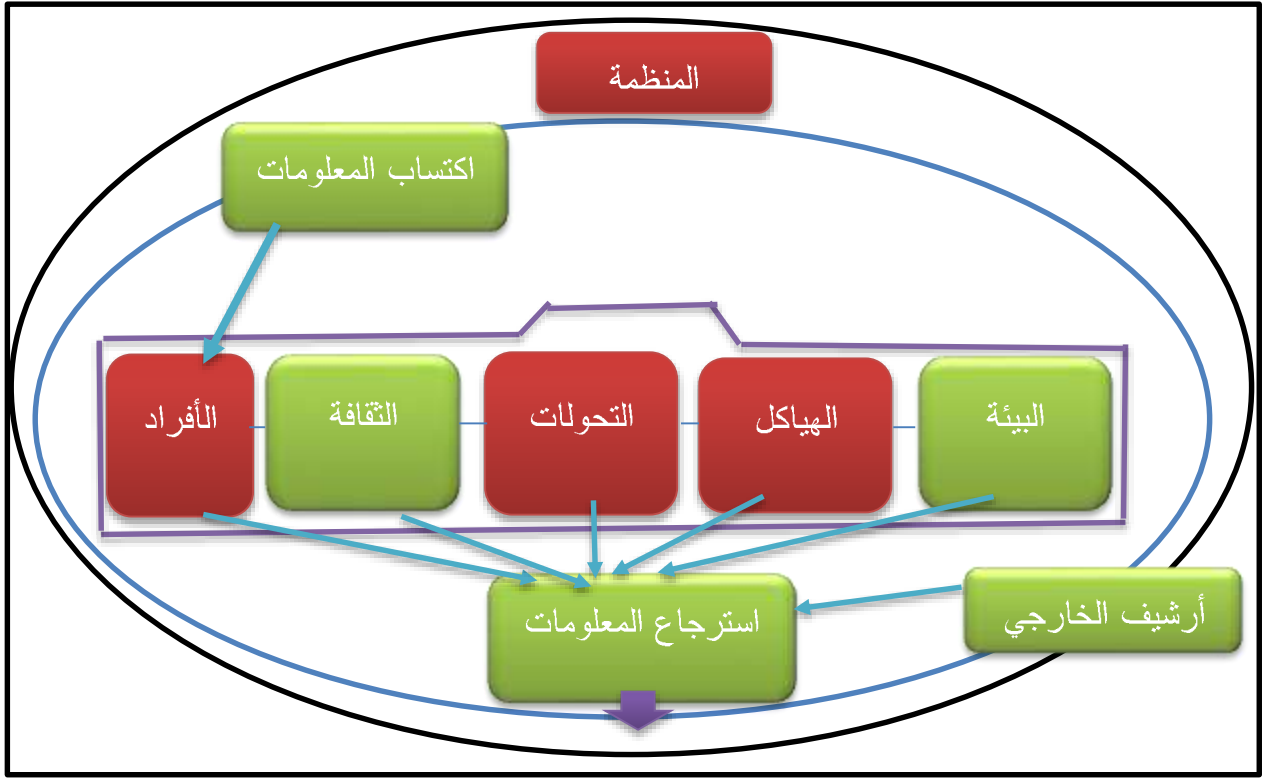
• **البيئة (Ecology):** تحتفظ الجوانب المادية وبيئة مكان العمل بقدر كبير من المعلومات بشأن ما يجري داخل المنظمة وأعضائها، فقد أوضح (Sommer's, 1969) بأن بيئة مكان العمل في تشكيل وتعزيز الصفات السلوكية داخل المنظمة. كما وجد (Oldham & Rotchford, 1986) أن الخبرات الشخصية للموظفين تتأثر بالتخطيط المادي لمنظمتهم. وعليه أفاد الموظفون الذين يعملون في مكاتب مزدحمة ومظلمة أنهم غالباً ما يواجهون تحديات في أدائهم ومشاركتهم. إضافةً إلى ذلك، قد يتلقى هؤلاء الموظفون تقييمات منخفضة لأدائهم بسبب البيئة السيئة التي يعملون فيها، والتي قد تشمل نزاعات بين الزملاء وقلة الفرص لبناء العلاقات الاجتماعية. لذا، ليس من المستغرب أن تتفاوت ردود الأفعال تجاه المنظمة وموظفيها بناءً على تصميم وتنظيم مكاتبها الداخلية. في النهاية، تعتبر بيئة العمل المناسبة مكاناً حيويًا يمكن فيه الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات المختلفة التي تُعد جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية.

## 2- صناديق التخزين الخارجية:

**المحفوظات الخارجية (الأرشيف):** يحتوي على البيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالمنظمة وتاريخها. وتشير البيانات إلى أن المنظمة ليست الوحيدة التي تمتلك معرفة الماضي، حيث يمكن للعاملين السابقين الاحتفاظ بكم كبير من المعلومات حول المنظمة وتاريخها، خاصةً خلال فترة عملهم. ويقوم المنافسون بتسجيل معلومات حول أداء وأعمال المنظمة، وتحصل الهيئات الحكومية على تقارير سنوية لجمع البيانات والمعلومات حول عمل المنظمة. وتقوم الخدمات المالية بتسجيل أنشطة المنظمة لإبلاغ قراراتها الاستثمارية وقرارات الآخرين. وتجمع المنظمات بيانات حول أدائها وتبيع هذه المعلومات للأطراف المهمة، وتتابع وسائل الإعلام المنظمات بشكل يومي وتسجل ملاحظاتها في مختلف الوسائل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Walsh James p, Ungson Gerardo Rivera, op.cit 1991, P P 65-67.

الشكل رقم (10): نموذج Walsh & Ungson صناديق الذاكرة التنظيمية



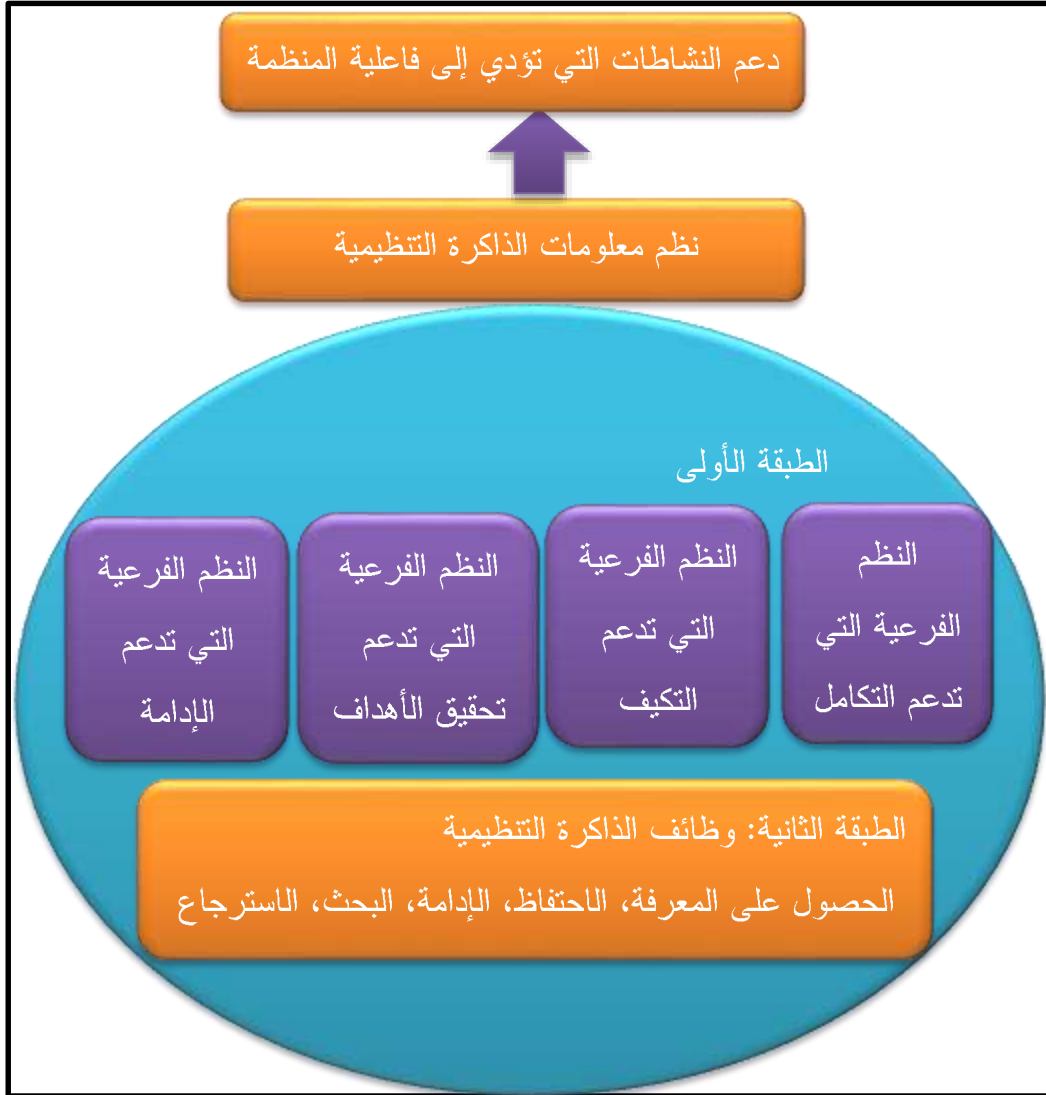
Source: Walsh James p, Ungson Gerardo Rivera,(1991): Organizational Memory, Academy of Management Review, Volume 16 , issue 1, P 64..

#### 4- نموذج Stien & Zwass:

أشار (stien & Zwass, 1955) بأن نظم معلومات الذاكرة التنظيمية يتكون من طبقتين: تشتمل الطبقة الأولى على أربعة أنظمة فرعية مشتقة من أربع وظائف فعالة، التكامل والتكيف وتحقيق الهدف وصيانة النمط، في حين أن التكامل هو تنسيق وإدارة المعلومات عبر المنظمة، أما التكيف هو قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئتها. وعليه فإن النظام الفرعي الثالث تحقيق الهدف يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتقييم درجة تحقيقها. بعد ذلك، تعد صيانة النموذج قدرة تنظيمية من أجل الحفاظ على تماسك القوى العاملة ومعنوياتها. وفي نفس الصدد، تتكون الطبقة الثانية من وظائف الذاكرة بما في ذلك اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها، والصيانة، والبحث، والاسترجاع،

وعلى أساس ذلك يمكن أن تكون هاتان الطبقتان إما مستندة إلى تكنولوجيا المعلومات أو غير قائمة على تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup> والشكل رقم (11) بعكس ذلك.

الشكل رقم (11): نموذج Stein & Zwass لنظم المعلومات الذاكرة التنظيمية



المصدر: بن عامر داهنين، (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 114.

<sup>1</sup> Saidatul Rahah Hamidi, (2009) : The Characteristic and Success Factors of an Organizational Memory Information System, Compute and Information Science, Volume 02, issue 01, p143.

### المبحث الثاني: أسس الذاكرة التنظيمية.

تتطوي الذاكرة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد والتي تدعم المنظمات للحصول على المعلومات والمعارف وصنع القرارات المناسبة، وفي ضوء هذه الأبعاد يمكن استخلاص مجموعة من التحديات والمعوقات التي تقف حاجزا أمام الاستفادة من المنافع التي تقدمها الذاكرة، وهذا ما فرض على المنظمات ربطها بإدارة المعرفة لتيسير تطوير هذه الوسيلة وإحداث نقلة نوعية من خلال استغلالها وتوظيفها في كافة أنحاء المنظمة لتحقيق التميز والريادة.

#### المطلب الأول: أبعاد الذاكرة التنظيمية.

تطرق الباحثين إلى مجموعة من أبعاد الذاكرة التنظيمية، ومن أهم هذه الأبعاد نذكر منها ما يلي:

#### • تشكيل الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Formation):

تتشكل الذاكرة التنظيمية من خلال المعرفة التي يمكن اكتسابها والوصول إليها ومراجعتها حتى توجه لصالح أنشطة المنظمة، وهذه المعرفة يمكن تشكيلها من مصدرين مرتبطين بالتعلم التنظيمي:

#### • التعلم من التجارب والخبرات الخاصة بالمنظمة: المعرفة التي تم جمعها من مشاريع المنظمة

السابقة والقرارات الاستراتيجية التي اتخذتها تشكل الأساس لبناء وتشكيل الذاكرة التنظيمية. يتم تعزيز هذه الذاكرة التنظيمية من خلال استجابتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. يتم تنظيم عملية التعلم عن طريق اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وكذلك توثيق النتائج ذات الصلة من خلال استكشاف وتفسير العاملين في خرائطهم الذهنية الشخصية وخرائط المنظمة. ويؤكد (Levitt & Marsh, 1988) على أهمية التعلم من الخبرات الذاتية والتي تتعكس من خلال ما يعرف بالروتين، والذي يوجه سلوك الأفراد في المنظمة، والمفهوم العام للروتين يشير إلى أن الذاكرة بمكوناتها المختلفة، ويتغير الروتين بمرور الوقت كاستجابة مباشرة للخبرات المباشرة للمنظمة من خلال أسلوبيين رئيسيين هما الخطأ والتجربة من خلال عمليات البحث التي تجربها المنظمة.<sup>1</sup>

#### • التعلم من تجارب منظمات أخرى ومن مصادر خارجية: يشير (Walsh & Ungson, 1991)

إلى مساهمة الأرشيف الخارجي في تعلم المنظمة، إذ يعد من أهم مصادر التعلم والتي تم تسميتها كمصادر خارجية، يهدف الأرشيف الخارجي إلى استقطاب مختلف العمليات والأنشطة والخبرات

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، المرجع نفسه، ص ص 37-45.

والتطورات التي تخص المنظمات المنافسة. باستغلال هذه المصادر، تمكن المنظمات من توسيع قاعدة معرفتها وتحسين أدائها عبر الاستفادة من الدروس المستفادة من تجارب الآخرين. ومن خلال الاستفادة من الخبرات السابقة والتجارب، يمكن للمنظمات تحسين أساليب عملها وتكييفها مع التغيرات في البيئة ومتطلبات السوق. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الاكتساب الفعال للمعلومات والمعارف الخارجية دوراً بارزاً في تطوير القدرات البحثية للمنظمة وتعزيز قدرتها على التحليل والابتكار لأنه لا يساعد فقط في توسيع قاعدة ذاكرة المنظمة، بل إنه يعمق الذاكرة. وبموجب هذا الاكتساب، تتمكن المنظمات من الحصول على المعارف اللازمة لتعزيز أدائها الحالي وتوجيهها نحو مستقبل مبتكر<sup>1</sup>.

تتشكل الذاكرة التنظيمية من مصادر داخلية ومصادر خارجية، فالمنظمات أبدت اهتماماً واسعاً بهاذين المصدرين باعتبار أنهما الداعم الأساسي للذاكرة التنظيمية فالتعلم من تجارب وخبرات المنظمة يجعل الأفراد أكثر قدرة على التوظيف الفعال لقدراتهم ومعارفهم في أنشطتها وعملياتها، كما يتيح لها صنع القرارات الاستراتيجية، وفيما يتعلق بالتعلم من تجارب المنظمات الأخرى فهذا يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات وأكثر ديناميكية لحل المشكلات.

#### • محتوى الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Content):

يشير محتوى الذاكرة التنظيمية إلى معنى المعلومات المخزنة في ذاكرة المنظمة، بمعنى أن للذاكرة معنيين، اعتماداً على أنواع المعرفة التي تصل إليها هما الذاكرة الإجرائية **Procedural Memory** والذاكرة التصريحية **Declarative Memory**. حيث تشير الذاكرة الإجرائية إلى ذاكرة العملية أو ذاكرة المهارات الأساسية لأداء المهام، على سبيل المثال، منظمة ما قد تكون لديها القدرة على تصميم النماذج الأولية بفضل الذاكرة الإجرائية، حيث تمتلك المهارات والخبرات الضرورية لتنفيذ هذه المهمة بكفاءة وفعالية. بينما تشير الذاكرة التصريحية إلى ذاكرة المفاهيم أو الحقائق أو الأحداث. قد تتكون الذاكرة هنا من المعرفة حول تفضيلات العملاء، وتفاصيل تقنية حول خط إنتاج المنظمة، والعناصر الثقافية الفريدة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ozorhon Beliz, (2004): Organizational memory in construction companies: a case- based reasoning model as an organizational learning tool, MSc thesis, Graduate School of Natural and Applied Sciences, Middle East Technical University. Ankara, p 28.

<sup>2</sup> Cristien Moorman, Anne s Miner, Op.cit, P 93.

وقد حاول بعض الباحثين تعريف الذاكرة التصريحية على أنها مجموع المعارف الفنية والعلمية والإدارية التي يمتلكها أعضاء المنظمة في مجال عملهم، والتي يجب أن تكون متاحة للمنظمة. يمكن تخزين هذه المعرفة سواء في ذاكرة الأفراد أو في المحفوظات، في شكل طرق إرشادية يمكن للأفراد الآخرين الاستفادة منها. ومن وجهة نظر (Girod) يرى بأنها ذاكرة تصريحية جماعية أي تتعلق بالتفاعل بين شخصين أو أكثر، بالإضافة إلى إمكانية إضفاء الطابع الرسمي عليها وتخزينها في قواعد البيانات. وانطلاقاً من الأفكار أعلاه يشير (Moorman and Miner, 1998) أن السمة الرئيسية للذاكرة التصريحية هي تنوع الاستخدامات التي يمكن أن توضع عليها، وبالتالي توفير الأساس لنقل نفس المعرفة بين التطبيقات المختلفة.

ومن جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار أن الذاكرة الإجرائية تتكون من المعرفة التي يطبقها الأفراد في حياتهم العملية اليومية فهي معرفة بالمهارات والعمل. على عكس المعرفة التصريحية، التي يتم تخزينها في الذكريات التقريرية، فإن المعرفة الإجرائية هي نتيجة تجربة التعلم الشخصية للفرد. تحاول منظمة التعلم تحويل هذه المعرفة إلى معرفة تنظيمية لجعلها متاحة للجميع، كما يتم تخزين المعرفة الروتينية التي تحولت إلى معرفة إجرائية في قواعد وإجراءات. وتصنف هذه الذاكرة على أنها ذاكرة إجرائية جماعية مركزية. ويرى (Moorman and Miner, 1998) أن الذاكرة الإجرائية تصبح عموماً آلية أو يمكن الوصول إليها دون وعي إلا أنه في أغلب الأحيان توضيح الذاكرة الإجرائية الضمنية عند توثيقها وتعميمها في شكل إجراءات.<sup>1</sup>

كما يعرفها (Cohen & Bacdayan, 1994) بأنها ذاكرة لكيفية عمل الأشياء. بينما يؤكد (Berliner, 2009) أنها أشياء يمكنك فعلها. وعليه، تشمل الذاكرة الإجرائية مهارات أو إجراءات روتينية، وتمثل في الغالب المعرفة الضمنية للأفراد والمنظمات، وبالتالي فهي تعزز الارتجال والفعالية والسرعة<sup>2</sup>. بينما الذاكرة التصريحية هي ذاكرة الحقائق أو الأحداث أو الاقتراحات. إذ أنها تتعلق بمعرفة ماذا- (Know-What) أو بمعرفة لماذا (Know- WHY)، والمعرفة التي تختص بـ متى (Know-When) على سبيل المثال، المعرفة المتركمة بتفضيلات العملاء أو مواصفات المنتج، أو السياق التنافسي.

<sup>1</sup> Mohamed El Louadi, Imen Tounsi, (2008): Do Organizational Memory and Information Technology Interact to Affect Organizational Information Needs and Provisionn, International journal of Knowledge Management, volume 04, issue 04, p 25.

<sup>2</sup> Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Gonc, (2020): Linking knowledge management, organizational learning and memory, Journal of innovation & Knowledge, Volume 05, issue 02, p142.

وفي نفس الصدد، فالذاكرة الجرائية تعرف أيضاً باسم الذاكرة المحركة، إذ تتجلى طبيعتها الروتينية كأحد أشكال السلوك المكتسب والذي تم تعلمه. وبالتالي فإن للذاكرة الجرائية مضامين مهمة، إذ تأخذ شكل المهارات المرتبطة بالمجال المعين الذي تمارس فيه. على سبيل المثال، في سياق تطوير منتج جديد يتضمن إجراءات روتينية لتعاون الفريق، ومراحل المشروع، أو مهارات في تقييم سوق التطوير المسبق، والشكل، واختبار المفهوم وإطلاق السوق. في حين يتعلق المضمون الثاني بكونها آلية وتلقائية، أي أنها غالباً ما تكون متاحة لمستخدميها حتى بدون المعرفة الجوهرية الأساسية. على سبيل المثال إتقان الباعة البرازيليين مهارات الحساب للأسعار وبشكل سريع، دون معرفتهم بالإجابة عن السؤال إذ سئلوا مباشرة عن العمليات الحسابية.

تأسيساً على ما سبق، فالمعرفة التصريحية خلافاً للمعرفة الجرائية تعد معرفة عامة، وغير مرتبطة باستخدام معين، وفي ذلك مضامين مهمة تأخذ بعين الاعتبار، إذ أنها تسمح لمستخدميها بتحليل المشكلات الجديدة، و رؤية الأسباب والتأثيرات، ورسم أوجه التشابه مع الأحداث الماضية، واختيار الاستجابة المناسبة للمشكلة، بينما يمكن استخدام المعرفة الجرائية في مجموعة متنوعة من التطبيقات. فعلى سبيل المثال تستخدم المهارات المتعلقة بإعداد النماذج في تطوير المنتجات، أما المعرفة التصريحية يتم استخدامها في الكثير من العمليات في المنظمة مثل إنجاز الطلبات، توزيع الخدمات، واستراتيجيات التطوير<sup>1</sup>.

#### • مستوى الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Level):

يشير مستوى الذاكرة التنظيمية إلى كمية المعلومات المخزنة التي تمتلكها المنظمة حول ظاهرة معينة، وعليه تشير المستويات العالية من الخبرة أو تراكم المعرفة أو المهارات العالية إلى مستويات أعلى من الذاكرة التنظيمية. وفي ذات السياق، يؤكد (Wiess and Heide, 1993) أنه كلما زادت مستويات خبرة الأفراد كلما قلت مشاركتهم في المعلومات والخبرات والمعارف التي يمتلكونها<sup>2</sup>. ومن جانب آخر، فالمنظمات لا تبدأ حياتها بسجلات وصفحات بيضاء ونظيفة، فالمؤسسون الذين ينشئون المنظمات الجديدة تكون لديها معرفة بالبيئة الأولية للمنظمة الجديدة والعمليات التي يجب أن تستخدمها، كما يعملون على جعل المعرفة متاحة لأعضاء المنظمة الجديدة. ويرى (Meyer and Rowan, 1977) أن معرفة

<sup>1</sup> Kyriakopoulos Kyriakos, Ko Do Ruyter, (2004): Knowledge stocks and information flows in new product development, Journal of Management Studies, Volume 41, issue 08, p 1473.

<sup>2</sup> Moorman Christine, Miner Anne S, (1997): The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, Journal of Marketing Research, Volume34, issue 1, p 93.

المنظمة التي ينقلها مؤسس المنظمة، تعتبر معرفة موروثية، حيث تسهم في إنشاء منظمات جديدة. ونظراً لأن أهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في الحفاظ على المعلومات والمعارف المخزنة واستغلالها للإستثمار الحالي أو المستقبلي، فإن الخبرات تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمة ومواكبتها للتوجهات الحديثة. ومن جانب آخر، تستخدم المنظمات التي تكتسب خبرة عالية غالباً مؤشرات التنبؤ في التخطيط، مما يسهم في تقليل تكاليف الإنتاج وزمن إنتاج المنتجات الجديدة. وفي ذات الصدد، تسعى المنظمات لإثراء مخزونها المعرفي من خلال جذب واستقطاب أفراد جدد ومؤهلين، بهدف الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الجديدة واستغلالها بأقصى فعالية وعلى نطاق واسع.<sup>1</sup>

وقد أظهرت الدراسات بأن المستويات العالية من الذاكرة التنظيمية تشكل الأساس للقدرات الاستيعابية للمنظمة والتي يتم تعظيمها عن طريق البحث والتطوير، تلعب هذه القدرة دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمة، وتعزيز قدرتها على تقييم واستقطاب المعلومات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر المستويات العالية من الذاكرة التنظيمية بشكل إيجابي على الأداء المالي على المدى القصير، وتزيد من الكفاءة وتقلل من الأخطاء المحتملة.

وفي الجانب الآخر، تشير الدراسات أيضاً إلى أن المستويات الأعلى من الذاكرة لها تأثير سلبي على الأداء لأنها تمنع أي إجراءات خارج أنماط العمل الموجودة مسبقاً خاصة في تطوير المنتجات المبتكرة. ومع ذلك، تُظهر الكثير من الدراسات أن الإجراءات الروتينية تعزز أيضاً النجاح لأنها تقلل من فرص النتائج السيئة من خلال تقليل عدد الأخطاء المكلفة. كما يرى (Cohen and Levinthal, 1990) بأن القدرة الاستيعابية للمنظمة تتجلى في قدرتها على استيعاب كافة المعلومات والمعارف الخارجية الجديدة واستغلالها بالشكل الأمثل لتعزيز أدائها وفعاليتها، ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن المستويات العالية من الذاكرة يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء، حيث تعيق إتخاذ أي إجراءات جديدة خارج إطار العمل المعتاد.<sup>2</sup>

نستخلص مما سبق أن مستوى الذاكرة التنظيمية يعبر عن مدى قابليتها لتوسيع مخزونها المعرفي، وقدرتها على جذب واستغلال وزيادة خبراتها ومعلوماتها ومعارفها، وعليه كلما تراكمت المعرفة بمختلف

<sup>1</sup> George P Huber, (1991): Organizational learning the contributing processes and the literature, Organizational Science, Volume 02, issue 01, p p 91-97.

<sup>2</sup> Dae Ryun Chang, Hang Cho,(2008) : Organizational memory influences new product success, Journal of Business Research, volume 61, issue 01, p p14- 15.

أشكالها كلما شجع ذلك على تطوير القدرة الاستيعابية لأفرادها، ومكنها من زيادة مستوياتها المعرفية الأمر الذي يزيد من فاعليتها التنظيمية ويعزز من أدائها.

• توجه الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Orientation) :

تتنوع وتتعدد أشكال وجوه الذاكرة التنظيمية في المنظمة، وتعد مصدرا للمعرفة التنظيمية فيها، وذلك حسب ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (12): مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية



المصدر: جوادي بلفاسم، (2020): الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 41.

1- الذاكرة التنظيمية التكنولوجية: تعني الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية،

والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، كما وتشتمل على المعرفة التي تتعلق بنظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، واستخدام تقنية المعلومات، وشبكة الأنترنت، والتجهيزات والمعدات، والأسلوب التقني المستخدم، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها. كما تمثل الأنظمة التقنية المختلفة، معرفة المنظمة التي تم تجميعها عبر فترات طويلة، وتعد من الموجودات التي تمتلكها المنظمة، والتي

تمثل حصيلة التعلم الجماعي من خلال التنسيق بين مهارات الإنتاج المتنوعة وإيجاد التكامل بين التقنيات المختلفة في المنظمة.

وتعرف التكنولوجيا بأنها "الأدوات والتقنيات والأنشطة التي تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات ويرتبط بالتكنولوجيا معرفة ومهارات مهنية متخصصة، والتي تختلف مستوياتها اعتماداً على نوع التكنولوجيا ودرجة تعقيدها". كما تؤثر التكنولوجيا وتغييراتها المختلفة في إعادة تصميم التنظيم إذ تولد الأنواع المختلفة من التكنولوجيا أنواعاً متعددة من العلاقات الاعتمادية داخل المنظمة. وتعتبر البرمجيات أحد أشكال التكنولوجيا التي تحظى بالاستخدام الواسع في المنظمات، وخلال فترة الثمانينات والتسعينات تم تطوير حزمة متكاملة من البرمجيات والتي تعمل على ربط التطبيقات المختلفة لمشروع بقاعدة بيانات، حيث تمر المعاملة الواحدة أو الأمر الواحد على الموقع الخاص بالتطبيق كله، ويتم التحديث آلياً للسجلات المالية الخاصة بالمخزون دون الحاجة إلى إدخال بيانات إضافية لتغذية الأنظمة المختلفة، الخاصة بالتخطيط ودعم القرار.

أما بالنسبة للأنظمة التقنية المختلفة التي تستخدم في تخطيط موارد المشروع فهي لا تعتبر مجالاً وظيفياً واسعاً يدعم العديد من العمليات المختلفة فقط بل تعد جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وتشكل نظام معلومات يتضمن محتويات الذاكرة التي تحتوي على المعلومات التي تتعلق بالموارد المالية والمعرفة التكنولوجية التي تهتم بالتخطيط اللوجستي لموارد المنظمة والنماذج الخاصة كالنماذج التي توفر أفضل الممارسات ونماذج جدولة المخزون وغيرها. وفي ضوء ما سبق، فإن أنظمة الذاكرة التنظيمية تمكن المنظمات من تحقيق الريادة في مجالاتها، ولذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بالتقنيات الحديثة والتطورات في البيئة المحيطة بها، واستيعاب الدروس والتجارب منها. وفي الوقت نفسه، يجب عليها الحرص على حماية سرية معلوماتها التنظيمية لتجنب مشاركتها مع المنافسين.

2- الذاكرة التنظيمية الإدارية: وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على أعمال المنظمة

وتشغيلها، ويمكن أن توصف على أنها أسلوب الإدارة في المنظمة وهيكل المنظمة.

• أسلوب الإدارة في المنظمة: من الأمثلة على مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية

الإدارية: أسلوب إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الإنتاج، إدارة الوثائق والمستندات، وإدارة الأزمات وغيرها من مجالات المعرفة، وأن الذاكرة الإدارية قائمة على ترسيخ تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين

كشف جوهر ومحتوى هذه الذاكرة، ولكن يجب أن تكون معروفة لدى العاملين، لإدراك هدف المنظمة فهي تمثل جملة أطر العمل، واستراتيجياته، وسياساته وبرامجه وقواعده.

• **الهيكل التنظيمي:** وتشمل ذاكرة المنظمة على المعرفة المخزنة في شكل هيكل تنظيمي، والتي توضح العلاقات المرتبطة بالمهام والسلطات، كما تحدد طريقة عمل الأفراد. يتأثر الهيكل التنظيمي بشكل عام بالتغيرات في البيئة، حيث يختلف الهيكل التنظيمي الذي تختاره المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة عن الهيكل التنظيمي الذي تختاره المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة. ويصنف الهيكل التنظيمي عادة إلى ثلاث أبعاد رئيسية هي:

1- **الرسمية:** تشير إلى المعيارية في وظائف المنظمة، ومدى وجود القواعد والإجراءات الواضحة والصريحة التي تحكم عمل المنظمة؛

2- **المركزية:** وترتبط بتركيز سلطة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة العليا؛

3- **التكامل:** ويشير إلى مدى الترابط بين الوحدات التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup>

3- **الذاكرة التنظيمية الثقافية:** وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، بما في ذلك تاريخ المنظمة، والقيم المشتركة، والأعراف والتقاليد، واقتراحات العاملين. وقد عرفها (Schein) بأنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها، كونها تتشكل من تاريخ المنظمة، لذا فهي تتأثر أفعال الأفراد وتعمل على توجيه تصرفاتهم، تشكل هذه الذاكرة مجموعة من الرموز التي تمكن العاملين من التصرف بشكل صحيح، وتتطلب فهماً وممارسة من جميع أفراد المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الذاكرة التنظيمية الثقافية دوراً هاماً في تطوير الذاكرات الأخرى، إذ تعتبر المرتكز الأساسي لها.<sup>2</sup>

ولقد بين (Peter Stoyko) طريقتين تربط الثقافة التنظيمية بإدارة الذاكرة التنظيمية وهي:

• **الطريقة الأولى:** بما أن الثقافة التنظيمية هي الوعاء الذي يحتوي على التجارب والخبرات الماضية، فهي بمثابة الذاكرة الحية للمنظمة التي تضخ من خلالها طريقة العمل؛

<sup>1</sup> عابي خليدة، (2021): تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالوادي الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص 93-94.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، (2007): علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 158.

• **الطريقة الثانية:** تتأثر عملية تبادل وتخزين المعرفة بثقافة التنظيمية، حيث لا يمكن القيام بتشارك المعرفة دون وجود ثقافة تنظيمية داعمة.<sup>1</sup>

4- **الذاكرة التنظيمية التسويقية:** تتضمن علاقات المنظمة بكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مثل الموردين، والعملاء، وقنوات التوزيع، واستراتيجيات التسويق، والمزيج التسويقي، يعد هذا النوع من الذاكرة أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة لأنه يميزها عن منافسيها. وبالتالي يجب أن تحمي المنظمة هذا النوع من الذاكرة ولا تسمح للمنافسين بتقليده.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى، يمثل إدارة علاقات الزبائن مفهوما حديثا لإنشاء العلاقات مع الزبون وتطويرها وفهمها من منظور معرفي، يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق تواصل وثيق بين المنظمة وعملائها لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، وتقديم قيمة مضافة تتماشى مع أهداف المنظمة العامة، وتعزيز القيمة التي يتلقاها العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.<sup>3</sup>

وفي نفس الصدد، يرتبط هذا المفهوم مع إدارة معرفة الزبون حيث يتضمن سجل تدون فيه تبادلات الزبون والمنتجات والخدمات التي يفضلها وخيارته الشخصية مثل اللغة وأسلوب الاتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة. وقد بدأت أغلب المنظمات تطور هذا النوع من معرفة الزبون بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظرا لأهميتها في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وإمكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم، وهناك عدة طرائق للحصول على هذه المعرفة منها ما يسمى (**Work Bench**) التي يستخدم فيها 75 نظاما مختلفا وتوضع لكل زبون صورة متكاملة عنه ويتم تحديث هذه النانظمة بشكل مستمر يزود بها ذوي العلاقات من المعنيين في ادارات وأقسام المنظمة، ومن الطرق الأخرى التي ظهرت في المنظمات ما يسمى بمصانع استشارات الزبائن ويكون مقرها في المنظمة، وكذلك هناك طريقة تشكيل فرق عمل الزبائن تهتم بالقضايا الأساسية للزبون وتقترب من كل الحركات السياسية والاقتصادية والعلمية لفهم قضايا وتصميم نموذج الخدمة وبما

<sup>1</sup> حسام أحمد أبو حجاج، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> بسام سمير الرميدي، (2020): مصطفى محمود أبو حمد، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، IJHTH، المجلد 16، العدد 02، جامعة الفيوم، مصر، ص07.

<sup>3</sup> هادي أحمد القوقة، (2016): أثر إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص14.

يتلاءم مع متطلبات الزبون، ويمكن أن تضم هذه الفرق مجموعة من الزبائن. وقد حدد (Murillo & Anrabi) أنواع المعرفة عن الزبون وهي معرفة عن فرص السوق وعن حاجات المنتج وخصائصه<sup>1</sup>. وفي ذات السياق، لجأت العديد من المنظمات إلى تبني التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات العملاء وتعزيز ولاءهم. يتم ذلك من خلال استخدام قنوات الاتصال المباشر مثل الإنترنت، والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة كالدردشة. يتمثل الهدف في إشراك الزبائن وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى توجيههم نحو شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها. يعتبر هذا النوع من الذاكرة التنظيمية والمعرفة أمرا حيويا يجب على المنظمات معرفته واستثماره بشكل فعال، بالإضافة إلى حمايته من التقليد.<sup>2</sup>

مما سبق يتبين لنا أن هنالك أربعة توجهات أساسية للذاكرة التنظيمية متمثلة في الذاكرة التكنولوجية والإدارية والثقافية والتسويقية، والتي تتكامل وتترابط فيما بينهما لتعزيز الدور الريادي للمنظمة، فاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية المختلفة والمتنوعة تعزز من كفاءة الأعمال والأنشطة في المنظمة. علاوة على ذلك، فإن الذاكرة المعروفة لدى الأفراد تزيد من عملية ارتباطهم وولائهم لمنظماتهم، كما وتيسر عليهم عملية التعلم، والحصول على المعلومات والمعارف المهمة التي يحتاجونها، ومما لا شك فيها أن المحافظة على تاريخ ثقافة المنظمة وحمايتها من فقدان أو التلف أو التسرب إلى المنافسين يساعدها على كسب الميزة التنافسية، وبما أن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة الخارجية فهي تسعى دائما لتلبية احتياجات ومتطلبات زبائنها، وعليه، يهيئها هذا النوع من الذاكرة للتكيف مع السوق وتجنب مفاجئته.

#### • انتشار الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Dispersion):

يتعلق هذا البعد بمدى توفر نمط الاتصالات المفتوحة التي تسهل الوصول إلى المعرفة المطلوبة، ويشير إلى مدى اتفاق العاملين على أهمية المعرفة المتوفرة بالمنظمة، ومدى إدراكهم لسياساتها ومشكلاتها والقضايا التي تواجهها<sup>3</sup>. كما يرى كل من (Walsh & Ungson) إلى أن الذاكرة التنظيمية لا يتم تخزينها مركزيا وإنما يتم توزيعها ونشرها عبر مختلف مراكز ومرافق الاحتفاظ المختلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره ص 150.

<sup>2</sup> راوية حناشي، سامية لحول، (2014): التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكتروني كاستراتيجية لتحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد خاص، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص73.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص151.

<sup>4</sup> Walsh James p, Ungson Gerardo Rivera, op.cit, p 62.

كما يشير (Matwally,2010) إلى ان المعرفة لا توجد في بعض عقول الأفراد بل تكمن في عقول الكثيرين، فكل فرد يمتلك معرفة من مصادر مختلفة، وبالتالي لا تكون المعرفة مركزية بل تميل إلى الانتشار. فالنشر بالمعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة لا يؤدي فقط إلى وجود معرفة جديدة بل لإعطائها معنى وإلى تطوير فهم مشترك للأحداث التي يمر بها الفرد في المنظمة، لذا فإن الخاصية المميزة للنشاط المتعلق بالمعلومات على مستوى المنظمة هو التشارك، كما أن الخاصية المهمة لتفسير الأحداث في المنظمة تكون مبنية اجتماعيا، وعليه فالفهم والتفسير المشترك للمعرفة لا يتطلب بالضرورة موافقة جميع الوحدات على النشاط بل تحقيق الحد الأدنى المقبول، والمنظمة تركز على التبادل الذي لا يعني التطابق بشكل تام أو وجود نفس التفسيرات لدى الجميع في أعمالهم المشتركة. ويؤكد (Moorman & Miner, 1997) على أن تأثير انتشار الذاكرة التنظيمية يظهر وينعكس على الإبداع وتحسين أداء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة لا يعتمد فقط على امتلاك العرفة وتخزينها بل وأيضا وبشكل كبير على انتشارها والتشارك فيها<sup>1</sup>. ومن جانب آخر أكد بعض الكتاب مثل (Weick, 1979) نقلا عن (Stein, 1995) على أهمية انتشار الذاكرة التنظيمية في مجال التعلم التنظيمي، بقوله "إذا أرادت المنظمة أن تتعلم أي شيء، فإن انتشار الذاكرة، ودقة مخزون الذاكرة، والشروط التي يجب التعامل بها مع الذاكرة، هي أمور جديرة بالاهتمام عند التنظيم". فالقدرات الاستيعابية والمعرفية للمنظمة لا تعتمد ببساطة على مجرد تفاعل المنظمة المباشر مع البيئة الخارجية وبشكل منفرد، وإنما تعتمد أيضا على نقل المعرفة عبر وحداتها التنظيمية، وهذا يتطلب من المنظمة فهم بنية الاتصالات بين البيئة الخارجية والمنظمة، وكذلك بين وحدات المنظمة، بالإضافة إلى توزيع الخبرات داخل المنظمة<sup>2</sup>.

وعليه وبناء على ما سبق، يشير انتشار المعرفة إلى مدى توفر هياكل الاتصالات والمعلومات التي تدعم قدرتها على تنمية المهارات التعاونية للأفراد، وتسهيل توفير المعلومات والمعارف بحرية فيما بينهم، مع ضمان انتشارها ومشاركتها بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى، مما يضمن استمرارية المعرفة وعدم فقدانها في حالة دوران العمل، بما يساهم في تغيير السلوك التنظيمي للمنظمات، ويعزز من عملية التعلم التنظيمي من خلال توفير المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمليات والأنشطة بالشكل المناسب.

#### • أشكال الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Forms):

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> الهام حمود علي الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

ينظر المهتمون والمختصون لأشكال الذاكرة التنظيمية من خلال عدة رؤى، فهناك من صنفها حسب مكان تخزينها في الجانب الإنساني والجانب التقني للذاكرة مثل (Stien,1989). بينما رأى (Walsh & Ungson,1991) أنها تخزن في العقول وفي الأوراق، وأشار (Moorman & Miner, 1997) إلى وجود ثلاثة أنواع من الذاكرة التنظيمية وهي: ذاكرة المعتقدات، ذاكرة الأنماط والروتين، وأخيراً ذاكرة النواتج والجوانب المادية للمنظمة. أما (Hamidi, 2009) فصنفها إلى ذاكرة معتمدة على التكنولوجيا وأخرى غير معتمدة على التكنولوجيا. في حين فرق (Cegara-,navaro & sa'nchez-Polo,2011) بين شكلين آخرين للذاكرة التنظيمية هما الذاكرة اللينة والذاكرة الصلبة وهو التقسيم الذي ستعتمد عليه الدراسة.

**الذاكرة اللينة (Soft-Memory):** تعتبر المنظمات بمثابة أنظمة اجتماعية، حيث تضم الأفراد وتستلزم التفاعل والتعاون بينهم، وهذا يؤدي إلى أن تصبح هاته المنظمات كمراكز للذاكرة الجماعية. هذا الواقع يفرض على المدراء إدراك الجانب الإنساني داخل التنظيم، الذي بعد المكون الأساسي لذاكرة المنظمة. وعليه، ترتبط الذاكرة اللينة بالأفراد، فهي موجودة في عقولهم وفي العلاقات التي يطورونها بشكل مستمر. وبالتالي، يجب على المنظمة الاعتراف بمعرفة أفرادها وإدارتها بفاعلية، بالإضافة إلى تخزينها وإعادة نشرها وتدويرها بين العاملين من خلال العلاقات الاجتماعية والمناقشات واللقاءات. هذه العمليات تُشكّل حدثاً اجتماعياً غنياً بالمعلومات والمعاني، والذي يستخدمه الفرد في سياق عمله لمواجهة التحديات المختلفة. ويعد التفاعل بين الأفراد أحد أفضل الوسائل لاكتساب ونقل المعرفة الضمنية، التي تُعدُّ أحد العناصر الرئيسية في اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الحوار والتفاعل الاجتماعي إلى تبادل المعرفة الضمنية وإنتاج معرفة جديدة يمكن تطبيقها في بيئة العمل. ومن الجدير بالذكر أن العمال يفضلون الاستعانة بزملائهم أو مصادر أخرى للحصول على المعرفة والنصيحة بدلاً من الاعتماد فقط على البيانات والسجلات. وعليه، لتعزيز دور الذاكرة اللينة، يجب فهم وتحسين جوانب التفاعل الاجتماعي مثل بناء الثقة وتعزيز العلاقات بين أفراد الفرق والمشروعات المشتركة. وذلك سيؤدي إلى زيادة وعيهم بما يمتلكه الآخرون من معرفة ومهارات كأساس

القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ناشئ من المعرفة الضمنية، مما يُعزّز قيمتهم ويشجع المنظمة على استقطابهم ودعمهم بشكل أفضل.<sup>1</sup>

- **الذاكرة الصلبة:** تشير الذاكرة التنظيمية الصلبة إلى قواعد البيانات الإلكترونية التي تدعم تخزين المعلومات والوصول إليها وتعديلها، فضلا على أن الأفراد داخل المنظمة يتعلمون باستخدام الذكريات الصلبة وهذا لأنها تزودهم بمفاهيم واضحة، فهي تشمل على معرفة عامة ومفصلة (مثل الملفات التنظيمية أو السجلات الوثائقية أو سجلات المعاملات أو التقارير السنوية)، في حين أن الهياكل الأكثر وضوحاً لتشفير الذاكرة الصلبة تشمل أنظمة المعلومات مثل أدلة الشركات وقواعد البيانات وأنظمة الملفات وما إلى ذلك.<sup>2</sup> وفي ذات السياق لا يوجد حتى الآن اتفاق بشأن أفضل التقنيات التي تدعم الذاكرة التنظيمية الصلبة، حيث (Lehner et al, 1998) اقترح أن الذاكرة التنظيمية لا يمكن أن تخدمها تقنية واحدة. كما يؤكد (Baird and Cross, 2000) أن التكنولوجيا ليست كافية لتجميع المعلومات في المستودعات الرقمية ولهذا تعتمد الذاكرة على شبكة العلاقات للحصول على المعلومات والمشورة. وفي نفس الصدد، أدركت المنظمة أهمية الحلول التكنولوجية كوسيلة تدعم وتخدم تخزين المعلومات بشكل أفضل، فضلا عن إمكانياتها الكبيرة في تقديم طرق وتقنيات حديثة في تحويل المعارف الضمنية<sup>3</sup>. وبهذا، اكتسبت أنظمة الذاكرة التنظيمية أهمية بارزة، حيث تشكل مكونا أساسيا من مكونات الذاكرة التنظيمية، والذي يعرف بأنه "نظام يعمل على توفير وسيلة يتم من خلالها إحضار المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية مما يؤدي إلى زيادة مستويات الفعالية للمنظمة". كما يعرفه بعض الباحثين بأنه "نظام يحقق أجزاء من قاعدة المعرفة التنظيمية بمساعدة تقنيات المعلومات والاتصالات أو يدرك ويدعم المهام والوظائف والإجراءات المرتبطة باستخدام المعرفة التنظيمية"<sup>4</sup>. وعليه، يمكن القول بأن نظم معلومات الذاكرة التنظيمية تضم ثلاثة أشكال أساسية هي:

<sup>1</sup> بلقاسم جوادى، المرجع نفسه، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> Juan Gabriel Gerara, (2011) : Influence of the open-mindedness culture on organizational memory An empirical investigation of Spanish SMES, The International Journal of Human Resource Management, Volume 22, issue01, p p 2-4

<sup>3</sup> Azizah Abdul Rahman, Saidatul Rahah Hamidi, (2006): Organizational Memory Information System Case Study In Faculty of Computer Science & Information System, UTM, International Conference on Technology Management, 4 - 5 December 2006, Putrajaya, p 03.

<sup>4</sup> Saidatul Rahah Hamidi, Kamaruzaman Jusoff, (2009): The Characteristic and Success Factors of an Organizational Memory Information System, Computre and Information Science, Volume 02, issue 01, 2009, p 143.

- الوثائق الورقية (Paper Documents): وتعد من المصادر الواسعة للمنظمة التي تستقر في المستودعات والمخازن المركزية للمنظمة كمكتبة المنظمة، ومن الأمثلة على المستندات الورقية ( المعايير التقنية، الإجراءات، التقارير) ؛
  - وثائق الحاسوب (Computer Documents): وتشمل جميع المعلومات المعتمدة على جهاز الحاسوب والتي تتم المحافظة عليها على المستوى العام للعمل الجماعي، ويمكن أن تكون متاحة ويمكن تنزيلها في بعض الأماكن -الفرعية أو المتعددة، أو يتم التخزين في أنظمة الملفات، أو في قواعد البيانات المركزية؛
  - الذاكرة الذاتية (Self Memory): وتحتوي على كافة الوثائق الحاسوبية والورقية التي يحتفظ فيها العامل وتشمل الدفاتر والملفات وبعض الأرشيفات الأخرى التي ليس لها صيغة أو قاعدة رسمية، وتحدد الذاكرة الذاتية بما يعتبره العامل مهما بالنسبة له، كما تعكس خبرته في المنظمة، ويتوقع وجود تداخل بين محتويات ومعلومات أشكال نظم الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup>.
- وبهذا نرى أن محتوى الذاكرة التنظيمية يتكون من عمليتين مترابطتين ومستمرتين هما الذاكرة اللينة والذاكرة الصلبة، وتهدف هاتين العمليتين إلى تقليل عدم اليقين، وتحديد ما هو ناجح وما هو غير ناجح، فضلا على أنهما تعززان من عملية التعلم باستخدام كل من المعارف الصريحة والضمنية، وفي ذات السياق، تلعب أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية دورا محوريا في تخزين المعلومات والخبرات التي يتم طلبها ومشاركتها بشكل مستمر، كما أنها تشجع الابتكار والاحتفاظ بالمرونة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد جلال حسن صرصور، (2021): دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص27.

### المطلب الثاني: تحديات ومعوقات الذاكرة التنظيمية.

تضم الذاكرة التنظيمية مجموعة من التحديات والمعوقات، وقد تشعبت وفقاً للاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال.

#### أولاً: تحديات الذاكرة التنظيمية

تعتبر الذاكرة التنظيمية دعامة حيوية لأي منظمة تواجه التحديات الراهنة في البيئة، حيث تمكن من الوصول إلى أفضل المعلومات والمعارف المتاحة للأطراف المعنية داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر آلية للتخزين المستمر، مما يدفعنا للنظر بجدية في كيفية استغلالها بشكل أمثل. ومع ذلك، فإن هذه العملية تواجه عدة تحديات، خاصة عند التفكير في مستوياتها المختلفة. من الواضح أنه من الناحية العملية، يجب التساؤل عما إذا كان ينبغي التحدث عن ذاكرة موحدة ومتجانسة. فعادةً ما يتم تسجيل المعلومات والتجارب والخبرات والمعرفة المتبادلة في المنظمة على أشكال مختلفة من الوسائط، سواء كانت ورقية أو رقمية. وبالتالي، تحتاج المنظمات إلى الاعتماد على كوادر بشرية مؤهلة أو لجان كفؤة قادرة على حفظ هذه المعلومات والمعارف المتنوعة دون إتلافها أو تغيير صياغاتها. وفي هذا السياق، فإن وجود مستويات مختلفة من الذاكرة يظهر أنه من الواقعي التحدث عن عدة ذكريات تنظيمية صغيرة، تلك الذكريات تظل مقيدة لأنها تتوقف على الظروف التي يتم فيها اكتسابها أو تسجيلها أو تنظيمها. يمكن أن تكون هذه القيود تقنية، مثل أنواع المعلومات، وأداء محركات البحث، أو السياسية، مثل وجود جدول زمني للاحتفاظ ودعم الإدارة العليا لتطبيقها، أو ثقافية. وبالتالي، تنشأ عدة تحديات أمام أخصائيي المحفوظات عندما يتعلق الأمر بالنظر في أن الذاكرة التنظيمية تشكلت من مستويات وأنواع ووسائط متعددة<sup>1</sup>. وعليه، فالذاكرة التنظيمية تواجه العديد من التحديات أهمها:

- **تحديات تعود لإدارة المعرفة:** تواجه إدارة المعرفة تحديات متعددة، بمن فيها ضمان تحويل المعرفة إلى أداة تدعم العمليات اليومية بكفاءة، والحفاظ على السياق الضروري للمعرفة داخل البيئة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة ماسة لتوفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب للموظفين، وتعزيز الثقافة الاجتماعية التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة، والتعلم المستمر.
- **تحديات تعود إلى عمال المعرفة:**  
وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> Dominique Murel, Pierrette Bergeron, op. cit. P36.

- هناك اختلاف بين الأفراد الذين يبذلون جهوداً للحفاظ على المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين الذين يستفيدون من تطبيقاتها؛
  - عرقلة عملية الامن الوظيفي والاجتماعي والمتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي وتبعاته؛
  - ينبغي أن يشارك الأفراد الذين سيستفيدون من تطبيقات البرمجيات المتقدمة في عملية تطويرها، لضمان تلبية النظام لاحتياجاتهم الفعلية. بدلاً من الاعتماد على برمجيات جاهزة تحتوي على قوالب محددة، يجب أن يتم تطوير البرمجيات بمشاركة المستخدمين المستهدفين لضمان فعالية وفعالية النظام؛
  - تواجه تحديات في جذب الموارد البشرية المؤهلة لإدامة الذاكرة التنظيمية؛
  - التحديات التنظيمية والإدارية المتعلقة في تشجيع العمل الفردي على حساب العمل الجماعي في بعض الأحيان؛
  - تحديات ممارسات تطوير النظام: يمكن فهم هذا من خلال الفجوة بين البحث والتطبيق وتظهر عادة في المجالات المختلفة والتي يتسع مجالها لصعوبتين تكنولوجيتين تساهمان في جسر الفجوة وهما:
    - غالباً ما يتم تطوير النظام بناءً على السياق الذي تم استخدامه لأول مرة وبالتعاون مع العاملين المعنيين. ومع ذلك، يجب أن يكون التصميم متوافقاً مع الاحتياجات والصلاحيات لسياقات أخرى مع عاملين آخرين؛
    - عند تقديم نظام جديد للمنظمة، يجب أن يكون هذا النظام متكاملًا وقويًا، ويندمج بشكل سلس مع العمليات الاعتيادية دون تعطيلها. على سبيل المثال، يمكن الإشارة إلى النظام المحوسب الجديد الذي يستخدم لمضاهاة البصمة في إدارة المختبرات والأدلة الإجرامية، والذي استبدل النظام اليدوي القديم. ينبغي أن يكون هذا النظام قابلاً للتطوير بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي، ويتم بناؤه بشكل تراكمي ليستفيد من التحسينات والابتكارات الجديدة في المستقبل.<sup>1</sup>
- بناءً على ما تقدم نستنتج، أن الذاكرة التنظيمية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءة أداء الأعمال والأنشطة في المنظمات. لذا فإن الفجوة الكبيرة بين العاملين وميلهم لعدم مشاركة وتبادل معارفهم، بالإضافة إلى كبحهم للمعارف الضمنية بهدف الحفاظ على تنافسيتهم، يجعلهم يعيشون في عزلة

<sup>1</sup> إيثار خلف هميسات، (2014): أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البقاء التطبيقية، السلط، الأردن، ص ص18-19.

عن بقية أفراد المنظمة، وهذا يؤدي بالضرورة إلى فقدان الذاكرة التنظيمية بسبب ضعف التدفق المعرفي. لذا ينبغي على المنظمات تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية، وتشجيع العاملين على تبادل معارفهم وخبراتهم المتراكمة حتى الفاشلة منها للاستفادة منها مستقبلاً، كما ينبغي تسجيل والاحتفاظ بتلك المعارف لتجنب تكرار الوقوع في نفس الأخطاء. من جانب آخر، فإن الاستعانة بالحلول والتقنيات التكنولوجية والرسمية يمكن أن يساهم في توفير آليات ديناميكية تتيح تخزين المعارف واسترجاعها بسرعة وأمان، ومنع تسربها خارج المنظمة.

### ثانياً: معوقات الذاكرة التنظيمية.

في ظل التغييرات والتطورات التي تشهدها المنظمات، تواجه الذاكرة التنظيمية العديد من المعوقات. هذه المعوقات تتطلب من المنظمات إرساء حلول ناجحة وفعالة للتغلب عليها، بهدف ضمان نجاح الذاكرة التنظيمية. فعدم وجود ذاكرة تنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ما يعرف بالزهايمر التنظيمي، وهو حالة تؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي غياب الذاكرة التنظيمية إلى فقدان الموظفين ذوي الخبرة العالية، يتطلب التعامل مع هذه التحديات إرساء استراتيجيات ملائمة تساعد في تعزيز الذاكرة التنظيمية. يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات إجراءات لتوثيق المعرفة وتبادلها بين أفراد المنظمة، وتطوير أنظمة معلومات فعالة، وتعزيز ثقافة الاستفادة من التجارب السابقة. بتنفيذ هذه الخطوات، يمكن للمنظمات تعزيز ذاكرتها التنظيمية والحد من مخاطر الزهايمر التنظيمي، مما يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة عملها<sup>1</sup>. مما لا شك أن العزلة داخل المنظمة تعتبر عاملاً أساسياً في فقدان الذاكرة التنظيمية. المنظمات التي لا تعزز الهياكل الاجتماعية وتعاني من ضعف العلاقات قد تجد صعوبة في الاحتفاظ بالمعرفة. فعدم وجود علاقات جيدة بين العاملين وضعف قنوات التواصل والثقة يمكن أن يحد من تدفق المعرفة، مما يقيد الفرص لمشاركتها وتبادلها. وعندما تحتجز المعرفة لدى عدد محدود من الأفراد، فإن الخسارة النهائية لتلك المعرفة محتمة مع فقدان هؤلاء الأفراد مع مرور الوقت. من بين عوائق بناء الذاكرة التنظيمية الفعالة، هو التركيز الثقافي الواسع على المنتجات بدلاً من العمليات، ومقاومة اكتساب وإعادة استخدام المعرفة بسبب الجهد الذي يتطلبه ذلك، والخوف من فقدان الأمن الوظيفي، وانخفاض احتمال العثور على المعرفة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، من بين العوامل التي

<sup>1</sup> محمد إبراهيم أحمد أبو برهم، مرجع سبق ذكره، ص 07.

قد تقلل من كفاءة الذاكرة التنظيمية هو فقدان الحوافز لحفظ المعرفة ومشاركتها، مما يقلل من رغبة العاملين في توليد معارف جديدة أو جعل المعرفة المتاحة للآخرين.

ويرى (Dalkir, 2011) أن العائق يتمثل في تصميم نظام ذاكرة تنظيمية يقدم عوائد قصيرة المدى كافية لعمال المعرفة، والتي تجعلهم يستخدمون هذا النظام. بالإضافة إلى ذلك، فقدان الثقافة الداعمة للتعلم، فعندما تتوفر ثقافة داعمة للتعلم داخل المنظمة سوف تعزز من فرص مشاركة المعلومات والمعارف والعمل على نشرها والاحتفاظ بها، وقد يسعى القادة إلى اكتساب المعرفة وتوليد التعلم التنظيمي، ولكن قلة المعلومات المتاحة نتيجة الحواجز التنظيمية يعرقل عملية التعلم التنظيمي، ويحد من القدرة على نشر سياسات العمل، وفهم تأثيراتها في الممارسة، وفهم الأسباب المؤدية للفشل، كما أن فقدان المناقشات المفتوحة لتعزيز فهم السياسات يحد من فاعلية التعليم المزدوج. وفي نفس الصدد، عندما لا يتوفر لدى أفراد المنظمة الاستعداد الكافي لتغيير ممارستهم بالاستفادة من المعرفة التي يتم نشرها وتوزيعها حول الأخطاء السابقة والمؤثرة في العمل، سوف تكون المنظمة عرضة لتكرار الفشل وحتى الأزمات، وسوف تكون المعرفة المتراكمة عديمة المعنى لو لم تعتمد عليها المنظمة في تشكيل السلوك المستقبلي، وحتى تكتسب الذاكرة التنظيمية حيويتها يجب أن يكون الأفراد على استعداد للاستفادة من المعرفة المكتسبة<sup>1</sup>. وفيما يلي سنحدد أهم هاته المعوقات:

- **جعل المعرفة الضمنية معرفة واضحة:** أحد المعوقات الرئيسية التي تواجه عمل الفرق هو ضرورة تحقيق اتصال فعال يسهم في تبادل المعارف والخبرات والتجارب والأفكار بين أفراد الفريق، بهدف دعم المخزون المعرفي للمنظمة، ولذلك فإن مشاركة الفهم واللغة هو أمر غاية في الأهمية. لكن، في بعض الأحيان، يعيق هذا الفهم استخدام لغة مشتركة، وخاصةً بالنسبة لعمال المعرفة الذين يمتلكون مستوى متقدم من المعارف والخبرات الإبداعية. لذا، يتعين خلق نظام للتواصل يعزز تبادل المعرفة ويعمل على تعزيز مشاركتها، بالإضافة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، من خلال بناء بيئة وثقافة تشجع على تبادل المعرفة وتعزيزها. هذا يساعد في تغيير طرق التفكير والسلوك في الفرق العاملة، ويدعم إنتاج الأفكار الجديدة والابتكارات، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعزز من مكانتها وتميزها. وعلى الجانب المقابل، يُعتبر جعل عملية الاستفادة من المعرفة جدية والسعي للابتعاد عن الأساليب التقليدية واعتماد

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

أساليب حديثة للتقاط المعرفة وتسهيل مشاركتها للآخرين، أحد الطرق الأساسية لتجنب الجمود التنظيمي وتعزيز عملية التعلم؛

- **الوثائق بدون سياق:** أحد العوائق في تفعيل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق، ذلك السياق الذي يعطي الوثائق معناها وهو الأمر الأهم الذي يسمح باستخدامها مستقبلاً عندما يتغير السياق، فالتصور الحالي يفترض بأن الذاكرة التنظيمية تتضمن تخزين العمل اليدوي من خلال التركيز على حفظ وتنظيم وفرصة واسترجاع المعرفة الصريحة المخزنة في الوثائق والسجلات، إلا أن غير كاف، لأن معظم العمل المعرفي المطلوب لحل المشكلات المعقدة أي تلك المشكلات التي لم بعد على تعريف وتحديد دقيق لها لأنها تتغير عبر الوقت، فالتعامل مع المشكلات ربما يتم من خلال فقدان الافتراضات والقرارات تحت ظروف عدم التأكد، وتأسيساً على ما سبق، فإن التعامل مع المشكلة المعقدة الهدف الرئيسي منه ليس إيجاد الإجابة الصحيحة، إنما إيجاد الحل الصحيح الذي يجعل المشكلة قد فهمت بما لها من علاقات ودلالات واسعة، ذلك أن عمل المعرفة بحاجة إلى مشاركة الفهم والاهداف التي تساعد في إبداع القصة الناجحة عن ماهية العمل والتعلم منه، ولا يأتي ذلك إلا من خلال ربط المعرفة بالسياق الذي يتضمن القرارات الحقائق والافتراضات التي وردت في التوثيق نفسه؛

- **الصلة والحجم:** تشكل الصلة السياقية الإنسانية تحدي أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة الضمنية لأنها قد تفقد قيمتها وصلتها عبر الوقت بسبب دوران العمل أو الموت أو التقاعد نظراً لأنها تتضمن المعارف والخبرات الكامنة في عقول الأفراد، ونظراً لذلك إن المعرفة الضمنية قد تكون أكثر سياقية ولها وهج باعتبارها الركيزة الأساسية للمنظمة التي تحقق لها الميزة التنافسية، وفي ذات السياق، وفيما يتعلق بمسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية، لها القدرة على استدعاء ما تريده للاستخدام الحالي أو المستقبلي، وعليه، فالتساؤل يكمن في مدى كبر الحجم الذي تتسع له الذاكرة التنظيمية، خاصة مع انتشار الأنترنت والتقنيات والوسائل الرقمية الحديثة وربط المنظمة بها، فالتحدي هنا يكمن في إبداع آليات وطرق تكنولوجية حديثة تمكن الذاكرة التنظيمية من الاحتفاظ بالكم الهائل من المعرفة والخبرات والمعلومات وفي ذات الوقت تستطيع استرجاعه في الوقت والمكان الذي تحتاجه أي بطريقة مماثلة للذاكرة الإنسانية؛
- **المقاضاة النسيان التنظيمي:** تحدث المقاضاة لو لوحظت أي مذكرات مكتوبة أو تقارير مالية غير صحيحة يمكن استخدامها ضد المنظمة، إن مثل هذا التفكير يشكل معوقاً أمام الذاكرة

التنظيمية بأن تضع أية معلومة مدونة ومخزنة في الكمبيوتر تحت عدسة إمكانية استخدامها ضد المنظمة، وعليه، فالمنظمات تهتم بتجنب الأخطاء التي سوف تكلف المنظمة المقاضاة وتوابعها، من خلال منافستها على أساس أنواع المعرفة المختلفة المتمثلة في المعرفة الأساسية والمعرفة المتقدمة والابداعية، ومن الأمثلة على النسيان التنظيمي تشكيل لجان لإعادة دراسات الملفات لدراسة ما ينبغي إتلافه وما يجب إبقاءه؛<sup>1</sup>

• **الصمت التنظيمي:** عندما لا يستطيع الأفراد التعبير عن رأيهم وأفكارهم ومقترحاتهم أو لا يستطيعون التحدث مع رؤسائهم وأقرانهم الآخرين في الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية الرسمية، يلجئون إلى اختيار الاتصالات المجموعات والاتصالات الغير رسمية كبديل للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم ما يؤدي إلى ظهور الشائعات التي تتشكل في سياق اتصال غير رسمي مما يؤدي إلى تشويه المعلومة ونشر الشكوك الضبابية وعدم اليقين في اتخاذ القرارات، علاوة على ذلك يصعب على الأفراد التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل على الرغم من أنهم المصدر الأكبر للبيانات والمعلومات في المنظمة، وهكذا تفقد المنظمة الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية، وعدم الاستفادة من جهود الأفراد التطوعية والتي قد تكون مفيدة جدا للمنظمة أكثر من الواجبات الرسمية المعتادة للأفراد؛<sup>2</sup>

• **مواقع المعرفة:** توجد الذاكرة التنظيمية بشكل عام في خمسة عناصر أساسية وهي: الأفراد الذين يحتفظون بالمعرفة في مخازن ذاكرتهم أو في هياكل معتقداتهم أو قيمهم أو افتراضاتهم، الثقافة التي تخزن المعرفة في اللغة والإطار والرموز والقصص المشتركة، التحولات والإجراءات والقواعد والتي تشمل المعرفة المضمنة مثل المنطق وراءها، الهيكل والأدوار التي تمثل تصور المنظمة للبيئة والتوقعات الاجتماعية، وأخيراً، تمثل الإعدادات المادية لمكان العمل المعرفة حول التسلسل الهرمي للوضع وتصورات السلوك. قد يكون هؤلاء العاملون في الذاكرة التنظيمية في مواقع مختلفة وقد يكون من الصعب دمج ذكرياتهم؛

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، (2010): دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 105-109.

<sup>2</sup> بن قانة ذيب، سيساوي فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 501.

- **تقلب المعرفة:** ينتج عن هذا التقلب تغييرات متكررة في محتويات الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك جنباً إلى جنب مع مشكلة ارتباط السياق، فإن تقلب المعرفة يزيد من توافق البحث واسترجاع المعرفة الضمنية في دليل التشغيل؛
- **موثوقية المعرفة:** يتم الاحتفاظ ببعض المعارف والخبرات والمعلومات خارج المنظمة، سواء من خلال مصادر خارجية أو طرق غير تقليدية داخل المنظمة. وهذا يستدعي قياس موثوقية هذه المعرفة في الواقع، خاصةً في ظل عدم اليقين. وبالتالي، يكون المستفسر أكثر تحفيزاً لاسترداد المعرفة إذا كان على دراية بالمعرفة ويرى قيمة محتملة فيها. لذا، يجب إدراج هذه المعلومات في الذاكرة التنظيمية لتسهيل استرجاع المعلومات والخبرات والمعارف؛
- **مشكلة السياق:** عندما يتم نقل المعرفة، غالباً ما يواجه الطرف المتلقي للمعرفة صعوبة في فهمها بشكل صحيح بسبب عدم معرفته بالسياق الأصلي لهذه المعرفة. من أجل تجاوز الحواجز الإدارية أو التنظيمية، يجب تجريد المعرفة من سياقها الأصلي، مما يمكن الطرف المتلقي من فهمها بشكل أفضل. يمكن للتحليل أن يكشف عن فارق مهم بين حجم هذه المشكلة في بيئات الاتصال ذات السياق العالي مقارنة بتلك ذات السياق المنخفض. يُعرف الاتصال عالي السياق بأنه الاتصال الذي يتم فيه تضمين الكثير من المعلومات في السياق، سواء كان ذلك مادياً أو شخصياً، وقليل جداً من المعلومات مشفرة بشكل صريح. بينما يتميز الاتصال ذو السياق المنخفض بأن الرسائل تشفر معظم المعلومات بشكل صريح في الرسالة نفسها. ونتيجة لذلك، يعتمد الأشخاص في ثقافات السياق المنخفض بشكل أكبر على الاتصالات الرسمية التي يمكن التعبير عنها شفهيًا، بينما يعتمد الأشخاص في ثقافات السياق العالي على متغيرات السياق مثل الخلفية الفردية والجماعية. تشير هذه التفاصيل إلى أن استخدام التكنولوجيا لدعم الذاكرة التنظيمية قد يكون أكثر فعالية في ثقافات السياق المنخفض، وأكثر تحدياً في ثقافات السياق العالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dorit Nevo, Yair Wand, (2005): Organizational memory information systems a transactive memory approach, Revu Decision Support Systems, Volume 39, issue 04, p p 550-551.

## المطلب الثالث: الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة.

لم يتوصل الباحثون والكتاب إلى اتفاق محدد بشأن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الذاكرة التنظيمية عنصر من العناصر الجوهرية لإدارة المعرفة، إلا أن هنالك القليل من المحاولات التي سعت للتعامل بشكل منهجي مع طبيعة الاختلافات وأوجه التشابه بين ما يميز الذاكرة التنظيمية عن إدارة المعرفة، فالذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة موضوعان متشابكان نمت أهميتهما للمنظمات والأكاديميين خلال السنوات القليلة الماضية، إذ تشمل إدارة المعرفة ممارسات مختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية مثل توليد المعرفة والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها، هذه الممارسات تعتمد على المشاركة الفعالة للمعرفة التنظيمية وتوليدها وتطبيقها إلى حد كبير على قدرة المنظمة على إنشاء وإدارة ذاكرة تنظيمية، والتي عادة ما يشار إليها بأنها طريقة ديناميكية لتخزين المعرفة من الماضي لدعم الأنشطة الحالية<sup>1</sup>. كما يشير (Schwartz et al, 2000) إلى أن الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة تطورتا على الأقل إلى شركاء مقربين فمجال البحث الخاص بالذاكرة التنظيمية والخاص بإدارة المعرفة عرفا مسارات تطور متسارعة ومقاربة، وبالصدد نفسه بين (Kuhn and Abecker, 1998) على أن الذاكرة التنظيمية مكون أساسي لإدارة المعرفة، وحثتهم في ذلك أن الذاكرة التنظيمية باعتبارها تهتم بالحفاظ على المعرفة من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي، يجب أن تتكامل مع إدارة المعرفة وتدمج<sup>2</sup>. ويشاطرهم (Similarly, Randall, Hughes, O'Brien, Rounfield, and Tomie, 2001) الرأي نفسه إلى أن الذاكرة التنظيمية مفهوم مماثل للإدارة المعرفة ويتم استخدام الإثنين في الممارسة والتبادل، ويؤكد كل من (Hoog and Spek, 1997) إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة عندما صرحا أن هناك مشكلة مهمة في إدارة المعرفة هي "الاستخدام غير الكافي للمعرفة المخزنة في ذاكرة الشركة المنظمة بشكل سيئ". وهذا الرأي مخالف للرأي الذي أشار إليه (Marsh and Morris, 2001) إذ يرى بأنهما غير متماثلتين ولا يجب الخلط بينهما. تركز إدارة المعرفة على استخدام المعلومات والمعارف في الوقت الحالي، بينما تركز الذاكرة التنظيمية على تخزين المعرفة السابقة للاستفادة منها في المستقبل. يتمثل الجانب المركزي لإدارة

<sup>1</sup> Dorit Nevo, Yair Wand, op. cit, P 549.

<sup>2</sup> سعد فاضل عباس المحمود، (2010): تأثير الذاكرة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة، مجلة جامعة دهوك، المجلد 13، العدد 01، جامعة دهوك، العراق، ص ص 254-255.

المعرفة في الحفاظ على المعرفة التنظيمية واستعادتها، بينما تمثل الذاكرة التنظيمية الآلية التي يتم من خلالها استرجاع المعرفة للاستخدام الحالي والمستقبلي.

من المنطقي أن نعتبر الذاكرة التنظيمية جزءاً من إدارة المعرفة، إذ يُظهر هذا النهج فرقاً بينهما. فإدارة المعرفة تشمل المزيد من الجوانب بالمقارنة مع الذاكرة التنظيمية، حيث تتناول القضايا الكاملة لإدارة المعرفة التنظيمية، وتُعتبر أوسع بكثير. وتعد عملية تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية جزءاً هاماً من وظائف إدارة المعرفة، ومع ذلك، فإنها ليست الوظيفة بأكملها<sup>1</sup>.

وعلى أساس ما تقدم أشار الباحثين بأن إدارة المعرفة تتكون من عدة عمليات جوهرية إلا أنه يوجد شبه اتفاق حول بعض هذه العمليات الأساسية المتمثلة في (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وعليه، تهدف عملية توليد المعرفة إلى تثمين الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمة، فالعمليات الأربعة التي حددها نوناكا وتاكيوشي تعمل على إضافة معارف جديدة وتحويل المعارف الموجودة في المنظمة من نوع إلى نوع آخر صريحة إلى ضمنية أو العكس، وهذا ما ينعكس على قيمة وأهمية الذاكرة التنظيمية وخاصة إذا تم تخزين كل المعارف التي تم توليدها في قواعد المعرفة. وحسب (Robert Reix) فإن تخزين المعرفة التنظيمية يتم في ثلاثة أجزاء رئيسية من الذاكرة التنظيمية، وهي: الأفراد، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي. يعتبر تخزين المعرفة عنصراً أساسياً في إدارة المعرفة، حيث يمكن للمنظمة أن تفقد المعرفة بسبب النسيان أو صعوبة الوصول إليها. عملية الخزن تُعتبر أحد العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة المرتبطة بالذاكرة التنظيمية. في حال عدم وجود هذه العملية، لا وجود للذاكرة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية توزيع المعرفة تعتمد بشكل كبير على توافر المعرفة اللازمة وسهولة الوصول إليها، حيث تعتمد فعاليتها على قواعد معرفية (ذاكرة تنظيمية) متاحة لجميع أعضاء المنظمة. تسهيل عملية توزيع المعرفة الضمنية يعزز التواصل بين أفراد المنظمة. يُحدد تطبيق المعرفة على أرض الواقع أهميتها للمنظمة وحاجتها لتخزينها وتطويرها، حيث يمكن للمنظمة إضافة المعرفة الجوهرية أو المتقدمة أو الابتكارية لتحسين أدائها مقارنةً بالمنظمات الأخرى. وتتمثل تحديات عمليات إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والعكس، حيث يتطلب ذلك ذاكرة تساعد في ترميز وتخزين الخبرات والمعارف، وتبادلها واستخدامها بين أفراد

<sup>1</sup> بن عامر داهينين، (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص118.

المنظمة، وهكذا يكون وجود ذاكرة تنظيمية أمراً أساسياً لتنظيم وتوثيق الموارد المعرفية في المنظمات. ولهذا يرى (Kaathoven et al, 1999) بأن الوظيفة الأساسية للذاكرة التنظيمية يتمثل في تمكين المنظمة وموظفيها من تنظيم المعرفة والخبرات المتاحة لديها لاستخدامها في عمليات الأعمال. وبالتالي، يعتبر وجود الذاكرة التنظيمية أمراً حيوياً لتحقيق انسيابية وسلاسة العمل داخل المنظمة. ويظهر الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والمعرفة من خلال دور الذاكرة في توفير طرق الوصول إلى المعرفة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين، وتوزيع هذه المعرفة على العاملين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وجدولة المهام. وتأتي أهمية الذاكرة التنظيمية أيضاً من خلال دورها في تخزين هذه المعرفة لتكون متاحة للاستفادة منها في المستقبل. ويرى (Brown, 1991) بأنه نادراً ما يتم مشاركة الأفكار أو المعرفة التي يتم توليدها بواسطة العاملين أثناء أدائهم للعمل مع الآخرين أو أعضاء الفريق. ومن الطرق الفعالة للمشاركة في المعرفة الجديدة أو المتولدة هي عن طريق تخزينها رقمياً، بما تحتويه من تجارب وقصص، بهدف الاحتفاظ بها كمصادر مرجعية للمستقبل. أما (Balasubramanian, 1994) فيرى بأن ظهور التقنيات الرقمية والتكنولوجية مثل شبكة الإنترنت يمكن أن يُستخدم في إنشاء ذاكرة تنظيمية لتخزين المعرفة وتوزيعها، من خلال تشجيع الأفراد على المساهمة بمعرفتهم غير الرسمية. ومع ذلك، قد يكون من الصعب إقناع الأفراد بالمشاركة، حيث قد لا يكونون مستعدين للتخلي عن معرفتهم التي تُعتبر سلاحهم التنافسي في العمل أو في الحياة.<sup>1</sup>

على ضوء ما سبق، نرى بأن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط بإدارة المعرفة، حيث نرى بأن عملية توليد المعرفة تتمثل في انتزاع المعرفة من مصادرها المختلفة مما يؤدي إلى ابتكار أفكار حديثة والحصول على المعلومات والمعارف الجديدة الأمر الذي يطور الذاكرة التنظيمية ويثري قاعدتها المعرفية. علاوة على ذلك، فإن جذب العاملين ذوي الكفاءات المتميزة من شأنه أن يوسع قاعدة الذاكرة التنظيمية من خلال الحصول على معارف الأفراد الجدد المتميزة ومن جهة أخرى تفتح الذاكرة التنظيمية الآفاق أمامهم للحصول على خبرات أفراد المنظمة السابقين للاستفادة منها في تنمية قدراتهم ومهاراتهم. وفي ذات السياق، فإن التفاعل الجماعي بين العاملين وكثافة الاتصالات فيما بينهم تؤدي إلى تشجيع تبادل وتقاسم المعلومات فيما بينهم الأمر الذي يساهم في انتقال المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، مع العلم أن الذاكرة التنظيمية تتكون من مجموع الخبرات والمعلومات والمعارف المتراكمة

<sup>1</sup> سعد فاضل عباس المحمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-259.

من قبل الأفراد والجماعة، فتشجيع توزيع وتبادل المعرفة بين الأفراد يتيح لهم التعاون فيما بينهم مما يسمح بدمج معارفهم وخبراتهم لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات المناسبة، كما تساعد الذاكرة التنظيمية على تحويل المعارف والخبرات الموجودة في مستودعاتها المعرفية وتصنيفها وتحديد مكانها لتسهيل وصولها للأفراد الذين يحتاجونها في الوقت والمكان المناسب، ومما لا شك فيه أن أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية تلعب دور محوري في تخزين واسترجاع المعرفة، حيث عادة ما تقوم المنظمات بتدريب متخصصي المعلومات لضمان الاسترجاع الكفؤ للمعلومات والمعارف. وفي نفس الصدد، تهتم الذاكرة بالحفاظ على المعرفة من التلف أو فقدان في حالة مغادرة العاملين للمنظمة فهي تشكل وعاء فكري لتخزين المعرفة.

## خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للإطار النظري للذاكرة التنظيمية خلصنا إلى تنوع المفاهيم والتعاريف التي تناولت مفهوم الذاكرة التنظيمية مع صعوبة الاتفاق حول مفهوم واحد من قبل الباحثين. وبالتالي، يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية كمستودع معرفي يضم الثقافة التنظيمية، والممارسات، والسياسات والإجراءات. ونتيجة لذلك، باتت العديد من المنظمات تعتمد بشكل أساسي على الذاكرة التنظيمية كوسيلة لتحفيز العاملين على تحويل معارفهم الضمنية الفردية إلى معارف جماعية، بالإضافة إلى أنها تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعارف داخل المنظمة مما يزيد من فاعليتها التنظيمية. ومع التقدم في الرقمنة والتكنولوجيا، ينبغي على المنظمات أن تبتكر وتبحث عن طرق وآليات لتطوير ذاكرتها وضمان استمراريتها وتجديدها والاحتفاظ بها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاستعانة بنظم معلومات الذاكرة التنظيمية بغرض تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على ذكريات الماضي والحاضر لاستخدامها مستقبلاً.

تعد الذاكرة التنظيمية مورد أساسي في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، باعتبار أن لها دوراً جوهرياً في تنمية رأس المال الفكري. وبالتالي، فإن تنوع واستغلال المعارف الحالية لتوليد الأفكار الجديدة والخلاقة يعتبر من العناصر الأساسية لبناء القاعدة المعرفية للمنظمات. وعليه، فالذاكرة التنظيمية تركز على عدة أبعاد أساسية متمثلة في: تشكيل، محتوى، مستوى، توجه، انتشار، أشكال الذاكرة التنظيمية.

كما توصلنا إلى أنه بالرغم من إيجابيات الذاكرة التنظيمية إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات، والتي يجب معالجتها بالاستعانة بحلول رقمية وهذا لا يتم إلا من خلال التطوير المستمر لنظم المعلومات لمواكبة التغييرات والاستثمار الأمثل في الأجهزة والمعدات والتقنيات الرقمية، وهذه الحلول لا تكون فاعلة إلا إذا توفرت إدارة فعالة للمعرفة وبنية تحتية رقمية.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للرقمنة

## تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تغييرات سريعة في كافة المجالات والقطاعات، ولقد كان للثورة الرقمية دورا بارزا في إحداث تغييرات هائلة في المنظمات وهذا من خلال انتقالها من الأساليب الورقية إلى الأساليب الرقمية خاصة أمام عجز الأساليب التقليدية عن مواكبة تطورات العصر الحديث. ففي ظل التطور التكنولوجي الهائل تصاعد الاهتمام بالرقمنة حيث أصبحت تعتبر سببا في تغيير طريقة عمل المنظمات وتسيير أعمالها فالיום لا يمكن القيام بالعديد من الأنشطة والمهام دون الاستعانة بالتقنيات والتطبيقات الرقمية وهذا من أبسط العمليات إلى أكثرها تعقيدا. وبالتالي، شكلت أداة فعالة لمواجهة تحديات البيئة وفرصة للسيطرة على الكم الهائل من المعلومات بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة، خاصة أنها تتميز بالسرعة والكفاءة والتوسع.

إن التوجه نحو الرقمنة جعل المنظمات أكثر مرونة وأكثر تكيفا واستجابة مع بيئة سريعة التغير، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتح لها آفاق جديدة نحو الابداع والابتكار والتميز، فالتقدم السريع في التكنولوجيا والتقنيات الرقمية يتطلب إيجاد وتوفير المتطلبات المادية والمالية والبشرية المؤهلة. وبما أن الرقمنة تدعو إلى التغيير والتطوير المستمر فهي تحتاج إلى إستراتيجية رقمية ورؤية مستقبلية واضحة وخطة فعالة لدراسة مختلف التوقعات والتغييرات في بيئة الأعمال. ومن المتعارف عليه أن الرقمنة تسعى لتقليص الإجراءات ورفع الأداء و إزالة الحواجز المكانية والزمانية وتقليل الأخطاء البشرية، وبالتالي فالتطبيق الفعال لها يحتاج إلى وجود قادة قادرين على إحداث التغيير ويتمتعون بالمؤهلات الكافية التي تمكنهم من مساعدة وتوجيه الآخرين للانخراط في الثقافة الرقمية، فامتلاكهم لمثل هذه القدرات الرقمية يمكنهم من مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع الآخرين لابتكار الحلول والأفكار الجديدة والابداعية، إلا أن هذا التوجه السريع للمنظمات للتماشي مع التطورات الرقمية دفعها للبحث وجذب واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية والتي تتمتع بمهارات تقنية وتكنولوجية، هذا لكونهم مورد حيوي و ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر أساسي للميزة التنافسية. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الفوائد المتعددة التي تحققها الرقمنة إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات كصعوبة التكيف والتأقلم مع الرقمنة ومقاومة العاملين لعملية التغيير، وعدم توفر الكوادر البشرية لمؤهلة لاستخدام التقنيات الرقمية.

ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرقمنة.**

**المبحث الثاني: مقومات الرقمنة.**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرقمنة.

تعد الرقمنة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لها من أهمية في تعزيز مرونة البحث عن المعلومات وانتقالها واسترجاعها إلى أوسع نطاق وفي أقل وقت، كما أضحت أحد أكثر العمليات حيوية وأهمية في خلق الميزة التنافسية للمنظمات، نظرا لسعيها الدؤوب على تكيفها للبقاء والاستمرار في عالم رقمي تتطور منظماته بشكل متسارع. وعليه، تعد الرقمنة من أكثر الموضوعات ديناميكية في وقتنا الحاضر لأنها فتحت آفاق جديدة للمنظمات لجعلها أكثر قدرة على التنبؤ بالمستقبل، كما أتاحت لها الفرصة للحصول على المعلومات القيمة والرقمية والشفافة والذكية بشكل فعال وبأقل تكلفة وجهد، وبالتالي هذا يستدعي أن تكون الرقمنة أولوية اهتمامات منظمات الأعمال من أجل تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية.

## المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وخصائصها.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الرقمنة، ثم نخرج إلى خصائصها.

## أولاً: مفهوم الرقمنة.

لم يأتي اهتمام الباحثين والمنظمات بالرقمنة من فراغ، لأنها تعتبر بمثابة الجيل الثالث في مجال التقدم التكنولوجي، إذ تجمع بين تقنيات الجيلين الأول والثاني والتي أثرت على عمل المنظمات. فقد ظهر الجيل الأول خلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين تحت مسمى نظم المعلومات المحوسبة أي نظم المعلومات باستخدام الحاسب، حيث سمحت للمحاسبين بتسجيل البيانات بدقة أكبر وتحليلها بشكل أكثر دقة، أما الجيل الثاني، فقد ظهر في أواخر التسعينيات من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وتميز بالتقدم الكبير في شبكة الإنترنت، وقد ساعدت نظم المعلومات المتكاملة بشكل كبير في تطور عمل المحاسبين والمحاسبة الإدارية، ومن بين أهم هذه النظم نظم تخطيط موارد المنظمة، التي سهلت على المحاسبين توفير الوصول إلى المعلومات بفعالية أكبر وبوسائل متعددة المنظمة<sup>1</sup>.

في الآونة الأخيرة شهدت الرقمنة اهتماماً متزايداً، حيث أصبحت جزءاً رئيسياً من العمليات الاقتصادية، يرجع ذلك جزئياً إلى انتشار الإنترنت بشكل هائل، الذي أدى إلى ظهور مفهوم التجارة الإلكترونية والتي كان لها دور كبير في تسهيل التعاملات التجارية، وتقليص الوقت والجهد والتكلفة، ولكن ليس هذا فقط، بل فتحت جديدة أمام آفاقاً جديدة أمام المنظمات والأفراد. تأسيساً على ما سبق،

<sup>1</sup> إكرامي جمال السيد زهر، (2020): أثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الأعمال، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 38، العدد 03، جامعة المنوفية، مصر، ص 266.

عرفت الرقمنة بأنها "قدرة المنظمات في استخدام التقنيات الرقمية لتوليد ومعالجة وتبادل المعلومات". كما عرفتها اليونسكو على أنها " انشاء مواد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة أو أجهزة رقمية أخرى، إذ يشمل المحتوى الرقمي انشاء وتبادل المحتوى والوصول إليه بأشكال رقمية، بما في ذلك الدورات عن طريق الأنترنت وأشرطة الفيديو والمكتبات والنصوص الرقمية والألعاب والتطبيقات". أما بالنسبة للتعريف الشائع المستخدم من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لقطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتفق عليه عام 1988 بأنها " مزيج من صناعات التصنيع والخدمات التي تقوم بجمع نقل وعرض البيانات والمعلومات رقمياً"<sup>1</sup>.

في حين ركز الباحثين والعلماء على اعتبار الرقمنة بمثابة تغيير في النماذج الحالية المستخدمة في الاتصال والتفاعل، والاستعانة بدلا عنها بالأجهزة الرقمية، وتوضح (Vartanova) بأن هنالك فرق بين مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي، فالتحول الرقمي ليس فقط ترجمة المعلومات إلى شكل رقمي، ولكنه يشمل بنية تحتية إدارية وسلوكية وطابع ثقافي، بينما الرقمنة هي بمثابة تغيير في نموذج الاتصال والتفاعل مع بعضنا البعض ومع الأطراف الأخرى<sup>2</sup>.

وفي كل الحالات تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه، حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

- في مجال الحاسب الآلي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي يسمح بمعالجتها بواسطة الحاسب؛
- في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صورة أو إيضاحات أو خرائط .. إلخ، وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يمكن قراءتها بواسطة الحاسب الآلي، أي إشارات أو Scanning وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة الماسح الضوئي ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسوب؛

<sup>1</sup> نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، (2019): تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق ودراسة المستهلك، المجلد 11، العدد 01، جامعة بغداد، العراق، ص103.

<sup>2</sup> عزة جلال مصطفى نصر، منار محمد بغداد، (2021): تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر تصور مفتوح، مجلة كلية التربية، المجلد 18، العدد 106، جامعة بنى سويف، مصر، ص111.

• في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية<sup>1</sup>. وينظر (Terry Kany) إلى الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء آلياً بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يطلق عليها الرقمنة، ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة"<sup>2</sup>.

كما تشير الرقمنة إلى مجموعة من الإجراءات التي تُستخدم لتحويل المحتوى إلى بيانات رقمية. ومن ثم، شهدت مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقدماً هائلاً نحو الرقمنة، وذلك بفضل التعاون بين مختلف التخصصات العلمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن مجال الرقمنة يشمل مجموعة واسعة من المهارات التي تتطلب الممارسة المستمرة. وقد شهدت العديد من المجالات العلمية تحولاً نحو الرقمنة، مما جعل عصرنا يُعرف بعصر الرقمنة<sup>3</sup>.

في حين يعرفها البنك الدولي أنها "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الرقمية، وبفضل هذه التكنولوجيا استسقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة تكنولوجيا ملائمة، مما أدى إلى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة"<sup>4</sup>. وتعرفها (Charlette Buresi) بأنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عتاب كلثوم، الدراجي مكي، (2021): رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر بلدية ورقلة نموذجاً، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 1255.

<sup>2</sup> بطاط نور الدين، (2021): الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، ص 126.

<sup>3</sup> سعيدة كحيل، (2021): كفاءة الرقمنة في تكوين المترجم السياحي، مجلة في الترجمة، المجلد 03، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنبة، الجزائر، ص 04.

<sup>4</sup> سهيلة قطاف، (2021): الرقمنة في ظل جائحة كوفيد 19 كبديل فعال لتطوير خدمات البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية برج بو عريريج، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة تامنغست، الجزائر، ص 1006.

<sup>5</sup> فالتة فيصل، صباح عبيد، (2020): دور الرقمنة في ترسيخ الأحداث وإحياء التراث الشعبي عبر العصور، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد 04، العدد 13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص 47.

ويرى سامح زينهم عبد الجواد في كتابه المكتبات والارشيفات بأنها " تحويل المواد من الشكل الذي يمكن قراءته بواسطة الإنسان إلى الشكل الذي يمكن ان يقرأ فقط بواسطة الحاسب الآلي، ويمكن استخدام المساحات المسطحة والكاميرات الرقمية والعديد من الأجهزة الأخرى لترقيم المواد التناظرية المختلفة"<sup>1</sup>. كما تعرف الرقمنة على أنها " هي تحويل المنتجات المادية، أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطور جذرية في طريقة عمل المنظمة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تتوافق مع أهداف المنظمة والعملاء"<sup>2</sup>.

في حين يبين الفاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق بأنها " عملية رقمية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية"<sup>3</sup>. أما (Doug Hodges) فيعرف الرقمنة على أنها " إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل المقالات الدورية، الكتب، المخطوطات، الخرائط، وغيرها إلى شكل رقمي"<sup>4</sup>. كما أشارت الشبكة الكندية للمعلومات حول التراث RCIP بأنها " العملية التي يتم من خلالها خلق صورة رقمية انطلاقاً من وثيقة ورقية أو كيان ثلاثي الأبعاد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مهري سهيلة، بن جامع بلال، (2019): نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك، مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 01، العدد 04، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص83.

<sup>2</sup> محمد احمدو محمد إبراهيم، (2021): الرقمنة كآلية لضمان جودة التعليم، مداخلة ضمن فعاليات لملتقى الدولي الافتراضي الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص59.

<sup>3</sup> دياخني هناء، جزايري سمير وشابونية عمر، (2021): الرقمنة في المكتبات الجامعية وإشكالية الاستخدام المشروع للمصنفات الأدبية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 02، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، ص302.

<sup>4</sup> سعدي رابحي، (2020): التمكين الرقمي الرقمي وأثره على اتخاذ القرار، مجلة المداد، المجلد 10، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 01، ص87.

<sup>5</sup> سعد الله رشيد، فاشي خالد، (2020): دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص183.

كذلك عرفت على أنها " نقل الوثيقة على وسيط رقمي وتتخذ شكلين أساسيين، الرقمنة بشكل صور والرقمنة بشكل نص أي يمكن إدخال التحويلات والتعديلات عليها وذلك بمعالجة النص بمساعدة برنامج خاص بالتعرف على الحروف"<sup>1</sup>.

ويرى محمد فتحي عبد الهادي بأنها " عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي"<sup>2</sup>.

ويضيف قاموس ICE بأنها " تشير إلى تكنولوجيا رقمنة المعلومات حيث تتكون المعلومات الرقمية عادة من أرقام ثنائية ويمكن معالجتها بواسطة أجهزة الكومبيوتر، يقوم الكومبيوتر بفك تشفير الأرقام وإنشاء معلومات يمكن للبشر قراءتها"<sup>3</sup>.

ويؤكد (Daft) على أنها " سلاح إستراتيجي يمكن أن يساعد في بناء وتعزيز قدرات المنظمة الإستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات داخلها وخارجها وبما يوطد علاقة الرقمنة والزبائن والمنظمات الأخرى".

كما أشار كل من (Post & Anderson) على أن الرقمنة تعني "الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها إذ تتضمن هذه التقنيات الحاسوب بأنواعه، أساليب الخزن والطبع والقراءة، فضلا عن أساليب الاستلام والنقل وشبكات المحول والفاكس وأنظمة البرمجيات والتطبيقات".

كما تعرف على أنها " الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات كما وتستخدم كبديل لها في أحيان أخرى، فبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات وخرن المعلومات والمعارف وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن إنجاز

<sup>1</sup> سهلة علوان جواد، (2016): التوثيق الإلكتروني رقمنة الكتب التراثية ودورها في حفظ المخطوطات دائرة دار المخطوطات العراقية نموذجا، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 40، لعدد 76، جامعة المستنصرية، العراق، ص223.

<sup>2</sup> أسود ياسين، (2021): الرقمنة كضمانة للجودة في التعليم العالي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الافتراضي الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص180.

<sup>3</sup> أسامة جاسم محمد الشرفاوي، (2021): التطبيقات الرقمية للنقل الذكي ودورها في تعزيز رقمنة المجتمعات والتحول نحو المدن الذكية مدينة الكوفة حالة دراسة، مجلة البحوث العراقية، المجلد 02، العدد 33، جامعة الكوفة، العراق، ص55.

هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الزيادة الهائل في حجم ونوع البيانات وبنات الوضع يحتم ضرورة استخدام الرقمنة في تطبيقات نظام المعلومات<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق، لتحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة تحتاج المنظمات إلى توظيفها عملياً لتحقيق أفضل فائدة منها وتوفير نموذج شامل يدعم المنظمات في تحولها نحو الرقمنة سعياً منها لموائمتها مع أهدافها المنشودة ورؤيتها وغاياتها المستقبلية، كل ذلك جعل الرقمنة ضرورة حتمية في المنظمات. وعلى أساس ذلك يمكن إيجاز أهم خطواتها كما يأتي:

- **مكانة المنظمة في الرقمنة:** تنقسم هذه الخطوة إلى أربع خطوات فرعية تتمثل في (تأثيرات الرقمنة، ومحركات الرقمنة، وسيناريوهات الرقمنة، وأهداف الرقمنة). لتحديد موقع المنظمة، يجب تحليل تأثير الرقمنة عليها بتحديد وتحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للرقمنة وأهميتها في مجال الرقمنة، يجرى تصنيف الاتجاهات باستخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما يجب تحليل سيناريوهات مستقبل المنظمة لفهم تأثير الرقمنة المحتمل، وتقدير التكاليف والفوائد لكل سيناريو، مع اختيار الاختيار الأفضل للمنظمة. وعليه، يتم تحديد أهداف عملية الرقمنة بناء على تحليل السيناريوهات والجدوى الاقتصادية للمنظمة مع وضع مؤشرات الأداء ذات الصلة لتقييم النتائج؛
- **مراجعة الوضع الحالي:** في هذه الخطوة تم تحليل الوضع الحالي للمنظمة بالنظر إلى الأهداف المحددة. تتكون هذه الخطوة من خطوتين فرعيتين: تحليل المناطق المتأثرة وتحليل الوضع فيما يتعلق الأهداف. وعليه يتم أولاً تحليل المناطق المتأثرة أو القضايا المرتبطة بالهدف، حيث يتم تحديد الكفاءة الداخلية والعمليات والأدوات والموارد ذات الصلة، وإذا كان الهدف متعلقاً بالفرص الخارجية والعملاء والمنافسين والموارد الخارجية، يتم تحديد العمليات. أما إذا كان الهدف مرتبطاً بالتغيير التخريبي، فقد تتأثر المنظمة بأكملها. بعد تحديد المناطق المتأثرة يتم تحليل وضعها فيما بالنسبة للهدف، حيث تختلف التي يجب الإجابة عليها بناء على الهدف. على سبيل المثال إذا كان الهدف الكفاءة الداخلية، فإن الأسئلة تتعلق بالممارسات المستخدمة حالياً؛

<sup>1</sup>أسحر محمد أنور صالح، (2019): تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في ج م ع فودافون -أورنج- اتصالات-وي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 03، جامعة قناة السويس، مصر، ص22.

• خارطة الطريق للرقمنة: في هذه الخطوة يتم تحديد الخطة التفصيلية لتحقيق الهدف، حيث يتم تقسيم هذه الخطوة إلى أربع خطوات فرعية. تبدأ العملية بتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والهدف المنشود، مع التركيز على تحليل العمليات والتكنولوجيا الحالية في حال ارتباط الهدف بالكفاءة الداخلية، وتحديد العمل الضروري لتطوير العرض للعميل أو الشريحة المستهدفة في حال ارتباط الهدف بالفرص الخارجية. وفي حال ارتباط الهدف بالتغيير التخريبي، يُحدد القضايا الحالية والمفقودة التي يمكن استخدامها في الوضع الجديد. بعد ذلك، يتم وضع الخطوات العملية اللازمة لسد الفجوة، والتي قد تتضمن استخدام تقنيات جديدة أو تحسين العمليات القائمة. يلي ذلك تحليل الجدوى للإجراءات المقترحة، وذلك من خلال تقدير التكاليف والفوائد وتحليل التأثير المحتمل. وأخيراً، يتم تحديد الأولويات وإعداد خارطة طريق تحدد ترتيب وأهمية الإجراءات المقترحة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والمواعيد الزمنية لتنفيذ الخطة بنجاح؛

• التنفيذ مع الدعم الفني: تتعلق هذه الخطوة بتنفيذ الإجراءات المحددة في خارطة الطريق والتحقق من صحتها، غالباً ما يكون مفيداً للتنفيذ أولاً إثبات المفاهيم عند محاولة اعتماد التطورات التقنية الجديدة. يعتمد نجاح هذه الخطوة بشكل كبير على الأهداف والأنشطة المخطط لها في الخطوات السابقة. لم يتم تحديد خطوات فرعية بشكل عام، ولكن ينبغي النظر في جوانب إدارة التغيير، بما في ذلك التغييرات التي قد تحدث بسبب الرقمنة بما في ذلك:

➤ النزاعات الإدارية المتعلقة بطبيعة التقدم تعتبر تحدياً اجتماعياً وثقافياً ينشأ نتيجة لهيكلية التنظيم؛

➤ التأثيرات على الأشخاص المعنيين (مما قد يؤدي بهم إلى الرد على هذه التغييرات)؛

➤ التحدي الفني ينشأ نتيجة صعوبة فهم واعتماد التقنيات الجديدة المطلوبة لتنفيذ التقدم.

وعليه يجب أن يؤدي التحقق من صحة الإجراءات إلى تحليل ما إذا كانت الإجراءات تؤدي إلى التأثيرات المرغوبة، كما يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية كذلك في حالة عدم تلبية التأثيرات المرغوبة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة للرقمنة يمكننا القول أن الرقمنة هي آلية حديثة تستند على استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية الحديثة قصد تطوير وتحويل الأعمال والمهام والأنشطة من طرق تقليدية إلى طرق رقمية حديثة ومبتكرة تمكن المنظمات من تبني الحلول الرقمية بشكل أسرع وبأكثر كفاءة

<sup>1</sup> Päivi Parviainen, Maarit Tihinen, Jukka Kääriäinen, Susanna Teppola, (2017): Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice, International Journal of Information Systems and Project Management , volume 05, issue 01 , p p 70-74.

وفعالية، فالرقمنة تشكل أحد أهم الوسائل التي توفر الخصوصية والأمن في المعلومات، كما تساهم في ظهور الفرص والوظائف الجديدة، ويمكن الاستفادة منها للقضاء على الأمية الرقمية و تطوير مهارات الموارد البشرية الرقمية بما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها.

### ثانياً: خصائص الرقمنة.

إن الحاجة الملحة للرقمنة وما أحدثته من تغييرات جذرية في المنظمات جعلها تتسم بخصائص جوهرية خاصة مع قدرتها على البحث عن الطرق الناجعة لجلب المعلومات والمعارف بدقة وسرعة هائلة، عن طريق الاعتماد على التكنولوجيات الرقمية والإنترنت لتعزيز فرص التفاعل والاتصال بين العاملين تلقائياً في ظل بيئة رقمية افتراضية، وعلى عكس المنظمات التقليدية فهي تتمتع بخاصية مميزة تسعى في مضمونها إلى إبقاء معلوماتها ومعارفها وأعمالها رهينة السرية التامة. وعليه تكمن خصائص الرقمنة في النقاط التالية:

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الرقمي، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الرقمية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التحول نحو المؤتمرات الرقمية والعمل عن بعد من خلال المنظمات الافتراضية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، مما يفسح المجال للعمل في أي وقت دون قيود مكانية أو زمانية تقليدية؛
- إدارة بلا تنظيمات جديدة: الاعتماد على هياكل منظمات ذكية وشبكية تعتمد على صناعة المعرفة، مما يتيح التنظيم والتعاون بطرق أكثر فعالية؛
- السرعة والوضوح: زيادة السرعة والوضوح في إنجاز المعاملات، بتجاوز القيود البيروقراطية التقليدية؛
- عدم التقيد بالزمان والمكان: إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي مكان وفي أي وقت، مما يزيد من مرونة عملية الإدارة؛
- إدارة المعلومات والاحتفاظ بها: الحفاظ على السرية والخصوصية للمعلومات من خلال البرامج التي تمنع الوصول غير المصرح به؛

<sup>1</sup> بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، (2013): إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، ص11.

- المرونة: تعزيز جودة العمل وزيادة الدقة من خلال المعالجة الفورية والوضوح في إنجاز المهام؛
- السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه المنظمة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها لذوي الصلاحيات الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ لتلك المعلومات؛
- زيادة الإنتاج: إن الرقمنة كآلية عصرية تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات؛
- تبسيط الإجراءات: أمام ضرورة تطوير المنظمات وتحديثها باستخدام التكنولوجيا والتطبيقات الرقمية الحديثة، يتعين أن نولي اهتماما كبيرا للتأكد من استخدامها بشكل أمثل في تلبية احتياجات العاملين، كما ينبغي تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بينهم بطرق سهلة وسريعة؛
- تخفيض التكاليف: إذا كانت الرقمنة في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دعم عملية التحول، فإن اعتماد نمط المنظمات الرقمية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة مما يجعل الاعتماد على القوى العاملة ذات العدد الكبير غير ضرورية<sup>2</sup>؛
- التفاعلية: يمكن لمستخدمي التقنيات الرقمنة أن يكونوا مرسلين ومستقبلين في نفس الوقت، مما يتيح لهم تبادل الأدوار والمشاركة في عمليات الاتصال، مما يعزز التفاعل والتواصل بين الأنشطة؛
- اللاتزامنية: وتشير إلى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية الرقمنة، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله؛
- قابلية التوصيل: إمكانية استقبال الرسائل والتفاعل دون الحاجة لتواجد مترامن؛

<sup>1</sup> دريدي أحلام، مانع سبرينة ورحال ناصر، (2019): واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الإيجابية والسلبيات دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، ص ص769-770.

<sup>2</sup> بوراس عبد القادر، بو بوعبد الله فريد، (2018): حتمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية للارتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 05، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيمسويلت، الجزائر، ص122.

- قابلية التحرك والحركية: اللامركزية والقابلية للتوصيل والتحرك، مما يسمح بسهولة الوصول والاستفادة من الخدمات في أي مكان وزمان؛
  - الذكاء الاصطناعي: أحد أهم مزايا الرقمنة يتمثل في تعزيز تطوير المعرفة وتعزيز فرص تدريب العاملين من أجل تحقيق الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
  - العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات متعددة ومعقدة داخل مختلف أقسام المنظمة. تمكن هذه التقنيات لرأس المال بأن يتدفق الكترونياً، وتصبح هذه العمليات أكثر سهولة خاصة بفضل النظام التجاري المحرك برأس المال الرقمي<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى:
- الاستفادة من تنوع المصادر المعرفية مثل الكتب الرقمية، الدوريات، قواعد البيانات، الموسوعات؛
  - تسهيل التواصل عبر مختلف الوسائل مثل التواصل الكتابي والتواصل الصوتي، والتواصل المرئي؛
  - إمكانية التواصل غير المباشر بين الأفراد دون الحاجة لوجودهم في نفس المكان والزمان، من خلال البريد الإلكتروني والبريد الصوتي<sup>2</sup>؛
  - تبسيط إدارة الملفات والوثائق من خلال الاعتماد على وسائل رقمية بدلا من الحفظ الورقي والكتابة اليدوية؛
  - استخدام البريد الإلكتروني والصوتي كبديل عن الاتصالات الورقية والهاتفية؛
  - التميز بالابتكار والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتحقيق الأهداف؛
  - الحاجة إلى استخدام أنظمة رقمية مثل أنظمة التحصيل المجمعة، والخدمة عن بعد، والتسوق الرقمي، ونقطة البيع الرقمية؛
  - التركيز على اكتشاف المشكلات بدلا من مجلد حلها؛

<sup>1</sup> بكاي مولود، قرقيط عمر، (2016): مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، جامعة بليدة 02، الجزائر، ص 71-72.

<sup>2</sup> كدام صبرينة، رحالي سيف الدين، (2020): أثر استخدام الرقمنة في الرفع من درجة التحصيل العلمي للطلاب الجامعي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد خاص، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، الجزائر، ص28.

- تكثيف الجهود نحو التنفيذ وتحقيق النتائج الملموسة<sup>1</sup>.

يبدو جليا مما سبق أنه بالرغم من تنوع خصائص الرقمنة إلا أنها وسيلة متجددة باستمرار، تقوم على تبسيط الإجراءات والأعمال وتقديمها بدقة ووضوح وبأقل جهد وتكلفة، ومع انفتاح المنظمات على التقنيات الرقمية الحديثة جعلها هذا قدرة على تنويع مصادر معلوماتها وتوسيع مخازن معارفها.

**المطلب الثاني: مميزات، أهداف الرقمنة.**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف مميزات الرقمنة، وأهم أهدافها المنشودة.

#### أولاً: مميزات الرقمنة

تساهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، فضلا على ذلك ترتبط الرقمنة ارتباطا وثيقا بالابتكار بل وتشجع أيضا على استخدام الموارد البشرية والأصول الفكرية بكفاءة أكثر، كما تشكل أداة للتنمية والتطوير في المنظمات نتيجة لقدرتها على التأثير في كافة الأنشطة والعمليات، فضلا على قدرتها على الارتقاء بالأعمال وتقديم أفضل الخدمات وتحسين الحياة اليومية للعاملين بفضل استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية الحديثة<sup>2</sup>. بالإضافة إلى ذلك هنالك مزايا أخرى للرقمنة نوردتها فيما يلي:

- **حماية الأصول:** تستخدم الوثائق الرقمية للحفاظ على الوثائق الأصلية من التلف الناجم عن الاستخدام المفرط والمتكرر؛
- **سرعة البحث:** تعزز عملية الرقمنة من سرعة استخراج البيانات الرقمية على أنماط متعددة، مما يتيح تقديمها بأشكال متنوعة؛
- **الاستنساخ:** حيث بإمكاننا نسخ المعلومات الرقمية في أي وسيلة تخزين للحفاظ على جودتها، وكذا الاحتفاظ بنسخ احتياطية من الأصل مع إمكانية إصلاح الوثائق الهشة أيضا؛
- **الاطلاع المتزامن:** تمكن الأفراد من الوصول بسهولة إلى الوثائق والملفات، مع إمكانية عرضها بشكل متزامن من أي مكان يتواجدون فيه؛
- **تعد الرقمنة وسيلة فعالة في إدارة المجموعات الرقمية، حيث تيسر عمليات الفهرسة والبحث، كما تساعد في عمليات تحليل الوثائق واسترجاع أجزاء محددة منها<sup>3</sup>؛**

<sup>1</sup>عزيز سامية، قوارح أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup>نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>3</sup> بونيف محمد لمين، (2020): رقمنة الوثائق الأرشيفية المفاهيم والمبررات والتحديات، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص 72.

• توفير المكان في المخزن: لا تشغل النسخ الرقمية سوى حيزا بسيطا، إذ يمكن لوحدها تخزين صغيرة أن تحتوي على محتوى يفوق بكثير حجمها، في حين يمكن لقليل من مليمترات من وحدة التخزين استيعاب أمتار من المستندات الورقية، وعلى هذا الأساس يمكن بسهولة حفظ هذه الوثائق في مكان بعيد عندما يتم تحويلها إلى تنسيق رقمي، وهذا يمنح فرصة للموظفين للوصول إلى الوثائق الرقمية، مما يعزز من الفوائد المستقبلية المترتبة على هذه التطورات، وإذا انتبهنا إلى أن الكثير من مخازن المنظمات تعاني من مشاكل في مكان التخزين، يصبح من الواضح أن التحول إلى الحلول الرقمية هو إجراء مناسب لحل مشكلة ضيق المساحة وتكاليف التخزين المتزايدة،

• توفير الوقت: إن تحول الوثائق والملفات إلى صيغة رقمية، يمكن الأفراد من استرجاعها بفاعلية فائقة في غضون ثواني، ما يقلل بشكل كبير من الزمن الذي كان يستغرقه هذا العمل في السابق ويجعله أكثر فاعلية، بالإضافة إلى ذلك، تتاح الفرصة لعدد كبير من الأفراد لتبادل معارفهم وتجاربهم بشكل متزامن، مما يعزز من تدفق المعلومات والخبرات بين الأفراد والجهات المختلفة. من جانب آخر، يمكن للأفراد الوصول إلى النسخ الرقمية المختلفة التي تحتوي على مجموعة متنوعة من المعلومات والمحتويات عبر الإنترنت، دون الحاجة إلى الوجود الشخصي. هذا يسمح لهم بالاستفادة من الأوعية المعرفية المختلفة والاطلاع على المعلومات بسهولة ويسر، مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتسهيل عملية البحث والتعلم<sup>1</sup>.

وتكمن مميزاتها أيضا:

- التوجه الجديد يسعى لتبني إستراتيجيات شاملة لتسهيل التعاملات في العصر الرقمي، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من التقدم التكنولوجي واستغلال الرقمنة لإعادة هندسة الأعمال؛
- ساهمت الرقمنة في زيادة حجم التعاملات، وتعزيز السياسات العامة الكفؤة والفعالة، إضافة إلى امتلاك الموارد المادية الملموسة والغير مادية ذات الطابع المعرفي؛
- استخدام تقنيات حديثة ذات الطابع الكمي للتنبؤ والاستقراء المستقبلي في تحليل البيانات ومعطياتها ضمن أنظمة معلومات متطورة بما في ذلك نظم المعلومات المعرفية؛

<sup>1</sup> سيد إدريس يوسف، (2021): دور الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة في التعريف بالتراث الثقافي واثمينه، مجلة منبر التراث الأثري، العدد 09، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص294.

- العمل على تعديل أساليب العمل لتحقيق الوفرة والكفاءة في استغلال الوقت والجهد والتكلفة؛
  - تعد الرقمنة أداة قوية لتعزيز التنمية والتطوير والارتقاء بجودة المخرجات المعرفية<sup>1</sup>؛
  - تصبح إدارة البيانات الرقمية أمرا سهلا وأكثر دقة وفعالية، حيث يتم تنظيم البيانات بشكل أفضل ويتم الاحتفاظ بها وتحديثها بشكل مستمر؛
  - الخدمة ذاتية وبالتالي يقل العبء على المنظمات، كما يبسر عليها استحداث أنشطة جديدة؛
  - تسهم في نشر الوعي الثقافي الرقمي وتشجع العاملين على الاستفادة من الوسائط المتعددة والتقنيات الرقمية الحديثة؛
  - مواكبة التقدم التقني في العالم واستغلال وجود تسهيلات للوصول إلى شبكات المعلومات؛
  - تمكن العديد من العاملين من الاستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف في وقت واحد؛
  - تيسر الوصول إلى المعلومات والمعارف والخدمات عن بعد، متجاوزة القيود المكانية والزمانية، كما تتيح للفرد الاستفادة من ذلك حتى في منزله<sup>2</sup>؛
- وفي ذات السياق، لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية في العاملين لاستخدام الرقمنة تتمثل فيما يلي:

- الإدراك التام لمعنى الرقمنة؛
- إدارة مصادر المعلومات بشكل فعال وآلي؛
- تقديم الخدمات من خلال وسائل رقمية تكنولوجية؛
- تخزين وتوزيع المعلومات والمعارف للعاملين عبر وسائط رقمية؛
- الإلمام الجيد للتعامل مع وسائط المعلومات عبر التقليدية؛
- المعرفة الكاملة والإدراك للتعامل مع الحاسب الآلي والتقنيات والتطبيقات الرقمية؛
- القدرة على التعامل مع النظم الآلية داخل المنظمات وإدارة قواعد البيانات؛

<sup>1</sup> فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، ابتسام عباس عبد الحسن، (2021): الرقمنة المستقبلية ودعم تأمين رأس المال الفكري دراسة حالة شركة التأمين الوطنية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 68، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 27.

<sup>2</sup> إبراهيم خليل يوسف خضر، (2017): مصادر المعلومات في المكتبة الرقمية دراسة للملاكات البشرية والمادية والبرمجية اللازمة لتجهيزها، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 07، العدد 04، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، ص ص 48-49.

- المعرفة الشاملة بالإنترنت وفهم كيفية التفاعل معه ومع شبكات المعلومات بشكل عام؛
- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والتكيف معها بشكل كامل<sup>1</sup>.

في ضوء ما سبق، يبدو أن الرقمنة فتحت آفاق جديدة أمام المنظمات من خلال مساهمتها في تقليل الأخطاء وتجنب تكرارها، بالإضافة إلى زيادة الوعي بأهمية الثقافة الرقمية لمواكبة التطورات المتسارعة. علاوة على ذلك، فهي تشجع على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات رقمياً عبر الولوج إلى شبكة الإنترنت، كما تتميز بقدرتها الهائلة على التوافق مع تطلعات المستفيدين من خلال تقديم خدمات رقمية بأكثر فعالية وسرعة. مما لا شك فيه أن استخدام التكنولوجيا الحديثة من شأنه أن يطور المهارات الرقمية للعاملين، كما يساهم في خلق أنماط ووظائف جديدة تتلاءم مع احتياجاتهم وقدراتهم.

**ثانياً: أهداف الرقمنة.**

أدت التطورات التكنولوجية والرقمية الحديثة دوراً حيوياً في تسريع عمليات الرقمنة في المنظمات، حيث يمثل الهدف الرئيسي في احتواء وتخزين المعلومات والمعارف لحمايتها من الضياع والتلف، بالإضافة إلى تسهيل استرجاعها عند الحاجة. وقد انتقلت العديد من المنظمات نحو نماذج تشغيلية مبنية على الرقمنة لمواكبة التقدم التكنولوجي وتعزيز أداء الأعمال والأنشطة بشكل أكثر شفافية وفعالية. ويمكن أن نعطي أهم أهداف الرقمنة بما يلي:

- **التواصل:** يشير إلى بناء وتطوير للمفاهيم العامة والسياسات والمعايير الفنية للإستراتيجية الرقمية من خلال تعزيز البنية التحتية الرقمية و تحديد معايير تطبيقها بشكل فعال وتصميم وتطوير الهيكلية الفنية والبرمجيات من خلال إجراء الأبحاث والدراسات الضرورية لإيجاد الحلول والأنظمة التكنولوجية الحديثة الممكنة للرقمنة، وتقديم أفضل خدمة متميزة وإدارتها بكفاءة، وتتألف البنية التحتية للرقمنة من عدة مكونات مثل شبكات الكومبيوتر كالإنترنت والتي تعتبر أساس عملية الرقمنة وتتألف البنية التحتية الداعمة للمنتجات الرقمية من المواد الأساسية الملموسة والترتيبات التنظيمية التي تدعم وجود شبكات الحاسوب؛
- **إدراج المهارات الرقمية:** يرتبط إدراج وتطوير المهارات الرقمية إلى ضرورة قيام جميع أعضاء المنظمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها على أساس يومي، بالإضافة

<sup>1</sup> إقبال جاسم جعفر، (2012): التحول إلى المكتبات الرقمية في جامعة البصرة والسبل والمعوقات من وجهة نظر العاملين في مكتبات دراسة ميدانية، مجلة دراسات البصرة، المجلد 07، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، ص 333-335.

إلى التمكن من الوصول إلى الخدمات الاتصالات، هذا التفاعل يشجع على تحقيق توازن تكنولوجي يسهم في تطوير المهارات الضرورية للاستفادة من الخدمات الرقمية، وإضفاء الطابع الديمقراطي للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- **العمل المشترك (التشغيل البيئي):** وهي تشير إلى قابلية العمل المشترك وإلى قدرة الأنظمة على تبادل المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وبشكل عام، يشير التشغيل البيئي إلى قدرة نظام أو منتج أو خدمة على التواصل والتفاعل مع منتجات أو أنظمة أخرى، وعادة ما يتعلق التشغيل البيئي في سياق الرقمنة بتبادل المعلومات والمعارف<sup>1</sup>؛
- **التحول من البيئة التقليدية المعتمدة على الأوراق إلى بيئة رقمية:** تتسم بالتفاعل الإيجابي بين كافة العاملين في المنظمة وتعمل على تمكين العاملين من تنمية مهارات التفكير الإبداعي باستخدام التقنيات الرقمية، كما تعمل على مراعاة واحترام الفروق الجوهرية بين العاملين لتطويرها وتوجيهها بما يتماشى مع أهداف المنظمة الرقمية؛
- **التوجه نحو الرقمنة الإدارية:** والتي تساهم في مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تقنيات ونظم المعلومات وهي تمثل استجابة سريعة لتحديات القرن الحالي والتي تتضمن ثورة المعلومات والمعرفة، فضلا عن ذلك تعمل على تنمية الموارد البشرية واستثمار قدراتها وتوجيه الأفكار الإبداعية وتطوير الأساليب الإدارية بما يفيد المنظمة، كما تسعى إلى القضاء على المشكلات التقليدية وتحسين أداء العمل بالمنظمة من خلال تبني أساليب رقمية فعالة وكفاءة وسريعة. علاوة على ذلك، فهي تسهم في تعزيز الشفافية والوضوح، مما يعزز من ثقة العاملين بالمنظمة ويشجعهم على المشاركة الإيجابية بمعارفهم بما يحقق الأهداف المنشودة؛
- **إحداث تغييرات عميقة في المنظمات:** من خلال استخدام التقنيات الرقمية على المستوى التنظيمي وتنفيذ إستراتيجيات الرقمنة، ودفع الأداء الوظيفي للأفضل واستخدام الرقمنة لتحقيق تطور جذري في أداء المنظمة؛

<sup>1</sup>نغم حسين نعمة، رعد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، المرجع نفسه، ص109.

- توفير وإتاحة التعليم والتدريب: من خلال توفير التدريب والتعليم الضروري لأكبر عدد من العاملين لكونه يتغلب على قيود المكان والزمان وذلك بدون الحاجة إلى إنفاق ميزانيات ضخمة لتجهيز قاعات تدريبية؛
- دعم عمليات التنمية: من خلال توفير المعرفة وتيسير الحصول عليها، علاوة على ذلك تنميتها وتطويرها وتوفيرها لجميع العاملين بالمنظمة؛
- دعم التحول إلى منظمات المعرفة: في الوقت الذي تلعب فيه المعلومات والرقمنة دورا رئيسيا في توليد المعرفة، يجب التركيز على تمكين جميع العاملين على الإبداع، فكل عامل في المنظمة ليس فقط مستهلكا للمعلومات ولكن أيضا صانع ومبتكر لها، وتقتضي الرقمنة توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ومعرفة العلاقات التي تربط الظواهر بالأسباب والنتائج، وهذا ما جعل عملية تدريب العاملين على توليد المعرفة حاجة ملحة، ليصبحوا منتجين وليس مستهلكين فقط<sup>1</sup>؛

كما تحقق الرقمنة العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تركيز الرقمنة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيق أقصى استفادة لعلماء المنظمة، وكذا تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد، إضافة إلى ذلك تعمل الرقمنة على دعم بناء ثقافة إيجابية بين جميع العاملين عبر استخدام التقنيات الرقمية، وهذا بدوره يعزز على التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- إيجاد المناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل؛
- تعزيز عملية الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات وتسهيل تدفق المعلومات<sup>2</sup>؛
- الرقمنة هي الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل والتخطيط والتنفيذ والرقابة؛
- تساهم في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات؛
- تجعل الأماكن متجاورة، وتمسح الحدود الجغرافية، وتغير مفهوم الزمان والمكان؛

<sup>1</sup> عزة جلال مصطفى نصر، منار محمد بغدادى، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

<sup>2</sup> خوخاي عائشة، (2022): الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الجامعات المحلية دراسة حول الخدمات العمومية الالكترونية في البلديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جامعة بليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، ص 570.

- تمكن من اقتسام المهام الفكرية مع الآلة، نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام<sup>1</sup>؛
  - تطوير التفكير الإبداعي والخلق؛
  - تطوير إستراتيجيات فعالة لحل المشكلات المعقدة؛
  - تنمية مهارات التفكير المعرفي<sup>2</sup>؛
  - الانتقال من الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال الورقية إلى استخدام تقنيات المعلومات الحديثة بشكل فعال ومحكم؛
  - تبسيط الإجراءات الإدارية بطريقة تمكن من تنفيذها بسهولة وسرعة، مع إمكانية تتبعها بشكل رقمي؛
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة وبتكلفة مالية مناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؛
  - تعميق مفهوم الشفافية حيث يمكن لجميع العاملين الاطلاع على الإجراءات والقرارات بشكل مباشر، وهذا يعزز الثقة ويبعد المحسوبية عن العمليات؛
  - الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها، وذلك من خلال تبني تقنيات تشفير متقدمة؛
  - التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري، من خلال استخدام تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي مما سهل العمليات وجعلها أكثر دقة<sup>3</sup>.
- وبهذا يمكن القول أن الرقمنة تهدف إلى خلق بيئة رقمية تشجع على الإبداع والابتكار وتجديد الأفكار، و تضمن الوصول الفوري للمعلومات والبيانات والمعارف بدون قيود مكانية أو زمانية، كما تهدف الرقمنة أيضا لتبسيط وتحسين العمليات الداخلية للمنظمات، من خلال تقليل الأعمال اليدوية والانتقال إلى الأعمال الرقمية باستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجيات الحديثة. تهدف هذه التقنيات إلى تكيف وتمكين المنظمات من تعلم أساليب جديدة ومبتكرة، مع التركيز على الشفافية في ممارساتها

<sup>1</sup> فركوس حمزة، عمروش شريف، (2022): التكنولوجيا الرقمية كمتطلب استراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من بلديات ولاية البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جامعة البليدة

<sup>2</sup> لونيسي علي، الجزائر، ص490.

<sup>2</sup> كدام صبرينة، رحالي سيف الدين، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> فهيمة ذيب، (2022): واقع تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص 552.

وأنشطتها. من جانب آخر، تهدف الرقمنة إلى مساعدة المنظمات في متابعة تطورات السوق والمنافسة بشكل مستمر، مما يتيح لها اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للبقاء في بيئة الأعمال وتحقيق التميز والريادة، كما تحسن الرقمنة من كفاءة العمل وتعزز التفاعل مع العملاء، من خلال توفير خدمات عبر الإنترنت وتخصيص تجارب فريدة لكل عميل وتلبية احتياجاتهم بسرعة.

#### المطلب الثالث: مبررات، دوافع الرقمنة.

تعتبر الرقمنة عصب منظمات الأعمال في العصر الحالي، فانخفاض التكاليف التشغيلية، وسعيها الدائم لتحقيق رفاهية العامل من خلال أداء الأعمال افتراضيا بكل استقلالية وحرية، وقدرتها الهائلة على الاستخدام والاستغلال الأمثل للمعلومات والمعارف وضمن توزيعها في أقل وقت وجهد باستخدام تقنياتها المتعددة، كلها مبررات ودوافع أدت المنظمات لتطبيقها.

#### أولاً: مبررات التحول إلى الرقمنة.

بالتزامن مع الثورة المعلوماتية تلعب الرقمنة دوراً محورياً في المنظمات من خلال قدرتها على تسريع المعاملات وإيجاد الحلول المبتكرة، وبناءاً على ذلك ونظراً لتعاظم دور الرقمنة لجأت إليها المنظمات كآلية جديدة لتخفيف أعباء وتكاليف العمل خاصة مع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الكبير. نستخلص مما سبق أنه من أبرز مبررات التحول إلى الرقمنة ما يلي:

- حفظ مصدر المعلومة الأصلي من التلف والتآكل الزمني، من خلال تحويل المواد التقليدية إلى تنسيقات رقمية، وتبني تقنيات الأمان الرقمي، ما يمكن المنظمات من حماية بياناتها ومعلوماتها بشكل أفضل من التهديدات السيبرانية؛
- سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات والمعارف بكفاءة عالية بوسائل وتقنيات رقمية جديدة، وتسريع سير العمل وتقليل الوقت المستغرق في المهام التكرارية؛
- تعدد الرقمنة من الآليات الحديثة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء في مناطق بعيدة عبر الإنترنت؛
- تعدد المنظمات الرقمية عادة أقل تكلفة في التشغيل مقارنة بالمنظمات التقليدية، من خلال الحد من الاعتماد على الورق والعمليات اليدوية، كما يمكن أن تقلل تكاليف التخزين وإدارة المستندات والوثائق، وتقلل تكاليف الطباعة والتوزيع. بالإضافة إلى القدرة على توفير الموارد والخدمات بطرق أكثر اقتصادية من خلال الإنترنت والتقنيات الرقمية؛

- توفير خدمات معلومات بتقنيات جديدة كالبيث الانتقائي للمعلومات والخدمة المرجعية الرقمية وغيرها من الخدمات الآلية التي يمكن أن تظهر نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال الرقمنة؛
- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة والمعرفة من مصادرها الأولية إلى أن تصل للمستفيدين<sup>1</sup>؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة من أجل ضمان تدفق كفو للمعلومات والمعارف، فالمنظمات ملزمة بتوحيد بياناتها وترتيبها بشكل موحد لتسهيل الوصول إليها وتحليلها؛
- ضرورة توفير البيانات والمعلومات والمعارف وتبادلها بين العاملين، وذلك من خلال استخدام الأنظمة التكنولوجية التي تسهم في تسيير تداول المعارف وتعزيز التفاعل بين العاملين؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات أفضل وأكثر دقة بناء على معلومات واقعية وتحليلات متقدمة. وعليه، يجب على المنظمات أن تتجه نحو استغلال التطور التكنولوجي مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات لدعم قراراتها، وهذا بدوره سيساهم في تحسين الكفاءة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية<sup>2</sup>؛
- مشكلة أماكن الحفظ حيث أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى أماكن أكبر لحفظ الوثائق، وذلك نظرا لتكدسها وصعوبة الرجوع إليها عند الحاجة، هذه الوضعية جعلت المنظمات تفكر في اللجوء إلى رقمنة وثائقها؛
- احتمال ضياع أو سرقة الوثائق المهمة مع عدم وجود نسخ منها لتعويضها، خاصة إذا كانت الوثيقة هي المصدر الوحيد للمعلومة، وهنا يكمن مبرر التحول إلى الرقمنة من خلال تحويل الوثائق إلى صيغ رقمية تسهل الوصول إليها وإدارتها بفاعلية؛
- تسارع التقدم التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة، ولذا يعتبر تطبيق أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات خيارا لا غنى عنه لمواكبة ومواجهة التحديات وتفادي احتمالات العزلة والتخلف عن تطورات العصر السريعة والمعلوماتية؛

<sup>1</sup> عتاب كلثوم، الدراجي مكي، مرجع سبق ذكره، ص1258.

<sup>2</sup> ذيب فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 553.

- حاجة الموظفين في المنظمات إلى التعاملات السريعة وبشكل مضمون من خلال قاعدة رقمية<sup>1</sup>؛
- التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية والتي فرضت نفسها على مختلف المجالات؛
- الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر والمستدام بين العاملين خصوصا مع اتساع نطاق العمل وتعدد تخصصاته، من خلال بناء آليات ووسائل للتواصل الفعال تتناسب مع تطورات البيئة العملية المتغيرة باستمرار، يمكن أن تشمل هذه الوسائل اجتماعات منتظمة عبر الفرق، وورش عمل الافتراضية، المجتمعات الرقمية، المنصات الاجتماعية الداخلية، الاجتماعات عبر الإنترنت؛
- شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتوظيفها في حل المشكلات بكفاءة وفعالية، واستثمارها في تطوير وتحسين العمليات وتحقيق الابتكار، تلك المهارات تعتبر جوانب حاسمة في تحقيق النجاح في بيئة العمل الحديثة والمتطورة؛
- ازدياد عدد القوى البشرية العاملة في المنظمات مما يستدعي وجود نظام رقمي متكامل وذكي يسهل ويحسن عمليات التفاعل والتواصل مع هذه القوى البشرية، وينظم وينسق جوانب متعددة من إدارة العاملين، بدءا من عمليات التوظيف وانتقاء المواهب الواعدة، وصولا إلى تسجيل الحضور والانصراف، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم التدريب والتقييم المستمر<sup>2</sup>؛
- تنامي دور المعرفة كعنصر هام لمصادر الثروة ومولد رئيسي للقيمة المضافة؛
- زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال أجبرت المنظمات على البحث عن طرق جديدة لزيادة كفاءتها بما في ذلك استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية المبتكرة لتوجيه المنظمات نحو الاستدامة والنمو، ومعالجة المعلومات بشكل أفضل وتسريع تنفيذ المهام المعقدة، وإظهار أوجه ضعف

<sup>1</sup> صادقي فوزية، (2020): واقع رقمنة الجماعات المحلية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص22.

<sup>2</sup> أحمد سالم سالم، (2021): معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الجبل الغربي كلية العلوم بالزنتان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج، إندونيسيا، ص21.

وقوة الأداء وطرق تحسينه، فضلا عن تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل أسرع، كما يمكن أن تساهم الابتكارات الرقمية في تعزيز مكانة المنظمة في السوق وزيادة تنافسيتها<sup>1</sup>. عموما نتيجة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت عملية الرقمنة الوسيلة الأكثر ديناميكية لتحقيق التجديد والابتكار في منظمات الأعمال، حيث يتضح أن التطورات التكنولوجية الناجمة عن هذه العملية قد منحها قدرة تكيف أفضل مع بيئتها المتغيرة. علاوة على ذلك، لعبت الرقمنة دوراً بارزاً في تطوير أنشطتها، وقد تسهم في ابتكار أساليب جديدة واكتشافات مبتكرة، إلى جانب تحسين الكفاءة وتطوير المنتجات والخدمات، هذا التحول قد عزز من قدرتها على مواجهة التحديات الحديثة وتحقيق تطور مستدام. وبالفعل، قامت الرقمنة بتمكين هذه المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية ملحوظة تميزها عن منافسيها، وعليه يمكننا القول بأنها وفرت تقدماً تنافسياً من خلال تركيزها على تأهيل وتطوير قدرات ومؤهلات ومهارات أفرادها الرقمية، خاصة في ظل السرعة الهائلة لنقل المعلومات والتي فرضتها الثورة الرقمية.

#### ثانياً: دوافع الرقمنة.

إن الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية وشبكة الإنترنت، جعل المنظمات أكثر انفتاحاً على غيرها، خاصة أن الرقمنة تتقدم بوثيرة متسارعة وعلى نطاق واسع لا سيما أنها تتجاوز كافة القيود الزمانية والمكانية، وعليه فالرقمنة محرك أساسي يعزز من تنمية وتطوير المعرفة الرقمية، خاصة أنها تعكس الففرة النوعية للتكنولوجيا الحديثة وما خلفته من اختصار للوقت والجهد والتكلفة، ومن هذا المنطلق توجهت المنظمات لتكوين بنية تحتية رقمية واعتماد أساليب تكنولوجية حديثة تمكنها من توسيع قاعدتها المعرفية وتحسين أدائها. ويمكن إجمال دوافع الرقمنة بالآتي:

- **عامل الزمن:** بينما يظل الزمن عقبة كبيرة أمام المنظمات التي تخوض غمار المنافسة عالمياً أو محلياً من أجل تقديم منتجاتها، يجب الإشارة إلى أن تقديم منتج متميز ليس العامل الوحيد في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، ينبغي أن ندرك أن هنالك عنصراً آخر يلعب دوراً حاسماً في المنافسة وهو الزمن، فإذا توافرت فرضية أن الجميع جودوا بمنتجاتهم فإنه من يصل بمنتجه أولاً هو الذي يجوز قصب السبق، وعندما تسعى أي منظمة إلى كسب سباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها مضطرة للاستفادة من الابتكارات الرقمية الجديدة

<sup>1</sup> قرين ربيع، (2022): نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 308.

التي تمكنها من تحسين قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء المتميز وتقديم خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب لتلبية تطلعات العملاء، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة أن تهمل عنصر الرقمنة حتى لو لم تشارك في سوق المنافسة بشكل مباشر، فعندما يتعلق الأمر بتجاوز عقبة الزمن، يصبح الاستفادة من التقنيات الرقمية ضرورية للجميع، حيث تساهم في تحسين سرعة تنفيذ المعاملات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

- **قفزة الحاسوب:** لم تكن الخمسينيات من القرن الماضي سوى بداية لمسيرة مذهلة من التطور التكنولوجي في عالم الحوسبة، فعلى الرغم من أنها أثارت دهشة العالم بتطورها الكبير إلا أن هذه الدهشة سرعان ما تلاشت أمام التقدم السريع الذي أحدثته التطورات والقفزات في مجال الرقمنة، كما شهدت الثمانينات من القرن الماضي ميلاد الجيل الرابع من الحواسيب، وهذا الميلاد جلب معه تحولات جذرية في كيفية تفاعل الإنسان مع التكنولوجيا، بات بإمكان كل فرد اقتناء حاسوب محمول خاص به، وهذا الإنجاز لم يكن متوقعاً في السابق، بفضل هذه القفزة في مجال الرقمنة، تحققت إنجازات مذهلة، منها تمكين العمل عن بعد والتواصل الفعال عبر الإنترنت، لاحظنا أيضاً تأثير تقنية الحوسبة على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التقليدية، بدأت تلك الآلات تتولى مهاماً متنوعة في مواقع العمل، مما أدى إلى تغيير الأعمال الإدارية، بفضل الأتمتة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، أصبحت بعض المهام الروتينية يمكن أن تكون تحت إشراف الآلات، مما يمكن للبشر من التركيز على المهام المبتكرة والإبداعية، بهذا، نجد أن التطور التكنولوجي في مجال الحوسبة لم يقتصر فقط على تقديم تحسينات تقنية، بل أحدث تحولات عميقة في الطريقة التي نعيش ونعمل بها، مما يشير إلى أهمية اعتبار تأثير التكنولوجيا في سياقه الواسع؛

- **تطور الاتصالات:** تطورت الاتصالات الرقمية بشكل غير مسبوق، حيث أصبح كل ما تحتاجه متاحاً بسهولة وبتكلفة منخفضة، في الماضي كان الوصول إلى المعلومات يتطلب إنفاقاً كبيراً من المال والجهد، إلى جانب الوقت الطويل الذي كان يستغرقه نقل المعلومات، ومن هنا تصبح بعض هذه المعلومات غير فعّالة إذا تجاوزت وقت نقلها. وعليه تقدم التقنيات الرقمية والإنترنت دعماً قوياً لفكرة تحويل المنظمات، حيث يمكنها الاستفادة من شبكات الاتصالات الداخلية لتحقيق تواصل فعال وتوفير الوقت بواسطة الإنترنت، يمكن للمنظمات الوصول إلى كم هائل من المعلومات، مما يمنحها قاعدة معرفية تساعد في بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها، هذا الدعم المعلوماتي الذي يقدمه الإنترنت يساهم في تمكين المنظمات من تنفيذ رؤيتها بفاعلية، وذلك

من خلال الاستفادة من المرجعية المعرفية التي يوفرها والتي تساعد في توجيه القرارات وتحقيق الأهداف؛

- **الثقافة الرقمية:** هنالك فحوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الرقمية، حيث أن المنظمات المتطورة أصبحت تعتمد على التقنيات والتطبيقات الرقمية في كافة الأنشطة والهام، وعند الحديث عن الثقافة الرقمية لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسوب، لكي يتم التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ومقاهي الأنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الرقمية، لذلك فإن العاملين أصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد توفر وسائل الاتصالات الافتراضية المتقدمة وشبكة الأنترنت<sup>1</sup>؛
- **الثورة المعرفية والتطور:** لم يكن السعي نحو الرقمنة محفزا فقط بواسطة الحاجة للتطوير والتحسين بل كانت هناك دوافع أخرى أيضاً، إن تطلع المنظمات الحديثة إلى تجربة الرقمنة لم يقتصر فقط على الجوانب الإيجابية للتطوير، بل شمل أيضاً تفوقها على واجهات أخرى، تأتي هذه التجربة استجابةً للتغيرات النوعية التي أثرت على بيئة المنظمة. لقد كان هناك تحسين مستمر في العمليات التقنية والأنظمة، ولكن هذا ليس العامل الوحيد الذي دفع المنظمات إلى الرقمنة. بل كانت هناك توجهات استراتيجية تهدف إلى تحقيق أفضل أداء ممكن، الاستثمار في الرقمنة يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتواصل مع عملائها بفاعلية أكبر، بالإضافة إلى ذلك، الاختلافات النوعية بين المنظمات أصبحت تلعب دوراً حاسماً في السعي إلى تحسين الأداء، تلك الاختلافات تجعل من الرقمنة وسيلة مثلى لضبط العمليات وتحسينها بناءً على متطلبات وظروف كل منظمة، لذا يمكن القول أن السعي للتحويل إلى الرقمنة لم يكن مجرد استجابة للحاجة، بل كان استجابة لتوجهات استراتيجية وتطلعات المنظمات نحو تحسين الأداء وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة؛
- **القرية الكونية:** في هذه الفترة المعاصرة، يشهد العالم تحولاً مذهباً نحو اختزال المسافة والزمن، حيث تمثل التكنولوجيا الحديثة نقلة نوعية في قدرتنا على تخطي الحدود الجغرافية وتقليص المسافات بين المناطق المختلفة. تحقق هذا التطور البارز من خلال وسائل الاتصال والتواصل عن بعد، مما يتيح لأفراد المنظمة التفاعل وتبادل المعلومات والآراء بسرعة وكفاءة لم يسبق لها

<sup>1</sup> عزيز سامية، قوارح أم الخير، (2021): الإدارة الالكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار، إليزي، الجزائر، صص 118-119.

مثيل، يُعزز هذا الاتصال السريع بين الأعضاء من تبادل الأفكار وتقديم الاقتراحات بشكل أسرع، مما يساهم في تحقيق تطور سريع ومستدام داخل المنظمة، لا يقتصر تأثير هذه التطورات على تسهيل التواصل فقط، بل يتجاوز ذلك إلى عملية اتخاذ القرارات وتحقيق التوافق، من خلال تقنيات التواصل عن بعد، يمكن لأعضاء المنظمة عقد اجتماعات افتراضية ومؤتمرات عالمية دون الحاجة للتنقل الجغرافي، هذا يساهم في تحقيق توفير هائل من الوقت والجهد الذي كان يستهلك في السفر التقليدي، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والتركيز على الأهداف الأساسية للمنظمة، بفضل هذا البيئة الرقمية المتقدمة، تصبح عمليات تبادل المعلومات وعقد الاتفاقات أمراً يتم بسرعة وسهولة، ويمكن للعاملين التفاوض ووضع الخطط وتحديد الأولويات بفعالية كبيرة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية بشكل أسرع وأكثر تحقّقاً للأهداف المرجوة، وباستخدام هذه التقنيات المتطورة، يمكننا القول بثقة أننا نعيش في عصر مفعم بالفرص، حيث يمكننا تجاوز القيود التقليدية والتحديات الزمنية والجغرافية، وبناء علاقات تعاونية قوية واتخاذ قرارات إستراتيجية في بيئة افتراضية متقدمة<sup>1</sup>.

نستنتج مما سبق أن المنظمات الحديثة لجأت إلى الرقمنة لتحقيق التجانس والانسجام بين العاملين في ظل فضاء رقمي معلوماتي يعزز من التقارب والتفاعل فيما بينهم. وعليه، فإن الاتصالات الرقمية جعلت التواصل والاتصال بين العاملين عملية سهلة كما مكنتهم من تبادل الخبرات والمعارف عن بعد عبر مؤتمرات الفيديو، أو من خلال الاجتماعات الرقمية. ومما لا شك فيه أن الرقمنة أداة جوهرية دفعت بالعاملين إلى تطوير قدراتهم الفكرية والمعرفية، كما أتحت الفرصة للارتقاء بمستواهم من خلال تدريبهم على الآليات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك فإن الانفجار الرقمي فتح أمام المنظمات آليات جديدة لتوليد الأفكار والمعارف الابتكارية وتخزينها بطرق رقمية، واكتشاف الفرص والتنبيه بأهم الصعوبات والمشاكل، وتعزيز القدرات التنافسية للأفراد والمنظمات على حد سواء.

<sup>1</sup> خديجة شناف، مرجع سبق ذكره، ص 23

## المبحث الثاني: مقومات الرقمنة.

في ظل المنافسة لحادة في بيئة الأعمال، تسارعت المنظمات لتبني الرقمنة مما جعلها تسخر كافة المتطلبات المادية والمالية والقانونية والبشرية، ونتيجة لذلك حققت هذه الآلية الحديثة العديد من الفوائد مثل تطوير مؤهلات وقدرات الأفراد الرقمية، والخروج من الملل والروتين الذي يعاني منه معظم العاملين، غير أن هذه الآلية تعتمد على مدى اتخاذ المنظمة لتدابير التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، ومدى وجود قادة يتمتعون بحب الاستطلاع واكتشاف كل ما هو جديد، كما يسعون لتطوير ذاتهم وتشجيع وتحفيز الآخرين للتخلي عن الطرق التقليدية في التفكير والعمل والتوجه نحو الأنماط الرقمية الجديدة، ومن جانب آخر تسهم الكفاءات والمهارات التي تجدها المنظمة في تحقيق التميز والريادة، وبالتالي أصبح الاعتماد على الرقمنة شكل أساسي في مختلف المنظمات، إلا أنها عادة ما تتعرض للعديد من التحديات والمعوقات كصعوبة انسجام العاملين مع متطلبات الرقمنة، وضعف انتشار الثقافة الرقمية والتعامل مع التقنيات الرقمية، ولهذا يجب عليها أن توفر بيئة رقمية تحتية تعمل بشفافية وكفاءة.

## المطلب الأول: الرقمنة فوائدها ومتطلباتها.

وفي هذا المطلب سيتم توضيح كل من فوائد الرقمنة وكذلك أهم متطلباتها.

## أولاً: فوائد الرقمنة.

تعتبر الرقمنة ذات فوائد كبيرة، حيث تشكل أداة حيوية لنجاح المنظمات أو فشلها، يتمثل دورها في التغلغل في جميع جوانب أنشطة المنظمة، مما يجعلها أساساً مهماً لإصلاح المنظمات التقليدية وتحويلها إلى منظمات رقمية، لقد أثبتت الرقمنة فعاليتها في تحقيق التغيير والتطوير في هذه المنظمات، وضمان استمراريتها في ظل بيئة متغيرة. تظهر الرقمنة فوائد متعددة في تحقيق الكفاءة الداخلية للمنظمات، حيث تُحسن كفاءة عملياتها وجودتها من خلال التخلص من الخطوات اليدوية الروتينية وتحقيق دقة أفضل، كما تمكن الرقمنة من عرض العمليات والنتائج في الوقت الحقيقي، من خلال دمج البيانات المهيكلة وغير المهيكلة، مما يوفر رؤية شاملة للمنظمة ويهيئ الظروف لدمج البيانات من مصادر خارجية. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الرقمنة في تحسين رضا العاملين من خلال أتمتة الأعمال الروتينية، مما يتيح لهم الوقت لتطوير مهارات جديدة. ومن خلال خلق أعمال جديدة تماماً، تُفتح الفرص لتقديم خدمات متقدمة للعملاء. كما تُسهم الرقمنة في توحيد السجلات وتحسين استرداد البيانات من خلال عمليات النسخ الاحتياطي وتوزيع التخزين بسهولة أكبر. ومن جانب آخر، تمكن التقنيات الرقمية المتقدمة من تحسين وقت الاستجابة وخدمة العملاء، وتتيح للمؤسسات ابتكار خدمات جديدة ومتقدمة، وبفضل الرقمنة، يمكن

للمؤسسات خفض التكاليف بشكل كبير، مثل تقليل التكاليف بنسبة تصل إلى 90% من خلال رقمنة العمليات ذات الكثافة المعلوماتية. عموماً يمكن القول أن الرقمنة تساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وتخفيض البطالة، وتحسين نوعية الحياة للعاملين، وتوفير وصول أفضل إلى المعلومات والمعارف بسرعة ودقة. بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من العمل بشفافية وكفاءة أكبر في بيئة متغيرة ومتطورة<sup>1</sup>. ومن بين ما توفره الرقمنة من فوائد ما يلي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، من خلال التحول من الأساليب التقليدية إلى استخدام الأساليب الرقمية. وعليه، تسهم الرقمنة في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام وتحسين تنسيق وتنظيم البيانات والمعلومات؛
- تعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات، تُمكن الرقمنة من تحسين جودة الخدمات من خلال توحيد الإجراءات والمعايير وتقديمها بشكل متنسق، كما تسهل الإجراءات وتبسطها للعملاء، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وتقليل الخطأ البشري؛
- تخلق فرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة، بعيداً عن الطرق التقليدية؛
- تساعد الرقمنة على المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور<sup>2</sup>؛
- إن المعلومات المخزنة والمرتبطة يسهل الوصول إليها ساعة احتياجها، فالرقمنة تسهل الوصول إلى المعلومات والبيانات، وذلك من خلال تنظيم وتخزين المعلومات الرقمية، بما يمكن العاملين من استرجاع المعلومات بسهولة وفعال؛
- إن تركز المعلومات مع اختلاف أشكالها والأماكن المحفوظة فيها يسبب التلف، لذلك فإنشاء نسخ عن النسخة الأصلية في جهاز الكمبيوتر يسهل عليها الحفظ ويلبي حاجات المستخدمين؛
- إن تعزيز الوصول إلى المعلومات والمعارف مع تسهيل استخدام أشكال جديدة من اللاتاحة والاستخدام، من بين الأساليب الرئيسية للرقمنة مع الحفظ، غير أن هذا الأخير لا يعني أن الرقمنة ليست هي الحل الأمثل في عملية الحفظ وإنما تلعب دوراً إيجابياً في عملية الحفظ من خلال

<sup>1</sup> Päivi Parviainen, Maarit Tihinen, Jukka Käääriäinen, Susanna Teppola, op.cit, p p 64-67.

<sup>2</sup> سماح فرج محمد عيد، (2021): دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ص ص 16-17.

- مساهمة النسخ الرقمية في الحد من تلف النسخ الأصلية أو حين تخزين الملفات بصورة تلبية معايير الجودة والاستمرارية في الحفظ؛
- تحقق الرقمنة السرعة والآنية في حيث أن مستقبل الرسالة أو المعلومة يستطيع الوصول إليها في أي وقت<sup>1</sup>؛
  - الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
  - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على المنظمة؛
  - تسهيل إجراءات الاتصال بين المستويات المختلفة في المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى<sup>2</sup>؛
  - زيادة إنتاجية المنظمة فالتطبيق الواسع والمحكم للرقمنة يؤدي إلى زيادة ملحوظة في إنتاجية المنظمات، فالأعمال والأنشطة التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً وببذل فيها جهد كبيراً تصبح ضمن الرقمنة سهلة وسريعة الإنجاز؛
  - تقوية روح العمل بين العاملين، فاستعمال الرقمنة يجعل الاتصال والتفاعل بين كافة العاملين في المنظمة سهل وسلس، بالإضافة إلى وضوح الأهداف والتعليمات والأعمال المطلوب القيام بها بجعل الجو العام داخل المنظمة مريح ومثمر؛
  - إعادة النظر في وضع احتياجات المنظمات فيما يخص الهياكل البشرية، فالإتجاه العام نحو وظائف جديدة ليد عاملة مدربة وذات إمكانيات غير تقليدية تجيد التعامل مع الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة يجعل التوظيف ذا معنى وأهمية، خصوصاً في ظل سياسات التوظيف الفاشلة المعمول بها اليوم؛
  - إن استخدام الرقمنة يسهل مهام المسيرين على مختلف المستويات في جميع مهامهم، لأن هذه التكنولوجيا توفر كل ما يحتاجه المسير من معلومات ومعطيات في مدة زمنية قصيرة جداً تجعل قراراتهم صحيحة وسريعة؛
  - التشجيع على بذل المزيد من الجهد، وذلك لأن الرقمنة تجعل العمل منظم وواضح من خلال تقسيم العمل بدقة، ما يتيح للعامل في المنظمة معرفة حقوقه وواجباته بسهولة ويسر مما يحفز

<sup>1</sup>سعدى رابح، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

<sup>2</sup>دريدي أحلام، مانع سبرينة ورحال ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 769.

ويشجعه على القيام بعمله وهو مدرك أن جهده لن يضيع، خاصة وأنه يعلم ان كل شيء واضح ومحسوب<sup>1</sup>؛

#### الفوائد الاقتصادية:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة رقمياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف اثناء العمل؛
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبالتالي زيادة العائد الربحي؛
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل ادخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية، وامن المعلومات؛
- توحيد الجهود تحت بوابة رقمية موحدة، بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في التعاملات التقليدية؛

#### الفوائد الإدارية:

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؛
  - القضاء على البيروقراطية والروتين والذي يوجد في منظمات الاعمال التقليدية؛
  - الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمجاملة والمحسوبية؛
  - إن تطبيق الرقمنة يعتبر عادة وسيلة فعالة لتسريع وتبسيط الإجراءات الإدارية وتختصرها، فهو يمكن من تحويل المستندات والبيانات إلى صيغ رقمية سهلة الوصول إليها، مما يساهم في تقليل الأعباء الإدارية وتحسين فعالية العمليات الإدارية؛
  - تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة ومختلفة تماما عن المنظمات التقليدية<sup>2</sup>.
- انطلاقاً مما سبق، تعتبر الرقمنة من المواضيع الحديثة التي ساعدت على بناء منظمات افتراضية يقظة ومبتكرة، كما زادت من قدرتها على التغيير والتعامل مع التطورات المتسارعة. وعليه، لتحقيق الفوائد المرجوة من الرقمنة فإن المنظمات يجب أن تركز على مواكبة كل ما هو جديد ومتطور، فضلاً

<sup>1</sup> عايدى جمال، (2022): الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 567.

<sup>2</sup> مريم خالص حسين، (2013): الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد خاص، كلية بغداد، العراق، ص446.

على خضوعها المستمر للتعديل والتطوير من طرف مختصين في هذا المجال ودمجها، مما يساعدها على القضاء على سلبيات المنظمات التقليدية.

### ثانياً: متطلبات الرقمنة.

عملية الرقمنة تتطلب التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، أولاً، يجب توفير البنية الأساسية الضرورية للرقمنة، ثانياً، يلعب العامل البشري المؤهل دوراً مهماً، وهو مجموع القائمين والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي مختلف الميادين والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لتنفيذ هذه العملية، ولا يمكننا ان نسيان الإطار القانوني في تسهيل هذه العملية<sup>1</sup>. وعليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يلي:

- **المتطلبات المالية:** تمثل الموارد المالية عنصراً حاسماً في أي مشروع، خاصةً في مجال الرقمنة. يمكن تقدير الاحتياجات المالية لتحقيق أهداف الرقمنة من خلال تحديد الأهداف المحددة والمطلوب تحقيقها. عند التفكير في تنفيذ استراتيجية الرقمنة، يجب إجراء دراسة مفصلة حول الموارد المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق سيولة مالية كافية. يتطلب دعم الرقمنة بشكل فعال وقوي الحصول على تمويل كافٍ لتنفيذ وتشغيل المشروع، وينبغي أن تتضمن الميزانية الدقيقة التي تُعد لشراء التجهيزات والأدوات اللازمة، بالإضافة إلى التحضير لمواجهة التحديات المحتملة. يُشدد أيضاً على أهمية التعاقد مع متخصصين خارجيين في مجال الرقمنة، مع مراعاة تكاليف هذه التعاقدات وضمان توافر الأموال اللازمة لتغطية هذه التكاليف؛
- **المتطلبات المادية:** مثل غيرها من التطبيقات التكنولوجية الأخرى، تتطلب عملية الرقمنة موارد مادية وبرمجية لتحقيق أهدافها بشكل كامل. يُشير ذلك إلى أهمية الاستثمار في التجهيزات الضرورية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد حجم المواد التي يتم رقمنتها. تشمل هذه التجهيزات التقنيات والأجهزة التي تلبى متطلبات عملية الرقمنة بشكل فعال، ونجد من أهم هذه الأجهزة والتقنيات ما يلي:

<sup>1</sup> حمديوش علي، بوزيدة حميد، (2020): اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص47.

➤ **الحواسيب:** تعتبر الحواسيب من بين الأدوات الأساسية في عملية الرقمنة، ولا غنى عن تخصيصها واقتنائها للاستخدام في هذا المجال. تتوفر مجموعة من السمات الضرورية التي يجب توفرها في هذه الحواسيب، مثل الذاكرة الحية، ونوعية القرص الصلب، وقدرة التخزين، وغيرها، وذلك لضمان استجابة جيدة وأداء فعال. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه الحواسيب متوافقة مع متطلبات واحتياجات الرقمنة على المدى المتوسط على الأقل؛

➤ **الماصات الضوئية:** تعد الماصات الضوئية أحد الحلقات الرئيسية في الرقمنة، حيث تُعدُّ جهازاً يقوم بتحويل المعلومات المطبوعة والمصورة والمخطوطات إلى إشارات رقمية يمكن معالجتها بواسطة الحاسوب وتخزينها في ذاكرته؛

● **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أبرز عوامل نجاح المنظمة، إذ أنه من دون ذلك العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى إذا كانت تمتلك أحدث المعدات والآلات والتقنيات، لذلك من الضروري بشكل كبير تأهيل الموارد البشرية بمستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة. يؤكد المختصون في مجال الرقمنة على أهمية تطوير الموارد البشرية المتخصصة في مجالات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنظمة العمل الشبكية، ويمكن تحقيق هذا من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تعزز المهارات ومعرفة الموظفين في هذه المجالات الحيوية<sup>1</sup>. يجب أيضاً أن نأخذ بعين الاعتبار أن عدد العاملين في مجال الرقمنة يختلف بناءً على حجم وأهداف المنظمة، حيث تتباين الاحتياجات من منظمة لأخرى، فبعض المنظمات قد تختار الاستعانة بمختصين خارجيين لتنفيذ مشاريع الرقمنة، بينما تفضل المنظمات الأخرى تدريب وتطوير موظفيها الحاليين لهذه المهام. وعليه، يجب أن نفهم أن العنصر البشري يمثل القوة الدافعة وراء الرقمنة، كما أن بناء فرق العمل المتخصصة وتوجيهها نحو أهداف الرقمنة يساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات في العصر الرقمي. هنالك أيضاً مشاريع تنجز من قبل العاملين بالمنظمات دون تغيير في وظائفهم الرئيسية، وهذا يعتبر تحدياً في تقييم أعمال الرقمنة ضمن إطارات النشاطات العامة للعاملين، كما تفضل بعض المنظمات الاستعانة بمنظمات خارجية لتنفيذ مشاريع الرقمنة لأسباب متعددة، نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup>فروج سكينه، (2021): استحداث المكتبة الالكترونية كآلية لرقمنة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بالرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص170-173.

➤ التكلفة الكبيرة لتوفير عتاد الرقمنة وباقي المتطلبات؛

➤ نقص الخبرة وانعدام العمالة المؤهلة والمتخصصة في عمليات الرقمنة.

وعليه، فإن تبني قرار الاعتماد على منظمة خارجية لا بد أن يرتكز على اتفاق مسبق معها بخصوص الالتزام بالمعايير والأشكال والمواصفات المتفق عليها في عمليات الرقمنة، والاخلال بهذه المواصفات يلزمها التصحيح دون تكاليف إضافية، فأكبر مشاريع الرقمنة لا تتطلب عددا كبيرا من العاملين بقدر ما تتطلب عاملين أكفاء.

• **المتطلبات القانونية:** ينبغي على المنظمة التي تتبنى عملية الرقمنة أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية، وذلك من خلال وضع الترتيبات الضرورية لحفظ حقوق العاملين في الاستخدام الآلي للمشروع والنشر على الشبكات الداخلية أو النشر على شبكات الإنترنت. وتشمل هذه الترتيبات إبرام اتفاقيات رخص الاستخدام مع أصحاب الملكية الفكرية، حيث تحدد هذه الاتفاقيات الشروط والأحكام التي يجب على الأطراف الامتثال. تهدف هذه الجهود إلى حماية حقوق الملكية الفكرية ومنع الاستساح غير المشروع للمحتوى ومصادر المعلومات. وبهذه الطريقة يمكن للمنظمة الاستمرار في تحقيق أهدافها في مجال الرقمنة بشكل أخلاقي ومستدام<sup>1</sup>.

➤ **محو الأمية الرقمية:** تعتبر الأمية الرقمية من القضايا الحيوية في عصرنا الرقمي، حيث تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله تحقيق النجاح في عمليات الرقمنة بكفاءة. يشير هذا المصطلح إلى القدرة على فهم كيفية تأثير التكنولوجيا ووسائل الإعلام على العديد من جوانب حياتنا، مثل الاكتشاف، والتواصل، واكتساب المعرفة والفهم. في هذا السياق، تُعتبر الأمية الرقمية أمراً حاسماً للمنظمات، حيث تُعتبر معياراً محددًا لمهارات موظفيها. وبالتالي فإنها ليست مجرد القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر، بل تشمل مجموعة واسعة من المهارات الأساسية مثل إنتاج واستخدام الوسائط الرقمية، ومعالجة المعلومات، واسترجاعها، وتوزيعها عبر الشبكات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الأمية الرقمية في تطوير مهارات الحياة الأساسية للعاملين، وتعزز قدرتهم على التفاعل مع التكنولوجيا وتطوير مهارات البحث والتصفح. كما أنها تعزز مهارات التفكير النقدي وتحول العاملين إلى نقاد يمكنهم التفاعل والاستفسار حول المحتوى الرقمي. وعليه، تُشجع

<sup>1</sup> جبري سارة، بوظورة أكرم، مرجع سبق ذكره، ص ص 487-489.

مهارات الأمية الرقمية العاملين على امتلاك مهارات متقدمة تمكنهم من التعامل مع تحديات القرن الواحد والعشرين، والمساهمة في إعداد المحتوى الرقمي بفعالية؛

➤ **بنية تحتية رقمية:** تؤثر البنية التحتية المتطورة في انتشار واستخدام التكنولوجيا الرقمية، يتمثل هذا التأثير في مدى جاهزية الشبكات، والوصول إلى الإنترنت، وتوفير البنية الأساسية للشبكة، والبرمجيات، وعدد الأجهزة المتصلة بالإنترنت، ومدى توافر الأجهزة اللازمة لأغراض الإدارة. تلعب هذه البنية دوراً مهماً في تمكين الوصول الجامعي للموارد الرقمية، وتطويرها، وصيانتها، وذلك من خلال وضع خطط وسياسات تحدد احتياجات المنظمة وتنفيذ الإجراءات التنفيذية لتعزيز الخدمات وتوسيع نطاقها وضمان الوصول السلس إلى الإنترنت. ومن المهم أن ندرك أن دور المنظمة يلعب دوراً حاسماً في تطوير وصيانة هذه البنية التحتية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه البنية في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات الرقمنة وزيادة فهمهم للتكنولوجيا الرقمية، وتعزيز التمويل الجامعي وتعزيز قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر في عالم يزداد فيه التطور التقني الرقمي. وتمكن الرقمنة المديرين من أداء مهامهم الإدارية بفعالية أكبر، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وتيسير تنفيذ الاجتماعات، وتعزيز الشفافية في عرض المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وتساهم أيضاً في تطوير مهاراتهم الرقمية. يتطلب تحقيق هذه الأهداف هياكل تحتية مواكبة للتقدم التكنولوجي، وعلى الرغم من أن البنية التحتية ليست مجرد هياكل مادية وشبكات وأنظمة تقنية، فإنها تشمل أيضاً ثقافة تنظيمية تظهر في كيفية جمع البيانات، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها باستمرار من خلال التقنيات الرقمية، مما يسمح للمسؤولين والمدراء والموظفين بمراقبة الأداء التنظيمي وتحسينه بفعالية داخل المنظمات؛

➤ **الكفاءات الرقمية:** وتتمثل في العناصر البشرية التالية:

➤ **القيادة الرقمية:** تركز القيادة الرقمية على الدور الذي يقوم به مدير المنظمة، حيث يمكنه من خلال الأتمتة توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وربط المنظمة بالمستفيدين وأصحاب المصالح والجهات المعنية. كما يساهم في تحسين كفاءة المنظمة وبناء ثقافة رقمية تعزز الحوار بين العاملين. تتأثر القيادة الرقمية بالعوامل مثل الخبرة والقدرة على استخدام وتوظيف المهارات الرقمية لإدارة المنظمة بفعالية في عصر الرقمنة. تلعب البرمجيات دوراً حاسماً في ممارسة الإدارة الرقمية بنجاح، مثل البرامج الإدارية والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات والاجتماعات الرقمية. يجب على القيادة الرقمية أن تتمتع بالقدرة على استخدام الكومبيوتر في إدارة الموارد

والتقارير المالية والاتصالات، وأن تمتلك المعرفة والمهارة في استخدام التكنولوجيا والتخطيط لاستخدامها بشكل فعال. من جانب آخر، تُسهم الإدارة الرقمية بشكل فعال في اتخاذ القرارات من خلال معالجة المعلومات بواسطة الحاسوب، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات ويقلل من الأخطاء. كما تُستخدم البرمجيات والتقنيات لتحديث الإجراءات المتعلقة بالإشراف والمتابعة والتقييم، مما يوفر الوقت ويسهم في تحسين الأداء الإداري. وعليه، يُشكل النجاح في الإدارة الرقمية تحدياً جذرياً في الهياكل الإدارية لضمان استفادة كاملة من التكنولوجيا والتطوير المستمر للأجهزة والأدوات الرقمية؛

➤ **العامل الرقمي:** يُنظر إليهم كعوامل أساسية في عملية الرقمنة، ويتم توجيههم وتطوير مهاراتهم عبر اكتساب المعرفة والثقافة الرقمية المتعلقة بالأدوات الرقمية، بهدف تحسين أدائهم المهني من خلال تطوير قدراتهم الرقمية وزيادة مهاراتهم وثقتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية وأداء الأنشطة الرقمية في سياق المنظمة. ولهذا السبب، يصبح من الضروري القضاء على الأمية الرقمية بين العاملين وتزويدهم بمهارات استخدام التقنيات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على العامل الرقمي الاستمرار في تطوير مهاراته وقدراته، من خلال الاستفادة من التطبيقات المعرفية ووضع إطار ومعايير لتقييم هذه القدرات؛

➤ **المحتوى الرقمي:** يعتبر التحول إلى العالم الرقمي نظاماً متطوراً وشفافاً من الثروة المعرفية التي يجب على الأفراد اكتسابها. يتيح المحتوى الرقمي تحقيق الأهداف بفعالية عالية، حيث يضمن توافر مجموعة متنوعة من المعلومات الرقمية، مثل الملفات والوثائق. تتميز هذه المعلومات بالتفاعلية وسهولة التحديث، وتوفر وصولاً ميسراً إلى المصادر المعرفية. وعادةً ما يتم تخزين هذه الملفات والوثائق الرقمية في مستودعات رقمية مثل البنوك أو المخازن الرقمية، حيث تمثل منصات تجمع وتنظم المعرفة والمعلومات بشكل مركزي؛

➤ **البيئة الرقمية المبتكرة:** وهي البيئة التي تهدف إلى استخدام التقنية الرقمية في إجراءات الأعمال الإدارية داخل المنظمة تسعى لتعزيز كفاءة الخدمات الإدارية، كما أن هذا النهج يُسهل عمليات التعلم ويُلبّي الاحتياجات المتغيرة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تشجع هذه البيئة الموظفين على التفاعل والتواصل الرقمي عبر استخدام التقنيات لتبادل المعرفة والمهارات والخبرات؛

➤ **الهياكل التنظيمية:** أبرزت الرقمنة إشكالية كبيرة، وهو أن الهياكل التنظيمية التقليدية في المنظمة، تعوق بل قد تفشل تماماً الرقمنة بها، حيث تحول جميع أعضاء المنظمة إلى مستخدمين للتقنية

الحديثة فقط، مع إهمال جانب الابتكار والإبداع والذي تهدف إليه الرقمنة في أي منظمة، حيث قدم (Liao and Ai Line Teo) وجهة نظر شاملة تربط التقنيات بالهياكل الملائمة للرقمنة، حيث أكدوا على أن التمسك بالهياكل التقليدية في استثمار وتوظيف الأدوات والتقنية الرقمية لن يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإنتاجية والقدرة التنافسية، وعليه يجب التركيز على ضرورة إدارة المنظمات كنظم بيئية علائقية، تتيح التفاعل بين العاملين وتسمح بتربطهم وتفاعلهم مع المجتمع الخارجي من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، كما أشار (Bonanomi) أن تحقيق الفوائد الكاملة من اعتماد التقنيات الرقمية، يجب التحول من نهج العمل التقليدي المعتمد على الهياكل الهرمية الثابتة إلى نهج العمل المعتمد على الهيكل التنظيمي الشبكي والديناميكي. يتطلب ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل مكثف في تنفيذ المهام والأعمال، وتغيير هيكل المنظمة لتعزيز نظام بيئي شبكي ورقمي ديناميكي. فعملية الرقمنة تعني تحويل المنظمة من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل داخل المنظمة. يهدف ذلك إلى التخلص من القيود التنظيمية وتعزيز التفاعل وتبادل المعرفة بين العاملين، ورفع مستوى مهاراتهم الرقمية لتحسين الأداء وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص. ومن خلال الرقمنة، يمكن تقليص الحدود المكانية والزمانية، وتحسين ميزانية المنظمة. كما تسهم الرقمنة في تعزيز التفاعل وتبادل المعرفة بين العاملين، مما يسهم في توزيع المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة؛

➤ **الثقافة الرقمية الإبداعية** تزامن استخدام التقنيات الرقمية مع التخلي عن الثقافة التقليدية، وانتقالنا نحو ثقافة رقمية تعتمد على الإبداع والابتكار. الهدف من التحول الرقمي ليس فقط اعتماد التكنولوجيا، بل أيضاً الاستفادة من قدرات الإبداع والابتكار التي توفرها تلك التكنولوجيا لتعزيز الأعمال وتقليل الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن. تسهم عمليات التحول الرقمي في تغيير السياق الثقافي داخل المؤسسة، وهناك عدة طرق يمكن اتباعها لتحقيق هذا التغيير وتحويل السياق إلى ثقافة ابتكارية. ومن بين هذه الطرق ما يلي:

➤ إجراء لقاءات متعددة مع الموظفين، بهدف تغيير وجهة نظرهم تجاه استخدام التقنية الرقمية الحديثة وتحفيزهم على التبنّي الفعّال لها؛

➤ تقديم دراسات حالة لمنظمات ناجحة في تبني التقنية الرقمية، بالإضافة إلى استخلاص الدروس من المنظمات التي واجهت مقاومة، وتحديد تأثير ذلك على أدائها التنظيمي؛

➤ مشاركة العاملين في وضع رؤية جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية وهذا ما يساهم في تغيير ممارساتهم وسلوكهم<sup>1</sup>.

➤ **التخطيط:** يعرف التخطيط في سياق عملية الرقمنة بأنه يتمثل في تصميم الاستراتيجيات والإجراءات، وتحديد الأهداف الضرورية لتحقيق الرقمنة. يُعتبر التخطيط أساسياً في نجاح أي مشروع رقمي، حيث يُمكن من توجيه الجهود نحو أهداف محددة. يشمل التخطيط لمشروع الرقمنة عدة مراحل، مثل تحديد الأهداف ودراسة الجدوى لتحديد المتطلبات الضرورية، وتحديد التكاليف وإعداد الميزانية ووضع جدول زمني للتنفيذ. كما يشمل أيضاً إعادة هندسة العمليات والإجراءات لتناسب مع التحول الرقمي المخطط له، ووضع إجراءات للتعامل مع المشاكل المحتملة. بالتالي، يُعد التخطيط لمشروع الرقمنة خطوة أساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحديد المسؤوليات والخطوات الرئيسية لتحقيق النجاح<sup>2</sup>.

وفي ضوء ما تم توضيحه أعلاه يجب على أي منظمة تريد تطبيق الرقمنة أن تلتزم بالمتطلبات الأساسية لهذه العملية، مثل توفير بنية تقنية تكنولوجية مستدامة وقوية تمكن من تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات بكفاءة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير في المنظمة وتشجيع العاملين على التفكير بشكل رقمي والمساهمة في عملية الرقمنة، كما ينبغي تدريب وتعليم العاملين لضمان فهمهم للأدوات والتقنيات الرقمية وكيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، توجيه قيادة ملتزمة بدعم عملية الرقمنة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، وكذا تطوير برامج وتطبيقات متخصصة تلبي احتياجات المنظمة بشكل دقيق، كل هذه المتطلبات تشكل الأساس لضمان نجاح وفعالية الرقمنة في تحسين العمليات وحل المشكلات، خصوصاً أن عملية الرقمنة تشجع على إحداث نقلة نوعية في طريقة تنفيذ الأعمال والتعاملات، ولذلك يجب توفير هذه المتطلبات بمختلف أشكالها وأنواعها وبشكل جيد.

<sup>1</sup> عزة جلال مصطفى نصر، منار محمد البغدادي، المرجع نفسه، ص ص 116-123.

<sup>2</sup> جابري سارة، بوطورة أكرم، المرجع نفسه، ص 481.

المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة، تحدياتها ومعوقاتها.

تعتمد الرقمنة على ثلاث أبعاد أساسية تساعدها في تحولها من منظمات تقليدية إلى منظمات رقمية، إلا أنها تتبعت بوجود العديد من التحديات والمعوقات التي تتصادم مع أهدافها وتعيق تقدمها الرقمي.

أولاً: أبعاد الرقمنة.

أشارت العديد من الدراسات أن هنالك ثلاث أبعاد رئيسية للرقمنة، تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة.

- **التخطيط الاستراتيجي للرقمنة:** يتعلق التخطيط الاستراتيجي بمدى اتخاذ المنظمة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، ومدى وجود خطة استراتيجية للرقمنة تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطوير المنظمة للخطة التشغيلية للرقمنة وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، ومدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة، ومدى اتباع المنظمة للأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي بمجال الرقمنة<sup>1</sup>.

إن النظرة المنهجية إلى مستقبل الرقمنة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للرقمنة والتي تعتمد على الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (تحليل المنظمة)، وتحديد خيارات الاستراتيجية، الاستراتيجية الفعلية (خارطة الطريق)، وتنفيذ الاستراتيجية كما وكذلك تصميم عملية مستمرة، تنعكس اللبنة الأساسية هذه أيضاً في تطوير إستراتيجية الرقمنة وتشكل الأساس لكل منها نموذج الإجراءات. وعليه فنقطة الانطلاق لتطوير الإستراتيجية الرقمية هي تحليل الوضع الحالي للمنظمة، ويتم ذلك من خلال إستراتيجية تعتمد على التقييم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تركز على عوامل مهمة مثل التقنيات والتكنولوجيا والاتجاهات، حيث ينطوي هذا على تحليل أصحاب المصلحة، والسوق وقناة التوزيع والتقنية الحالية التطورات، وعلى أساس ذلك يتم تحليل المنظمة، وتحديد الهدف تم تطوير وضع المنظمة، وفي ظل ما سبق يتم وصف الخيارات التي تمتلكها المنظمة مستقبلاً، لأن النظر في المستقبل مهم ومفتاح أساسي لتحقيق التميز للمنظمات، وهذا

<sup>1</sup> مفراج تراحيب خالد عيد المطيري، (2020): دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، جامعة مدينة السادات، مصر، ص1510.

يعني أنها ملزمة بتحديد الهدف الجوهرى للمنظمة لتعزيز الفهم المشترك والهدف المشترك في السياق للتحويل نحو الرقمنة، ومن جانب آخر فإنه من الضروري تحقيق التكامل والتنسيق بين التدابير التقنية التكنولوجية والتدابير التنظيمية والاهتمام بها، ولهذا يجب القيام بخطوات محددة ثم تحديد الأولويات ووضعها في أمر تنفيذ، حيث تقتضي عملية التنفيذ توجيه المنظمة نحو تنفيذ الإستراتيجية الرقمية ولهذا يجب أن يكون هذا الإجراء تكرارياً من أجل ضمان أن تكون خارطة الطريق محدثة دائماً<sup>1</sup>.

كما يشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية تحديد الإستراتيجية وكذلك اتخاذ قرار بشأن إعادة المصادر التي تم تخصيصها لمتابعة الإستراتيجية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، ومن جهة أخرى هنالك عدة جوانب تتحكم في تطوير وتنفيذ وتقييم استراتيجيات الرقمنة ، نظراً لطابعها الجديد فهي تسعى لتطوير بنيتها وقدرتها على استغلال التقنيات الرقمية الحديثة، لذلك فهي ملزمة بتحديد دورها الإستراتيجي وطموحها التكنولوجي المستقبلي، وبذلك تحتاج المنظمة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة في السوق فيما يتعلق باستخدام الرقمنة مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التقنيات كوسيلة لتحقيق العمليات التجارية. في حين أن كونك رائداً تقنياً في السوق يمكن أن يؤدي إلى مزايا تنافسية ويمكن أن يخلق فرصة لمنظمات أخرى لتصبح معتمدة على المعايير التكنولوجية للفرد، فقد يكون ذلك أكثر خطورة ويتطلب كفاءات تكنولوجية معينة من منظور الأعمال، وغالباً ما ينطوي استخدام التقنيات الجديدة على تغييرات في خلق القيمة وتتعلق هذه بتأثير استراتيجيات الرقمنة على سلاسل القيمة الخاصة بالمنظمات، أي مدى انحراف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية والتي غالباً ما تكون تمثيلية، في حين توفر المزيد من الانحرافات فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية ، فإنها غالباً ما تكون مصحوبة بحاجة أقوى للكفاءات التكنولوجية والمتعلقة بالمنتجات ومخاطر أعلى بسبب قلة الخبرة في المجال الجديد، يمكن لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أو تتيح أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل ، أو حتى التعديلات على نطاق أعمال المنظمات ، حيث يتم الآن معالجة الأسواق الأخرى أو شرائح العملاء الجدد مع استخدام التقنيات المختلفة والأشكال المختلفة لخلق القيمة ، غالباً ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة

<sup>1</sup> Magdalena Första, Christian kürpic, Daniela Hobscheidt, Arno Kühn, (2022): Cross-industry methods for strategic planning of the digital transformation of small and medium sized enterprises, Procedia CIRP, Volume 109 , p p 323-324.

لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة. وفي نفس الصدد، تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في الإعداد التنظيمي للمنظمة، لا سيما فيما يتعلق بمكان الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة ولكن أيضاً ما إذا كانت المنتجات أو العمليات أو المهارات هي الأكثر تأثراً بهذه التغييرات، إذا كان مدى التغييرات صغيراً إلى حد ما فقد يكون من المعقول بدرجة أكبر دمج العمليات الجديدة في الهياكل المؤسسية القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات الأكثر جوهرية قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المنظمة. ومع ذلك لا يمكن إعادة تشكيل الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، ويشكل ذلك على حد سواء حاجة المنظمة الملحة للتصرف بسبب الأعمال الأساسية المتناقصة وكذلك قدرتها على تمويل عملية الرقمنة، حيث تعتبر الجوانب المالية محركاً وقوة ملزمة للتحويل في الوقت نفسه، في حين أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للعمل، فقد تفتقر المنظمات الواقعة بالفعل تحت ضغوط مالية إلى طرق خارجية لتمويل عملية التحويل. لذلك يجب على المنظمات أن تواجه بشكل صريح ووقتي الحاجة إلى إجراء تحويلات رقمية واستكشاف خياراتها لضمان التطبيق الناجح لاستراتيجية الرقمنة والاستفادة الكاملة من آثارها الداخلية.

و مما لا شك فيه أن عملية الرقمنة مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل المنظمة وعملياتها بشكل كبير، لذلك من المهم ضمان مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية الرقمنة، إذا تم التعامل مع استراتيجية الرقمنة بفتور، فقد تفقد المنظمات نطاقها وقد تواجه صعوبات تشغيلية، لذلك يجب على المنظمات التأكد من أن الشخص المسؤول تشغيلياً عن استراتيجية الرقمنة لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية ومواءمة حوافزه بشكل مباشر مع أهداف الاستراتيجية وتقديمها، حتى الآن لا توجد إجابة واضحة حول أي من كبار المديرين يجب أن يكون مسؤولاً عن استراتيجية الرقمنة، بالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين يشمل المرشحون المحتملون مديريين متخصصين في تحويل الأعمال أو الدور الجديد إلى حد ما للمسؤول الرقمي (CDO)، بالنظر إلى المدة الأطول لعمليات التحويل يفضل أن يكون هذا الشخص واحداً ونفسه بمرور الوقت، علاوة على ذلك بدءاً من مرحلة التخطيط الأولي يعد دعم الإدارة العليا أمراً ضرورياً طوال عملية التحويل بأكملها، نظراً لأن إستراتيجيات الرقمنة تؤثر على المنظمة بأكملها، وبالتالي قد تكون هناك مقاومة في مناطق مختلفة من المنظمة للتعامل مع هذه المقاومة، تعد مهارات القيادة التحويلية ضرورية وتتطلب المشاركة النشطة لمختلف أصحاب المصلحة المتأثرين بالتحويلات، إلى جانب التوظيف الكافي لكل من المرحلة الأولية والتنفيذ الإضافي، تحتاج المنظمات إلى إيجاد إجراءات لصياغة إستراتيجيات الرقمنة وتنفيذها وتقييمها إذا لزم الأمر تكيفها، قد يكون هذا مسعى

معقداً وقد تكون هناك حاجة إلى خبراء من داخل المنظمة وخارجها كدعم إضافي، بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن نشر التقنيات الرقمية يمكن أن يتغير بسرعة، فعادة ما يكون هناك قدر كبير من عدم اليقين فيما يتعلق بالافتراضات الأساسية لإستراتيجيات الرقمنة، ومن ثم يجب أن تخضع إستراتيجيات الرقمنة لإعادة تقييم مستمرة، حيث يتم تقييم الافتراضات الأساسية وكذلك التقدم التحويلي حتى الآن، لضمان إمكانية اتخاذ إجراءات مبكرة في حالة عدم تلبية التوقعات، هناك حاجة إلى إجراءات واضحة بشأن إعادة تقييم إستراتيجيات التحويل الرقمي. لا يتعلق هذا بالفترات الفاصلة بين عمليات إعادة التقييم فحسب، بل يتعلق أيضاً بتحديد الإجراءات والتدابير لتقييم التقدم المتوسط والعتبات التي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً عليها، هذه الأساليب مهمة لضمان مصداقية الرجل وتجنب التحيزات في صنع القرار، على سبيل المثال إذا كانت التكاليف الهائلة باهظة الثمن تضعف الرغبة في مواجهة التوجيه.

وعلى أساس ذلك، يمكن أن تساعد الرؤى التجريبية في مقارنة إستراتيجيات الرقمنة عبر الصناعات المختلفة لتقييم العوامل المشتركة وكذلك الاختلافات وذلك لزيادة معدلات النجاح. علاوة على ذلك، غالباً ما تكون التحولات الرقمية مصحوبة بتغيير مجموعات المهارات اللازمة للرقمنة. يبدو أن مشكلة تحديد المصادر هذه صعبة وضرورية، في حين أن الموظفين الحاليين قد يكون لديهم عقلية مختلفة وأقل دراية بالتكنولوجيا وقد يفتقرون إلى القدرات التكنولوجية المطلوبة للتعامل مع التقنيات الرقمية على عكس الموظفين الجدد ذوي المهارات الرقمية العالية والمركزين. بالنظر إلى الموقع المحدد للمنظمة يمكن أن تدعم الأبحاث المنظمات من خلال توفير التوجيه بشأن تقييم قدراتها التكنولوجية الحالية، وإجراءات تقييم خياراتها الحالية، ولكن أيضاً بشأن تصميم إجراءات التدريب للموظفين الحاليين والموظفين الجدد.

تأسيساً على ما سبق، لا يزال هناك غموض مستمر حول كيفية تصميم وتنفيذ الرقمنة، ويتعزز ذلك من خلال عدم اليقين الكبير الذي ينتج عن التغييرات الرقمية السريعة، ويزيد من احتمالية إجراء التعديلات اللازمة على إستراتيجية الرقمنة في مرحلة لاحقة. لهذا السبب، يجب وضع توصيات محددة لتحسين إستراتيجيات الرقمنة بشكل مستمر، مثل كيفية رصد وتقييم التطورات التكنولوجية، وكيفية اختبار تأثيرها على البيئات الخاضعة للسيطرة داخل المنظمة. كما لوحظ، بأن إستراتيجيات الرقمنة تتمتع بطابع متعدد الوظائف وتحتاج إلى المواءمة مع الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية الأخرى. ومع ذلك، ظلت مواءمة إستراتيجية الرقمنة مع الإستراتيجيات الأخرى مسعى صعباً ومثيراً للجدل، بالنظر إلى المظهر الحديث إلى حد ما لإستراتيجيات الرقمنة، هناك حاجة إلى مزيد من

الأدلة حول كيفية إجراء هذه المحاذاة في الممارسة العملية ليس فقط فيما يتعلق باستراتيجيات الرقمنة ولكن أيضاً من منظور تنظيمي. علاوة على ذلك، يجب أيضاً التفكير في كيفية تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام والكيانات داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة ومواءمة الإستراتيجيات المتعددة. وأخيراً، يجب أن يسهم البحث في توفير توجيهات عملية للمنظمات لمساعدتها في تنظيم هذه العمليات بشكل أفضل، وتحقيق التناغم بين الإستراتيجيات المتنوعة، وتعزيز التعاون الفعال بين مختلف الجهات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

• **إعداد القادة في مجال الرقمنة:** يرتبط إعداد القادة في مجال الرقمنة بمدى قيام المنظمة بوضع خطة لتطوير وإعداد القادة ورفع مستوى إلمامهم بعملية الرقمنة، ومدى قيام المنظمة بوضع خطط لإعداد القادة بشكل مستمر، فضلاً على أن مدى تطور قادة الرقمنة في جميع الإدارات والفروع بطريقة تحقق التكامل في عملية الرقمنة، ومدى ارتباط جميع القادة في عملية صنع القرارات بالرقمنة، ومدى مشاركتهم في عملية الرقمنة بطرق إبداعية ومبتكر<sup>2</sup>.

وعلى هذا الأساس قادت التطورات التكنولوجية إلى الحاجة إلى نوع معين من القادة القادرين على تعزيز التفاعل والتعاون داخل المنظمة لتنفيذ عمليات الرقمنة بنجاح باعتبار أن مسؤولية تطبيق الرقمنة في المنظمة مسؤولية جماعية، فلا يستطيع القائد مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية بجده وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في كافة الممارسات التي تطلبها الرقمنة، وإنما لا بد من تعاون ومساندة العاملين في المنظمة وإشراكهم في تلك العملية<sup>3</sup>.

علاوة على ذلك، القادة الرقميون يميزون أنفسهم عن غيرهم من القادة بمجموعة متنوعة من المهارات والمواقف والخبرات الشخصية والمهنية. يتعين على القائد الرقمي أن يتمتع بمواقف فريدة من نوعها تواكب العصر الرقمي. يجب أيضاً أن يكون لديه مرونة وقابلية للتكيف وفضول

<sup>1</sup> Christian Matt, Thomas Hess, Alexander Benlian, (2015): Digital Transformation Strategies, usiness and Information Systems Engineering, Business & Information Systems Engineering: The International Journal of WIRTSCHAFTSINFORMATIK, Volume 57, issue 05, p p 05-08.

<sup>2</sup> عمار فتحي موسى إسماعيل، مفراج تراحيب خالد عيد المطيري، (2022): دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول الموسوم بـ رؤية الفكر المالي والإداري في عصر الرقمنة لتحقيق التنمية المستدامة 2030، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، ص 11.

<sup>3</sup> محمد محمد محمود حماد، (2020): دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 07، العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر ص 434.

فكري واسع وشغف بما يقوم به. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون متعطشاً للمعرفة الجديدة ويسعى دائماً للتعلم من خلال وسائل التعلم الرقمي، فالقائد الرقمي يجب أن يظل على دراية بالابتكارات والتغيرات في العالم الرقمي، ويجب أن يستخدم الأدوات الرقمية بمهارة على مختلف المستويات، كما يجب أن يكون متحمساً لموضوع الرقمنة ومستعداً للتعامل مع التحديات على مدار الساعة. وعليه واحدة من مهام القادة الرقميين هي تدريب العاملين على أحدث التقنيات التكنولوجية وتطوير مهاراتهم الرقمية. يتعين عليهم أيضاً تعزيز التفكير الرقمي والإبداع والابتكار واستخدام الوسائل الرقمية بشكل فعال في العمل الاحترافي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة الرقميين أن يديروا الهوية الرقمية للمنظمة بشكل صحيح وأخلاقي، وأن يتعاملوا مع بيانات العمل الرقمية بمسؤولية وأمان، كما يجب عليهم أيضاً أن يقيموا ممارساتهم الاجتماعية بشكل نقدي، وبالتالي تطوير هذه المهارات والمواقف الرقمية ضروري لضمان نجاح القادة في العصر الرقمي وللمساهمة في تطوير وتحسين المنظمات والمجتمعات التي يخدمونها<sup>1</sup>.

أثرت الرقمنة على ديناميكيات الأعمال والعمليات والإجراءات الروتينية والمهارات عبر مختلف القطاعات وذلك بغض النظر عن حجم المنظمة، تقوم المنظمات اليوم بتحويل أماكن عملها إلى أماكن عمل رقمية، كما لاحظ (Haddud and Mchallen,2018) أن العديد من الوظائف الآن تقوم بالاستخدام المكثف للتكنولوجيا، وتتطلب القدرة على استغلالها بوتيرة سريعة. ونتيجة لذلك، يحتاج القادة إلى الاستثمار في تحسين مهارات الموظفين، في محاولة لدعمهم وتحفيزهم في مواجهة منحنيات التعلم الحادة والتحديات التي تتطلب الكثير من المعرفة. علاوة على ذلك، تساهم زيادة الاتصال ومشاركة المعلومات في كسر التسلسل الهرمي والوظائف والحدود التنظيمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحويل المهام المستندة إلى المزيد من الأنشطة القائمة على المشروع، حيث يُطلب من الموظفين المشاركة مباشرة في إنشاء قيمة مضافة جديدة. على هذا النحو، أصبح دور القادة حيويًا للتقاط القيمة الحقيقية للرقمنة، لا سيما من خلال إدارة المواهب والاحتفاظ بها من خلال الوصول بشكل أفضل إلى العاملين والتواصل معهم والتفاعل معهم، ومن جانب آخر فالقائد يكون مسؤولاً عن معالجة المخاوف الأخلاقية الجديدة الناشئة عن الجانب المظلم للتحويل للرقمنة.

<sup>1</sup>عدنان حمد الحمادي، لإيهاب أحمد عويس، (2021): دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي، E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam dan Sains 2021, Wawasan Kemakmuran Bersama2030, Khamis, Universiti Sains Islam Malaysia، ص 1288-1291.

وقد حاول العديد من العلماء في العقود القليلة الماضية مراقبة آثار عمليات الرقمنة، حيث ركزت أبحاثهم على دراسة دور قدرة القادة على دمج الرقمنة في منظماتهم، وفي الوقت نفسه إلهام الموظفين لاحتضان التغيير، والذي غالباً ما يُنظر إليه على أنه تهديد للوضع الحالي. ومن ناحية أخرى، كان للعلماء اهتمام لتقديم بناء القائد الرقمي لوصف ملف تعريف جديد للقادة الذين يتفاعلون باستمرار مع التكنولوجيا. كما تجدر الإشارة أن هؤلاء القادة الذين بدأوا عملية ضخمة للرقمنة في منظماتهم، وعلى الرغم من الدعوة لفهم كيفية تشابك المنظمات والقادة الرقميين، فإن القليل من الدراسات تقدم شرحاً تجريبياً للتكوينات التنظيمية الجديدة الناشئة عن التفاعل بين التكنولوجيا والنظام البشري. ويعتبر (Berman and Korsten, 2014) من بين القلائل الذين قاموا بمثل هذا النوع من الدراسات، وهذا من خلال مسح عينة كبيرة من الرؤساء التنفيذيين، وإدارة المنظمات من مختلف الأحجام وعبر 64 دولة و 18 صناعة، حيث أظهر المؤلفون أن المنظمات المتفوقة لديها قادة خلقوا ثقافات تنظيمية منفتحة ومتصلة ومتعاونة للغاية، كما اقترحوا أن قادة المستقبل يجب أن يبنوا منظماتهم على ثلاث ركائز تتمثل في ما يلي:

- ضمان وجود بيئة عمل مفتوحة ومتصلة للغاية على أي مستويات هرمية ووحدات في المنظمات؛
- انخراط العملاء من خلال جمع المعرفة عن الشخص بأكمله؛
- إقامة علاقات أكثر تكاملاً وتشابكاً مع الشركاء.

ومن هذا المنطلق يفترض هؤلاء الباحثين أن هذه الركائز الثلاث تحول المنظمات على جميع المستويات، هذا يعني أن المنظمات أصبحت بلا حدود على المستويين الداخلي والخارجي. وعليه، لم يعد الهيكل التنظيمي ميزة ثابتة بل عملية مستمرة. وفقاً لـ (Kodama, 2007) يمكن للقائد على أي مستوى تعزيز الابتكار لإنشاء شبكات حقيقية أو افتراضية بين مجتمعات الممارسة الداخلية والخارجية. تُمكن هذه المجتمعات من الاستجابة بمرونة أكبر للتغيير، وتعزز التدفق الحر للمعلومات وتحل مشكلة انعزال المعرفة، مما يتيح للقادة والموظفين دمج المعرفة وتحويلها وتحفيزها لتعزيز الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تمكن الرقمنة من إنشاء مجموعات معلومات مشتركة، حيث يساهم تنوع الموظفين في جميع أنحاء المنظمة في عملية تعاونية وديناميكية لإنتاج الأفكار. وبالتالي، يُعزز هذا التوليد المشترك للأفكار والمعرفة تأسيس علاقات قوية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ما يسهل عمليات الابتكار المفتوحة عبر كسر الحواجز التنظيمية داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وبمراعاة أن المعلومات تتمحور حول التقاليد وعمليات صنع القرار فهي

تُعتبر وسيلة لتحقيق الديمقراطية في الوصول إلى المعرفة ومشاركة سلطة القرار بين جميع الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

ونلخص القول بأن الرقمنة لقيت اهتماما كبيرا منذ بروزها في عالم الأعمال بإعتبارها مفتاح نجاح المنظمات، وذلك نظرا لتركيزها على أساليب حديثة ورقمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد بأن مقدار النجاح الذي تحققه الرقمنة في أي منظمة يتوقف بشكل كبير على مدى توفرها على قادة مؤهلين يتمتعون بالمهارة الرقمية العالية والكفاءة والمرونة والسرعة في أداء الأعمال والمهام، فنظرا للدور المؤثر للقائد الرقمي في صياغة عملية الرقمنة، باعتباره من أهم جهات الاتصال التي ترافق العاملين لتطبيق هذه العملية، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتكفل بشرح المحتوى المعقد لهم والإجابة عن كافة الأسئلة الخاصة بهم، وبالتالي فهم يتمتعون بالقدرة على اقناع العاملين بضرورة القيام بعملية التغيير والتحول نحو الرقمنة، وعليه فسعيهم المتواصل لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الرقمية يعتبر دافع أساسي للعاملين للتدريب لتحسين مهاراتهم المتعلقة باستخدام البرامج والتطبيقات والأدوات الرقمية. **استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة:** يرتبط استقطاب المهارات والجدارات لعملية الرقمنة بمدى استقطاب المنظمة للمهارات والكفاءات البشرية لعملية الرقمنة، ومدى وجود خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات البشرية للعملية الرقمية، التي تستقطب المنظمة الكفاءات الرقمية وفق الخطة التي وضعتها، وتبادل المنظمة للكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة، وإيجاد طرق إبداعية والمبتكرة لجذب والحفاظ على المهارات والجدارات البشرية لعملية الرقمنة<sup>2</sup>. كما تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في المنظمات باعتبارها أساس الميزة التنافسية، لذا لا بد أن تحظى تلك الموارد باهتمام الإدارة العليا وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة باستقطابهم واختيارهم، كما يجب الاهتمام بتوفير التقنيات والأدوات الرقمية الهادفة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل، وهذا بهدف استثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تنمية وتطوير تلك المهارات في ظل بيئة تنظيمية محابية لمشاركة العاملين<sup>3</sup>. وعليه فإن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية جذبها والمحافظة

<sup>1</sup> Bruni Elen, Zampieri Rita, Cortellazzo Laura, (2019): The Role of Leadership in a Digitalized World, Frontiers in Psychology, Volume 10, p p 02-09.

<sup>2</sup> وجيه عبد الستار نافع، عمار فتحي موسى إسماعيل ومحمد فوزي البردان، (2021): دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من جامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية حول نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة 2021، جامعة مدينة السادات كلية التجارة، مصر، ص 07.

<sup>3</sup> محمد محمد محمود حماد، مرجع سبق ذكره، ص 434.

عليه وتنميتها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وقد تكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين، لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار الواسع للتقنيات والأجهزة الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات؛
- العولمة وما يستتبعها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية.

الأمر الذي جعل المنظمات القطرية متشابهة إذ لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية، والتي يجب أن تخضع إلى:

- التطور التكنولوجي المتسارع في جميع مناحي الحياة؛
- زيادة التنافس المعلوماتي والتكنولوجي؛
- التحول إلى الاقتصاد الرقمي.

الأمر الذي أدى إلى تغيير ماهية الطلب على الموارد البشرية بصفة كمية ونوعية، كل هذه الظروف وغيرها ساعدت على البحث المستمر على آليات تتماشى وطبيعة الرقمنة من أجل بعث في تنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية في المنظمات المختلفة<sup>1</sup>.

كما أن الحاجة الملحة للتكيف مع الظروف الجديدة في بيئة الأعمال، اضطرت المنظمات إلى إعادة تقييم وتعديل طرق العمل بالكامل، وإعادة تشكيل نماذجها الأساسية. بالتركيز على تنفيذ إستراتيجيات متكاملة تهدف إلى جذب واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، التي تتمتع بالموهب والمهارات المناسبة والكفاءات الجديدة والتميزة، والقادرة على الاستفادة من التقنيات الرقمية، أصبح أمراً حيوياً لنجاح عملية الرقمنة. إننا نعيش في عصر رقمي، حيث أصبحت الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً للمنظمة، مما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل. ولذلك، تركز المنظمات اليوم على البحث عن الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة، وتسعى لتنفيذ أنظمة رقمية جديدة لدعم عمليات استقطابها، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة. من ناحية أخرى، مع تزايد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة، وتزايد الحاجة إلى الموارد البشرية قادرة على أداء الأعمال والأنشطة بكفاءة وسرعة، ظهرت تحديات جديدة في عمليات استقطابهم والاحتفاظ بهم. ولذلك، لعبت التقنيات والابتكارات الرقمية الحديثة، مثل البيانات الضخمة والروبوتات والحوسبة السحابية والذكاء

<sup>1</sup> ومان محمد توفيق، (2015): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص118.

الاصطناعي والواقع الافتراضي، دوراً جوهرياً في جذبهم وتأهيلهم وإعادة تأهيلهم. إن الرقمنة مرتبطة بقوة بعملية استقطاب المهارات البشرية المؤهلة، حيث ساعدت في تطوير إستراتيجيات جديدة لتحليل وتقييم شخصيات العاملين ومهاراتهم وتفاعلهم في العمل من حيث حل المشكلات والتواصل مع التقنيات. وساعدت أيضاً في تسخير المواهب البشرية الإبداعية والذكية، التي تستجيب بسرعة للتغيرات التكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استبدال الأعمال اليدوية بالحلول الآلية الرقمية التي تعتمد على التقنيات الرقمية يتطلب موارد بشرية موهوبة، تتمتع بمهارات رقمية حديثة. ومن ناحية أخرى، أدركت المنظمات أن بعض الكفاءات، مثل الذكاء العاطفي والإبداع والمرونة المعرفية وإدارة الآخرين، لا يمكن تنفيذها بواسطة الأجهزة والآلات الرقمية، مما يؤكد على أهمية استقطاب موارد بشرية رشيقة، قادرة على قبول التغيير والمسؤوليات الجديدة بسرعة. فالمهارات والمواهب التنظيمية والفكرية والشخصية والمرونة، قد تكون أكثر أهمية من المعرفة الرقمية في بعض الحالات.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس لقد أصبحت الرقمنة ضرورة ملحة في البيئة التنافسية الحالية للمنظمات، نظراً للتطورات السريعة في العالم. هذه التطورات تجبر المنظمات على الاندماج في التقنيات الحديثة وتبني استراتيجيات الرقمنة للبقاء والاستمرار. إذ تدرك المنظمات بأن مستقبلها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جذب وتطوير موارد بشرية متميزة، حيث تُعتبر هذه الموارد الأساسية للابتكار والإبداع، وتمثل مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية. وعليه، سعت المنظمات إلى استقطابهم بكافة الوسائل المتاحة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم باستخدام التقنيات والأدوات الرقمية، مما أدى إلى تحول العملية من الطرق الطرق التقليدية إلى الطرق الرقمية، هذا الانتقال ساهم في تحديد أفضل السبب لجذب هذه الموارد والبحث عنها بكفاءة وفعالية. وعليه، أتاحت الرقمنة الآليات اللازمة للوصول إلى شرائح واسعة من ملايين الناس في نفس الوقت، دون قيود مكانية أو زمانية، بالإضافة إلى ذلك بدأت المنظمات من الاستفادة من التقنيات الرقمية لابتكار أساليب جديدة للبحث واكتشاف المواهب الجديدة وتقييم مهاراتهم، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات الوظائف الأخرى في المنظمة. ومن جانب آخر، بفضل الرقمنة تم الحصول وجلب أفضل المواهب والكفاءات البشرية ذوي الخبرات والقدرات والمؤهلات المتنوعة، واستغلالهم واستخدام معارفهم وقدراتهم لحل مشكلات العمل وضمان التحسين والتطوير المستمر والحصول على أفضل الأفكار الجديدة

<sup>1</sup> Anastasiia Mazurchenko, Kateřina Maršíková, (2019): Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era, Acta Informatica Pragensia, volume 08, issue 02, p p 74-76.

والحلول الرقمية المتميزة. مع زيادة انجذاب الموارد البشرية لبيئات العمل الرقمية، أصبحت المنظمات مضطرة إلى توفير بنية تحتية رقمية تشجع على تطوير أساليب التعلم متعددة، وتحفيز الأفراد على تنمية وتطوير مهاراتهم الرقمية.

### ثانياً: تحديات الرقمنة.

على الرغم من أهمية الرقمنة والمميزات التي تمنحها، عادة ما تصدم بالعديد من التحديات سواء كانت تحديث مالية خاصة بالميزانية والاعتمادات المخصصة، أو وسائل فنية متقدمة، يمكن تحقيق معايير أفضل وتطوير أشكال جذابة للمعلومات المتولدة من عمليات التحول الرقمي. تتداخل القضايا التقنية والمالية في هذا السياق، حيث تلعب الامكانيات المالية دوراً حاسماً في تحديد الشروط والقيود التي يجب مراعاتها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر فحوصاً دقيقة للاحتياجات التقنية والبرمجيات المطلوبة لتنظيم وحفظ واسترجاع المعلومات الرقمية. تتمثل التحديات الرئيسية في مواجهة التقادم السريع لتكنولوجيا المعلومات، حيث يتطلب الأمر متابعة مستمرة وتحديثات متكررة لضمان فاعلية النظم الرقمية. فمع تطور التقنيات، يمكن أن تصبح المعلومات المسجلة على وسائط تخزين قديمة غير قابلة للوصول بسهولة، مما يستدعي استخدام تقنيات وأدوات متطورة للاحتفاظ بالوصول إليها. من الجدير بالذكر أن التقنيات المتخصصة في مجال التحول الرقمي لا تزال في مراحلها الأولى، وبالتالي، يمكن أن يواجه استرجاع المعلومات التي تم تحويلها رقمياً تحديات عديدة. إن تحقيق الفعالية في هذا المجال يتطلب القدرة على الوصول بكفاءة إلى مصادر المعلومات والتعامل مع التحديات التقنية المستجدة<sup>1</sup>. ومن جانب آخر، يرى الكثير أن الرقمنة تساهم في الحفاظ على الماضي، وذكرت (Stefano Paula De) رئيسة قسم الحفظ بجامعة نيويورك تشير إلى عدم وضوح الرؤية تجاه الحفظ الرقمي، رغم أن المصادر الرقمية تُعتبر الأسهل في إتاحة المعلومات وقد ساهمت في تقليل مسؤولية الحفظ التقليدي. ومع ذلك، قد تواجه في المستقبل تحديات في استعادة جزء كبير من الماضي. كما يرى (Smith) أن عملية التحول من التناظري إلى الرقمي لا تضمن بالضرورة الحفاظ على البيانات، ويمكن أن تؤدي إلى فقدانها. بالإضافة إلى ذلك، النسخ الرقمية قد لا تكون دقيقة تماماً حتى الآن. وعلى الرغم من هذه النقاط السلبية، اعترفت جمعية المكتبات البحثية بفوائد الرقمنة كوسيلة للحفظ، مع الإشارة إلى التحديات التي تواجه عملية الرقمنة، مثل عدم وجود استراتيجية محددة بعد لحفظ الكيانات الرقمية، حتى في البرمجيات المتخصصة،

<sup>1</sup>عايدي جمال، مرجع سبق ذكره، ص 565.

مثل: **Depace** و **Fedora** فهي موجهة بشكل أساسي نحو المستودعات بدلاً من الأرشيف، وهي المؤسسات التي تهدف بشكل أساسي إلى الاحتفاظ بالموارد الرقمية على المدى البعيد. وإذا كانت هذه الموارد الرقمية معرضة للتهديد وغير قابلة للإعادة إنشاؤها، فلن يكون لدينا فائدة من تحويل الوثائق التناظرية إلى نسخها الرقمية. بعد عشرين عاماً، من المرجح أن يصبح هذا النوع من الوثائق الرقمية غير قابل للقراءة بسبب تطور التقنيات البرمجية والمعدات التكنولوجية<sup>1</sup>. ويمكن توضيح أهم تحديات الرقمنة في النقاط الآتية:

- **تحديات عمارة المعلومات:** تحديات تكوين البنية التحتية للمنظمة تتطلب الكثير أكثر من مجرد تثبيت أجهزة حاسوب جديدة. تشمل هذه التحديات وضع إجراءات واضحة لاستخدام النظام الجديد، وتدريب الموظفين على التكنولوجيا بكفاءة، وتوزيع المحطات الطرفية على الأقسام المختلفة، وبناء شبكة اتصال فعّالة لربط المحطات والأقسام، وتنسيق العمل بينها. بالإضافة إلى ذلك، يتسبب التباين بين قدرات التكنولوجيا وقدرات المنظمات في تحديات إضافية، حيث يتطور العالم الرقمي بوتيرة أسرع من قدرة المنظمة على الاستيعاب والتكيف مع هذا التقدم؛
- **الحمل المعلوماتي الزائد:** عندما يكون هناك نقص في المعلومات وصعوبة في الوصول إليها، فإن عملية اتخاذ القرار قد لا تكون فعّالة. بالمقابل، يمكن أن تؤدي زيادة حجم المعلومات فوق القدرة الاستيعابية إلى ما يُعرف بالحمل المعلوماتي الزائد. يتجلى هذا في شعور الأفراد الذين يتخذون القرارات بالتعرض لكميات كبيرة من المعلومات التي يصعب معالجتها؛
- **المقاومة التنظيمية:** تحديات تواجه إقناع الأفراد بتبني التحسينات في أنظمة المعلومات أو تطوير الأنظمة الحالية. يميل العديد منهم للحفاظ على وضعهم الوظيفي وتجنب التغييرات. لتحقيق ذلك، يجب توضيح الفوائد، وتوفير التدريب، والمشاركة المستمرة وتقديم الدعم للعاملين؛
- **تسارع التغييرات كما ونوعاً في بيئة الأعمال:** تُحوّل الديناميكية المتسارعة في العالم من حولنا المكان إلى بيئة مليئة بالتغيرات، حيث تبدو الحدود الزمانية والمكانية تتلاشى بشكل متزايد بين المفاهيم التقليدية والجديدة. يلقي هذا التغيير بظلاله على العوامل البيئية الخارجية، مما يجعل الرقمنة تحلّ مكانة مهمة بين التحولات التي يجب على منظمات الأعمال التكيف معها. بالنظر

<sup>1</sup> ابن تازير مريم، (2021): الحفظ الرقمي بالمؤسسات الوثائقية دراسة حالة أرشيف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال أجراء، Aleph Langues médias et sociétés، المجلد 08، العدد 02، جامعة الجزائر 02، الجزائر، ص544.

إلى دورها الحيوي، يصبح التفكير في الرقمنة جزءاً أساسياً في وضع استراتيجيات المنظمة العامة<sup>1</sup>.

- تحويل البيانات الضخمة إلى معلومات ذات قيمة اقتصادية يتطلب استيعاباً فعالاً لتقنيات التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها، ويعتمد أيضاً على توافر المهارات والمعرفة في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، يجب مواجهة المخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمان وتزوير البيانات والسرقة والهجمات الإلكترونية بطرق فعّالة ومبتكرة؛
- استخدام النظم الرقمية قد يؤدي إلى تداعيات غير متكافئة وتأثيرات سلبية على أصحاب المصالح، مثل فقدان بعض الوظائف وظهور آثار اجتماعية سلبية<sup>2</sup>.
- تواجه عملية الرقمنة تحديات عديدة، ومن بينها عدم وجود الأمان المعلوماتي الذي يعتبر واحداً من أبرزها. ينشأ هذا التحدي نتيجة للقلق المتزايد بشأن اختراق الأنظمة المعلوماتية وانتهاك الخصوصية. لذا، يعد من الضروري العمل على حماية البرامج المتاحة عبر الإنترنت من الفقدان والسرقة والتلاعب بها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تجنب نقل هذه البرامج إلى مواقع أخرى أو تعديلها أو نسبها إلى أفراد آخرين، حيث يتسبب ذلك في زيادة خطر تعرضها للتلاعب؛
- بعض المنظمات التي تواجه نقصاً في الموارد تعاني من ضعف في البنية التحتية الرقمية، مما يؤثر على توفر خدمات الإنترنت. حتى عندما تتوفر خدمات الإنترنت، يحدث انقطاع متكرر بسبب عدم وجود سرعات تدفق عالية والتي يتطلبها الاستخدام الحالي؛
- محدودية قدرة المنظمات على بناء شبكات واسعة وتوفير أجهزة ومعدات بكميات كبيرة، وتحديثها باستمرار، نظراً للتطورات المتواصلة في التكنولوجيا؛
- ارتفاع تكلفة الرقمنة والبرمجيات والتقنيات المتعلقة بالبيانات الذكية، مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة انقطاع التطبيقات بسبب الحاجة المستمرة لصيانة وتحديث الأجهزة والبرمجيات، الأمر الذي قد لا يكون متاحاً لكل المنظمات؛
- ضرورة تدريب وتأهيل الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر على مختلف المستويات، مع تغيرات التكنولوجيا، حيث يُعتبر نقص التدريب والمهارات عائقاً رئيسياً يحول دون استخدام

<sup>1</sup> بكاي مولود، قرقيط عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

<sup>2</sup> إكرامي جمال السيد زهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

التقنيات الرقمية، ويرجع ذلك جزئياً إلى نقص الدورات التدريبية التي تُمكن العاملين من التعامل مع الأجهزة والتطبيقات الرقمية؛

• قلة التعاون الفعال بين المنظمات، مما يعتبر عائقاً أمام تطوير الرقمنة، إذ يعتبر التبادل الفعال للخبرات ضرورياً لتعزيز عمليات الرقمنة؛

• نقص تحديث وتنظيم مواقع المنظمات بسبب نقص المتخصصين في هذا المجال؛

• زيادة تكاليف الرقمنة، بما في ذلك تكلفة الأجهزة والمعدات والبرمجيات، وتكاليف تنفيذ الاتصالات الرقمية<sup>1</sup>.

• الجانب الرقابي يشكل جزءاً هاماً في استخدام التقنيات الرقمية في المنظمات؛

• الاستثمار في المعدات التقنية والبنى التحتية اللازمة<sup>2</sup>.

مما سبق القول نرى أن عملية الرقمنة تُعتبر عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز أداء المنظمات. ومع ذلك، هناك العديد من التحديات التي تعترض تحقيق أهداف هذه العملية. التحدي الرئيسي يكمن في ضرورة توفير بنية تحتية رقمية قوية تمكن المنظمة من توفير أحدث التقنيات والأدوات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يكون تبني التقنيات الجديدة وتغيير العمليات التقليدية صعباً بالنسبة للعاملين في المنظمة، وهذا يتطلب تغييراً ثقافياً وتحفيزاً للتعلم المستمر، علاوة على ذلك، يجب أن تكون المنظمات مستعدة لمواجهة التحديات التي تنشأ نتيجة الانقطاعات غير المتوقعة في الخدمات التكنولوجية، ويجب عليها الامتثال للقوانين واللوائح المعقدة المتعلقة بقضايا الخصوصية والأمان. الرقمنة تزيد أيضاً من التنافسية في السوق، وبالتالي يجب على المنظمات تحسين تقنياتها بشكل مستمر. كل ذلك قد يتسبب في تغييرات في الأفكار والمفاهيم. للتغلب على هذه التحديات، يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات رقمية مستدامة والاستفادة القصوى من فرص الرقمنة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم قيمة أكبر للعملاء.

### ثالثاً: معوقات الرقمنة.

بقدر ما ساهمت الرقمنة في تغيير إيجابي في المنظمات، حيث أصبحت أكثر رشاقة وسرعة في الاستجابة، كما أصبحت أكثر تبادلاً للمعلومات وتقاسماً للمعارف، وأقل اعتماداً على التنظيم الداخلي

<sup>1</sup> للوش سميرة، (2021): آلية تطبيق التعليم الإلكتروني في البيئة الجامعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الافتراضي الرقمنة ضماناً لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد ابوقرة، بومرداس، الجزائر، ص ص 24-26.

<sup>2</sup> صادقي فوزية، المرجع السابق، ص 23.

وأكثر تركيزاً على الزبون، والأهم من ذلك، أصبحت أقل هرمية وأكثر مرونة تنظيمية، وأكثر شبكية وسيولة بما ينسجم مع الحركة السريعة للمنافسة الرقمية، وفي مقابل ذلك فإن المنظمات الرقمية تواجه معوقات عديدة لا بد من مواجهتها والحد منها، ونعرض فيما يأتي لأهم المعوقات التي تواجه المنظمات الرقمية:

- **مشكلة التفاعل الإنساني:** على الرغم من أن الإنترنت تعتبر تكنولوجيا تفاعلية وتشاركية، فإن هذا التفاعل والتشاركية قد تحولاً بسرعة من قبل منظمات الأعمال الرقمية إلى أدوات تكنولوجيا وتطبيقات برمجية فقدت اللمسة الإنسانية والمحسوسة. ونتيجة لهذا التحول، فقدت هذه التكنولوجيات العالمية جزءاً من جوانبها الإنسانية. وبالتالي، يبدو أن المنظمات والأعمال الرقمية في الوقت الحاضر تحتاج إلى المزيد من العناصر الإنسانية في تفاعلاتها. بعد أن استنزفت تكنولوجيا المعلومات القواعد القياسية والمعرفة الصريحة في العمليات الرقمية، يبدو أن هناك حاجة ملحة لإدخال جوانب إنسانية أكثر في هذه العمليات. يفترض أن الإنترنت يجب أن يتطور باتجاه أكثر إنسانية في المشاعر والقيم، وهذا ما يبرز أهمية التفاعل الإنساني في العصر الرقمي. حيث يمثل التفاعل الذكي ليس فقط في التكنولوجيا المعلوماتية والذكاء الاصطناعي، بل في الذكاء العاطفي والتفاعل الإنساني أيضاً؛

- **المشكلة المتعلقة بالثقة:** على الرغم من أهمية الثقة كإطار أساسي في التفاعل عن بُعد بين المنظمات وشركائها من الموردين والزبائن، إلا أن عدم الثقة يظل أمراً شائعاً في الأعمال الرقمية، ولا سيما فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالمنظمة. فقد أظهرت دراسات حول التجارة الإلكترونية انتشار عدم الثقة بين الزبائن وشركات الويب. يرجع هذا التحدي عادةً إلى ممارسات سلبية أصبحت معروفة تقوم بها منظمات الإنترنت، مثل بيع قوائم بيانات الزبائن إلى أطراف ثالثة. ولذا، ينبغي على منظمات الإنترنت وضع سياسات واضحة لحماية زبائنهم وضمان عدم استخدام بياناتهم لأي غرض غير محدد. يجب أن تكون الثقة هي الأساس لإدارة العلاقة مع الزبائن؛

**مشكلة التمويل التكنولوجي:** تلاحظ في الآونة الأخيرة زيادة ملحوظة في الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، وتحديدًا تكنولوجيا المعلومات، لحل المشكلات المختلفة. هذا الاتجاه يساهم في دمج مجموعة واسعة من التقنيات، لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى انفصال واضح بين الأفراد. يبدو أن التطور التكنولوجي يتجاوز الاحتياجات الإنسانية، ويتركز بشكل أكبر على الاحتياجات

التكنولوجية. تظهر أهمية تحليل البيانات في ذلك، حيث أن مخزون البيانات يبدو كنتاج تقني فقط، دون مراعاة للمحتوى الفعال، والدقة، والتوقيت المناسب للفرد المستفيد؛

مشكلة ملاءمة الإنترنت لأعمال المنظمة: بعض المنظمات التي تعتمد على خدمات المعلومات قد تكون مناسبة تماماً للانتقال إلى الأنشطة الرقمية، في حين يمكن للبعض الآخر تحقيق نجاح قوي وفعال في التفاعل الرقمي عبر الإنترنت. على الرغم من أن بعض المنظمات قد لا تستفيد كثيراً من الإنترنت في مجال أعمالها، إلا أنها قد تحقق فوائد من تحسين اتصالاتها وتبادل المعلومات بين موظفيها عبر شبكة داخلية، وكذلك بينها وبين مورديها وعملائها عبر الشبكة الخارجية. تلك العمليات تتطلب، كما يشير بورتر، دراسة متأنية لسلسلة القيمة واستخدام الإنترنت بشكل مناسب لتحسين الأنشطة الافتراضية والمادية في المؤسسات الربحية أو التقليدية؛

- **مشكلة المنافسة على الإنترنت:** مع توسع استخدام الإنترنت، تعتبر المشكلة الرئيسية للشركات التقليدية الآن ليست فقط المنافسة الشديدة والقاسية، بل أيضاً التكيف مع تحول الاقتصاد نحو العولمة وتغير ديناميكيات المنافسة. في هذا السياق، تواجه المنظمات التقليدية تحديات غير مسبقة ناتجة عن ظهور منافسين جدد يحققون نجاحاً عبر الإنترنت باستخدام أساليب ونماذج أعمال جديدة. هؤلاء المنافسون الجدد لا يحتاجون بالضرورة إلى رأس مال ضخم أو موارد تكنولوجية متطورة لدخول السوق الرقمي، بل يعتمدون بشكل أساسي على تقديم نماذج أعمال مبتكرة لتحقيق التفوق. بالإضافة إلى ذلك، الإنترنت يتميز بعالم رقمي يتيح الوصول السهل، مما يسمح للمنافسين الجدد بالتنافس بفعالية والوصول إلى جمهور واسع دون الحاجة إلى هياكل تكنولوجية تكلف باهظة؛

- **مشكلة الأمن:** قد أحدثت الإنترنت تحديات جديدة لأمان المنظمات على نطاق واسع. فالتحديات ليست مقتصرة على المنافسة الشرسة فحسب، بل هناك أيضاً تهديدات من الجرائم السيبرانية، سواء كانت من محترفين ذوي خبرة أو من هواة المخترقين. يشهد الهواة تنوعاً وتبايناً متزايداً في أساليب هجماتهم على الأنشطة الرقمية. لمواجهة هذه المعوقات تلجأ المنظمات إلى وسائل متنوعة من بينها:

- **تطوير استراتيجيات أمان معلوماتية:** تقوم المنظمات بتطوير إستراتيجيات تأمين قائمة على تحليل الأمان وتقييم المخاطر لحماية أنظمتها وبياناتها.

- استخدام حلول الأمان التكنولوجية: تتجه المنظمات نحو استخدام تقنيات الأمان مثل نظم كشف الاختراق وجدران الحماية وبرامج مكافحة الفيروسات لتأمين بنيتها الرقمية.
  - إدارة الهويات والوصول: يتم تنفيذ إجراءات للتحكم في الوصول إلى الأنظمة والبيانات، حيث يتم منح الصلاحيات الضرورية للأفراد فقط.
  - الاحتياط واستعادة البيانات: يتم إجراء نسخ احتياطية من البيانات بانتظام، وتطوير خطط استعادة لضمان استمرارية العمل في حال وقوع هجمات سيبرانية.
- هذه تفاصيل عامة حول المعوقات التي تواجه المنظمات في مجال أمن المعلومات والتدابير التي يتخذونها لمواجهتها. ولمواجهة ذلك تلجأ المنظمات لوسائل كثيرة منها على سبيل المثال:
- أدوات الرقابة الداخلية: مثل مراقبة البيانات، وإدخالات ومعالجة مخرجات الحاسوب، ومراقبة البرمجيات والأجهزة، تعمل جميعها على تحقيق السيطرة على عمليات المنظمة الداخلية عبر شبكتها وأنظمتها الخاصة؛
  - أدوات الرقابة الخارجية: هي الأدوات المستخدمة لحماية عمليات وصفقات المنظمة من الأطراف الخارجية، كما في التشفير الذي يحول البيانات إلى شكل غير قابل للقراءة من قبل غير المستفيدين المرخصين<sup>1</sup>؛
- المعوقات الإدارية: بالرغم من جهود المنظمات في إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لمواكبة التطورات في العصر الرقمي، إلا أن الفعالية العالية ما زالت متوقفة على الهياكل الهرمية التقليدية، مما يعيق تنفيذ التقنيات الحديثة والاستفادة الكاملة من البيانات في تطوير هذه المنظمات. ونتيجة لذلك، ظهرت مجموعة من المعوقات الجديدة التي تقيد قدرة المنظمات على الانتقال نحو الرقمنة، ومن بين هذه المعوقات الرئيسية نجد نقص التمويل ونقص الكفاءات البشرية؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 172-177.

الرؤية والهدف: يكون تحديد الرؤية أمراً ضرورياً للمنظمة، خصوصاً عندما تتجه المنظمة نحو مرحلة انتقالية. يحتاج العاملون في هذه المنظمة إلى فهم الأهداف الرئيسية لها، وبشكل خاص فهم رسالتها ورؤيتها، نظراً لتأثير هذه الرسالة والرؤية على مسار وأداء المنظمة.<sup>1</sup>

• المعوقات التشريعية:

- الإهمال في متابعة تنفيذ الرقمنة في الإدارات الصغيرة من قبل السلطات العليا؛
- غياب جهة مركزية مخصصة لدعم تبني الرقمنة، مما يؤدي إلى تشتت الأنظمة وضعف التوحيد؛
- صعوبة في إنشاء بيئة تشريعية وقانونية مناسبة للعمل الرقمي، مما يستغرق وقتاً وجهداً طويلاً.<sup>2</sup>

• المعوقات المالية: المشاريع مثل مشروع الرقمنة تتطلب استثمارات كبيرة لمواكبة التطور التقني

الحديث وتأمين جميع الموارد اللازمة. ومع ذلك، تواجه معظم المنظمات تحديات في تأمين القدرة المالية اللازمة لتنفيذ مثل هذه المشاريع. يتضمن الجانب المالي لمشروع الرقمنة تكاليف متعددة تشمل تطوير وتنفيذ وصيانة وضمان استدامة البنية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتضمن الجانب المالي أيضاً الحفاظ على أداء الأدوات الرقمية وتوافقها مع المعايير الحديثة. تواجه المنظمات مشكلات مالية مثل عدم المرونة في إدارة الميزانية، حيث تكون الأموال مخصصة لأغراض محددة وصارمة، مما يجعل من الصعب تخصيص موارد إضافية لمشروع الرقمنة. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر تكاليف الاشتراك في الإنترنت عائقاً آخر أمام المنظمات. لذا، يمكن القول بأن عدم توفير التمويل الكافي يشكل عائقاً حقيقياً يجعل من الصعب على الجهات المعنية تنفيذ مشروع الرقمنة بنجاح. لذلك، من الضروري زيادة الدعم المالي لتطوير التكنولوجيا وتصميم برامج الرقمنة، وزيادة المخصصات المالية لإنشاء المنصات الرقمية، وتعزيز الدعم المالي للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات؛

• المعوقات التقنية: لقد أحدثت الرقمنة تقدماً واضحاً وكان لها دوراً إيجابياً فعالاً على المنظمات،

فعلى الرغم من أن هذه التقنية وتطبيقاتها قد ساهمت في تعزيز مواقع المنظمات التنافسية من

<sup>1</sup> جبور علي سايج، (2017): الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر، ص12.

<sup>2</sup> بن جدو أمينة، (2020): معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص05.

خلال تحسين إدارتها وعملياتها، إلا أن هناك عدداً من المنظمات لم تستند بشكل كافٍ من هذه التطورات التقنية، نتيجة لوجود عوائق تقنية تعيق أي تقدم معلوماتي. من بين هذه العوائق يأتي في مقدمتها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات. وعليه، تتضمن عملية الرقمنة بعدان أساسيان؛ الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة إلى تنفيذ رقمي وذلك عبر وسائل رقمية، والبعد الثاني يتمثل في إدارة تدفقات العمل رقمياً مع الزبائن والمستفيدين. ومن بين العوائق التقنية التي تعترض هذه العملية، يأتي ضعف البيئة التحتية المتاحة لتطبيق الرقمنة، بالإضافة إلى عدم توافق أجهزة وتقنيات العمل مع التطورات التقنية الحديثة، والتي من شأنها تسهيل تبني هذه الأساليب. كما تشمل هذه المعوقات أيضاً ضعف فعالية قواعد البيانات في تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة عالية، وصعوبة تحويل الوثائق والملفات الورقية إلى وثائق رقمية، إضافة إلى ضعف البنية التحتية لشبكات الإنترنت وتحديات التدفق الفعال سواء على مستوى الإدارات أو المتعاملين<sup>1</sup>؛

**المعوقات الأمنية:** إن التحول إلى الرقمنة يعتمد بشكل كبير على استخدام التقنيات الحديثة، وهذه التقنيات تتطلب وسائل مناسبة لحماية الخدمات والحفاظ على سرية المعلومات، بالإضافة إلى بناء الثقة مع العملاء والموظفين. ومن بين جوانب الأمن المعلوماتي الأساسية تأتي سلامة المعلومات واستدامتها. ومع ذلك، يواجه هذا التحول تحديات أمنية تشمل استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التي قد تشكل تهديداً لأمان الأنظمة المعلوماتية. ويمكن أن يؤدي تطبيق هذه الأساليب إلى مخاطر أمنية، مثل التجسس الرقمي على الوثائق ذات الصلة بالإدارة، وعدم وجود بيئة عمل محمية ومستوفية للمتطلبات القانونية التي تنظم التعامل مع المعلومات الحساسة. ومن ثم، يصبح من الضروري حماية المنظمات ووضع قواعد خاصة لمنع الجرائم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الحفاظ على السرية والخصوصية.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى:

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، (2021): التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، الجزائر، ص ص 77-78.  
<sup>2</sup> مركب حفيظة، (2020): حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، ص ص 101-102.

- عدم كفاية البنية التحتية للتحويل لاستخدام الرقمنة من عتاد بما في ذلك الأجهزة والشبكات والبرمجيات؛
- زيادة التهديدات المتعلقة بالتزوير، والقرصنة، والتجسس؛
- تنوع وسائل اختراق أنظمة المعلومات مما يؤدي إلى فقدان خصوصية المستخدمين وسرية بياناتهم؛
- سوء جودة البرمجيات المطورة، وضعف عمليات الصيانة، ونقص التحديثات والتطوير للتطبيقات؛
- إن أي تحول كبير غالباً ما ينتج عنه شعور بالقلق والارتباك ونقص الثقة بين العاملين، مما يزيد من مقاومتهم للتغيير<sup>1</sup>.

من خلال ما تم طرحه يمكن القول أن الرقمنة انبثقت عنها العديد من المعوقات لعل أبرزها عدم تدريب الموارد البشرية وتأهيلها على استخدام الآليات الرقمية بهدف الخروج عن المألوف وتجنب التكرار، بالإضافة إلى ذلك قد تكون مقاومة الموظفين والإداريين للتغيير هي مشكلة رئيسية، حيث يشعرون بالقلق بشأن مستقبل وظائفهم ومهامهم الروتينية. كذلك تتطلب عملية الرقمنة إلى استثمارات مالية كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية والبرمجيات المتقدمة. كما يجب على المنظمات أيضاً تغيير ثقافتها التنظيمية لتعزيز الابتكار والتحول إلى الرقمنة، كما يمكن أن تظهر معوقات ثقافية تتعلق بالتعاون والاتصال بين الأقسام المختلفة والتفكير التقليدي في منظمة، تأسيساً على ما سبق، يمكن أن تواجه المنظمات صعوبة في إعادة تنظيم عملياتها وهياكلها التنظيمية لتصبح أكثر فعالية مع عمليات الرقمنة. وأخيراً، يمكن أن يكون غياب نظام رقمي فعال سبباً لحدوث الأخطاء والهفوات، ومن أجل التغلب على هذه المعوقات، تحتاج المنظمات إلى وضع استراتيجية رقمية قوية وتقديم التدريب والتوجيه للموظفين واعتماد التكنولوجيا بحكمة لضمان نجاح عمليات الرقمنة.

<sup>1</sup> فركوس حمزة، عمروش شريف، مرجع سبق ذكره، ص491.

## المطلب الثالث: الرقمنة كآلية فعالة في منظمات الأعمال.

تعد الرقمنة حيز الزاوية في المنظمات إذ أظهرت قوة هائلة في جمع البيانات وحفظ المعلومات والمعارف وتراكمها وامتلاكها وإدارتها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الرقمية بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمات على استرجاع المعلومات المفيدة وتخزينها بشكل فعال، مما يزيد من سرعة الوصول إليها ويحسن من طرق الحفاظ عليها، ويعمل ذلك بشكل خاص على تمكين الوصول إلى المعلومات والمعارف النادرة. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت التقنيات الرقمية وسيلة لتعزيز مشاركة المعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة، مما فتح آفاقاً جديدة لتوليد وتبادل المعرفة. وبفضل الرقمنة، أصبح من الممكن إتاحة المعلومات والمعرفة التي كانت سابقاً صعبة الوصول إليها بسهولة أكبر، وتقليل الحواجز الزمانية والمكانية، مما يتيح الوصول إلى المعلومات والمعارف من أي مكان وفي أي وقت. يُعتبر العصر الحالي عصرًا رقمياً بفضل هذه التطورات التكنولوجية التي تمكننا من حفظ كميات هائلة من المعلومات والبيانات بشكل رقمي، ومعالجتها بكفاءة عالية. وعليه، ساهمت الرقمنة في تعزيز الشفافية وفتح آفاق جديدة للتعلم والتفكير، مما يجعل العصر الحالي يُعرف بالعصر الرقمي.

تجاوزت أهمية الرقمنة حدود إمكانياتها اللامحدودة في الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات واسترجاعها، إذ تمتد هذه الأهمية لتشمل تحولات كبيرة في مفهوم الزمن، الذاكرة، والاتصال في هذا العصر. فالرقمنة ليست مجرد نظام متقدم يغير المفاهيم التقليدية، بل تمثل تطوراً جديداً ومتطوراً. وتبرز الرقمنة بفعاليتها وسرعتها في توزيع المعلومات وتخزينها في أوعية متخصصة مرتبطة بشبكة الإنترنت. إضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة فتحت آفاقاً جديدة للوصول إلى المعلومات وتبادلها بين الأفراد بسرعة، كما مكنت بشكل كبير من زيادة سرعة الأداء والدقة في جمع المعلومات ومعالجتها باستخدام وسائل حديثة ورقمية<sup>1</sup>. وعليه تزايد الاهتمام بالرقمنة في المنظمات نظراً لدورها البالغ في تحويلها من منظمات تقليدية إلى منظمات قائمة على المعرفة التقليدية إلى منظمات رقمية والمتمثل فيما يلي:

**الحفظ:** بينما كانت العديد من المعاملات الورقية في المنظمات التقليدية تتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الرقمي الذي يحتوي على تلك المعاملات محفوظاً بأمان في المكان المخصص له على الشبكة الرقمية للمؤسسة. ولضمان سلامة هذه المعلومات، تقوم المنظمات

<sup>1</sup> مذكور مليكة، (2022): التحديات الأخلاقية للرقمنة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص159.

الرقمية بتأمين محتوياتها باستخدام عدة وسائط تخزين رقمية متعددة، بهدف التصدي لأي مشكلات محتملة؛

• **الضياح:** تواجه المنظمات التقليدية تحدياً كبيراً فيما يتعلق بفقدان المعاملات والوثائق بين كومة من الأوراق، أو حتى التخلص منها بشكل غير مدروس. يمكن أن يكون هذا الأمر كارثياً للمراجع والشركاء التجاريين، خاصة عندما تحتوي هذه المعاملات على معلومات حساسة. وبشكل محتمل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى خسائر جسيمة لأطراف الصفقة أو حتى للإدارة نفسها. لذلك، يظهر مدى أهمية الانتقال إلى أنظمة الإدارة الرقمية، حيث تتيح للمنظمات حفظ وإدارة المستندات والمعاملات بشكل آمن عبر الشبكة الرقمية. من خلال هذا النهج، يمكن تجنب فقدان أي معاملة أو وثيقة، ويمكن تجنب التخلص الخاطئ منها، مما يحمي حقوق العاملين ويسهم في تعزيز كفاءة العمل وتعزيز الشفافية في الإدارة؛

• **الاسترجاع:** الحصول على المعلومات من الملفات الورقية في المنظمات التقليدية يُعتبر أمراً صعباً للغاية، بسبب تجمع الملفات والوثائق، مما يستغرق ساعات أو حتى أياماً للعثور على المعلومة المطلوبة. فالبحث في الأرشيف للعثور على ملف ضائع بين مئات أو حتى آلاف الملفات يمثل مهمة مرهقة للغاية. على النقيض من ذلك، في الأرشيف الرقمي، لا يتطلب البحث عن مثل هذه المعاملات أو الملفات أكثر من ضغط زر على لوحة المفاتيح، ليظهر تاريخ المعاملات بأكملها، بدلاً من الحصول على معلومة فقط؛

• **التوثيق والضبط:** يمكن للإدارات التي تعتمد على الرقمنة بسهولة وكفاءة تنفيذ العديد من العمليات باستخدام تقنيات البرمجيات الحديثة. فهي تسجل كل إجراء تم على الشبكة الرقمية بدقة تصل إلى الساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن دقة وتوثيقاً عاليين لمدخلاتها ومخرجاتها ومعاملاتها. تعتمد هذه الإدارات على نظم وبرامج عالية الدقة والأمان والحماية لضمان سلامة المعلومات والعمليات؛

• **الحماية:** من بين مميزات المنظمات التي تعتمد على الرقمنة اعتمادها على برامج حماية لتأمين الشبكات الرقمية، والتي تضمن عدم تمكن أي شخص من الوصول إليها أو التلاعب في ملفاتنا ومعاملاتها سواء بالحذف أو بالإضافة. هذه الخطوة أصبحت ضرورية لموظفي هذه المنظمات، إذ يدركون أن جميع معاملاتهم وبياناتهم محمية ومخزنة على الشبكة الرقمية، وبالتالي لا يمكن لأي شخص الوصول إليها بدون إذن. بفضل البرامج الحاسوبية المتقدمة المستخدمة في تأمين

هذه الشبكات، يمكن للمنظمات بناء سجل دقيق للعمليات بناءً على البيانات المتوفرة، دون التدخل البشري في العمليات اليومية؛

- **المكان:** حفظ المعاملات الورقية وتخزينها، خاصةً إذا كانت أعدادها تتجاوز حاجز الأصفار الستة، يُعتبر تحدياً كبيراً يواجه المنظمات التقليدية. تتطلب هذه المعاملات تخصيص مساحات ضخمة لتخزينها وتوظيف طاقم كبير لإدارتها، مما يستنزف موارد المنظمات ويشكل عبئاً عليها. على الجانب الآخر، تظهر المنظمات التي انتقلت إلى الرقمنة فوائد واضحة، حيث تستطيع استيعاب ملايين وحتى مليارات الملفات دون الحاجة إلى مساحات ضخمة للتخزين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الوصول السريع والسهل إلى هذه الملفات من خلال الأجهزة الإلكترونية، دون الحاجة إلى طاقم ضخم لإدارة الملفات. تعكس هذه النقاط الفارق الكبير بين الأساليب التقليدية والرقمية في إدارة المعاملات والملفات، مما يسهم في توفير موارد مالية وبشرية كبيرة وتحسين الكفاءة والوصول إلى المعلومات بشكل أفضل؛

**التكاليف:** الأسلوب التقليدي في الإدارة الورقية يُسبب للمنظمات تكاليف هائلة للحفاظ على مكذسات الأوراق والملفات. يتطلب هذا الأسلوب الاهتمام بالتخزين الورقي وصيانة المساحات المخصصة لحفظ المعاملات والملفات، مما ينطوي على تكلفة مالية كبيرة. وبالمقابل، يمكن تحقيق توفير كبير عن طريق الانتقال إلى الرقمنة، حيث يمكن تخزين البيانات والمعلومات بشكل أقل تكلفة على وسائط إلكترونية. من خلال الرقمنة، تستطيع المنظمات تفادي تكاليف صيانة وتجديد المساحات المخصصة للأرشيف، حيث يمكن تخزين البيانات بسهولة دون الحاجة إلى مساحات كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تجنب الخسائر والتكاليف الإضافية المرتبطة بالتلف أو فقدان الوثائق الورقية. بالتالي، يُظهر الانتقال إلى الرقمنة أنه ليس فقط وسيلة أكثر فعالية من الناحية التكلفة للحفاظ على السجلات والملفات، بل أيضاً وسيلة لتجنب الإجراءات والتكاليف الإضافية المرتبطة بالأسلوب الورقي التقليدي<sup>1</sup>.

تعتبر عملية الرقمنة إحدى الإنجازات البارزة في مجال التكنولوجيا الرقمية، حيث تمكنت من تكوين شبكات الاتصال التي يمكن من خلالها توحيد مجموعة من التجهيزات التي تعتمد على التقنيات والتطبيقات الرقمية. وهذا الدمج ساهم في تجميع المعارف والخبرات والمعلومات والبيانات بشكل

1نصف محمد، قداوي عبد القادر، (2017): أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، Beam Journal of Economic Studies، المجلد 01، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ص ص 95-96.

فعّال. بفضل الرقمنة، أصبحت الوسيلة الرئيسية لدمج المعلومات وتسهيل الوصول إليها، حيث تتيح وسائل تخزين تستوعب كميات هائلة من المعلومات بسهولة ويسر، مما ييسر عملية الوصول إليها وتبادلها. إلى جانب ذلك، تمكّنت الرقمنة من تكوين شبكات الاتصال التي توحد مجموعة متنوعة من التجهيزات الرقمية، مما زاد من تدفق المعلومات وسرعة تبادلها بين الأطراف المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات الرقمية تمكّن من اللاتزامنية، مما يسمح بتبادل الرسائل في أي وقت يناسب الأفراد. بفضل التطورات في هذا المجال، تم تحقيق استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصةً من خلال استخدام الإنترنت كواجهة تسمح بالاتصال المستمر. وتُمكن الأرصديات الرقمية من إرسال ملفات بسرعة هائلة إلى الأطراف المستقبلية، سواء داخل المنظمة أو للجمهور الخارجي. بشكل عام، تلعب مميزات الرقمنة ونظم الاتصالات الرقمية دوراً حاسماً في تشكيل مفهوم الاتصال الرقمي، حيث تمكّن من الاتصال الثنائي التفاعلي والتحكم المتبادل في الاتصال بين الأطراف المختلفة، مما يعزز التواصل وتبادل المعلومات بشكل فعّال<sup>1</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن هنالك العديد من مؤشرات الدالة على جاهزية الرقمنة والتي لا بد من أخذها في الحسبان في المنظمات وهي كالآتي:

- **البنية التحتية للاتصال والتكنولوجيا:** تُعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العنصر الأساسي في المنظمات التي تتجه نحو الرقمنة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحديد هيكل ومستوى القدرة التنافسية في أسواق العمل المبنية على الرقمنة، وتسهم في دعم صناعة الابتكار والتجديد. على سبيل المثال، تُعد كفاءة البنية التحتية للمعلومات والاتصالات عاملاً بارزاً في تحقيق الشفافية وتيسير تدفق المعلومات؛
- **مؤشر توفر الأجهزة والبرمجيات الرقمية في المنظمات:** تعتبر الحواسيب الرقمية أحد أهم مكونات البنية التحتية، حيث تُسهّل تلك الأجهزة تحقيق الإنتاجية وزيادة السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحقيق الإنسيابية والتفاعل بين أفراد المنظمة. كما تسهم القدرات البشرية المتخصصة في توفير البرمجيات وتنفيذ الأعمال الرقمية؛

<sup>1</sup> رزوق مولود، مولاي على الزهرة، (2022): التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة ستار برانديس، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، ص474-475.

- **مؤشر الاتصال بالإنترنت داخل المنظمات:** يُعتبر الإنترنت وسيلة للتواصل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أفراد المنظمة، وتسهم في تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة؛
- **مؤشر توظيف المعلوماتية:** في العصر الحالي، تُعتبر التقنيات الرقمية أساسية لتطوير المنظمات وتحسين أدائها. لذا، يجب على المنظمات اعتماد استخدام التقنيات الرقمية ووضع خطط استراتيجية لتطويرها واستثمارها بشكل فعال؛

- **مؤشر نظم البيانات والعمليات:** يرتبط نجاح أي منظمة رقمياً بتكامل العمليات والأنظمة الداعمة لنظم البيانات، مما يسهم في تحقيق تنظيم أفضل وتحسين كفاءة العمل<sup>1</sup>.

تتفق الفلسفة الجديدة للرقمنة على أن الموارد البشرية هي أساسية كمصدر للطاقة الذهنية والقدرة الفكرية، حيث تُعتبر مخزناً ثرياً للمعرفة والابتكارات. تعتبر هذه الموارد جزءاً أساسياً من توليد المعرفة والمشاركة الفعالة، حيث يتم التركيز بشكل رئيسي على استخدامها بكفاءة من خلال تطويرها واستغلالها بشكل أمثل. وتعتمد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التعلم المستمر والتجديد، بهدف تطوير مهارات جديدة وزيادة الأداء الحالي والمستقبلي. تشمل هذه الإستراتيجيات أيضاً تبني أفضل الطرق لزيادة حيوية ومرونة العاملين في الحصول على المعلومات ومشاركتها بفعالية عالية، وذلك بفضل استخدام الرقمنة والشبكات الداخلية عبر الإنترنت. وتقدم الرقمنة خدمات رقمية تعزز كفاءة أداء العاملين وقدرتهم على التكيف من خلال التدريب والتحديث في مختلف المجالات. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الرقمنة في تحسين كفاءة الأداء الجماعي والفردية من خلال توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة. وتلعب دوراً حيوياً في تنظيم الأدوار وتحديد الصلاحيات بدقة، بالإضافة إلى المتابعة الآلية لأداء العاملين وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، كما تشجع الرقمنة روح الإبداع والابتكار بين العاملين، مما يزيد من مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم، الأمر الذي يُعزز أداء المنظمات وفعاليتها بشكل عام من خلال تبادل المعرفة وتطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها في أداء مهامها<sup>2</sup>.

مما لا شك فيه أن الرقمنة أحدثت تحولاً في نظام الإدارة من كونه نظاماً مستقلاً إلى نظام شبكي يتاح للجميع. وساهمت في ذلك عمليات معالجة المعلومات وقواعد البيانات الموزعة، حيث دفعت الرقمنة

<sup>1</sup> هند عبد المجيد حمدي، (2021): وفاء جعفر أمين، سوق العمل العراقي من التقليدية إلى الرقمية تحديات ومعالجات، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 69، الجامعة المستنصرية، الجزائر، ص 120.

<sup>2</sup> فرкос حمزة عميروش شريف، المرجع نفسه، ص ص 492-495.

نحو انتشار أوسع وزيادة في اللامركزية. بفضل التطورات في شبكات الاتصال والتبادل الرقمي للبيانات والمعلومات، يمكننا الآن أن نشهد تحولاً نحو نظام إداري ذكي. وعليه، باستخدام أنظمة محوسبة، يمكن للإدارة الرقمية معالجة المعلومات بسهولة ودقة وتنظيم أكبر. وتقدم الرقمنة أيضاً أنظمة معالجة تحليلية فورية، مما يعزز من قدرتنا على الحصول على تقارير معلوماتية متنوعة وفورية. ومن بين الفوائد التي أتت بها الرقمنة، تسهيل التواصل الداخلي بين العاملين والتواصل الخارجي مع الجهات الأخرى. كما ساعدت الإدارة الرقمية في التحول من نظام إداري مركزي إلى نظام لا مركزي، مع التركيز على المعلومات بدلاً من الأوامر، مما زاد من وتيرة التنافس وتشجيع العمل الجماعي. لذا وباستخدام التقنيات الرقمية، تم تقليل الحواجز التنظيمية القائمة، مما أدى إلى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة وتعزيز مرونة التنظيم. وتتمثل هذه المرونة في توزيع السلطة داخل المنظمات، وبالتالي، فإن الأدوار والأنشطة في بيئة الإدارة الرقمية تكون ديناميكية ومرنة، مما يتيح التكيف مع التغييرات والتحويلات بفعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عايدي جمال، المرجع نفسه، ص ص 567-568.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن أن نستخلصه في نهاية هذا الفصل أن الرقمنة أصبحت آلية حديثة لتحسين أداء منظمات الأعمال. لعبت الرقمنة دوراً فعالاً في تجاوز القيود المكانية والزمانية، حيث شجعت استخدام التقنيات والتطبيقات الرقمية على تحويل الأعمال الروتينية اليدوية إلى أعمال رقمية حديثة. يُلاحظ أن الرقمنة تتميز بخصائص مثل تعزيز التفاعل والاتصال بين العاملين، وقدرتها الهائلة على ضمان تدفق المعلومات والمعارف بكفاءة وفعالية. هذا بدوره ساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

تعد الرقمنة حجر الزاوية في المنظمات وعنصراً رئيسياً يسهم في تحقيق أهدافها. يتمثل الهدف الرئيسي للرقمنة في تخزين وحفظ المعلومات بفعالية، مما يقلل من مخاطر التلف والفقْدان بأدنى قدر من الوقت والجهد. وتأتي هذه الأهمية في ظل التقدم التكنولوجي الحالي، حيث تسعى المنظمات إلى مواكبة هذا التطور الرقمي من أجل الابتكار واستغلال الفرص المتاحة، وتهيئة البيئة الملائمة لتقديم الجديد.

توجد العديد من المبررات والدوافع للتحويل إلى الرقمنة في المنظمات، من بين هذه المبررات، تصاعد المنافسة في بيئة الأعمال، وتسارع الثورة التكنولوجية، إلى جانب الحاجة الملحة إلى التكيف مع تطورات الزمن. تلعب الحواسيب والتكنولوجيا الرقمية دوراً محورياً في هذا التحول، جنباً إلى جنب مع الثقافة الرقمية والثورة المعرفية. كلها مبررات جعلت المنظمات تدرك بأن تفوقها ونجاحها يتوقف عليها لأنها المحرك الديناميكي للتغيير والعمل بشكل مستقل ومرن. فضلاً على ذلك توجد عدة عناصر يجب أخذها في الاعتبار عندما تقرر المنظمات الانخراط في عملية الرقمنة، منها توفر الموارد المالية والبشرية المؤهلة بما يكفي لقيادة هذا التحول، بالإضافة إلى الاستثمار في البرمجيات والتطبيقات الرقمية وشبكات الاتصال. ومن الواضح أن البيئة القانونية الرقمية تلعب دوراً أساسياً في هذه العملية.

من خلال ما قدمناه تبين لنا أن الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية يجبر المنظمات على بناء إستراتيجية رقمية متطورة تمكنها من استغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، في ظل رؤية إستباقية مرنة وقابلة للتكيف. ينبغي أيضاً تعزيز دور القادة في هذه العملية وتوجيههم لتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عملية الرقمنة، حيث أنه لا يقتصر التحول على استخدام التقنيات الرقمية فقط، بل يتطلب أيضاً جذب وتوظيف المهارات والكفاءات البشرية المؤهلة واستغلالها بشكل ابتكاري، وهذا سيسهم بالتأكيد في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات على منافسيها.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصول الثلاثة السابقة إلى الجانب النظري، ومحاولة الإحاطة بجميع المفاهيم النظرية المحيطة بمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم عرضه على الواقع الميداني من خلال اختيار مركب الحجار ولإية عنابة كدراسة حالة وذلك لإحتوائه على البيانات المناسبة للدراسة، لذا سنحاول خلال هذا الفصل توضيح الأطر المنهجية المتبعة، كما سنسلط الضوء على مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، كذلك أهم مصادر المعلومات، وفي الأخير سنتطرق لمختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل. وبالتالي سنخصص هذا الفصل للتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم مركب الحجار.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الأول: تقديم مركب الحجار.**

يعتبر مركب الحجار عملاق صناعة الحديد والصلب في الجزائر، إذ يعد من المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في إنعاش الاقتصاد الوطني ورفع تنافسيته، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى نشأة وتعريف المركب في المطلب الأول، ثم التطرق إلى الموقع والمساحة، وكذلك طبيعة نشاط مركب الحجار في المطلب الثاني، وسيخصص المطلب الثالث إلى الهيكل التنظيمي، ثقافة وإستراتيجية المركب.

**المطلب الأول: تعريف مركب الحجار.**

يتم التطرق فيما يلي إلى نشأة المركب، إضافة إلى موقعه الجغرافي، وأهم منتجاته.

**أولاً: نشأة وتعريف المركب.**

تعود نشأة المركب إلى قرار "ديغول" آنذاك إلى إنجاز مصنع صغير للحديد والصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن سنويا وذلك لتحويل خام منجم ونزة إلى مادة جاهزة وهذا من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد والصلب وكان غرض فرنسا آنذاك يتمثل في صافي المعادن في فرنسا واستغلال اليد العاملة الجزائرية الرخيصة، وعليه مر المركب بعدة تطورات منذ نشأته عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن المراحل التي مر بها.

- **المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS.**

من عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة، تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب، تم تزويدها عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن في السنة وكانت في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع للفلاد يتمثل هدفه في تحويل خام منجم ونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

- **المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS.**

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب، بتاريخ 03.09.1964، وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب حيث وكل تسييره إلى مسؤولين جزائريين بمساعدة أجنب، ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية او الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر بـ 450000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الأولية؛

- فولاذ الأكسجين رقم 01 (AO1) مع محولين بمقدار 50طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية؛
  - في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتطعيم الحلزوني (TUS)، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 في سنة 1969 من طرف الراحل هواري بومدين؛
  - في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة LAC والفولاذ بالأكسجين رقم 01 (AO1)؛
  - في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والمفولاذة الكهربائية AE؛
  - في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبنى المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000000 طن/ سنة من الحديد السائل، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1200000 طن/ سنة؛
  - وفي الأخير بين سنتي 1980 و1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 02 (AO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988.
- ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشر سنة، حيث اعتمد بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

#### • المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية لحديد والصلب SIDAR.

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم بـ SIDAR.

#### • المرحلة الرابعة: مؤسسة اسبات عنابة ISPAT – ANNABA

خلال سنوات التسعينيات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه، ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، كما دفع ذلك وفي إطار الخصوصية بالمركب إلى الدخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب ومجمع LNM في 2001، وقد تم تغيير اسم المركب إلى اسبات عنابة، ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية في إتفاقية الشراكة مع مؤسسة اسبات العالمية في صناعة الحديد والصلب نذكر ما يلي:

➤ مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد؛

➤ الاحتفاظ بالعمال القدماء؛

➤ تحسين المستوى العام للأجور؛

➤ تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.

• المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة **Mittal Steel Annaba**.

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT –ANNABA إلى Mittal Steel Annaba وكان ذلك ابتداءً من 2005 وذلك بعد ذلك تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية Mittal Steel، وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكافة وحدات الإنتاج، وأتمت كل الأنظمة، إذ تتم العملية بنخبيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة الإنترنت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

• المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة **Arcelor Mittal Annaba**.

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002 بين مؤسسة Aceralia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية، وArbed البلجيكية، حيث أصبحت مؤسسة آسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى أرسيلور ميتال عنابة.

• المرحلة السابعة: تخلى عن الشراكة مع الشركة الهندية.

بدأت متاعب العملاق العالمي بعدما شعرت الدولة بإخلال الشركة الهندية بالاتفاقية التي تحتوي على 03 بنود يتعلق الأول ببرنامج الاستثمار، والثاني بالتركيب المالي، والثالث متعلق بالعقد الاجتماعي والاقتصادي، لضمان الاستقرار.

وتجسدت المتاعب مباشرة بعد عقد الوزير الأسبق للصناعة والمناجم شريف رحمانى اجتماعاً مع لكاشمي ميتال 2012، ثم خلاله مراجعة عقد الشراكة بين الطرفين الجزائري والهندي، ووضع بندين اثنين ضيق من خلالهما على مسؤولي أرسيلور ميتال، وأولهما انه يحق للدولة الجزائرية فسخ عقد الشراكة في حالة

عدم التزام الشريك الأجنبي بشرط تحقيق الأهداف الإنتاجية المتفق عليها، علاوة على أن الحكومة الجزائرية لن تعوض الشريك الهندي في حالة مغادرة الشراكة قبل عام 2020.

لعل أهم المحطات التي تأثر بها عملاق الصناعة الوطنية، ما وقع خلال الفترة الممتدة بين 1997 و2000 عندما اختار 7 آلاف عامل الذهب الطوعي، وارتفعت ديون المركب لتبلغ 60 مليار دينار مع نهاية سنة 2000، الأمر الذي دفع الحكومة الجزائرية إلى التوقيع في 18 أكتوبر 2001 على اتفاق الشراكة مع الأجانب كخيار أمثل لإنقاذ المركب من الغلق، وحماية مصدر قوت أكثر من 10 آلاف عامل آنذاك، حيث فشلت الحكومات المتعاقبة على إعادة بعثه وتحسين مردوبيته، هذه الوضعية التي يعاني منها المصنع تجعل استمراريته على المحك، وهو ما يفهم من الرشائل التي وجهها وزير الصناعة آنذاك لعمال وإطارات وعمال المركب، من بينها تسديد القروض التي منحتها الدولة له في آجالها المحددة ولأجل ذلك يجب تقليص النفقات وتضافر الجهود بين الإطارات والعمال، وتقليص تكاليف الإنتاج لاسيما وأن مركب الحجار ليس وحده في المبدان وإنما يواجه منافسة من طرف الشركات الكبرى الأخرى خاصة المنافسة القوية للشركات القطرية والامارتية في مجال الحديد والصلب.

تأسيسا على ما سبق، يعتبر مركب الحجار عنابة من أكبر المركبات الصناعية في الجزائر وحتى على المستوى الإفريقي لكبر مسافته واليد العاملة الموجودة ويقع بين بين بلدية الحجار وسيدي عمار، حيث يتربع على مساحة أرضية شاسعة تقدر بحوالي 800 هكتار وتم انجاز أول وحدة في المركب سنة 1969 حيث بدأ في الإنتاج نفس السنة وبعد ذلك بدأ المركب في التوسع.

#### ثانيا: الموقع والمساحة.

يقع مركب الحجار على بعد 15 كلم جنوب مقر ولاية عنابة في سيدي عمار وتبلغ مساحته الإجمالية 800 هكتار ويعتبر موقعه استراتيجيا في صناعة الحديد لقربه من ميناء عنابة ومطارها الدولي كما يرتبط بشبكة السكة الحديدية التي ينقل من خلالها المادة الأولية من مناجم الونزة وبوخضرة والتي تبعد بـ 150 كلم، وتنقسم مساحة المصنع إلى ثلاثة مناطق رئيسية، 300 هكتار لورشات الإنتاج، 300 هكتار للتخزين، و200 هكتار للخدمات والنشاطات الأخرى، ويعمل به 4900 عاملا مباشرا مع عدد آخر من العمال التابعين لمؤسسات المناولة والتي لم يعد تدخلها مقتصر على الصيانة والخدمات والحراسة بل تعدى ذلك إلى الإنتاج.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط مركب الحجار.

أولاً: نوعية النشاط وأهداف المركب.

يقوم المركب بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم ونزة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا، ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك قرب من السودان منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

يعد مركب الحديد والصلب رائد صناعة الصلب في البلاد وله أهداف متعددة تتمحور حول تطوير صناعة الحديد والصلب وتعزيز الاقتصاد الوطني ودعم التنمية الصناعية والاقتصادية في الجزائر. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذا المركب:

- تحقيق الربح والعمل على استمرارية النشاط وبقاء المؤسسة؛
- تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك توفير مناصب الشغل؛
- يُعدُّ مركب الحديد والصلب مركزاً للتكنولوجيا والابتكار في مجال صناعة الحديد والصلب، ويسعى إلى تحسين العمليات الإنتاجية واستخدام أحدث التقنيات لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية؛
- الحفاظ على المكانة السوقية وزيادة الحصة السوقية؛
- إنتاج مواد حديدية عالية جودة؛
- تطوير البنية التحتية وتحقيق التنمية الاقتصادية للمنطقة المحيطة به؛
- تلبية حاجات السوق الوطنية والعمل على تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية.

ثانياً: منتجات مركب الحجار.

يقوم مركب الحجار بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولى من الفولاذ الجاري والخاثر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى:

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ؛
- صناعة المنتجات المسطحة؛

• صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية؛

• صناعة الأنايبب من غير لحام.

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولى لل فولاذ الخائر ما يلي:

• صناعة الفولاذ الخائر؛

• صناعة المنتجات المسطحة

• صناعة المنتجات الطويلة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، ثقافة وإستراتيجية مركب الحجار.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمركب الحجار.

يتشكل الهيكل التنظيمي للمركب من قسمان مهمان:

1- قسم خاص بمتابعة الإنتاج: وهو ما يسمى بمديرية عمليات الإنتاج حيث ينقسم المركب حسب

الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:

➤ المنطقة الساخنة بها الفرن العالي، المفحمة، ووحدة إضافة المعدلات لإنتاج حديد الزهر؛

➤ منطقة المفولذات تستقبل حديد الزهر وتحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب؛

➤ منطقة المنتجات المسطحة تحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد ACO تستقبل المنتجات؛

➤ منطقة المنتجات الطويلة تستقبل منتجات ACO، ACE وتحولها إلى قضبان حديد رقيقة على

شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR، LRB؛

2- قسم إداري يهتم بمختلف المديريات من خدمات مالية وأهمها مديرية الموارد البشرية وتنقسم

إلى:

• قسم خاص بالصحة والأمن والمحيط وقطاع طب العمل.

• قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:

تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف

إليهم قطاع الخدمات والجذوع المشتركة وقسم الصيانة العامة.

• الأقسام الأخرى تعنى بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية ... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معلومات تم الحصول عليها من المؤسسة.

<sup>2</sup> معلومات تم الحصول عليها من المؤسسة.

ثانيا: ثقافة المركب.

بما أن الثقافة التنظيمية جوهر المنظمات ومحرك أساسي لنجاحها أو فشلها، هذا ما دفع بمركب الحجار إلى التركيز دوماً على تبني ثقافة تنظيمية تدعم تحقيقه للتقدم والنمو المستمر، ولهذا اتجه نحو إرساء ثقافة تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى تقوم على " خلق قيمة مستدامة"، وكذا خلق قيمة دائمة مع عملائه وموظفيه ومساهميته وكذلك أصحاب المصلحة والمجتمعات التي يعمل بها، وعليه فالمركب يولي اهتماماً بالغاً لتبني ثقافة قائمة على الشفافية والتشارك والتفاعل في المعلومات والخبرات والمعارف، وإرساء ثقافة قوية قائمة على توحيد القيم الإنسانية والمعتقدات والمعاني المشتركة والمهام والإجراءات وكذا النظم والقرارات التي تساعده على التجديد وتعزيز الابداع والارتقاء بمستوى المركب ككل، كذا بلوغ الأهداف المنشودة والوصول إلى الأداء المتميز والفعال بما يخدم غاياتها المستقبلية وهذا ما يضمن له تحقيق مركز تنافسي قوي، وفي هذا السياق يسعى مركب الحجار اليوم لترسيخ ثقافته التنظيمية لدى العاملين لأنها تمثل هويته وأساس بقائه واستمراريته، ومواكبة ومسايرة التحديات الناتجة عن التغيرات المتسارعة والجزرية في البيئة ومواجهتها بفعالية، كما يبذل مجهودات لتبني مشاريع طويلة المدى تهدف لتحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: إستراتيجية المركب.

تحت شعار " لدينا إستراتيجية واضحة طويلة المدى، مبنية على هدفنا ورؤيتنا وقيمنا، إنه الأساس الذي نبني منه مستقبلاً مزدهراً من أجل المركب لعام 2019 وما بعده، طموح المركب هو تحقيق نمو مستمر، لتحقيق ذلك نريد ان نكون أكثر تركيزاً على العملاء، وأكثر ابتكاراً، وأكثر مرونة، وأكثر رقمنة، بالإضافة إلى ذلك نريد تعزيز التنمية المستدامة في جميع أعمالنا ومختلف أنشطتنا، وبالتالي تعزيز مكانتنا الرائدة". وعلى أساس ذلك يعتبر مركب الحجار من أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة التي تعد رمزا للحدثة والتطور، فعملاق الحديد والصلب يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وخلق القيمة المضافة على الصعيد الوطني، كما يعد من أهم مصادر الربحية في الجزائر، فالتطورات التكنولوجية الكبيرة والتحويلات السريعة التي يتعرض لها المركب في بيئته الداخلية والخارجية فرضت عليه تبني إستراتيجية تقوم على الاستعداد للتغيير وصنع المستقبل، كما تسمح له بتحسين أدائه وتسمح بتحسين موقعه في إطار الاقتصاد التنافسي، بالإضافة إلى رصد كافة التهديدات المحيطة به والتصدي لها، وذلك بما يكفل له كل عوامل الاستقرار والنجاح ، لذلك فالمركب يسعى في السنوات الأخيرة إلى رقمنة أعماله وأنشطته و تبني والتكيف مع التكنولوجيا اللازمة لتوسيع القدرات الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن

واستباق التطورات المحتمل حدوثها، ذلك بما يضمن له بلوغ أهدافه التشغيلية والإستراتيجية والبقاء والتفوق في عصرنا الحالي.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سننتظر في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة، ثم سيتم التعرف على مختلف أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ونختم بالتعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

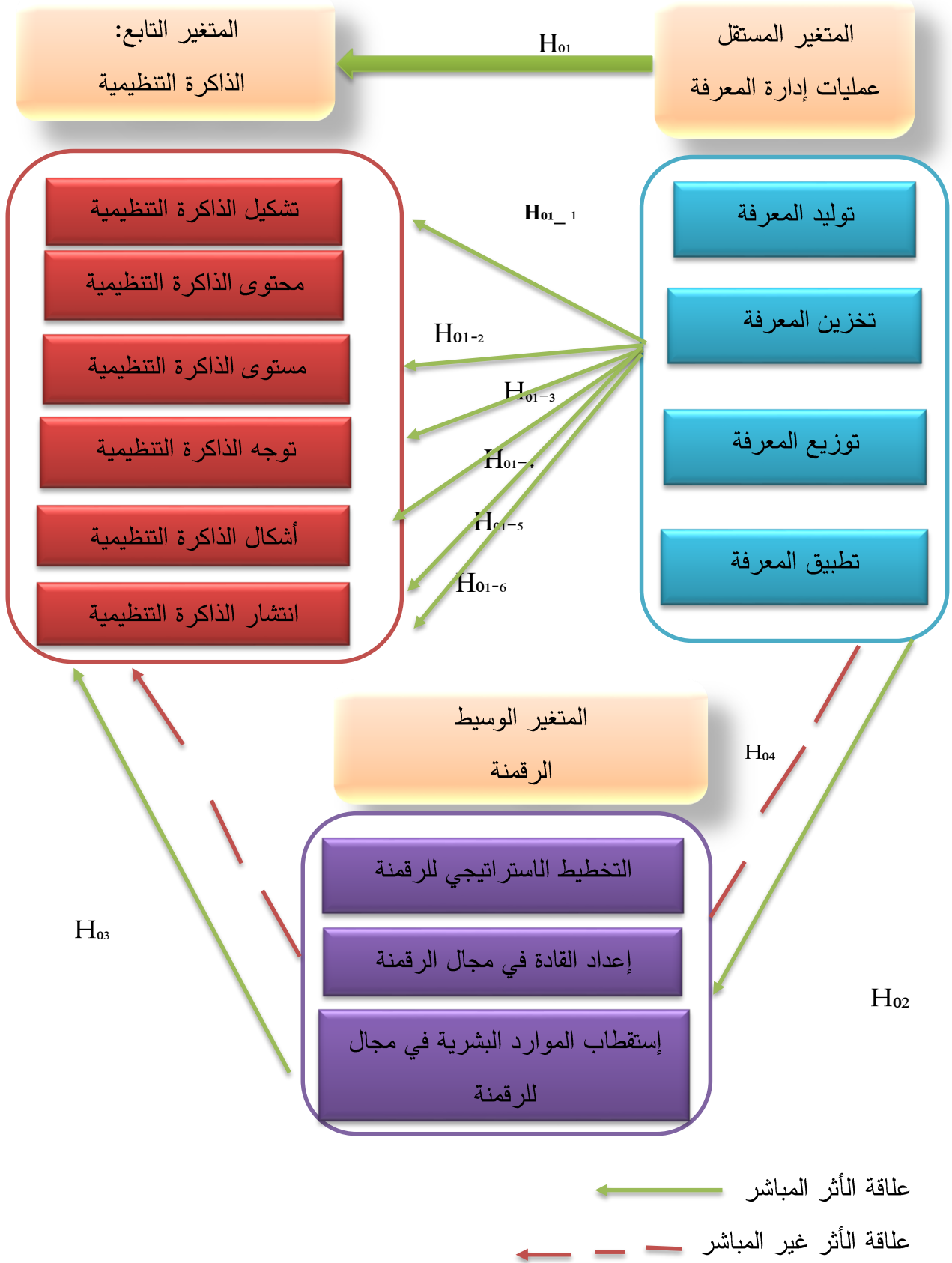
يتناول هذا المطلب عرضاً لمنهجية الدراسة، ووصفاً لنموذج الدراسة الفرضي، كما وتضمن شرحاً حول منهج الدراسة المتبع.

#### أولاً: تحديد نموذج الدراسة.

يهدف توضيح دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال، تم بناء نموذج الدراسة بناء على الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، مكون من ثلاثة متغيرات رئيسية الأول يمثل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، والمتغير الثاني يمثل المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية)، والمتغير الوسيط يمثل (الرقمنة)، وهي كالتالي:

- **المتغير المستقل للدراسة:** وهو المتغير الذي يحدد الأثر السلبي أو الإيجابي على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى أربعة محاور: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
  - **المتغير التابع للدراسة:** وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر المتغير المستقل، والمتمثل في الذاكرة التنظيمية، والمعبر عنه بستة محاور أساسية: تشكيل الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية مستوى الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، أشكال الذاكرة التنظيمية.
  - **المتغير الوسيط للدراسة:** والمتمثل في الرقمنة، والذي ينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب الموارد البشرية لعملية الرقمنة.
- ومن خلال ما سبق يمكننا توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): النموذج الفرضي للدراسة.



ثانياً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج العلمي على أنه " مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه "الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته، أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة في ها للوصول إلى نتائج محددة"<sup>2</sup>.

وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي يتوجب تحقيقها، حيث تتناول دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال، اعتمدنا في دراستنا الحالية على منهجية البحث الوصفي التحليلي، إذ يعد منهج متكامل شأنه شأن المناهج الأخرى، و أكثر المناهج استخداماً للحصول على بيانات دقيقة من مصادرها الرئيسية، كما يهدف إلى جمع وتصنيف وتحليل البيانات وكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة، ذلك لكونه أكثر شمولية والأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ونسعى من خلال هذا المنهج أن نفسر ونقيم النتائج، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة من خلال تصميم استبيان وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة تم تطويرها من خلال الدراسات والأدبيات السابقة و بناؤها بالاستعانة بمراجع إحصائية ومجموعة من الأساتذة، وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة وتوصياتها المناسبة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العينة المستهدفة والملاحظة المباشرة.

<sup>1</sup> طواهرير عبد الجليل، عثمان بلال، (2022): مناهج البحث العلمي وطرق الاختبار، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، ص23.

<sup>2</sup> دربوش راضية، (2020): مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 08، العدد 03، ص 127.

المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات والمصادر والتي ساعدت الباحثة على جمع الحقائق والمعطيات في ميدان الدراسة بما يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، كما استعانت بعدة أساليب إحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت.

أولاً: أدوات جمع البيانات.

اعتمدت الباحثة على جملة من الأدوات والتي تم الاستعانة بها وتحديدًا طبقاً لموضوع الدراسة والإشكالية والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها، تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل: الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة الأدوات أداة للاستفسار أو السؤال العلمي، حيث عرفت على أنها " عملية نظامية لتسجيل أنماط السلوك للأفراد، والأحداث دون توجيه الأسئلة إليهم أو الإتصال بهم"<sup>1</sup>. وبالتالي فهي من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات، إذ تسمح باكتشاف العلاقة بين المتغيرات، كما استعانت الباحثة بالملاحظة البسيطة والمباشر لاكتشاف عدة جوانب مختلفة حول موضوع الدراسة خلال تواجدها في الميدان.
- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الرئيسية المستخدمة في البحث العلمي، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع العديد من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح كافة الاستفسارات المطروحة على الأسئلة، مما ساعد على التفسير والتحليل وذلك للوقوف على دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية.
- **الوثائق والسجلات:** بالإضافة إلى كل الوثائق السابقة، استخدمت الباحثة الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة محل الدراسة، والتي تحصلت عليها أثناء فترة التربص بغرض دعم وزيادة المعلومات حول طبيعة عمل المركب.
- **الاستبيان:** يعد الاستبيان أكثر الأدوات أهمية وشهرة في جمع البيانات، وعرفت على أنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة، مرتبة بشكل منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها، ويصممها الطالب أو

<sup>1</sup> جلال محمد النعيمي، (2011): البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، الطبعة الأولى، دار

إثراء، عمان، الأردن، ص ص 158-159

يختارها من أجل الحصول على المعلومات<sup>1</sup>. وبالتالي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع عدد معتبر من الاستبانات إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، لكن لم يتم الإجابة إلا على 363 إستبانة.

**ثانياً: مصادر جمع البيانات.**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

- **المصادر الأولية:** تشمل مختلف البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة، بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة وفرضياتها، كما قمنا بإدخال البيانات وفق سلم أو مقياس " ليكارت Likert" الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان والمقسم إلى درجات من (01) إلى (05)، (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً)، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v 26) لتحقيق الاختبارات اللازمة والوصول لهدف الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الباحثة في الإطار النظري لهذه الدراسة على مختلف البيانات الثانوية والتي تمثلت بالكتب المؤلفة، والمقالات العلمية المنشورة والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بالموضوع.

<sup>1</sup> خالد أحمد فرحان المشهداني، (2013): مناهج البحث العلمي، دار الأيام، عمان الأردن، ص 43.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

بناء على طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 26، حيث قامت الباحثة بتفريغ وتحليل بيانات الاستبانات المسترجعة، والقابلة للتحليل الإحصائي، ومعالجتها بالاستعانة بالبرنامج، وبذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، ويتم استخدامها من أجل وصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنها أداة الدراسة؛

- المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة، وتم استخدامه للحكم على مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة، ويتم حسابه على النحو التالي:

المدى = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

وعليه المدى =  $5 - 1 = 4$

➤ حساب طول الخلية:

طول الخلية: المدى / الحد الأعلى للمقياس

وعليه طول الخلية =  $5/4 = 0.80$

➤ تحديد المجالات وذلك بإضافة طول الخلية ابتداءً من الحد الأدنى للمقياس وصولاً إلى الحد الأعلى له.

- الوسط الحسابي: يستخدم في تحديد الأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة لكل عبارة في مختلف أجزاء ومحاور الاستبيان.

والجدول رقم (03) يوضح مجالات الوسط ومستوى الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (03): مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة

مستوى الموافقة	مجالات الوسط الحسابي
منخفض جداً	من [01 إلى 1.80]
منخفض	من [1.80 إلى 2.60]
متوسط	من [2.60 إلى 3.40]
مرتفع	من [3.40 إلى 4.20]

مرتفع جدا	من [4.20 إلى 5]
-----------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، (2010): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل spss، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، ص ص 65-66.

• **الانحراف المعياري:** الغرض منه معرفة مدى تشتت إجابات المستجوبين حول عناصر كل بعد من أبعاد الدراسة؛

• **معامل التواء:** التواء هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما؛

• **تحليل التباين أحادي الاتجاه one way A nova :** لاختبار الفروقات أو التباينات للمتغيرات الديمغرافية والشخصية؛

• **اختبار t لعينة واحدة:** من أجل عبارات الاستبيان وتحديد اتجاهات المبحوثين؛

• **معامل الارتباط بيرسون:** وهو أكثر المعاملات شيوعا واستعمالا ويستخدم لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، وتتراوح قيمته بين 1 و-1؛

• **معامل الارتباط المتعدد:** ويستخدم في إيجاد العلاقة بين متغير ما أو متغيرين أو أكثر أو في حالة ضمهما معا؛

• **معامل التحديد  $R^2$ :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزي النسبة الباقية المتبقية لمتغيرات أخرى خارج؛

• وقد تم استخدام مستوى ثقة 95% في اختبار الفرضيات الإحصائية، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ يجب أن لا يزيد عن 5%، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (sig)؛

• **معامل الانحدار المتعدد:** يعتمد على معرفة دور كل متغير من متغيرات الدراسة، ويبين هذا المعامل أي المتغيرات المستقلة تؤثر أكثر على المتغير التابع، والمتغير الوسيط؛

• **اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Linear):** يعتمد على دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة كتغير مستقل على الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع، بوجود الرقمنة كمتغير وسيط.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمركب الحجار في الجزائر ولاية عنابة تحديداً، والذي يعتبر من أهم الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني، فبالرغم من التغييرات السريعة والجزرية التي تشهدها البيئة التنافسية إلا أنه استطاع الصمود وأصبح من أهم الأقطاب الصناعية في الجزائر، كذلك حاولنا أخذ صورة واضحة عن المركب وعن منتوجاته، وطبيعة نشاطه، وثقافته وإستراتيجيته، ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد النموذج الفرضي للدراسة ووصف المنهج المتبع في جمع البيانات المطلوبة وأساليب تحليلها، كما و تضمن هذا الفصل مجموعة من الأدوات والمصادر للحصول على البيانات والمعلومات، وفي نهاية الفصل استعرضنا أهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة التي تدعم أهداف الدراسة مثل التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الخامس:

التحليل الإحصائي

للبينات واختبار

الفرضيات

**تمهيد:**

بعد أن تم استعراض الدراسة الميدانية في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل من الدراسة بالتطرق في المبحث الأول إلى هيكله أداة الدراسة، ويتضمن وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة وطريقة إعدادها وبنائها وتطويرها، وكذلك صدق أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للأهداف التي ترمى إلى تحقيقها من خلال العبارات الواردة فيها، وكذا ثباتها الذي يشير إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة عدة مرات، ونعرض في المبحث الثاني اختبار صحة الفرضيات الموضوعة أو نفيها ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة، لنخلص في الأخير إلى عرض وتحليل النتائج. وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى وفق المباحث التالية:

**المبحث الأول: هيكله أداة الدراسة.**

**المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.**

### المبحث الأول هيكلية أداة الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث شرحا عن المجتمع المدروس والعينات المسحوبة منه، وعرضا لتصميم أداة الدراسة، وأخيرا، سيتم فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

##### أولا: مجتمع الدراسة.

يعرف على أنه "جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة أي كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة"<sup>1</sup>. وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع مفردات الظاهرة أو الوحدات التي لها خصائص مشتركة التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأفراد العاملين على مستوى مركب الحجار عنابة، والبالغ عددهم (5708) موظفا وموظفة، وذلك حسب إحصائيات 2023، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

#### الجدول رقم (04): أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة	العمال	القطاع
10%	562	الإداريين
57%	3275	الإنتاج
33%	1871	الدعم
100%	5708	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مركب الحجار

#### ثانيا: عينة الدراسة.

يقصد بالعينة ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا وتحقق أغراض البحث<sup>2</sup>. وبالتالي يختلف حجم العينة حسب نوعها وأهمية الدراسة والإمكانات المادية والبشرية، ويتم اللجوء إلى اختيار عينة من مجتمع في حالة ما تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لذا تم اختيار عينة من أفراد المجتمع المدروس، تم توزيع الاستبيانات على

<sup>1</sup> يونس عيسى، شينار سامية وعماري عائشة، (2021): العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، ص530.

<sup>2</sup> كروم العايزة، كروم خمستي، (2022): العينة وإشكالية التمثيل والتعميم في البحوث الاجتماعية والإنسانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 01، ص919.

مستوى الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والدنيا) بمعدل (562) إستبانة، استرجع منها (405) فقط بنسبة 72.06%، كما تم استبعاد (42) منها لعدم إكمال تعبئتها والعشوائية الواضحة في التعبئة، وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (363) بنسبة 64.59 % من مجتمع الدراسة ككل. وتوضح في الجدول رقم (05) الآتي:

الجدول رقم (05): عدد الاستبانات

الإستبانات الصالحة للتحليل		الإستبانات المسترجعة		الإستبانات الموزعة	
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد
64.59	363	72.06	405	100	562

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حرصت الباحثة على تصميم الاستبانة حسب الإشكالية وفرضيات

الدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

**الجزء الأول:** يحتوي على معلومات عامة، تتعلق بخصائص وسمات عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الأقدمية، المنصب الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يتعلق هذا الجزء بأسئلة حول متغيرات الدراسة، المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، المتغير التابع الذاكرة التنظيمية والمتغير الوسيط الرقمنة، ويضم هذا الجزء 52 عبارة موزعة كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بعمليات إدارة المعرفة من 01 إلى 16 عبارة.

**المحور الثاني:** يتعلق بالذاكرة التنظيمية من 17 إلى 40 عبارة.

**المحور الثالث:** يتعلق بالرقمنة من 41 إلى 52 عبارة.

والجدول التالي يوضح كل المتغيرات والأبعاد وأرقام العبارات في الاستبيان.

الجدول رقم (06): متغيرات الاستبيان بأبعادها وأرقام العبارات.

رقم العبارة	الأبعاد	المتغيرات
من 01 إلى 05	البيانات العامة	البيانات العامة
من 01 إلى 04	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
من 05 إلى 08	تخزين المعرفة	
من 09 إلى 12	توزيع المعرفة	
من 13 إلى 16	تطبيق المعرفة	
من 17 إلى 20	تشكيل الذاكرة التنظيمية	الذاكرة التنظيمية
من 21 إلى 24	محتوى الذاكرة التنظيمية	
من 25 إلى 28	مستوى الذاكرة التنظيمية	
من 29 إلى 32	توجه الذاكرة التنظيمية	
من 33 إلى 36	انتشار الذاكرة التنظيمية	
من 37 إلى 40	أشكال الذاكرة التنظيمية	
من 41 إلى 44	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	الرقمنة
من 45 إلى 48	إعداد القادة في مجال الرقمنة	
من 49 إلى 52	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الاستبيان.

وقد تم الاعتماد على سلم أو مقياس " ليكارت Likert الخماسي للإجابة على عبارات الإستبيان وذلك بالشكل التالي:

- (05) درجات: موافق تماما؛
- (04) درجات: موافق؛
- (03) درجات: موافق إلى حد ما؛
- (02) درجات: غير موافق؛
- درجات: غير موافق تماما.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

للتعرف على قدرة الإستبانة لقياس متغيرات الدراسة والحصول على أفضل النتائج المرجوة، لا بد من اخضاعها لاختبار الصدق والثبات.

أولاً: إختبار صدق الأداة.

• **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** لقياس صدق الأداة بواسطة الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظتهم، والتي في ضوءها قمنا بإجراء التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في شكلها النهائي لتقيس ما بنيت لأجله؛

• **صدق الاتساق الداخلي:**

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (person) بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور التي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

يتم ذلك بحساب الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الذي تنتمي إليه وهو عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	العبارة 01	**0.763	*0.000	توزيع المعرفة	العبارة 09	**0.803	*0.000
	العبارة 02	**0.854	*0.000		العبارة 10	**0.857	*0.000
	العبارة 03	**0.784	*0.000		العبارة 11	**0.841	*0.000
	العبارة 04	**0.724	*0.000		العبارة 12	**0.516	*0.000
تخزين المعرفة	العبارة 05	**0.883	*0.000	تطبيق المعرفة	العبارة 13	**0.876	*0.000
	العبارة 06	**0.814	*0.000		العبارة 14	**0.912	*0.000
	العبارة 07	**0.897	*0.000		العبارة 15	**0.869	*0.000
	العبارة 08	**0.883	*0.000		العبارة 16	**0.884	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26

يتبين من خلال معاملات الارتباطات المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات أبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت من أجل قياسه.

## 2- الاتساق الداخلي لعبارات الذاكرة التنظيمية.

يستخدم في ذلك حساب معامل الارتباط لكل عبارة مع عبارات هذا البعد الكلي الذي تنتمي إليه هذه العبارات وذلك كما يلي:

في هذا العنصر سيتم قياس درجة الاتساق الداخلي لمحور الذاكرة التنظيمية من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة بالمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تشكيل الذاكرة التنظيمية	العبارة 17	**0.914	*0.000	توجه الذاكرة التنظيمية	العبارة 29	**0.877	*0.000
	العبارة 18	**0.903	*0.000		العبارة 30	**0.793	*0.000
	العبارة 19	**0.910	*0.000		العبارة 31	**0.588	*0.000
	العبارة 20	**0.912	*0.000		العبارة 32	**0.431	*0.000
محتوى الذاكرة التنظيمية	العبارة 21	**0.474	*0.000	انتشار الذاكرة التنظيمية	العبارة 33	**0.858	*0.000
	العبارة 22	**0.433	*0.000		العبارة 34	**0.887	*0.000
	العبارة 23	**0.540	*0.000		العبارة 35	**0.863	*0.000
	العبارة 24	**0.540	*0.000		العبارة 36	**0.889	*0.000
مستوى الذاكرة التنظيمية	العبارة 25	**0.905	*0.000	تشكيل الذاكرة التنظيمية	العبارة 37	**0.898	*0.000
	العبارة 26	**0.902	*0.000		العبارة 38	**0.839	*0.000
	العبارة 27	**0.904	*0.000		العبارة 39	**0.897	*0.000
	العبارة 28	**0.908	*0.000		العبارة 40	**0.870	*0.000

\*\* : دال معنوية عند مستوى الدلالة (a ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يتبين من خلال معاملات الارتباطات المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات أبعاد المحور الثاني الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، مستوى الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، أشكال الذاكرة التنظيمية) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت من أجل قياسه.

### 3- الاتساق الداخلي لعبارات الرقمنة.

ويتمثل ذلك في حساب معامل الارتباط لعبارات هذا البعد مع البعد الذي تنتمي إليه، والمتمثل في الرقمنة وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	العبارة 41	**0.933	*0.000
	العبارة 42	**0.914	*0.000
	العبارة 43	**0.876	*0.000
	العبارة 44	**0.918	*0.000
	العبارة 45	**0.846	*0.000
إعداد القادة في مجال الرقمنة	العبارة 46	**0.835	*0.000
	العبارة 47	**0.854	*0.000
	العبارة 48	**0.830	*0.000
	العبارة 49	**0.824	*0.000
	العبارة 50	**0.822	*0.000
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	العبارة 51	**0.847	*0.000
	العبارة 52	**0.851	*0.000
	** : دال معنوياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يتبين من خلال معاملات الارتباطات المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات أبعاد المحور الثالث الرقمنة (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب الموارد البشرية لعملية الرقمنة)

تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث تتميز بالصدق ومتسقة لما وضعت من أجل قياسه.

- **الصدق البنائي:** يعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين الصدق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والتأكد من عدم التداخل بينها، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (10): الصدق البنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة

المحور الأول	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.353 **	0.000 *
	تخزين المعرفة	0.551 **	0.000 *
	توزيع المعرفة	0.478 **	0.000 *
	تطبيق المعرفة	0.602 **	0.000 *

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون (person) بين كل بعد والمحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات، كما ينحصر معامل الارتباط بيرسون (person) بين 0.353 و0.602، وبما أن معاملات الارتباط موجبة تعكس وجود ارتباط وعلاقة طردية بين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، حيث تتراوح درجة قوته بين القوي والمتوسط، ومنه يمكننا القول بأن أبعاد المحور الأول تتميز بالصدق بخصوص ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11): الصدق البنائي لمحور الذاكرة التنظيمية

المحور الثاني	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية	تشكيل الذاكرة التنظيمية	0.545 **	*0.000
	محتوى الذاكرة التنظيمية	0.291 **	*0.000
	مستوى الذاكرة التنظيمية	0.208 **	*0.000
	توجه الذاكرة التنظيمية	0.359 **	*0.000
	انتشار الذاكرة التنظيمية	0.443 **	*0.000
	أشكال الذاكرة التنظيمية	0.557 **	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون (person) بين كل بعد والمحور الثاني المتعلق بالذاكرة التنظيمية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين (0.208-0.557)، ومنه يعكس هذا الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول رقم (12): الصدق البنائي لمحور الرقمنة

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرقمنة	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	0.935 **	*0.000
	إعداد القادة في مجال الرقمنة	0.945 **	*0.000
	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	0.935 **	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون (person) بين كل بعد والمحور الثالث المتعلق بالرقمنة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات، كما ينحصر معامل الارتباط بيرسون (person) بين 0.935 و0.945، وبما أن معاملات الارتباط موجبة تعكس وجود ارتباط وعلاقة طردية بين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، ومنه يمكننا القول بأن أبعاد المحور الثالث تتميز بالصدق بخصوص ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبيان.

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Kronpach) والذي يستخدم للتقليل من أخطاء القياس تدريجياً، ويقصد به قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه، وعليه يشير لمدى ثبات فقرات الاستبانة، وتتراوح قيمته بين [0-1] وكلما اقترب من 1 كلما كان ثبات الدراسة أكبر، ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي والذي يستخدم لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه. وعليه من أجل اختبار ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V 26 وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01	عمليات إدارة المعرفة	16	0.693
02	الذاكرة التنظيمية	24	0.600
03	الرقمنة	12	0.952
الإستبانة ككل			0.891

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.60، حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات محور عمليات إدارة المعرفة 0.693، وبالنسبة لمعامل الثبات لجميع عبارات محور الذاكرة التنظيمية قدر بـ 0.600، وأخيراً كانت قيمة الثبات مرتفعة لجميع عبارات محور الرقمنة وبلغت 0.952، كما بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.891، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج، كما أن معاملات الصدق هي الأخرى مرتفعة، وعليه يمكننا القول بأن جميع فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت من أجله. وبالتالي تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة وهذا يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث العلمي، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وإمكانية تعميمها على المجتمع الإحصائي للدراسة.

**المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات من خلال المعالجات الإحصائية والتي اعتمدت لوصف عينة ومتغيرات الدراسة الأساسية، والتي اعتمدت في تحليل واختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى أهم النتائج التي تسهم في حل المشكلة التي تم طرحها وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول سنستعرض تحليل الخصائص الشخصية، أما المطلب الثاني سنتناول تحليل بيانات متغيرات الدراسة، وأخيراً، نستعرض اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية.**

**المطلب الثاني: المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة.**

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية.

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمستجوبين من أفراد عينة الدراسة والخصائص التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: الجنس.

يوضح الجدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. كما يلي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
54.3%	197	ذكر
45.7%	166	أنثى
100%	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 54.3 من أفراد عينة الدراسة، هم من الذكور بينما تشكل نسبة الإناث 45.7، تعكس هذه النتيجة هيمنة الذكور على الوظائف الإدارية وهذا يشير إلى توظيف الذكور بنسبة أكبر في مجال العمل بالمنظمات الجزائرية ومحدودية مشاركة لعمال المرأة في الوظائف الإدارية العليا. ويتم تدعيم التحليل بالشكل رقم (14) كالاتي:

الشكل رقم (14): توزيع متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

ثانياً: العمر.

يوضح الجدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. كما يلي:

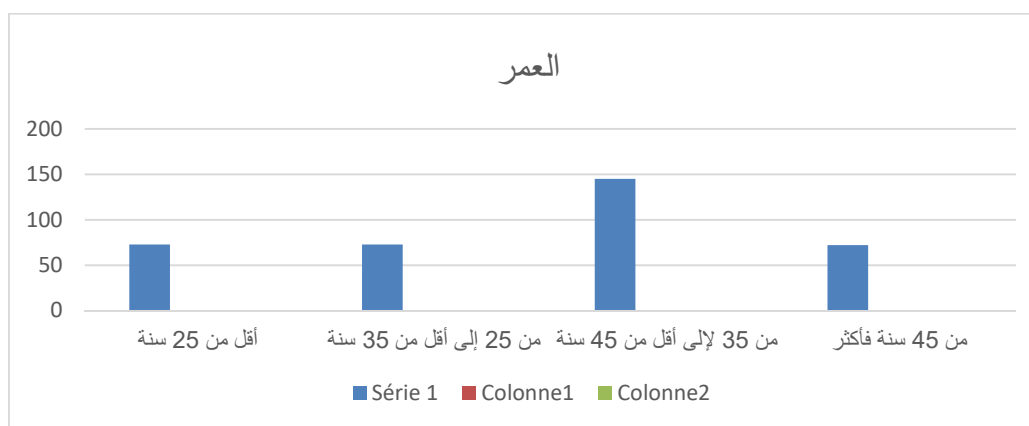
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية%	التكرارات	العمر
20.1%	73	أقل من 25 سنة
20.1%	73	من 25 إلى أقل من 35 سنة
39.9%	145	من 35 إلى أقل من 45 سنة
19.8%	72	من 45 سنة فأكثر
100%	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 39.9%، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية التي تمتلك قدرا من النضوج العمري وتتمتع بالخبرة الواسعة والكافية لإنجاز العمل والقيام بواجبات الوظيفة، في حين نجد تساوي في النسب للفئتين (من أقل من 25 سنة) وفئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 20.1%، وكانت أقل الفئات هي الفئة (من 45 سنة فأكثر) بنسبة 19.8%. ويتم تدعيم التحليل بالشكل رقم (15) كالآتي:

الشكل رقم (15): توزيع متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

ثالثاً: المؤهل التعليمي.

يوضح الجدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي. كما يلي:

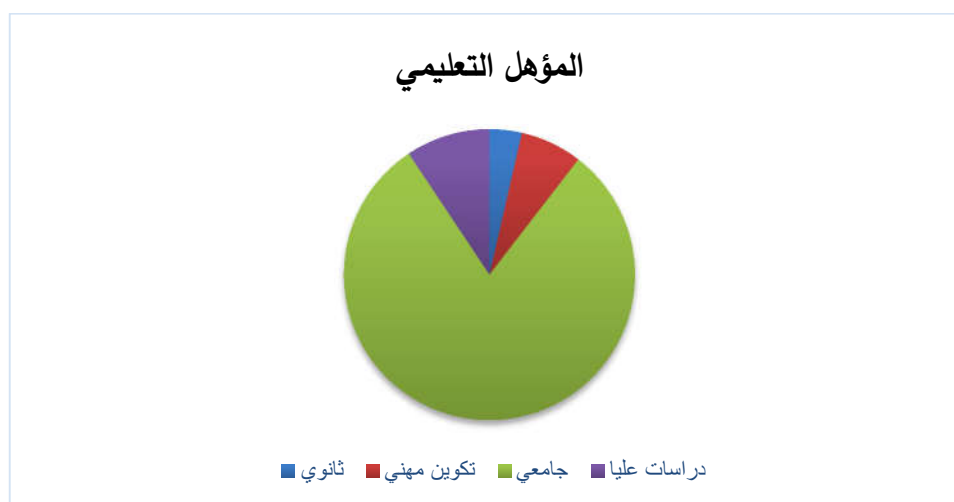
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل التعليمي
3.3%	12	ثانوي
6.9%	25	تكوين مهني
80.4%	292	جامعي
9.4%	34	دراسات عليا
100%	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أن أكبر نسبة من المؤهل العلمي حصلت عليها فئة جامعي بنسبة %80.1 ويعزى ذلك اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمستوى التعليمي، واستقطاب الموارد البشرية من خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العالية التي توفر لها فرص نجاح أكبر وتضمن لها التميز والريادة، تليها نسبة ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا بنسبة %9.4، أما الذين هم بمؤهل تكوين مهني فكانت نسبتهم %3.3، وأصغر نسبة لفئة ثانوي بنسبة %6.9. ويتم تدعيم التحليل بالشكل رقم (16) كالآتي:

الشكل رقم (16) توزيع متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

رابعاً: الأقدمية.

يوضح الجدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية. كما يلي:

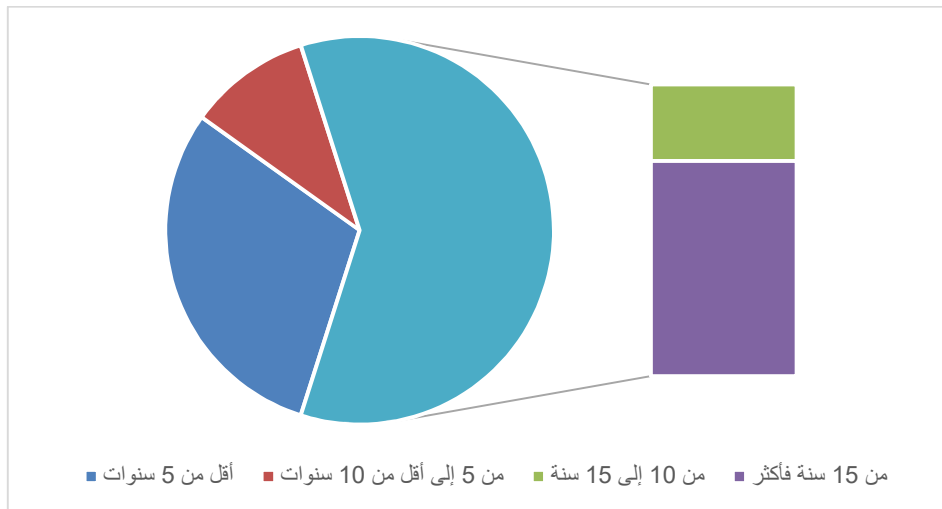
الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية
30%	109	أقل من 5 سنوات
10.2%	37	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
15.7%	57	من 10 إلى 15 سنة
44.1%	160	من 15 سنة فأكثر
100%	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة 44.1 % وهذا يدل على أن مثل هذه المنظمات تتبنى استراتيجيات من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك مخزون معرفي وخبرات طويلة جراء سنوات طويلة من ممارسة عملهم يساعدهم على مواجهة التحديات التي تواجههم ويزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات، ثم تليها فئة من لديهم 5 سنوات أو أقل بنسبة 30%، تليها الفئة التي عملت بالمؤسسة لمدة تتراوح (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 15.7%، بينما تبقى الفئة الأقل عددا هي فئة الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 10.2%. ويتم تدعيم التحليل بالشكل رقم (17) كالاتي:

الشكل رقم (17): توزيع متغير المنصب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

خلاصا: المنصب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي. كما يلي:

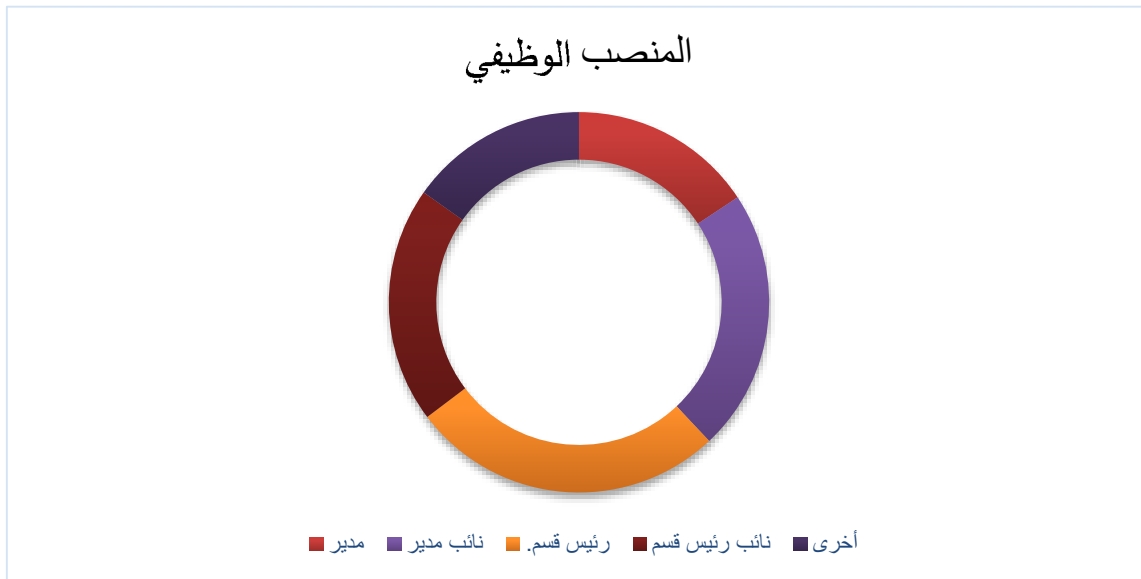
الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المنصب الوظيفي
15.7%	57	مدير
22.3%	81	نائب مدير
26.7%	97	رئيس قسم
20.1%	73	نائب رئيس قسم
15.2%	55	أخرى
100%	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

سجلت أعلى نسبة بـ 26.7% من فئة رئيس قسم، ثم تليها نسبة 22.3% من أفراد العينة برتبة نائب نائب مدير، ونسبة 20.1% من أفراد العينة كانت من نصيب فئة المسمى الوظيفي " نائب رئيس قسم"، أما وظيفة مدير قد كانت نسبتهم 15.7%، أما المرتبة الأخيرة بنسبة 15.2% من أفراد العينة برتبة أخرى. ويتم تدعيم التحليل بالشكل رقم (18) كالتالي:

الشكل رقم (18): توزيع متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة.

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل أبعاد المحاور (عمليات إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، الرقمنة)، باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### 1- تحليل المحور الأول: بعمليات إدارة المعرفة.

يتم في هذا المحور عرض النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

#### أولاً: توليد المعرفة.

فيما يلي تحليل الاتجاهات وآراء عينة الدراسة، حول درجة توفر بعد توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تستخدم مؤسستكم التقنيات والوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل (كشبكة الإنترنت) بهدف مساعدة العاملين على اكتساب المعرفة وتوليدها	3.812	0.723	مرتفع	02
02	تحرص مؤسستكم على التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة	3.61	0.939	مرتفع	04
03	تسعى مؤسستكم إلى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة	3.757	0.805	مرتفع	03
04	تشجع مؤسستكم العاملين على تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقولهم) التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة (سجلات، تقارير)	4.033	0.742	مرتفع	01
إجمالي البعد		3.805	0.628	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الرابعة تصدرت الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ 4.003، وانحراف معياري قيمته 0.742 بمستوى موافق مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ 3.182 وانحراف معياري مقدر بـ 0.723 وبمستوى موافقة مرتفع، بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.757 وانحراف معياري 0.742 بمستوى موافقة مرتفع، وأخيرا في المرتبة الرابعة العبارة الثانية بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.61 وانحراف معياري 0.939 بمستوى موافق مرتفع، ليبلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.805 و0.628 انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك لإحداث تغييرات في سلوك العاملين وقدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة.

#### ثانيا: تخزين المعرفة.

يبين الجدول رقم (20) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد تخزين

المعرفة، كالتالي:

#### الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تتوافر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	3.432	1.039	مرتفع	03
02	تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	3.462	1.027	مرتفع	02
03	تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	3.280	1.295	متوسط	04
04	تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	3.528	1.185	مرتفع	01
<b>إجمالي البعد</b>		<b>3.426</b>	<b>0.990</b>	<b>مرتفع</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى المتوسطات كانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.528 وبانحراف معياري ذو قيمة 1.185 ودرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية كانت للعبارة الثانية بمتوسط

حسابي قدرت قيمته بـ 3.462 وانحراف معياري يقدر بـ 1.027 وبمستوى موافقة مرتفع، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.432 وانحراف معياري قيمته 1.039، وبالنسبة للمرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة بقيمة 3.280 للمتوسط الحسابي و1.295 للانحراف المعياري، حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي 3.426 وانحراف معياري 0.990 بمستوى موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعير اهتمام كافي للحصول على كافة التقنيات الرقمية الحديثة لتخزين المعرفة لأنها تسمح لها بسهولة إلى الوصول إلى المعلومات، وتحسين تنظيم البيانات، وتقليل التكاليف، مما يتيح الفرصة للنمو والتطور وتسهيل طرق وأساليب العمل كما يؤثر في قدرتها على الاستجابة لتغيرات بيئة العمل وتحسين أدائها.

### ثالثاً: توزيع المعرفة.

يبين الجدول رقم (21) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعدها توزيع

المعرفة، كالتالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تقوم مؤسستكم بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال (تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات)	3.947	1.161	مرتفع	01
02	تعتمد مؤسستكم أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة والقدامى في العمل	3.636	1.248	مرتفع	03
03	تعتمد مؤسستكم على وسائل تكنولوجية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين	3.225	1.109	متوسط	04
04	تتوفر مؤسستكم على نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	2.928	0.919	متوسط	02
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.434</b>	<b>0.852</b>	<b>مرتفع</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

تراوحت مستويات الموافقة في الجدول أعلاه بين مرتفع ومتوسط، حيث أعلى قيمة للمتوسطات

الحسابية كانت للعبارة الأولى بقيمة 3.947 و1.161 للانحراف المعياري وبمستوى موافقة مرتفع، أما

المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الرابعة بقيمة 2.928 للمتوسط الحسابي و0.919 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، ليبلغ إجمالي المتوسطات الحسابية 3.434 و0.852 انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوزيع المعرفة بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة لتحقيق التكامل وتعزيز الفعالية بين مختلف العمليات والأنشطة، كما يعزي ذلك اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات وخبرات أفراد العينة وتشجيعهم على الاستفادة من خبرات زملائهم في مجالات معينة.

#### رابعاً: تطبيق المعرفة.

يبين الجدول رقم (22) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد

تطبيق المعرفة، كالتالي:

#### الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يتاح للعاملين استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم	3.052	1.382	متوسط	03
02	تمتلك مؤسستكم (قسم/ فريق إدارة المعرفة) مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيق المعرفة المتجددة	2.972	1.362	متوسط	04
03	تعمل مؤسستكم على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة	3.325	1.301	متوسط	01
04	تستخدم مؤسستكم التطبيقات المحوسبة والتقنيات الرقمية (كالأنظمة الحاسوبية، الإنترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات) لتطبيق المعرفة	3.303	1.422	متوسط	02
<b>إجمالي البعد</b>		<b>3.163</b>	<b>1.120</b>	<b>متوسط</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.947 و1.161 انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.303 و1.301 بمستوى موافقة متوسط، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي 3.052 و1.382

انحراف معياري بمستوى موافقة متوسط، أما المرتبة الأخيرة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 2.972 وانحراف معياري يقدر بـ 1.362 بمستوى موافقة متوسط، ليبلغ إجمالي البعد للمتوسط الحسابي 3.163 و 1.120 انحراف معياري بمستوى موافقة متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإزالة العقبات لتشجيع العاملين على التعلم المستدام والتحسين المستمر مما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وزيادة تنافسيتها في سوق الأعمال.

## 2- تحليل المحور الثاني: الذاكرة التنظيمية.

يتم في هذا المحور عرض النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الذاكرة التنظيمية، كما يلي:  
أولاً: تشكيل الذاكرة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (23) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تشكيل الذاكرة التنظيمية، كما يلي:

### الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تشكيل الذاكرة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تعد مؤسستكم خبرات ومعارف العاملين أصلاً مهم لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى	4.016	1.064	مرتفع	02
02	تهتم مؤسستكم بتقييم مشروعاتها وأعمالها وتوثق نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلاً	4.002	1.020	مرتفع	01
03	تقارن مؤسستكم أداؤها بالممارسات المثلى لدى منظمات أخرى لغرض التعلم منها	3.966	1.089	مرتفع	04
04	تحرص مؤسستكم على الاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون معها مشروعات مشتركة	3.972	1.026	مرتفع	03
إجمالي البعد		3.989	0.955	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه أن النسب متقاربة بمستوى موافقة مرتفع، حيث تصدرت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.002 و 1.020 للانحراف المعياري ومستوى موافقة مرتفع، وآخر مرتبة

كانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.966 و 1.089 للانحراف المعياري بمستوى موافقة مرتفع، ليلعب إجمالي المتوسطات الحسابية 3.989 و 0.955 للانحراف المعياري بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوثيق نتائجها المعرفية للاستفادة منها في مجالات وأنشطة مختلفة. **ثانياً: محتوى الذاكرة التنظيمية.**

يوضح الجدول رقم (24) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها محتوى الذاكرة التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها محتوى الذاكرة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تتوفر مؤسستكم على وصف وظيفي مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل	3.085	1.408	متوسط	01
02	توثق مؤسستكم المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها	2.793	1.433	متوسط	04
03	تحتفظ مؤسستكم بمختلف التجارب الناجحة والمخففة التي مرت بها لاستخدامها وقت الحاجة	3.071	1.431	متوسط	02
04	توفر مؤسستكم للعاملين المعلومات الكافية عن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها	3.041	1.432	متوسط	03
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.997</b>	<b>0.708</b>	<b>متوسط</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للعبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.085 و 1.408 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 2.793 و 1.433 للانحراف المعياري وبمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية 2.997 و 0.708 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط.

**ثالثاً: مستوى الذاكرة التنظيمية.**

يوضح الجدول رقم (25) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مستوى

الذاكرة التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مستوى الذاكرة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1.059	3.735	تساعد المعلومات المعارف المخزنة في مؤسستكم على تعزيز أداء العمل بدقة وموضوعية	01
04	مرتفع	1.031	3.721	تمتلك مؤسستكم قدر كافي من المهارات والمعارف للتعامل مع الأعمال الطارئة المرتبطة بعملها	02
03	مرتفع	1.057	3.724	تمتلك مؤسستكم المعرفة اللازمة التي تمكنها من تجنب الوقوع في الأخطاء	03
01	مرتفع	1.050	3.754	تمتلك مؤسستكم خبرات واسعة ومعارف مخزنة تساعدها على تقديم المشروعات الجديدة	04
/	مرتفع	0.949	3.734	إجمالي البعد	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26.

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الإجمالي لبعده مستوى الذاكرة التنظيمية بلغ 3.734 و 0.949. انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، حيث نجد العبارة الرابعة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.754 انحراف معياري 1.031 بمستوى موافقة مرتفع، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.735 و 1.059 انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.721 وانحراف معياري يقدر بـ 1.031 وذلك بمستوى موافقة مرتفع، ليبلغ إجمالي المتوسطات الحسابية 3.734 و 0.949 للانحراف المعياري بمستوى موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك خبرات ومعارف مخزنة تساعدها على تنفيذ المشروعات الجديدة و تحديد وحل المشكلات والتحديات التي تواجهها في تنفيذ هذه المشاريع مما يزيد من فرص نجاحها في السوق.

#### رابعاً: توجه الذاكرة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (26) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده توجه الذاكرة

التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توجه الذاكرة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تستند أساليب صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم على المعارف والمعلومات الموجودة لديها	2.148	1.482	منخفض	01
02	تحفز مؤسستكم العاملين فيها على تطوير تقنيات رقمية جديدة لتحسين الإنتاجية والخدمات	1.666	0.682	منخفض	03
03	تحتفظ مؤسستكم بالمعارف المميزة المتعلقة بقيمتها وثقافتها في مستودعات الذاكرة التنظيمية	2.124	0.549	منخفض	02
04	يملك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة للاستفادة منها في قراراتها الحالية والمستقبلية	1.666	0.636	منخفض	03
إجمالي البعد		1.901	0.609	منخفض	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 26

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الأولى تحقق أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بنسبة 2.148 و1.482 للانحراف المعياري وبمستوى موافقة منخفض، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.666 وتباينت الانحرافات المعيارية بين 0.682 و0.636 بمستوى موافقة منخفض، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على المعلومات والمعارف المتاحة للمؤسسة وتفسيرها بشكل صحيح يلعب دوراً حاسماً في عملية صياغة الاستراتيجية وضمان نجاحها وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

#### خامساً: انتشار الذاكرة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (27) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده انتشار

الذاكرة التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده انتشار الذاكرة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تهتم مؤسستكم باكتشاف المعرفة وتقاسمها مع مختلف المستويات الإدارية	3.972	1.002	مرتفع	01
02	تهتم مؤسستكم بالاستفادة من معارف الآخرين لتحسين سير النشاط وإيجاد حلول للمشاكل	3.900	0.986	مرتفع	03
03	توفر مؤسستكم أنظمة إتصال تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف في الوقت المناسب	3.931	0.962	مرتفع	02
04	تحرص مؤسستكم على توفير المعلومات والمعارف لموظفيها بسهولة ومرونة لأداء العمل اللازم	3.936	1.015	مرتفع	04
إجمالي البعد		3.805	0.628	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن إجمالي المتوسطات الحسابية لبعده توجه الذاكرة التنظيمية بلغ 3.805 و 0.628 للانحراف المعياري وذلك بمستوى موافقه مرتفع، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة 3.972 وانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.002 بمستوى موافقة مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية وبمستوى موافقة مرتفعة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.936 و 1.015 للانحراف معياري، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.931 و 0.962 انحراف معياري بمستوى موافقة مرتفع، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.900 و 0.986 للانحراف المعياري بدرجة قبول متوسطة، مما يدل على أن أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أهمية اكتشاف المعارف وتقاسمها بين مختلف المستويات مما يساهم في تطوير الأفراد وزيادة الابداع وتحسين أداء المؤسسة وإيجاد الحلول الجديدة وإثراء العمليات والمشاريع بأفكار إبداعية.

سادسا: أشكال الذاكرة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (28) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده أشكال

الذاكرة التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث أشكال الذاكرة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة يسمح بالحفظ والتوفير الأمثل للمعرفة لكافة الموظفين	1.944	1.275	منخفض	04
02	تعمل مؤسستكم على تحديث وتجديد أنظمتها الحاسوبية وقواعد بناتها بصفة مستمرة	2.738	1.019	متوسط	01
03	تمتلك مؤسستكم خريطة معرفية توضح المهارات الخاصة بالعاملين	2.429	1.190	منخفض	03
04	تحرص مؤسستكم على تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات والمعارف عبر اللقاءات الرسمية وغير رسمية	2.562	1.026	منخفض	02
<b>إجمالي البعد</b>		<b>2.418</b>	<b>0.990</b>	<b>منخفض</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.738 وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 1.019 بمستوى موافقة متوسط، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.562 و 1.026 للانحراف المعياري بدرجة قبول منخفضة، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.429 و 1.190 للانحراف المعياري بمستوى موافقة مرتفع، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 1.944 و 1.275 للانحراف المعياري بمستوى موافقة منخفض، ليبلغ إجمالي هذا البعد 2.418 للمتوسط الحسابي و 0.990 للانحراف المعياري بمستوى موافقة منخفض، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطوير الأنظمة الحاسوبية باستمرار مما يساهم في تحسين الأمان والأداء، ويساعد المؤسسة على البقاء على اطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية ومواجهة التحديات الجديدة، مما يساهم في نجاح عمليات الرقمنة وتحقيق الأهداف المنشودة.

### 3- تحليل المحور الثالث: الرقمنة.

يتم في هذا المحور عرض النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الرقمنة، كما يلي:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي للرقمنة.

يوضح الجدول رقم (29) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التخطيط

الإستراتيجي للرقمنة، كما يلي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التخطيط الإستراتيجي للرقمنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تصمم مؤسستكم الخطط الاستراتيجية للرقمنة بالاعتماد على الطاقات والإمكانات المتوفرة لديها (موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية)	2.137	1.440	منخفض	04
02	تحرص مؤسستكم على صياغة الاستراتيجية والسياسات التي تمكن من الانتقال التدريجي نحو الرقمنة	2.377	1.369	منخفض	03
03	تمتلك مؤسستكم رؤية تكاملية ورسالة واضحة تقوم على التعاون والتوازن بين التكنولوجيا والادارة	2.862	1.096	متوسط	01
04	تتوافق الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة لمؤسستكم	2.460	1.308	متوسط	02
إجمالي البعد		2.459	1.189	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يوضح الجدول أعلاه أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.862 و 1.096 للانحراف المعياري بمستوى موافقة مرتفع، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.137 و 1.440 للانحراف المعياري بمستوى موافقة منخفض، ليبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.456 و 1.189 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بصياغة الرؤية والرسالة الواضحة القادرة على تحديد الغرض والمسار الذي يجب اتباعه في سياق الرقمنة.

ثانياً: إعداد القادة في مجال الرقمنة.

يوضح الجدول رقم (30) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده إعداد القادة

في مجال الرقمنة، كما يلي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد إعداد القادة في مجال الرقمنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يشجع قادتك على ترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين بشكل مستمر	3.148	1.179	متوسط	02
02	يهتم القادة في مؤسستكم بمتابعة أداء العمال المتعلق بالرقمنة	3.176	1.164	متوسط	01
03	يولي القادة في مؤسستكم اهتماما بالغا للاستخدام الرقمنة في عملية إتخاذ القرارات ودعمها عن طريق توفير المعلومات بسهولة ودقة عالية	3.088	1.202	متوسط	03
	يحرص القادة في مؤسستكم على خلق قنوات اتصال رقمية مع العاملين لزيادة تدفق وايصال المعلومات رقميا	3.038	1.167	متوسط	04
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.112</b>	<b>0.991</b>	<b>متوسط</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يتبين من الجدول أعلاه أن النسب متقاربة بمستوى موافقة متوسط، حيث تصدرت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.176 و انحراف معياري قدرته بـ 1.164 بمستوى موافقة متوسط، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.148 و 1.179 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.088 و 1.202 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، أما آخر مرتبة فكانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.038 و 1.167 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية 3.112 و 0.991 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، وهذا يدل على تشجيع القادة على تحقيق التحسين المستمر لعملية الرقمنة، من خلال متابعة أداء العاملين ومراقبتهم وتقييمهم وهذا يسهم في تقليل الأخطاء في العمل وتعزيز الشفافية وضمان توافق عملية الرقمنة مع أهداف المنظمة.

ثالثاً: بعد استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة.

يوضح الجدول رقم (31) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد استقطاب

المهارات البشرية لعملية الرقمنة، كما يلي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استقطاب المهارات البشرية لعملية

الرقمنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تمتلك مؤسستكم خبراء مختصين مسؤولين عن تطوير عملية الرقمنة	3.143	1.135	متوسط	02
02	تحرص مؤسستكم على استقطاب الموارد البشرية الكفؤة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم الرقمية في عملية الرقمنة	3.168	1.147	متوسط	01
03	يتوافر لدى مؤسستكم خطة واضحة ومحددة بأهداف حول استقطاب الموارد البشرية اللازمة لعملية الرقمنة	3.126	1.132	متوسط	03
04	تقدم مؤسستكم التحفيزات المادية والمعنوية للمحافظة على كفاءتها البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة	3.101	1.205	متوسط	04
<b>إجمالي البعد</b>		<b>3.135</b>	<b>0.965</b>	<b>مرتفع</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ 3.168 و 1.147 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.143 وانحراف معياري يقدر بـ 1.135 بمستوى موافقة مرتفع، ليبلغ إجمالي المتوسطات الحسابية 3.135 و 0.965 للانحراف المعياري بمستوى موافقة متوسط، وهذا يدل على تفهم المؤسسة محل الدراسة لأهمية البحث عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لتسهيل ودعم عملية الرقمنة في المنظمة وضمان نجاحها، كما يشير إلى قدرتها على جذب واستقطاب المحترفين والمتخصصين في مجال التكنولوجيا وتقنية المعلومات لتطوير وتنفيذ إستراتيجيات الرقمنة بنجاح، و يساهم هذا الاستقطاب في تعزيز القدرة على الابتكار التقني وتنفيذ مشاريع الرقمنة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المطلب، باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية، كمعامل الارتباط، معامل التحديد، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وغيرها من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحقيق تلك الغاية. وذلك كما يلي:

### 1- الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث يتم التحقق من هذه الفرضية من خلال تقدير نموذج انحدار متعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.602	0.363	50.962	0.123	/	1.437	11.652	0.000
توليد المعرفة				0.23	0.482	0.266	11.374	0.000
تخزين المعرفة				0.015	0.191	0.067	4.474	0.000
توزيع المعرفة				0.017	0.279	0.114	6.541	0.000
تطبيق المعرفة				0.12	0.103	0.030	2.443	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.602، وبذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ 0.363، أي أن ما قيمته 36.3% من التغيرات الحاصلة في الذاكرة التنظيمية سببها المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والنسبة الباقية 66.4% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج، كما بلغت قيمة معامل التأثير 1.437 لتوليد المعرفة، و0.067

لتخزين المعرفة، و 0.114 لتوزيع المعرفة، و 0.030 لتطبيق المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 50.962 وهي قيمة كبير جدا مقارنة بالقيمة الجدولية لاختبار فيشر مما يوافق معنوية إحصائية لمختلف معاملات النموذج عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

### الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )". ويتم التحقق من هذه الفرضية من خلال تقدير نموذج اختبار خطي بسيط، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.300	0.090	35.610	0.352	/	1.991	5.462	0.000
عمليات إدارة المعرفة				0.101	0.300	0.602	5.967	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.300، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتشكيل الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمة معامل التحديد 0.09 وبالتالي 9% من التغيرات التي تطرأ على تشكيل الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 91% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(0.602) تبين أن كل تحسن في عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في تشكيل الذاكرة التنظيمية بـ0.602 وحدة.

كما تشير النتائج إلى وجود دور للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع الذاكرة التنظيمية، استناداً إلى قيمة T المحسوبة بالنسبة لكل معامل في النموذج، والتي بلغت (5.462) و(5.967) بالنسبة للثابت ومتغير عمليات إدارة المعرفة على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية لاختبار ستودنت، مما يثبت الدلالة الإحصائية لهذه المعاملات عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (محتوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

#### الجدول رقم (34): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	.015	0.000	0.084	0.273	/	2.920	10.676	0.000
عمليات إدارة المعرفة	0			0.078	0.015	0.023	0.289	0.773

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط R: بلغ معامل الارتباط 0.015، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومحتوى الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمة معامل التحديد 0.000، وبالتالي 0% من التغيرات التي تطرأ على محتوى الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 100% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(0.023) أن كل تحسن في عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في محتوى الذاكرة التنظيمية بـ0.157 وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 0.084، وقدرت مستوى الدلالة 0.773 وهي أكبر من مستوى

معنوية (0.05)، بالتالي نقل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، التي تنص أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (محتوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (مستوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الجدول رقم (35): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.479	0.229	107.289	0.322	/	0.432	1.343	0.180
عمليات إدارة المعرفة				0.092	0.479	0.955	10.358	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.479، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمة معامل التحديد 0.229، وبالتالي 22.9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 77.1% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(0.955) أن كل تحسن في عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في مستوى الذاكرة التنظيمية بـ0.157 وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 107.289، وقدرت مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (مستوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (توجه الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الجدول رقم (36): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.085	0.007	2.673	0.322	/	2.279	9.917	0.000
عمليات إدارة المعرفة				0.092	-0.85	-0.109	-1.624	0.105

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.085، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمة معامل التحديد 0.007، وبالتالي 0.7% من التغيرات التي تطرأ على توجه الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب(-0.109) تقابلها قيمة اختبار ستودنت (-1.624)، وهي قيمة ضئيلة جداً مما يثبت عدم معنوية المعامل الخاص بتأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد توجه الذاكرة التنظيمية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، التي تنص أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (توجه الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (انتشار الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الجدول رقم (37): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.383	.0147	61.996	0.309	/	1.524	4.928	0.000
عمليات إدارة المعرفة				7.874	0.383	0.698	0.089	0.105

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.383، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وانتشار الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغت قيمة معامل التحديد 0.147، وبالتالي 14.7% من التغييرات التي تطرأ على انتشار الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 85.3% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(0.698) أن كل تحسن في عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في انتشار الذاكرة التنظيمية بـ0.698 وحدة ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 61.996، وقدرت مستوى الدلالة 0.000 وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية (انتشار الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05)".

#### الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية (أشكال الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية (a≤0.05)".

الجدول رقم (38): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.052	0.003	0.981	0.382	/	2.793	7.318	0.000
عمليات إدارة المعرفة				0.109	-	-0.108	-0.991	0.323

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.052، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأشكال الذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغت قيمة معامل التحديد 0.03، وبالتالي 3% من التغيرات التي تطرأ على أشكال الذاكرة التنظيمية سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 97% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(-0.108) تقابلها قيمة اختبار ستودنت -0.991، وهي قيمة ضئيلة جداً مما يثبت عدم معنوية المعامل الخاص بتأثير عمليات إدارة المعرفة في بعد أشكال الذاكرة التنظيمية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، التي تنص أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (أشكال الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية (a ≤ 0.05)".

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) عند مستوى دلالة معنوية (a ≤ 0.05)".

الجدول رقم (39): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.669	0.447	291.981	0.282	/	-1.876	-6.646	0.000
عمليات إدارة المعرفة				0.081	0.669	1.382	17.087	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.669، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والرقمنة.

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغت قيمة معامل التحديد 0.447، وبالتالي 44.7% من التغيرات التي تطرأ على الرقمنة سببها عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية 55.3% تعود على متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(1.382) فإنها تشير إلى أن كل تحسن في عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في الرقمنة بـ 1.382 وحدة، ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 291.981، وقدرت مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

الجدول رقم (40): نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل فيشر (F)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.445	0.198	88.950	0.051	/	2.708	53.192	0.000
الرقمنة				0.017	0.445	0.157	9.431	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يتبين من الجدول أعلاه:

معامل الارتباط (R): بلغ معامل الارتباط 0.445، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين الرقمنة والذاكرة التنظيمية.

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغت قيمة معامل التحديد 0.198، وبالتالي 19.8% من التغيرات التي تطرأ على الذاكرة التنظيمية سببها الرقمنة، والنسبة الباقية 80.2% تعود على متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ(0.157) أن كل تحسن في الرقمنة بوحدة واحدة يؤدي إلى التحسن في الذاكرة التنظيمية بـ 0.157 وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت 88.950، وقدرت مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

#### 4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

نظرة عن المتغير الوسيط:

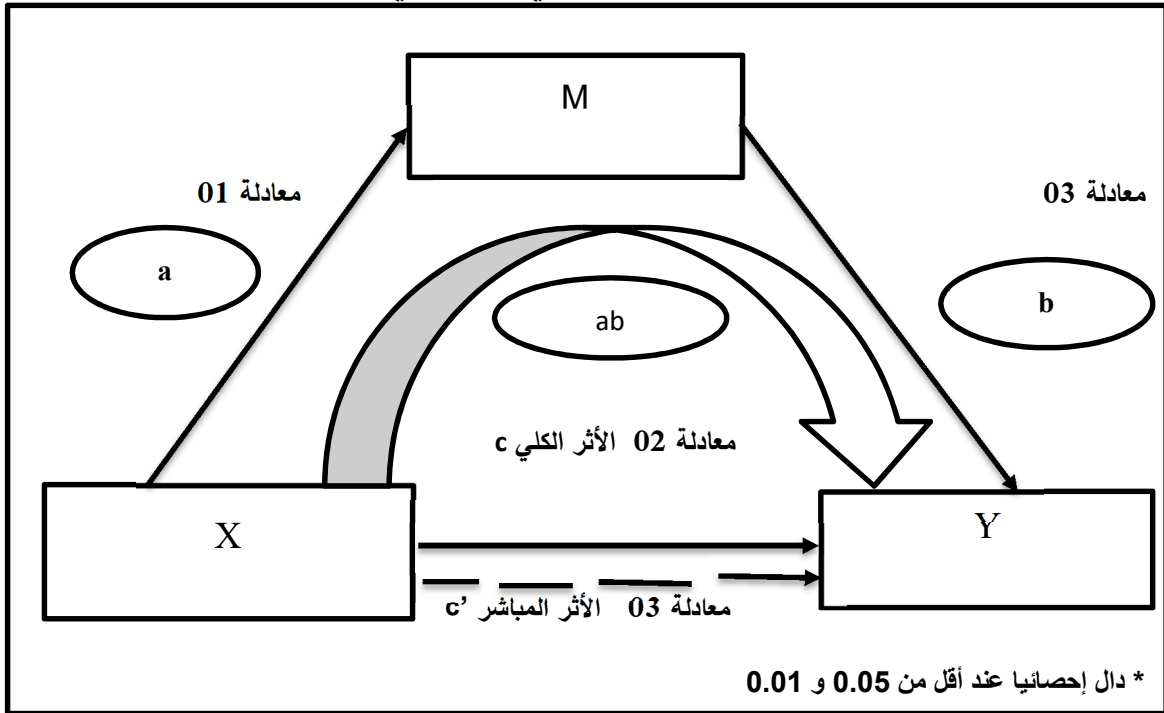
المتغير الوسيط أو التوسطي (Mediator Variable) يستخدم في اختبار العلاقة التوسطية التي تعني بناء نموذج فرضي سببي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة، فتحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسطية التي تقود لفهم كيفية تأثير متغير مستقل على متغير تابع، والتحقق ما إذا كان هذا التأثير يتم توسطه بواسطة متغير وسيط. على سبيل المثال، إذا كان الباحث يريد فهم كيف يؤثر تعليم الأهل على نجاح الأطفال في المدرسة، فإنه يمكن أن يستخدم نموذج الوساطة لتحديد ما إذا كان التأثير يتم توسطه بواسطة الدخل العائلي. ومن جانب آخر يتيح المتغير الوسيط فهم العملية الكامنة وراء تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (Baron and Kenny، 1986).

من أجل اختبار نموذج التوسط يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة: تأثير  $X$  على  $M$ ، بالإضافة إلى تأثير  $M$  على  $Y$ . وهناك نموذجين وسيطين عندما تكون العلاقة التوسطية دالة:

- النموذج الوسيطي التام أو الكامل Full mediation: أي عندما تكون العلاقة بين المتغير المستقل ( $X$ ) والمتغير التابع ( $Y$ ) غير دالة إحصائياً عند حضور أو وجود علاقة وسيطية دالة ( $M$ )؛
- والنموذج الوسيطي الجزئي Partial mediation : عندما تكون العلاقة بين المتغير المستقل ( $X$ ) والمتغير التابع ( $Y$ ) دالة إحصائياً رغم حضور أو وجود علاقة توسطية.

وللتوضيح أكثر نقترح الشكل الموالي الذي يوضح طريقة عمل نموذج التوسط

الشكل رقم (20): النموذج المفاهيمي والاحصائي للوساطة والتوسط



وتتمثل الحروف التي في الشكل السابق ما يلي:

- X: المتغير المستقل؛
  - Y: المتغير التابع؛
  - M: المتغير الوسيط؛
  - المسار a: يمثل الأثر السببي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط؛
  - المسار b: يمثل الأثر السببي للمتغير الوسيط على المتغير التابع؛
  - المسار c: يمثل الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع ويتم الحصول عليه من خلال العلاقة  $c = c' + a * b$ ؛
  - المسار c': يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف المتغير الوسيط (الأثر بوجود المتغير الوسيط)، فهذا المسار يقدر الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع؛
  - المسار ab: يمثل الأثر غير المباشر، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، ويمثل من خلال المسارين a و b واللذين يربطان المتغير المستقل وبالمتغير التابع.
- ومن أجل اختبار فرضية المتغير الوسيط هنالك عدة طرق أهمها:
1. طريقة بارون-وكيني Baron-Kenny القائمة أساسا على تحليل الانحدار؛
  2. نموذج: Sobel- Test ؛
  3. نموذج Andrew F.Hyes من خلال Proocess for spss.

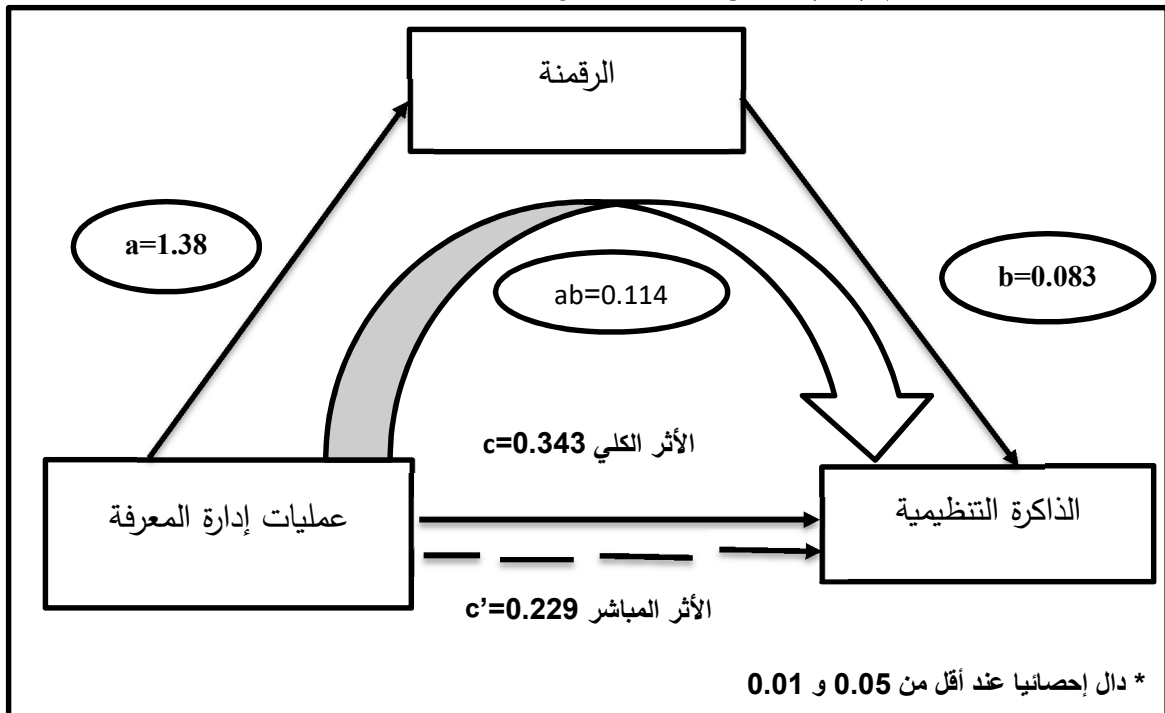
يعتبر نموذج Baron-Kenny أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وقد تم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية، ومع الانتقادات الموجهة لكل من نموذج Sobel test، فإن البديل الحديث لدراسة الأثر غير المباشر هو الاعتماد على مصفوفة (4.2: Process Procedure for spss) الخاص بـ Andrew F.Hyes<sup>1</sup>

• عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )".

للتأكد من هذه الفرضية، للتأكد من هذه الفرضية، اعتمدت الطالبة على (4.2: Process Procedure for spss)، وبالاعتماد على النموذج السابق وهو النموذج الوسيط البسيط، ومن خلال تحليل نتائج المصفوفة تبينت النتائج التالية:  
. والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): نتائج اختبار نموذج الوساطة للفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.2 : Process Procedure for spss v.

مخرجات النموذج:

X: المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> حميدوش عبد السلام، (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، ص 275-277.

Y: المتغير التابع الذاكرة التنظيمية؛

M: المتغير الوسيط الرقمنة.

1- نتائج المتغير الوسيط (الرقمنة):

سنقوم بدراسة نتائج تقدير المعادلة الخاصة بتأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط (الرقمنة) الذي سيكون في هذه الحالة كمتغير تابع، كما سيتم عرض النموذج الخاص بالمسار a أي أثر عمليات إدارة المعرفة على الرقمنة، وعليه نتائج تقدير هذه المعادلة ممثلة في الجدول التالي:

1-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): مخرجات ملخص النموذج

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	p
0.6687	0.4472	0.5361	291.980	1.0000	361.000	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.2 :Proocess Procedure for spss v

يلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن معامل التحديد يساوي 0.447 والذي هو أكبر من 0.5، مما يدل على أن النموذج أو المعادلة الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط ذات قوة تفسيرية جيدة، ما يعني أن النموذج مقبول إحصائيا من ناحية القدرة على التفسير. كما نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر الممثلة (p= 0.000)، والتي هي أصغر من 0.05 عند مستوى معنوية 95%، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائيا.

1-2- نموذج المسار a:

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نتائج المسار a كما يلي:

الجدول رقم (42): نتائج المسار a

Model						
	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	-1.8758	0.2823	-6.6456	0.0000	-2.4309	-1.3207
X	1.3821	0.0809	17.0874	0.0000	1.2230	1.5411

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.2 :Proocess Procedure for spss v

يلاحظ من خلال الجدول رقم (42) الذي يمثل تقدير المعادلة الثانية حيث نلاحظ أن المعلمة الممثلة بالمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) يساوي 1.382، حيث أنه يؤثر إيجابا على المتغير الوسيط الرقمنة، حيث أن تطور معرفة الانسان في التطور التكنولوجي والرقمي ستؤدي حتما لزيادة المعرفة، بمعنى

أن العلاقة التي تجمع بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير الوسيط (الرقمنة) أي التابع في هذه الحال هي علاقة طردية موجبة. كما يمكننا القول إن هذه المعلمة ذات معنوية إحصائية لماذا ؟ لأننا نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستيودنت تساوي ( $P=0.000$ ) والتي هي أقل من 0.05 عند مستوى المعنوية 95%، بمعنى أن تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط أو التابع (الرقمنة) معنوي إحصائياً أي يختلف عن الصفر.

أما بالنسبة لمجالات الثقة الخاص بالمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة نلاحظ أنه داخل المجال الذي يساوي 1.541 \_ 1.223، حيث أن القيمة الحقيقية لتأثير هذا المتغير على المتغير الوسيط قريب جداً من القيمة المتوقعة، وهذا بسبب ضعف أو صغر المجال.

## 2- نتائج المتغير التابع Y (الذاكرة التنظيمية) نموذج الأثر الكلي

سنتطرق إلى النموذج الذي يدرس العلاقة ما بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع الذي هو متغير الدراسة (الذاكرة التنظيمية)، حيث يمثل هذا النموذج الأثر الكلي بمعنى أن التأثير على المتغير التابع سيكون سببه أو مصدره الكلي من خلال المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) بدون وجود المتغير الوسيط الذي يمثل (الرقمنة)، أي أن نسبة أو درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ستنسب كلياً إلى المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة). وعليه سيتم عرض جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط، أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار C وهو الأثر الكلي لعمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية.

### 2-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): مخرجات ملخص النموذج

Model Summary			
R	R-sq	F	P
0.471	0.220	103.039	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.2 : Process Procedure for spss v

يلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن معامل التحديد يساوي 0.222 والذي هو أصغر من 0.5، مما يدل على أن النموذج أو المعادلة الخاصة بتأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) ذات قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وتدل هذه القيمة الضعيفة على القدرة التفسيرية التي تعني أن هنالك متغيرات أخرى التي من الممكن أن تساهم جزئياً في تفسير المتغير التابع، وعليه من المحتمل أن تكون طبيعة الوساطة هي وساطة جزئية ولكن سنتحقق من صحة هذا عند تقدير المعادلة الثالثة، كما يتبين لنا من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر الممثلة ( $p= 0.000$ )، والتي هي أصغر من 0.05 عند مستوى معنوية 95%، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً.

2-2- نموذج المسار c:

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نموذج المسار c كما يلي:

الجدول رقم (44): نتائج المسار c

Model						
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	1.976	0.118	16.764	0.0000	1.744	2.208
X	0.343	0.034	10.151	0.0000	0.277	0.410

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v : 4.2 Process Procedure

من خلال النتائج السابقة في الجدولين أعلاه نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) أي المسار c الذي يقيس الأثر الكلي لـ X على Y ويتم الحصول عليه بالعلاقة  $(c = c' + a * b)$  والذي يساوي 0.343، وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت قدرت بـ (P= 0.000) وهي أقل من 0.05 عند مستوى معنوية 95%، مما يعني أن معلمة المتغير المستقل مختلفة عن الصفر، وهذا يبين أن المعرفة تؤثر إيجاباً على الذاكرة التنظيمية بمعنى أن كلما زادت المكتسبات المعرفية يؤدي ذلك إلى توسع المستودع المعرفي المتمثل في الذاكرة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.

3- نتائج المتغير التابع Y (الذاكرة التنظيمية):

سننطلق إلى نتائج المتغير التابع Y من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط، أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار b وهو أثر المتغير الوسيط (الرقمنة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية)، والمسار c' وهو الأثر المباشر للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) بوجود المتغير الوسيط (الرقمنة).

3-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): مخرجات ملخص النموذج

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	p
0.5024	0.2524	0.0904	60.7677	2.0000	360.000	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v : 4.2 Process Procedure

يلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن معامل التحديد يساوي 0.252 والذي هو أصغر من 0.5 ، مما يدل على أن النموذج أو المعادلة الخاصة بتأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع ذات قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً ولكنها أكبر نسبياً من معامل التحديد الخاص بالمعادلة الثانية والتي تقدر بـ 0.222، وتدل هذه القيمة الضعيفة على القدرة التفسيرية التي تعني أن هنالك متغيرات أخرى التي من

الممكن أن تساهم جزئياً في تفسير المتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر الممثلة ( $p= 0.000$ )، والتي هي أصغر من 0.05 عند مستوى معنوية 95%، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً.

### 3-2- نموذج المسار b والمسار c' :

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نتائج المسار a كما يلي :

الجدول رقم (46): نتائج المسار b والمسار c'

Model						
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	2.1311	0.1227	17.3644	0.0000	1.8897	2.3724
X	0.2291	0.0446	5.1324	0.0000	0.1413	0.3169
M	0.0826	0.0216	3.8225	0.0002	0.0401	0.1250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Proccess Procedure for spss v : 4.2

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط (الرقمنة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) يقدر معامل الانحدار قدره 0.0826، ودلالة إحصائية عند 0.002، وهذا يبين أن الرقمنة تؤثر على الذاكرة التنظيمية بدون وجود عمليات إدارة المعرفة.

كما يلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) أي المسار c' الذي يمثل الأثر المباشر السببي للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف المتغير الوسيط والذي يساوي 0.2291 ودلالة إحصائية عند الممثلة ( $p= 0.000$ ) والتي هي أصغر من 0.5، وهذا يعني أن هنالك أثر مباشر لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة. نستنتج من خلال نتائج التقدير أنه لدينا وساطة جزئية، حيث أن الأثر المباشر الذي هو ممثل بالعلاقة ما بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) بوجود المتغير الوسيط (الرقمنة) في المعادلة رقم 03 أقرب للصفر مقارنة بالمعلمة التي تمثل الوساطة الكلية أي درجة تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) بدون وجود أي متغير وسيط آخر في النموذج المقدر للمعادلة رقم 02، أما الشرط الثاني و هو معنوية معلمة خاصة بالأثر المباشر للمعادلة رقم 03 حيث نلاحظ من خلال نتائج تقدير النموذج أو المعادلة رقم 03 أن المعلمة معنوية احصائياً أي أن قيمتها التقديرية تختلف عن الصفر عند مستوى المعنوية 95 بالمئة.

### 4- نتائج الأثر غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية

من أجل تقادي إعادة النتائج السابقة لكل من الأثر الكلي (المسار c) والأثر المباشر (c') سنكتفي بعرض فقط الجدول الخاص بعرض الأثر غير المباشر ab وهو العنصر الهام من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها.

الجدول رقم (47): الأثر غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية

	Effect	BootSe	BootLLCI	BootULCI
M	0.1141	0.0281	0.0609	0.1711

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.2 : Process Procedure for spss v .  
 من خلال الجدول السابق يلاحظ أن التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على الذاكرة التنظيمية (المتغير التابع) وقد قدر بـ 0.1141، حيث تمثل الأثر غير المباشر ab وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، والقيمتين BootLLCI والتي بلغت 0.0609، و BootULCI= 0.1711 تمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة عند 95%، وبما أن الصفر لم يقطعهما كما هو موضح في الشكل الموالي، أي أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، ومنه يمكننا القول أن التأثير غير المباشر إيجابي.

وهذا يعني أن الرقمنة تتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

أي أن:

$$ab=0.1141, 95\% [LLCI=0.0609, ULCI =0.1711]$$

وللتوضيح فإن القيمتين: ULCI , LLCI هي:

BootLLCI : Lower Limite of The Bootstrap Confedance Interval، أي الحد الأدنى

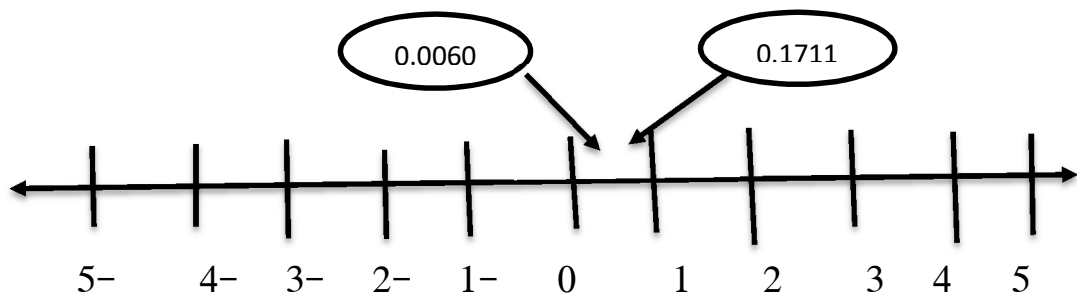
لبوتستراب مجال الثقة؛

BootULCI : Upper Limite of The Bootstrap Confedance Interva ، أي الحد الأعلى

لبوتستراب مجال الثقة

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

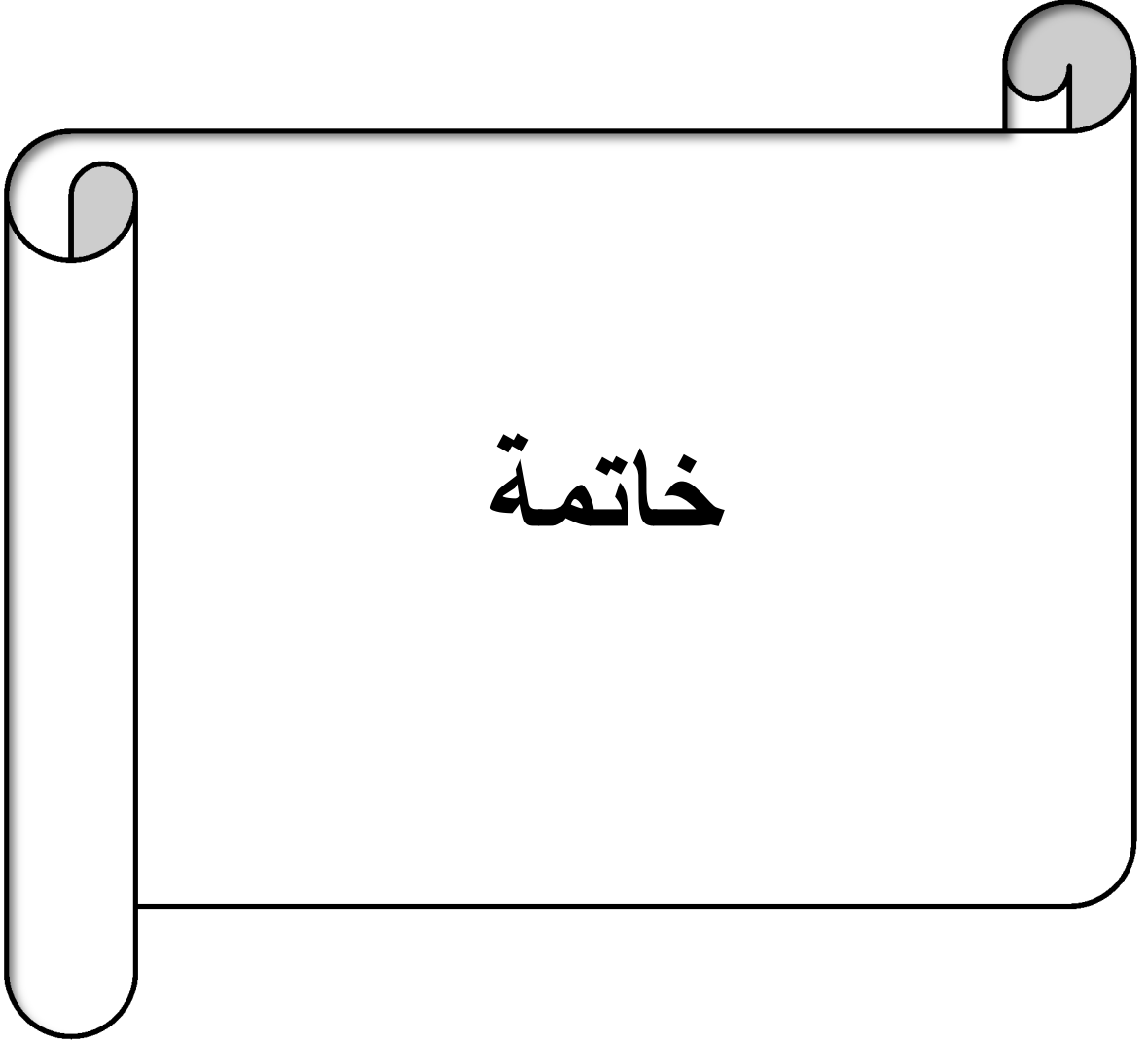
الشكل رقم (22): رسم بياني توضيحي للقيمتين LLCI ULCI



## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تحليل النتائج واختبار الفرضيات، إذ تطرق المبحث الأول وباختصار إلى هيكله أداة الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة المكونة من 363 موظفا وموظفة، ثم تطرقنا بعد ذلك لكيفية بناء وتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأخيرا، تم التطرق إلى اختبار مدى صدقها وثباتها.

أما المبحث الثاني والأخير فقد تم التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير كل محاور الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss v26، وهذا سواء من ناحية الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المختارة للدراسة في مركب الحجار ولاية عنابة، أو من ناحية تحليل أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والذاكرة التنظيمية كمتغير تابع وكذا الرقمنة كمتغير وسيط، وذلك من أجل معرفة واقع هذه المتغيرات في مركب الحجار، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أسس عليها البحث في ضوء هذه النتائج، وفي الأخير توصلنا إلى استنتاج لهذا الفصل، والذي يوضح أن هنالك تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية، وأن الرقمنة تتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.



خاتمة

من خلال هذه الدراسة تمت محاولة كشف الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال "مركب الحجار"، اتضح لنا أن الرقمنة تعد مفهوم جديد وضرورة ملحة لمنظمات الأعمال باعتبارها الأكثر فاعلية وكفاءة في تسيير الأعمال والمهام والأنشطة، وهي الإدارة الذكية للأصول غير الملموسة باستخدام التفكير الرقمي والتكنولوجيا الرقمية والفضاء الرقمي، يتطلب تطبيقها التفاعل مع الخصائص الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية، وكذا الموارد والعمليات، إذ أصبح ينظر إليها على أنها المحرك الديناميكي لتقدم ونمو واستمرار منظمات الأعمال، خصوصا مع ظهور وتطور العديد من التكنولوجيات الحديثة والتقنيات والوسائط الرقمية بمختلف أنواعها وما أفرزته من تغيير مستمر في بيئة الأعمال، الأمر الذي أوجب على المنظمات التكيف مع الرقمنة والإفادة من المكاسب التي تحققها، مما أوجب عليها التخلي عن الطرق والآليات التقليدية لأنها لم تعد تحقق النجاح المطلوب وجعل العديد منها تنتهج إستراتيجيات وآليات حديثة تهدف من خلالها لخلق القيمة وتعزيز الابتكار، و تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، و تقليل تعقيد الخدمات المالية وتكاليفها، وتطوير نماذج أعمال جديدة لأن المنافسة المادية لم تعد في مجال افتراضي حيث تدفق المعلومات أسرع وأقل تقييدا مقارنة بالعالم المادي، كما أتاحت لها تغيير طريقة العمل، وإطلاق عمليات جديدة ومراقبة سير العمل حيث أصبح هنالك فرص أقل لحدوث الأخطاء البشرية، بالإضافة إلى العمل عن بعد، كذلك جعلت العاملين ليسوا فقط مستهلكين للمعلومات والمعارف وإنما صانعين ومبتكرين لها مما يساعدهم على تحقيق النتائج بشكل أسرع وبفعالية أكبر، كما امتد دور الرقمنة في جعل الوصول المستمر إلى المعلومات والمعارف في أي وقت ومكان دون حواجز، حيث أصبح بالإمكان جمع المعلومات الموجودة في مختلف المستويات وتحويلها إلى معلومة مفيدة مما أدى إلى تيسير وتبسيط القيام بعمليات المنظمة، ومن جهة أخرى استرجاع وبيث المعلومات اللاورقية بأسرع وقت وأقل جهد وتخزينها، خاصة أن التقنيات الرقمية أتاحت وسائل تخزين تستوعب حجما هائلا من المعلومات والمعارف، كذا حمايتها من فقدان من خلال تخزينها على أنظمة متخصصة وهذا ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية، بالإضافة إلى توزيعها عن طريق المحاكاة الافتراضية أو اتصالات الفيديو بما يعزز التواصل بين العاملين بحرية وتوسيع فرص التعاون والتفاعل فيما بينهم في الوقت الفعلي وغير المتزامن حتى يتمكن العاملين من وتبادل وتشارك المعارف بحرية في جميع المستويات الإدارية، ومن جانب آخر فالتحكم في المعارف وإدارتها بالطريقة الصحيحة، وفهم احتياجات الأعمال والعلماء و تحديد الفرص والتهديدات باستخدام التقنيات التكنولوجية مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي فتح المجال

الواسع لتطبيق المعرفة الأمر الذي عزز من قدرة المنظمات على الريادة والتميز، وعليه أصبحت الحاجة إلى دراسة الرقمنة أكثر إلحاحاً كغيرها من المفاهيم نظراً لدورها البالغ في الارتقاء بالمنظمات والانتقال بها إلى منظمات ذكية من خلال مساعدتها على التوثيق المستمر للمعرفة المتعلقة بعمليات وممارسات واستراتيجيات المنظمة، وتخزين التقنيات الحديثة وكافة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على المنافسين.

من خلال هذه الدراسة، تم عرض فصلها النظري والتطبيقي، من أجل الإلمام بموضوع الدراسة من كل جوانبه، حيث تم توضيح الخلفية النظرية للدراسة والذي يعتبر من أهم المواضيع الحديثة في المجال الاقتصادي، التي يتحتم دراستها والاطلاع عليها خاصة أنه مازال جديداً على منظمات الأعمال وبعيدا عن ممارساتها.

وعلى هذا الأساس، وبغرض فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية بمركب الحجار ولابة عنابة، وذلك لملائمة بيئة المؤسسة وظروفها مع الدراسة، ومحاولة إسقاط ما تم التوصل إليه من الجانب النظري، من أجل تغطية الإشكالية المطروحة، والخروج بمجموعة من النتائج من الجزء النظري والتطبيقي معاً، وأيضاً تقديم مجموعة الاقتراحات التي تفيد منظمات الأعمال في المستقبل، مع تقديم مجموعة من الآفاق التي يمكن للباحثين في المجال التوسع فيها.

### 1- النتائج:

#### أولاً: نتائج الجانب النظري.

- توصلنا في دراستنا إلى مجموعة من النتائج، نستعرضها فيما يلي:
- عمليات إدارة المعرفة هي أحد المقومات الرئيسية لتحقيق التفوق والريادة في منظمات الأعمال؛
  - إن مفتاح نجاح منظمات الأعمال وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بالذاكرة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك لكونها تعد عاملاً مهماً لبقائها واستمراريتها لأنها تحافظ على معارفها وخبراتها وهويتها؛
  - تلعب عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، دوراً أساسياً وحيوياً في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية للمنظمة. إن هذه العمليات تُعدُّ القوة الدافعة التي تحرك الذاكرة التنظيمية للمنظمة، حيث تساهم في تحسينها وتحديثها بشكل مستمر وزيادة فعاليتها وكفاءتها؛

- تسهم الذاكرة التنظيمية بشكل كبير في تعزيز فعالية وأداء المنظمة، إذ تتيح للمنظمة الاستفادة القصوى من المعرفة على مر الزمن وتوجيهها نحو تحسين مستدام. من خلال توليد وتوثيق المعرفة وتنظيم البيانات بشكل منطقي وكذا توزيعها وتطبيقها، مما يمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة لاحتياجاتها ومواكبة التغييرات في البيئة التنافسية؛
- الرقمنة هي الإدارة الذكية للأصول غير الملموسة باستخدام التفكير الرقمي والتكنولوجيا الرقمية والفضاء الرقمي؛
- أحدثت الرقمنة تغييرات جذرية في مختلف القطاعات والمجالات، مما أدى إلى نشوء أنماط جديدة من العمل الرقمي أو الافتراضي. هذه التغييرات شملت عالم العمل وأدت إلى إطلاق عمليات جديدة وتحسين العمليات الداخلية، وسرعة إنجاز العمل، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وتوفير الوقت وخفض التكاليف، ناهيك عن تحقيق الشفافية والقضاء على البيروقراطية في العمل؛
- تلعب الرقمنة دورًا بارزًا في دعم عمليات إدارة المعرفة عبر ربط مختلف الجهات المعنية داخل البيئة التنظيمية للمنظمة، وتوفير إمكانية الوصول المستمر إلى المعلومات والمعارف في أي وقت وأي مكان. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن من تخزين هذه المعارف بشكل آمن في قواعد البيانات السحابية، كما تمكن من تيسير التعاون مع فرق العمل عن بعد بوسائل تعاونية جديدة، والتواصل في الوقت الفعلي وغير المتزامن من خلال الاتصالات الرقمية مما يسهل نقل وتوزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية، وكذا تطبيقها بفعالية وكفاءة؛
- غيرت الرقمية شكل المعرفة التقليدية، وأثرت بشكل كبير على مختلف عملياتها. حيث أصبح بإمكان المنظمات تبادل الأفكار والخبرات وتحسين أدائها بشكل مستمر، وكذا الحفاظ على المعرفة الموجودة، مع توفير الوصول المناسب إلى المعرفة وجعلها متاحة للجميع مما يساعد العاملين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم، وكذا تطبيقها، وبالتالي أضحت الرقمنة كأداة أساسية لإدارة المعرفة؛
- تلعب الرقمنة دورًا حاسمًا في تعزيز الذاكرة التنظيمية، فاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة، يسر لمنظمات الأعمال عمليات تخزين حجم هائل من البيانات والمعلومات والمعارف؛
- تسعى منظمات الأعمال من خلال تطبيق الرقمنة إلى تحول المنافسة من مجال مادي إلى مجال افتراضي. وهذا لا يعني فقط التخلص من استخدام الأوراق بل يمكن أن يشمل تغييرًا جذريًا في أسلوب العمل نفسه. على سبيل المثال، يمكن لبعض المنظمات الآن الوصول إلى المعلومات

بسهولة من أجهزتهم المحمولة أثناء وجودهم في الميدان، تتطلب هذه التحولات في عمليات العمل تكييفًا عميقًا يتجاوز مجرد استبدال الوثائق الورقية بالوثائق الرقمية.

### ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي.

- سيطرة فئة الذكور على عينة الدراسة، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 54.3% في حين شكلت الإناث نسبة 45.7%؛
- أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة سجلوا أعلى نسبة بـ 39.9%؛
- فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، فقد كانت الفئة المسيطرة على عينة الدراسة هي فئة جامعي وذلك بنسبة 80.4%، وهذا يدل على اعتماد محل الدراسة على ذوي المؤهلات العلمية العليا في إدارة أعمالها وتسييرها؛
- اتضح أيضاً بالنسبة بمتغير الأقدمية، أن ما نسبته 44.1% من أفراد العينة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (من 15 سنة فأكثر)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة كافية يمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية؛
- فيما يتعلق بمتغير المنصب الوظيفي، فقد كانت الفئة المسيطرة على عينة الدراسة هي فئة رئيس قسم وذلك بنسبة 38%؛
- بينت النتائج أن مستوى بعد عملية توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما أظهرت نتائج التحليل أن مستوى بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً.
- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى بعد تشكيل الذاكرة التنظيمية، ومستوى الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما بينت نتائج التحليل أن مستوى بعد الذاكرة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، أيضاً أظهرت النتائج أن مستوى بعد توجه وأشكال الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة أفراد عينة الدراسة كان منخفضاً؛
- بينت النتائج أن مستوى بعد التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، وإعداد القادة في مجال الرقمنة، في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، بينما أظهرت النتائج أن مستوى بعد استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة؛

- **الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث من خلال الدراسة التطبيقية في مركب الحجار تم نفي هذه الفرضية الصفرية، وإثبات صحة الفرضية البديلة أي أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا وبموجب نتائج الدراسة التطبيقية في مركب الحجار نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية)؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (محتوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أيضا ومن خلال نتائج التحليل الدراسة تم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (محتوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (مستوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا وبموجب نتائج الدراسة التطبيقية في مركب الحجار نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على بناء الذاكرة التنظيمية (مستوى الذاكرة التنظيمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (على بناء الذاكرة التنظيمية (توجه الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أيضا ومن خلال نتائج التحليل تم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (تشكيل الذاكرة التنظيمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (انتشار الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا ومن خلال نتائج التحليل تم نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على بناء الذاكرة التنظيمية (انتشار الذاكرة التنظيمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الفرعية السادسة:** والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (أشكال الذاكرة التنظيمية) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا ومن خلال نتائج التحليل تم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية (أشكال الذاكرة التنظيمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث تم أيضا وبموجب نتائج الدراسة التطبيقية في مركب الحجار نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على الرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة (التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، استقطاب المهارات البشرية في مجال الرقمنة) على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا ومن خلال نتائج التحليل تم نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن للرقمنة أثر على بناء الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** والتي تنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تم أيضا ومن خلال

نتائج التحليل تم نفي الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن لعمليات أثر على بناء الذاكرة التنظيمية بوجود الرقمنة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )؛

## 2- الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:

- ضرورة قيام المنظمة بتوفير وسائل رقمية حديثة تساهم في أرشفة الملفات رقمياً، مما يسهل عملية استرجاعها وإعادة تنظيمها وبما يتفق والحاجة إليها، بالإضافة إلى حمايتها من أي اختراق؛
- توفير الوسائل والتقنيات التكنولوجية الموثوقة والأمنة لضمان توزيع المعلومات والمعارف بين العاملين وجعلها متاحة للجميع، بما يشجعهم على الاستفادة من الخبرات المشتركة فيما بينهم؛
- ضرورة العمل على إنشاء قسم أو إدارة متخصصة داخل المنظمة معنية بمواكبة التطورات السريعة والحاصلة في التقنيات والأدوات الرقمية وخاصة بما يناسب طبيعتها وذلك لما لها من دور مهم في تطبيق المعرفة؛
- ضرورة قيام المنظمة بقياس أدائها بشكل مستمر ومقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى دراسة الممارسات الناجحة لهذه المنظمات لفهم نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وكذلك تحديد نقاط الضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها؛
- ضرورة امتلاك المنظمة لمخزون معرفي يمكنها من التعامل مع الأعمال الطارئة الحاصلة في بيئة العمل في بداية حدوثها، وأن تكون قادرة على الاستجابة لها بفعالية في الوقت المناسب؛
- زيادة الاهتمام بتطوير نظام معلومات يساهم في وصول المعلومات والمعارف إلى جميع العاملين؛
- ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتوفرة في المنظمة بشكل فعال، حيث يصعب تطبيق الرقمنة بدونها؛
- العمل على توطيد العلاقة بين القادة والعاملين من خلال خلق وتطوير برامج وشبكات الاتصال الرقمي، بهدف تحقيق السرعة المطلوبة في الحصول على المعلومات والمعارف؛
- تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الرقمنة وتقنياتها المتعددة، وهذا من شأنه أن يعمل على برمجة أعمال العاملين بصورة تكنولوجية تؤهلهم للتعامل مع الأساليب الحديثة بصورة أكثر فعالية؛
- الاهتمام أكثر بوضع نظام حوافز متميز يسمح بالمحافظة على الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة في عملية الرقمنة.

### 3- آفاق البحث:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية تبين لنا مجموعة من المواضيع التي قد تفتح آفاقا بحثية أخرى نذكر منها:

- الرقمنة كمدخل لتحقيق الابتكار في منظمات الأعمال؛
- متطلبات تبني وتطبيق الرقمنة في منظمات الأعمال؛
- الرقمنة كأساس لخلق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز اليقظة التكنولوجية في منظمات الأعمال؛
- دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.



# قائمة المراجع

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، (2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو بكر محمود الهوش، (2013): مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر.
3. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة التعلم التنظيمي الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أحمد علي صالح، (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حسين عجلان حسن، (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. خالد أحمد علي، (2019): العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
7. خضر مصباح إسماعيل طيطي، (2010): إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. سامي محمد هشام حريز، (2008): الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. سعد غالب ياسين، (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. صلاح الدين الكبيسي، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
11. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009): إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. عمر أحمد همشري، (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرني، (2008): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. قمري حياة، (2020): إدارة المعرفة أساس الاستدامة والتميز، الطبعة الأولى، دار زهد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، (2013): جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. محمد بن عبد الله الثبيتي، (2020): إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
17. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبه، (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. محمد عواد الزيادات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، (2010): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل spss، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن.
20. مصطفى يوسف كافي، (2017): اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر.
21. نجم عبود نجم، (2005): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. نجم عبود نجم، (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. هيثم علي حجازي، (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات محل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ثانيا: الرسائل الأطروحات.

1. أحمد سالم سالم، (2021): معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الجبل الغربي كلية العلوم بالزنتان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج، إندونيسيا.
2. إسماعيل سالم منصور ماضي، (2010): دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. الهام حمود علي الفاعوري، (2012): دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
4. إيثار خلف الهميسات، (2014): أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
5. بلال سليمان محمد المصالحه، (2013): أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في نكاه المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
6. بن عامر داهنين، (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
7. جوادي بلقاسم، (2020): الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
8. حسام أحمد أبو حجاج، (2020): أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
9. حميدوش عبد السلام، (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر.

10. حنين محمد عبد الحافظ صالح، (2017): توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
11. سوزان وليد عبد القادر، (2014): أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. رهام محمد رشيد سليمان الزغير، (2014): أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
13. زينب عباس عبد الحسين محمد حسن، (2012): أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
14. عثمان رياض عبد المجيد، (2016): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
15. غادة طه رفيع رفيع، (2022): توظيف إدارة المسؤولية الشاملة في إحداث الهدم الخلاق من خلال الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الكبيرة في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
16. كحلات سمراء، (2009): تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
17. محمد أحمد سلمان الرقب، (2011): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

18. محمد جلال حسن صرصور، (2021): دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

19. نويري مجدي، (2019): مساهمة البنية التحتية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

20. هادي أحمد الفوقة، (2016): أثر إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

21. ومان محمد توفيق، (2015): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

### ثالثا: المقالات العلمية.

1. إبراهيم خليل يوسف خضر، (2017): مصادر المعلومات في المكتبة الرقمية دراسة للملاكات البشرية والمادية والبرمجية اللازمة لتجهيزها، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 07، العدد 04، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق.

2. أبو بكر بوسالم، شهيد هدى، (2019): الأطر الرسمية والتنظيمية لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 13، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

3. أحسين عثمانى، عمران الزين، (2018): دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد، المجلد 11، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

4. أحمد سمير نايف نعمان الثابت، (2020): تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 53، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة.

5. أحمد محمود محمد النقيرة، (2021): الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 02، جامعة دمياط، مصر.
6. أحمد بن يحي ربيع، (2019): المعرفة ضمن سيرورة الابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
7. أحمد إبراهيم موسى، (2017): أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
8. أسامة جاسم محمد الشرفاوي، (2021): التطبيقات الرقمية للنقل الذكي ودورها في تعزيز رقمنة المجتمعات والتحول نحو المدن الذكية مدينة الكوفة حالة دراسة، مجلة البحوث العراقية، المجلد 02، العدد 33، جامعة الكوفة، العراق.
9. 24. الصديق محمد الباشا، (2018): الصاوي محمدين بابكر أحمد، سعد بن معتاد العتيبي، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، العراق.
10. الطاهر أحمد محمد علي، (2021): الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إليزي، الجزائر.
11. إقبال جاسم جعفر، (2012): التحول إلى المكتبات الرقمية في جامعة البصرة والسبل والمعوقات من وجهة نظر العاملين في مكتبات دراسة ميدانية، مجلة دراسات البصرة، المجلد 07، العدد 13، جامعة البصرة، العراق.
12. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، (2013): أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة القادسية، العراق.

13. العوفي أفنان، بوحبل سارة، (2019): دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
14. إلهام قشي، (2014): تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 41، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
15. أحسين عثمانى، عمران الزين، (2018): دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
16. إكرامي جمال السيد زهر، (2020): أثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الأعمال، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 38، العدد 03، جامعة المنوفية، مصر.
17. بافكا جلول، فراحي بالحاج، (2020): تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
18. بعيسى حليلة، أقطي جوهرة، (2021): دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، مجلة واحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر.
19. براى توفيق، مرضي مصطفى، (2022): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر-كوندور إلكترونيكس، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد 17، عدد خاص، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، الجزائر.
20. بركان مامة، بوشنافة الصادق، (2021): واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب وهران، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
21. بركان مامة، (2017): تأثير مراحل خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع وهران على الإبداع التنظيمي SECI، مجلة المعيار، عدد خاص، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر.

22. بسام سمير الرميدي، (2020): مصطفى محمود أبو حمد، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، المجلد 16، العدد 02، جامعة الفيوم، مصر.
23. بطاط نور الدين، (2021): الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01، محمد الشريف مساعدي، سوق هراس، الجزائر.
24. بغداوي جميلة، الجيلالي ميسومي، (2018): قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على بعض المصارف العمومية الجزائرية العاملة بمدينة الجلفة، -AL RYADA For Business Economics، المجلد 04، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
25. بلحاجي أمينة، (2021): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والإبداع، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
26. بلعلمي أسماء، (2020): أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
27. بوزن جميلة، (2020): مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
28. بوراس عبد القادر، بو بوعبد الله فريد، (2018): حتمية التحول نحو الإدارة الالكترونية للارتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 05، جامعة تيسمسيلت، الجزائر.
29. بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، (2020): أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
30. بوسهوة نذير، مكيد علي، (2014): دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

31. بوعلاق نوال، قرقط ناصر، (2021): علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
32. بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، (2013): إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.
33. بوقجان وسام، واضح فواز وحسيب سهيلة، (2021): إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، جامعة غليزان، الجزائر.
34. بونيف محمد لمين، (2020): رقمنة الوثائق الأرشيفية المفاهيم والمبررات والتحديات، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
35. بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، (2018): أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف -SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر.
36. بن تازير مريم، (2021): الحفظ الرقمي بالمؤسسات الوثائقية دراسة حالة أرشيف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال أجراء، Aleph Langues médias et sociétés، المجلد 08، العدد 02، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
37. بن خليفة أحمد، معاليم سعاد، (2020): دراسة تحليلية لأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CASNOS الوادي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
38. بن قانة ذيب، سيباوي فضيلة، (2021): انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية مقارنة سوسيوولوجية، مجلة آفاق فكرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر.
39. بن موسى محمد، (2019): تشخيص واقع مقومات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

40. تقار امحمد، علي عبد الله، (2019): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
41. ترغيني صباح، دبله فاتح، (2021): دراسة استكشافية لمستوى تأثير الرأسمال البشري في أبعاد متغير إدارة المعرفة لآراء مجموعة من الأطباء والمرضى العاملين بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
42. تيقاوي العربي، (2017): دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 03، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
43. تبون عبد الكريم، (2021): التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المبررات والمعوقات، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، الجزائر.
44. جبور علي سايح، (2017): الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر.
45. حسن علي الزغيبي، (2009): كفاية نظم المعلومات وأثرها على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 03، جامعة بغداد، العراق.
46. حسين خليل عبد القادر، (2019): الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاعمال في شرقي القدس، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 02، جامعة حمه الخضر، الوادي، الجزائر.
47. حمديوش علي، بوزيدة حميد، (2020): اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

48. جردير سعيد، غديري داود، (2021): العوامل الأساسية للنجاح نماذج رائدة في إدارة الاعمال، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
49. جعفري عبد القادر، هداجي عبد الجليل، (2021): الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي دراسة حالة مستخدمي الوحدة الإنتاجية للكهرباء بمحطة أدرار، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر.
50. جلاخ حسين، عدي زكرياء، (2018): مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم إدارة المعرفة في ضوء الاقتصاد الرقمي دراسة ميدانية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
51. جلايلي عائشة خالدية، جديدين لحسن، (2021): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تيموشنت، Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondial، المجلد 15، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
52. جوبر محمد، (2021): توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
53. حفاظ رانية، عبد الله علي، (2020): أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
54. حلموس الأمين، (2019): دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر.
55. حميدوني رشيد، عيماد داتو سعيد، (2021): التغيير التنظيمي وتنمية المعارف حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

56. خمفاني عنتر، واصل خولة ورجم خالد، (2021): تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
57. خوخاي عائشة، (2022): الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الجامعات المحلية دراسة حول الخدمات العمومية الالكترونية في البلديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جامعة بليدة 2 لونيبي علي، الجزائر.
58. داسي وهيبة، (2011): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
59. داي وسام، (2021): أثر إدارة المعرفة على عمليات هندسة العمليات الإدارية في منظمات القطاع الحكومي في ظل حتمية التحول الرقمي دراسة تطبيقية لعينة من المراقبات المالية بولاية باتنة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 03، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، الجزائر.
60. دخالني هناء، جزيري سمير وشابونية عمر، (2021): الرقمنة في المكتبات الجامعية وإشكالية الاستخدام المشروع للمصنفات الأدبية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 02، جامعة 8 ماي 1945.قلمة، الجزائر.
61. دريوش راضية، (2020): مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 08، العدد 03، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر.
62. دريدي أحلام، مانع سبرينة ورحال ناصر، (2019): واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية الإيجابيات والسلبيات دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
63. رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، (2022): التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة ستار براندس، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
64. رشا مهدي صالح، (2021): دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 38، جامعة كربلاء، العراق.

65. زيادي محمد، خامرة الطاهر، (2021): تأثير عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة على عمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
66. زيدي إلهام، (2017): الذكرة التنظيمية كمؤشر دال عن التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 61، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
67. سحر محمد أنور صالح، (2019): تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في ج م ع فودافون -أورنج-اتصالات-وي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 03، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
68. سعد الله رشيد، قاشي خالد، (2020): دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
69. سعد عثمان أحمد المهلاوي، (2021): ادم عبد الله سليمان عبد الله، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي لرؤساء ومنسقي الأقسام بالجامعات الخاصة دراسة تطبيقية على الكليات الخاصة والأهلية القصيم، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
70. سعد فاضل عباس المحمود، (2010): تأثير الذاكرة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة، مجلة جامعة دهوك، المجلد 13، العدد 01، جامعة دهوك، العراق.
71. سعيدة كحيل، (2021): كفاءة الرقمنة في تكوين المترجم السياحي، مجلة في الترجمة، المجلد 03، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
72. سعدي رابحي، (2020): التمكين الرقمي الرقمي وأثره على اتخاذ القرار، مجلة المداد، المجلد 10، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
73. سرير الحرثسي حياة، عابد نصيرة، (2020): إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر.

74. سماح فرج محمد عيد، (2021): دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
75. سهلة علوان جواد، (2016): التوثيق الإلكتروني رقمنة الكتب التراثية ودورها في حفظ المخطوطات دائرة دار المخطوطات العراقية نموذجا، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 40، لعدد 76، الجامعة المستنصرية كلية الآداب، العراق.
76. سهيلة قطاف، (2021): الرقمنة في ظل جائحة كوفيد 19 كبديل فعال لتطوير خدمات البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية برج بوعرييج، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة تامنغست، الجزائر.
77. سيد إدريس يوسف، (2021): دور الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة في التعريف بالتراث الثقافي وتثمينه، مجلة منبر التراث الأثري، العدد 09، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
78. شنشونة محمد، (2017): تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
79. صادقي فوزية، (2020): واقع رقمنة الجماعات المحلية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 07، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
80. صبري الأنصاري إبراهيم، محمد النصر حسن، (2018): عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد 37، جامعة القاهرة، مصر.
81. صياحي الأخضر، مهدي فاطمة الزهراء، (2021): دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة Polyben، -Journal of Contemporary Business and Econmic Studies، المجلد 04، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
82. صديقي امينة، خميس نفيسة ومجدوب جابرة، (2021): واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر.

83. طرفة محمد، بوكريف زهير، (2021): دراسة أهمية تقاسم المعرفة في تطوير أداء الموظفين بالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة بليدة 02 لونيبي علي، الجزائر.
84. طرفة محمد، يوسف بومدين، (2018): إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
85. طواهر عبد الجليل، عثمان بلال، (2022): مناهج البحث العلمي وطرق الاختبار، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
86. عابي خليفة، (2021): تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالوادي الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
87. عادل هادي البغدادي، (2007): علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة كربلاء، العراق.
88. عامر عائشة، بوشمال محمد، (2020): المعرفة والتعلم أساس الذكاء التنافسي دراسة حالة البلدان العربية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
89. عايدي جمال، (2022): الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
90. عبد الرحمن زرار عبد الرحمن شيرواني، (2021): سلوكيات القيادة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 06، العدد 04، الجامعة اللبنانية الفرنسية، كوردستان، العراق.
91. عبير بكري سر الختم، رقية الطيب علي أحمد، (2021): رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر.

92. عروف راضية، عطية خديجة، (2018): تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFPE، المجلد 02، العدد 07، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
93. عزة جلال مصطفى نصر، منار محمد بغدادي، (2021): تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر تصور مفتوح، مجلة كلية التربية، المجلد 18، العدد 106، جامعة بنى سويف، مصر.
94. عتاب كلثوم، الدراجي مكي، (2021): رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر بلدية ورقلة نموذجا، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
95. عقون عبد الله، شعبان شامي رشيدة، (2020): إدارة المعرفة كمورد فعال في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية تجارب بعض المؤسسات العالمية الرائدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
96. عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، (2021): التحليل الوظيفي وتأثيره على إدارة المعرفة دراسة حالة اتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
97. علي حسون الطائي، (2008): إدارة معرفة الزيتون وأبعاد الخدمة الصحية العلاقة والأثر بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
98. عمار فتحي موسى إسماعيل، (2020): دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، جامعة المنوفية، مصر.
99. عنان سارة، بوحروود فتيحة، (2020): الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.

100. عوادي مصطفى، رجال نصر، (2020): تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
101. عياد مليكة، حاوشين ابتسام، (2020): إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondial*، المجلد 14، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
102. عيشوش رياض، (2016): أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية مسيلة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 06، العدد 10، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
103. عيشوش عواطف، (2021): الممارسات الاستراتيجية دعامة أساسية لخلق المعرفة التنظيمية دراسة حالة مجمع صيدال، *Revue Algérienne d'Economie et gestion*، المجلد 15، العدد 02، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.
104. عيشوش عواطف، بن ساهل وسيلة، (2017): أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مركز البحث وتطوير مجمع صيدال، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
105. غجاتي ابتسام، بخشاشة موسى، (2021): أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
106. غراز الطاهر، قرزيز أسماء، (2021): تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة المعرفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
107. غسان عيسى العمري، (2010): دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
108. فاضل عباس حسن، (2021): المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني

- للمعارة، Journal of Economics and Administrative، المجلد 27، العدد 127، جامعة واسط، العراق.
109. فالتة فيصل، صباح عبيد، (2020): دور الرقمنة في ترسيخ الأحداث وإحياء التراث الشعبي عبر العصور، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد 04، العدد 13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.
110. فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، ابتسام عباس عبد الحسن، (2021): الرقمنة المستقبلية ودعم تأمين رأس المال الفكري دراسة حالة شركة التأمين الوطنية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 68، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 27.
111. فراحتية العيد، زلاقي وهيبة، (2020): أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
112. فركوس حمزة، عمروش شريف، (2022): التكنولوجيا الرقمية كمطلب استراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من بلديات ولاية البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جامعة البليدة 2 لونييسي علي، الجزائر.
113. فني غنية، (2021): إدارة المعرفة دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، المركز الجامعي بريك، باتنة، الجزائر.
114. فني فضيلة، (2017): أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 48، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
115. فهيمة ذيب، (2022): واقع تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
116. قادري محمد، (2018): إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
117. قرين ربيع، (2022): نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

118. قوسي سميرة، عنان فاطمة الزهراء، (2021): تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة الجزائر، مجلة أبحاث دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
119. قوادرية ربيحة، خليفي عيسى، (2017): مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة الجزائر، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 23، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر،
120. قويدر بورقية، سماعيل عيسى وميسومي الجيلاي، (2019): قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة Canapehp، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 04، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر.
121. كدام صبرينة، رحالي سيف الدين، (2020): أثر استخدام الرقمنة في الرفع من درجة التحصيل العلمي للطالب الجامعي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد خاص، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، الجزائر، ص 28.
122. كمال عبد الوهاب أحمد، أحمد إبراهيم سلمى وأسماء محمد علي الشاعر، (2022): تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة بني وسيف، مصر.
123. كروم العايزة، كروم خمستي، (2022): العينة وأشكالها التمثيل والتعميم في البحوث الاجتماعية والإنسانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 01، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر.
124. لعامرة سرور، بوهالي رتيبة، (2020): أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
125. مانع سبرينة، بوزيدي هدى، (2018): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

126. مانع سبرينة، وقحام وهيبة وشرقن سمير، (2018): تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة خنشلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر.
127. مذكور مليكة، (2022): التحديات الأخلاقية للرقمنة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.
128. مركب حفيزة، (2020): حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر.
129. مريم خالص حسين، (2013): الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد خاص، كلية بغداد، العراق.
130. محمد العيد تجاني، أحمد بن خليفة، (2020): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
131. محمد حمدي الصاوي، (2021): المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 59، العدد 03، جامعة أسيوط، مصر.
132. محمد إبراهيم تايه، صباح مجيد النجار، (2017): تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، جامعة بغداد، العراق.
133. محمود محمد الدويري، (2020): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 04، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
134. محمد محمد محمود حماد، (2020): دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 07، العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر.

135. محمد إبراهيم أحمد أبو برهم، (2022): المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد 07، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، غزة، فلسطين.
136. مراح سامية، (2021): أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة دراسة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدينة، Journal of Management and Social Security Research، المجلد 02، العدد 01، المدرسة العليا للضمان الاجتماعي، الجزائر.
137. مزاور أمال، (2017): واقع تطبيق المديرين لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
138. مشري راضية، حرايرية عتيقة، (2018): إدارة المعرفة التنظيمية وابداع المورد البشري في مؤسسة اقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
139. معتز سلمان عبد الرزاق، ماجد إبراهيم حمادي، (2017): تأثير عمليات إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية بحث استطلاعي للعينة المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 11، الجامعة العراقية، العراق.
140. معتوق لطفى، بن زيان إيمان، (2021): أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 1، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
141. معراج هواري، لعمور رميلة، (2015): اتجاهات موظفي الإدارات نحو المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بليدة لونيبي علي، الجزائر.
142. معيوف كمال، مزريق عاشور، (2020): إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIMS عين الدفلى، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 22، جامعة حسيبة بن بو علي، الشف، الجزائر.

143. مفراج تراحيب خالد عيد المطيري، (2020): دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، جامعة مدينة السادات، مصر.
144. ملوكي عمر، مسعي محمد سليمة، (2020): أثر ابعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة تامنغست، الجزائر.
145. مهري سهيلة، بن جامع بلال، (2019): نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك، مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 01، العدد 04، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
146. ناصف محمد، قداوي عبد القادر، (2017): أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، Beam Journal of Economic Studies، المجلد 01، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر.
147. نزار أمينة، (2021): عمال المعرفة ودورهم في بناء مجتمع المعرفة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
148. نسيم حمودة، علي دبي، (2016): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
149. نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، (2019): تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق ودراسة المستهلك، المجلد 11، العدد 01، جامعة بغداد، العراق.
150. نور الدين إيمان، (2017): إدارة المعرفة في القطاع البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
151. نوف بنت خلف محمد الحضرمي، (2022): درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، العراق.

152. هند عبد المجيد حمدي، وفاء جعفر أمين، (2021): سوق العمل العراقي من التقليدية إلى الرقمية تحديات ومعالجات، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 69، الجامعة المستنصرية، العراق.

153. هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 25، العدد 04، جامعة بابل، العراق.

154. هيفاء منصور الدخيل، سمية صالح القرني، (2018): واقع عمليات إدارة المعرفة اكتشاف المعرفة خزن المعرفة مشاركة المعرفة استخدام المعرفة في جامعة الملك سعود دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 01، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين.

155. يونس عيسى، شينار سامية وعماري عائشة، (2021): العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة غليزان، الجزائر.

#### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات.

1. أسود ياسين، (2021): الرقمنة كضمانة للجودة في التعليم العالي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الافتراضي الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

2. بن جدو أمينة، (2020): معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

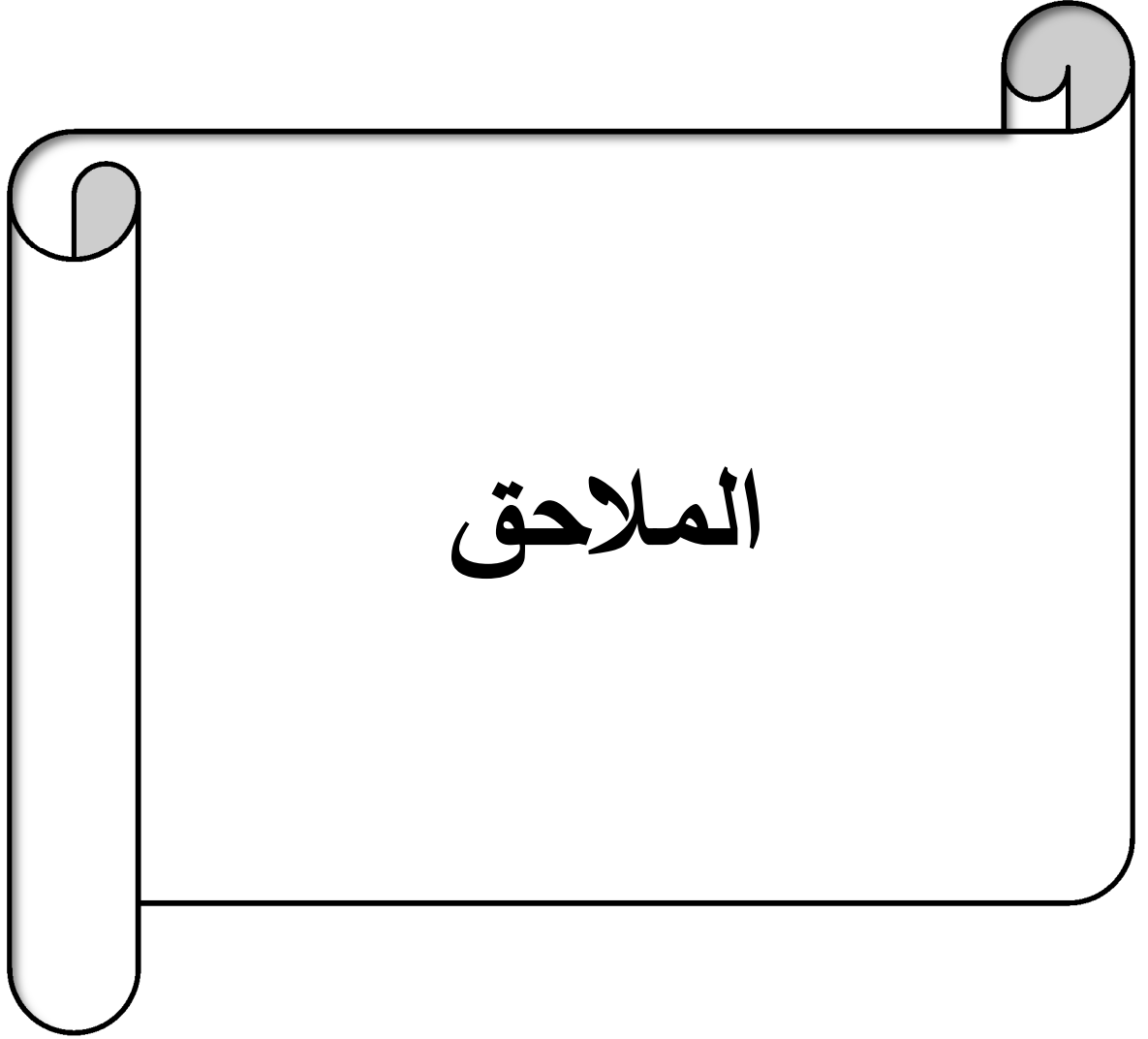
3. حسن عاطف ألو ناصر، (2020): الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، كلية علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، جامعة غزة بالتعاون مع الجامعة الماليزية .UTM

4. عمار فتحي موسى إسماعيل، مفراج تراحيب خالد عيد المطيري، (2022): دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول الموسوم برؤية الفكر المالي والإداري في عصر الرقمنة لتحقيق التنمية المستدامة 2030، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر .
5. لالوش سميرة، (2021): آلية تطبيق التعليم الإلكتروني في البيئة الجامعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الافتراضي الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد ابوقرة، بومرداس، الجزائر .
6. فروج سكيينة، (2021): استحداث المكتبة الإلكترونية كآلية لرقمنة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بالرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر .
7. وجيه عبد الستار نافع، عمار فتحي موسى إسماعيل ومحمد فوزي البردان، (2021): دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من جامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية حول نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة 2021، جامعة مدينة السادات كلية التجارة، مصر .

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ackerman Mark S, Halverson Christine, (2004): Organizational Memory as Objects Processes and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use, Computer Supported Cooperative Work, volume 13.
2. Azizah Abdul Rahman, Saidatul Rahah Hamidi, (2006): Organizational Memory Information System Case Study In Faculty of Computer Science & Information System, UTM, International Conference on Technology Management, 4 - 5 December 2006, Putrajaya.
3. Chouaieb Afef, (2011): Pour une relecture du fonctionnement de la mémoire organisationnelle dans l'entreprise, Revue Humanisme et Entreprise, volume 02, issue 302.
4. David G Schwartz, Monica Divitini, Tarje Brasethvik, (2000): On Knowledge Management in the interent Age, Internet -

- 
- Based Organizational Memory and Knowledge Management, Idea Group Publishing, USA.
5. Dominique Murel, (2009): Pierrette Bergeron, Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle, Archives, volume 40, issue 02.
  6. Dorit Nevo, Yair Wand, (2005): Organizational memory information systems a transactive memory approach, Revu Decision Support Systems, Volume 39, issue 04, 2005.
  7. George P Huber, (1991): Organizational learning the contributing processes and the literature, Organizational Science, Volume 02, issue 01, 1991.
  8. Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Gonc, alves Pinheiro, (2020): Linking knowledge management, organizational learning and memory, Journal of innovation & Knowledge, Volume 05, issue 02.
  9. Kyriakopoulos Kyriakos, Ko Do Ruyter, (2004): Knowledge stocks and information flows in new product development, Journal of Management Studies, Volume 41, issue 08.
  10. Juan Gabriel Gerara, (2011): Influence of the open-mindedness culture on organizational memory An empirical investigation of Spanish SMES, The International Journal of Human Resource Management, Volume 22, issue 01.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

## استبيان

سيدي المحترم، سيدي المحترمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة حالة مركب الحجار"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ولهذا نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الواردة بوضع علامة (X) في الخانة التي تختارونها وترونها مناسبة.

كما نعلمكم أن المعلومات المصرح بها سوف تستخدم لأغراض علمية بحثية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولا داعي لذكر الأسماء.

كما لا يفوتنا أن نشكر لكم حسن تعاونكم ومنحكم لقدر من وقتكم في ملء هذا الاستبيان.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوفطيمة فؤاد

من إعداد الطالبة:

كوال روفيا

ا. الجزء الأول: البيانات العامة

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الخانة المناسبة:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1-الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 25 إلى أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	2-العمر: أقل من 25 سنة
<input type="checkbox"/>	من 45 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 35 إلى أقل من 45 سنة
<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	<input type="checkbox"/>	3-- المؤهل العلمي ثانوي
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	5 المنصب الوظيفي: مدير
<input type="checkbox"/>	نائب رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم

أخرى أذكرها.....

ا. الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
<b>توليد المعرفة</b>						
01	تستخدم مؤسساتكم التقنيات والوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل (كشبكة الأنترنت) بهدف مساعدة العاملين على اكتساب المعرفة وتوليدها					
02	تحرص مؤسساتكم على التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة					
03	تسعى مؤسساتكم إلى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة					

					04 تشجع مؤسساتكم العاملين على تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقولهم) التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة (سجلات، تقارير)
<b>تخزين المعرفة</b>					
					05 تتوافر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف
					06 تلتزم مؤسساتكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية
					07 تحرص مؤسساتكم على الأرشفة الرقمية للملفات
					08 تمتلك مؤسساتكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب
<b>توزيع المعرفة</b>					
					09 تقوم مؤسساتكم بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال (تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات)
					10 تعتمد مؤسساتكم أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة والقدامى في العمل
					11 تعتمد مؤسساتكم على وسائل تكنولوجية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين
					12 تتوفر مؤسساتكم على نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين
<b>تطبيق المعرفة</b>					
					13 يتاح للعاملين استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم
					14 تمتلك مؤسساتكم (قسم/ فريق إدارة المعرفة ) مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيق المعرفة المتجددة
					15 تعمل مؤسساتكم على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة
					16 تستخدم مؤسساتكم التطبيقات المحوسبة والتقنيات الرقمية (كالأنظمة الحاسوبية، الإنترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات) لتطبيق المعرفة

## المحور الثاني: الذاكرة التنظيمية.

الرقم	العبرة	موافق	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
<b>تشكيل الذاكرة التنظيمية</b>						
17	تعد مؤسساتكم خبرات ومعارف العاملين أصلا مهم لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى					
18	تهتم مؤسساتكم بتقييم مشروعاتها وأعمالها وتوثق نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلا					
19	تقارن مؤسساتكم أداؤها بالممارسات المثلى لدى منظمات أخرى لغرض التعلم منها					
20	تحرص مؤسساتكم على الاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون معها مشروعات مشتركة					
<b>محتوى الذاكرة التنظيمية</b>						
21	تتوفر مؤسساتكم على وصف وظيفي مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل					
22	توثق مؤسساتكم المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها					
23	تحتفظ مؤسساتكم بمختلف التجارب الناجحة والمخففة التي مرت بها لاستخدامها وقت الحاجة					
24	توفر مؤسساتكم للعاملين المعلومات الكافية عن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها					
<b>مستوى الذاكرة التنظيمية</b>						
25	تساعد المعلومات المعارف المخزنة في مؤسساتكم على تعزيز أداء العمل بدقة وموضوعية					
26	تمتلك مؤسساتكم قدر كافي من المهارات والمعارف للتعامل مع الأعمال الطارئة المرتبطة بعملها					
27	تمتلك مؤسساتكم المعرفة اللازمة التي تمكنها من تجنب الوقوع في الأخطاء					
28	تمتلك مؤسساتكم خبرات واسعة ومعارف مخزنة تساعدها على تقديم المشروعات الجديدة					

توجه الذاكرة التنظيمية					
					29 تستند أساليب صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم على المعارف والمعلومات الموجودة لديها
					30 تحفز مؤسستكم العاملين فيها على تطوير تقنيات رقمية جديدة لتحسين الإنتاجية والخدمات
					31 تحتفظ مؤسستكم بالمعارف المميزة المتعلقة بقيمتها وثقافتها في مستودعات الذاكرة التنظيمية
					32 يمتلك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة للاستفادة منها في قراراتها الحالية والمستقبلية
انتشار الذاكرة التنظيمية					
					33 تهتم مؤسستكم باكتشاف المعرفة وتقاسمها مع مختلف المستويات الإدارية
					34 تهتم مؤسستكم بالاستفادة من معارف الآخرين لتحسين سير النشاط وإيجاد حلول للمشاكل
					35 توفر مؤسستكم أنظمة إتصال تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف في الوقت المناسب
					36 تحرص مؤسستكم على توفير المعلومات والمعارف لموظفيها بسهولة ومرونة لأداء العمل اللازم
أشكال الذاكرة التنظيمية					
					37 تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة يسمح بالحفظ والتوفير الأمثل للمعرفة لكافة الموظفين
					38 تعمل مؤسستكم على تحديث وتجديد أنظمتها الحاسوبية وقواعد بناتها بصفة مستمرة
					39 تمتلك مؤسستكم خريطة معرفية توضح المهارات الخاصة بالعاملين
					40 تحرص مؤسستكم على تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات والمعارف عبر اللقاءات الرسمية والغير رسمية

المحور الثالث: الرقمنة

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما

التخطيط الاستراتيجي للرقمنة						
					41	تصمم مؤسساتكم الخطط الاستراتيجية للرقمنة بالاعتماد على الطاقات والإمكانات المتوفرة لديها ( موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية)
					42	تحرص مؤسساتكم على صياغة الاستراتيجية والسياسات التي تمكن من الانتقال التدريجي نحو الرقمنة
					43	تمتلك مؤسساتكم رؤية تكاملية ورسالة واضحة تقوم على التعاون والتوازن بين التكنولوجيا والإدارة
					44	تتوافق الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة لمؤسساتكم
إعداد القادة في مجال الرقمنة						
					45	يشجع قادتك على ترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين بشكل مستمر
					46	يهتم القادة في مؤسساتكم بمتابعة أداء العمال المتعلق بالرقمنة
					47	يولي القادة في مؤسساتكم اهتماما بالغا للاستخدام الرقمنة في عملية إتخاذ القرارات ودعمها عن طريق توفير المعلومات بسهولة ودقة عالية
					48	يحرص القادة في مؤسساتكم على خلق قنوات اتصال رقمية مع العاملين لزيادة تدفق وإيصال المعلومات رقميا
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة						
					49	تمتلك مؤسساتكم خبراء مختصين مسؤولين عن تطوير عملية الرقمنة
					50	تحرص مؤسساتكم على استقطاب الموارد البشرية الكفوة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم الرقمية في عملية الرقمنة
					51	يتوافر لدى مؤسساتكم خطة واضحة ومحددة بأهداف حول استقطاب الموارد البشرية اللازمة لعملية الرقمنة
					52	تقدم مؤسساتكم التحفيز المادية والمعنوية للمحافظة على كفاءتها البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة/ التخصص	الاسم/ اللقب	الرقم
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	قمري حياة	01
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	سليمانى منيرة	02
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	بوقلقول الهادي	03
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	مباركي صفاء	04
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	باسي إلهام	05

الملحق (03): وثيقة تسهيل الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة - 1 -  
تجهيد النفس للاقتصاد والتجارة وعلى التمهيد  
نيابة العمارة الكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique  
Université BATNA -1-  
Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Vice Doyenat Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

1

## مساعدة باحث (ة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفنا في إطار البحوث الميدانية التي يقوم بها أساتذة وطلبة الدراسات العليا في مختلف  
الميادين الاقتصادية، طلب تقديم المساعدة للطلاب (ة) : حوالي روفينا  
والذي يقوم بالبحث حول:  
دور الرقمنة في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة علينا  
المعرفة التنظيمية في منظمة الأريلا دراسة حالة شركة إحصار

دمتم في خدمة العلم والبحث العلمي

باتنة 04/05/2022

المصدر الكلف بما بعد التدرج  
نائب العمارة الكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

سيد المراد بنوعيل

جامعة البوغازي بوضويفات  
صناعة  
ما بعد التدرج  
والبحث العلمي  
والعلاقات  
الخارجية

SIDER EL HADJER  
Service  
Formation  
2055 ANNABA  
Amel

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss اصدار 26.

## Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل التعليمي	الأقدمية	المنصب الوظيفي
N	Valide	363	363	363	363	363
	Manquante	0	0	0	0	0

## 1- متغير الجنس

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	197	54,3	54,3	54,3
	أنثى	166	45,7	45,7	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

## 2- متغير العمر

		العمر			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	73	20,1	20,1	20,1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	73	20,1	20,1	40,2
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	145	39,9	39,9	80,2
	من 45 سنة فأكثر	72	19,8	19,8	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

## 3- متغير المؤهل التعليمي:

		المؤهل التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	3,3	3,3	3,3
	مهني تكوين	25	6,9	6,9	10,2
	جامعي	292	80,4	80,4	90,6
	عليا دراسات	34	9,4	9,4	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

4- متغير الأقدمية:

		الأقدمية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	109	30,0	30,0	30,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	10,2	10,2	40,2
	من 10 إلى 15 سنة	57	15,7	15,7	55,9
	من 15 سنة فأكثر	160	44,1	44,1	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

1- متغير المنصب الوظيفي:

		المنصب الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	57	15,7	15,7	15,7
	نائب مدير	81	22,3	22,3	38,0
	رئيس قسم	97	26,7	26,7	64,7
	نائب رئيس قسم	73	20,1	20,1	84,8
	أخرى	55	15,2	15,2	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

Corrélations

توليد المعرفة	تشجع مؤسستكم العاملين على تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقولهم) التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة (سجلات، تقارير)	تسعى مؤسستكم إلى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة	تحرص مؤسستكم على التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة	تستخدم مؤسستكم التقنيات والوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل (كشبكة الأنترنت) بهدف مساعدة العاملين على اكتساب المعرفة وتوليدها

تستخدم مؤسستكم	Corrélation de Pearson	1	,549**	,434**	,444**	,763**
التقنيات والوسائل	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
التكنولوجيا						
المتاحة داخل						
العمل (كشبكة						
الإنترنت) بهدف	N	363	363	363	363	363
مساعدة العاملين						
على اكتساب						
المعرفة وتوليدها						
تحرص مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,549**	1	,571**	,442**	,845**
على التحول من	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
نمط العمل الفردي						
إلى نمط العمل	N	363	363	363	363	363
الجماعي لتوليد						
الأفكار الجديدة						
تسعى مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,434**	,571**	1	,425**	,784**
إلى استثمار	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
الخبرات						
والتجارب المتوفرة						
لدى العاملين						
وتحويلها إلى	N	363	363	363	363	363
معارف جديدة						
تساهم في حل						
المشاكل وإيجاد						
الحلول المناسبة						
تشجع مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,444**	,442**	,425**	1	,724**
العاملين على	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
تحويل المعرفة						
الضمنية						
(الموجودة في	N	363	363	363	363	363
عقولهم) التي						
يمتلكونها إلى						
معرفة صريحة (						
سجلات، تقارير)						
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,763**	,845**	,784**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

## Correlations

		تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	تخزين المعرفة
تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	Pearson Correlation	1	,660**	,736**	,697**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	Pearson Correlation	,660**	1	,604**	,617**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	Pearson Correlation	,736**	,604**	1	,736**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	Pearson Correlation	,697**	,617**	,736**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,883**	,814**	,897**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	تخزين المعرفة
تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	Pearson Correlation	1	,660**	,736**	,697**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	Pearson Correlation	,660**	1	,604**	,617**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	Pearson Correlation	,736**	,604**	1	,736**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	Pearson Correlation	,697**	,617**	,736**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,883**	,814**	,897**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	Pearson Correlation	1	,660**	,736**	,697**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تلتزم مؤسساتكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	Pearson Correlation	,660**	1	,604**	,617**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسساتكم على الأرشفة الرقمية للملفات	Pearson Correlation	,736**	,604**	1	,736**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسساتكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	Pearson Correlation	,697**	,617**	,736**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,883**	,814**	,897**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	تقوم مؤسساتكم بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال (تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات)	تعتمد مؤسساتكم على وسائل تقنية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين	تعتمد مؤسساتكم على وسائل تقنية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين	تتوفر مؤسساتكم على نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	توزيع المعرفة
تقوم مؤسساتكم بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال (تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات)	Pearson Correlation	1	,540**	,625**	,227**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363
تعتمد مؤسساتكم أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة والقدماى في العمل	Pearson Correlation	,540**	1	,694**	,300**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363

تعتمد مؤسساتكم على وسائل تكنولوجية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين	Pearson	,625**	,694**	1	,181**	,841**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	363	363	363	363	363
تتوفر مؤسساتكم على نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	Pearson	,227**	,300**	,181**	1	,516**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	363	363	363	363	363
توزيع المعرفة	Pearson	,803**	,857**	,841**	,516**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		تمتلك مؤسساتكم (قسم/فريق إدارة المعرفة ) مسؤول يتاح للعاملين استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم	تعمل مؤسساتكم على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة	تستخدم مؤسساتكم التطبيقات المحوسبة والتقنيات الرقمية (كالأنظمة الحاسوبية، الإنترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات (لتطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة	
يتاح للعاملين استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم	Pearson	1	,718**	,686**	,696**	,876**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسساتكم ( قسم /فريق إدارة المعرفة ) مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيق المعرفة المتجددة	Pearson	,718**	1	,748**	,763**	,912**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تعمل مؤسساتكم على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة	Pearson	,686**	,748**	1	,658**	,869**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363

تستخدم مؤسساتكم التطبيقات المحوسبة والتقنيات الرقمية (كالأنظمة الحاسوبية، الإنترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات (لتطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,696**	,763**	,658**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,876**	,912**	,869**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

#### Correlations

	تعد مؤسساتكم خبرات ومعارف العاملين أصلا مهم لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى	تهتم مؤسساتكم بتقييم مشروعاتها وأعمالها وتوثق نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلا	تقارن مؤسساتكم أدائها بالممارسات المثلى لدى منظمات أخرى لغرض التعلم منها	تحرص مؤسساتكم على الاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون معها مشروعات مشتركة	تشكيل الذاكرة التنظيمية	
تعد مؤسساتكم خبرات ومعارف العاملين أصلا مهم لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى	Pearson Correlation	1	,778**	,763**	,784**	,914**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تهتم مؤسساتكم بتقييم مشروعاتها وأعمالها وتوثق نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلا	Pearson Correlation	,778**	1	,758**	,757**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تقارن مؤسساتكم أدائها بالممارسات المثلى لدى منظمات أخرى لغرض التعلم منها	Pearson Correlation	,763**	,758**	1	,784**	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسساتكم على الاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون معها مشروعات مشتركة	Pearson Correlation	,784**	,757**	,784**	1	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
تشكيل الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,914**	,903**	,910**	,912**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تتوفر مؤسستكم	توثق مؤسستكم	تحتفظ مؤسستكم بمختلف التجارب الناجحة والمخففة التي مرت بها لاستخدامها وقت الحاجة	توفر مؤسستكم للعاملين المعلومات الكافية عن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها	محتوى الذاكرة التنظيمية
تتوفر مؤسستكم على وصف مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل	Pearson Correlation	1	-,079	,053	-,020	,474**
	Sig. (2-tailed)		,134	,313	,710	,000
	N	363	363	363	363	363
توثق مؤسستكم المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها	Pearson Correlation	-,079	1	-,068	,003	,433**
	Sig. (2-tailed)	,134		,195	,957	,000
	N	363	363	363	363	363
تحتفظ مؤسستكم بمختلف التجارب الناجحة والمخففة التي مرت بها لاستخدامها وقت الحاجة	Pearson Correlation	,053	-,068	1	,085	,540**
	Sig. (2-tailed)	,313	,195		,107	,000
	N	363	363	363	363	363
توفر مؤسستكم للعاملين المعلومات الكافية عن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها	Pearson Correlation	-,020	,003	,085	1	,540**
	Sig. (2-tailed)	,710	,957	,107		,000
	N	363	363	363	363	363
محتوى الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,474**	,433**	,540**	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	تمتلك مؤسستكم قدر كافي من المهارات والمعارف للتعامل مع الأعمال الطارئة المرتبطة بعملها	تمتلك مؤسستكم المعرفة اللازمة التي تمكنها من تجنب الوقوع في الأخطاء	تمتلك مؤسستكم خبرات واسعة ومعارف مخزنة تساعدها على تقديم المشروعات الجديدة	مستوى الذاكرة التنظيمية
تساعد المعلومات المعارف المخزنة في مؤسستكم على تعزيز أداء العمل بدقة وموضوعية				

تساعد المعلومات المعارف المخزنة في مؤسستكم على تعزيز أداء العمل بدقة وموضوعية	Pearson	1	,754**	,746**	,773**	,905**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم قدر كافي من المهارات والمعارف للتعامل مع الأعمال الطارئة المرتبطة بعملها	Pearson	,754**	1	,763**	,751**	,902**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم المعرفة اللازمة التي تمكنها من تجنب الوقوع في الأخطاء	Pearson	,746**	,763**	1	,763**	,904**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم خبرات واسعة ومعارف مخزنة تساعدها على تقديم المشروعات الجديدة	Pearson	,773**	,751**	,763**	1	,908**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
مستوى الذاكرة التنظيمية	Pearson	,905**	,902**	,904**	,908**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		تستند أساليب صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم على المعارف والمعلومات الموجودة لديها	تحفز مؤسستكم العاملين فيها على تطوير تقنيات رقمية جديدة لتحسين الإنتاجية والخدمات	تحتفظ مؤسستكم بالمعارف المميزة المتعلقة بقيمتها وتقافاتها في مستودعات الذاكرة التنظيمية	يملك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة للاستفادة منها في قراراتها الحالية والمستقبلية	توجه الذاكرة التنظيمية
تستند أساليب صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم على المعارف والمعلومات الموجودة لديها	Pearson	1	,630**	,316**	,082	,877**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,119	,000
	N	363	363	363	363	363
تحفز مؤسستكم العاملين فيها على تطوير تقنيات رقمية جديدة لتحسين الإنتاجية والخدمات	Pearson	,630**	1	,346**	,201**	,793**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000

	N	363	363	363	363	363
تحتفظ مؤسساتكم بالمعارف المميزة المتعلقة بقيمتها وثقافتها في مستودعات الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,316**	,346**	1	,284**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
يملك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة للاستفادة منها في قراراتها الحالية والمستقبلية	Pearson Correlation	,082	,201**	,284**	1	,431**
	Sig. (2-tailed)	,119	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
توجه الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,877**	,793**	,588**	,431**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		تهتم مؤسساتكم باكتشاف المعرفة وتقاسمها مع مختلف المستويات الإدارية	تهتم مؤسساتكم بالاستفادة من معارف الآخرين لتحسين سير النشاط وإيجاد حلول للمشاكل الإدارية	توفر مؤسساتكم أنظمة إتصال تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف في الوقت المناسب	تحرص مؤسساتكم على توفير المعلومات والمعارف لموظفيها بسهولة ومرونة لأداء العمل اللازم	انتشار الذاكرة التنظيمية
تهتم مؤسساتكم باكتشاف المعرفة وتقاسمها مع مختلف المستويات الإدارية	Pearson Correlation	1	,676**	,648**	,674**	,858**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تهتم مؤسساتكم بالاستفادة من معارف الآخرين لتحسين سير النشاط وإيجاد حلول للمشاكل الإدارية	Pearson Correlation	,676**	1	,688**	,738**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
توفر مؤسساتكم أنظمة إتصال تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,648**	,688**	1	,691**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسساتكم على توفير المعلومات والمعارف لموظفيها	Pearson Correlation	,674**	,738**	,691**	1	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000

بسهولة ومرونة لأداء العمل اللازم	N 363	363	363	363	363	
انتشار الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,858**	,887**	,863**	,889**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N 363	363	363	363	363	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدائثة يسمح بالحفظ والتوفير الأمثل للمعرفة لكافة الموظفين	تعمل مؤسستكم على تحديث وتجديد أنظمتها الحاسوبية وقواعد بناتها بصفة مستمرة	تمتلك مؤسستكم خريطة معرفية توضح المهارات الخاصة بالعاملين	تحرص مؤسستكم على تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات والمعارف عبر اللقاءات الرسمية والغير رسمية	أشكال الذاكرة التنظيمية
تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدائثة يسمح بالحفظ والتوفير الأمثل للمعرفة لكافة الموظفين	Pearson Correlation	1	,688**	,732**	,693**	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تعمل مؤسستكم على تحديث وتجديد أنظمتها الحاسوبية وقواعد بناتها بصفة مستمرة	Pearson Correlation	,688**	1	,651**	,637**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم خريطة معرفية توضح المهارات الخاصة بالعاملين	Pearson Correlation	,732**	,651**	1	,745**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسستكم على تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات والمعارف عبر اللقاءات الرسمية والغير رسمية	Pearson Correlation	,693**	,637**	,745**	1	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
أشكال الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,898**	,839**	,897**	,870**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

## Correlations

تصمم مؤسستكم الخطط الاستراتيجية للرقمنة بالاعتماد على الطاقات والإمكانيات المتوفرة لديها ( موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية)	تحرص مؤسستكم على صياغة الاستراتيجية و السياسات للانتقال التدريجي نحو الرقمنة	تمتلك مؤسستكم رؤية تكاملية ورسالة واضحة تقوم على التعاون والتوازن بين التكنولوجيا والادارة	تتوافق الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة لمؤسستكم	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة		
تصمم مؤسستكم الخطط الاستراتيجية للرقمنة بالاعتماد على الطاقات والإمكانيات المتوفرة لديها ( موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية)	Pearson Correlation	1	,821**	,738**	,816**	,933**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسستكم على صياغة الاستراتيجية والسياسات لانتقال التدريجي نحو الرقمنة	Pearson Correlation	,821**	1	,732**	,761**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تمتلك مؤسستكم رؤية تكاملية ورسالة واضحة تقوم على التعاون والتوازن بين التكنولوجيا والادارة	Pearson Correlation	,738**	,732**	1	,770**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تتوافق الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة لمؤسستكم	Pearson Correlation	,816**	,761**	,770**	1	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	Pearson Correlation	,933**	,914**	,876**	,918**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		يشجع قادتك على ترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين بشكل مستمر	يهتم القادة في مؤسستكم بمتابعة أداء العمال المتعلق بالرقمنة	يولي القادة في مؤسستكم اهتماما بالغا للاستخدام الرقمنة في عملية إتخاذ القرارات ودعمها عن طريق توفير المعلومات بسهولة ودقة عالية	يحرص القادة في مؤسستكم على خلق قنوات اتصال رقمية مع العاملين لزيادة تدفق وايصال المعلومات رقميا	إعداد القادة في مجال الرقمنة
يشجع قادتك على ترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين بشكل مستمر	Pearson Correlation	1	,602**	,649**	,593**	,846**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
يهتم القادة في مؤسستكم بمتابعة أداء العمال المتعلق بالرقمنة	Pearson Correlation	,602**	1	,614**	,599**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
يولي القادة في مؤسستكم اهتماما بالغا للاستخدام الرقمنة في عملية إتخاذ القرارات ودعمها عن طريق توفير المعلومات بسهولة ودقة عالية	Pearson Correlation	,649**	,614**	1	,604**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
يحرص القادة في مؤسستكم على خلق قنوات اتصال رقمية مع العاملين لزيادة تدفق وايصال المعلومات رقميا	Pearson Correlation	,593**	,599**	,604**	1	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
إعداد القادة في مجال الرقمنة	Pearson Correlation	,846**	,835**	,854**	,830**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	تحرص مؤسستكم على استقطاب تمتلك مؤسستكم خبراء مختصين مسؤولين عن تطوير عملية الرقمنة	يتوافر لدى مؤسستكم خطة واضحة ومحددة بأهداف حول استقطاب الموارد البشرية اللازمة لعملية الرقمنة	تقدم مؤسستكم التحفيزات المادية والمعنوية للمحافظة على كفاءتها البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة

تمتلك مؤسستكم خبراء مختصين مسؤولين عن تطوير عملية الرقمنة	Pearson	1	,550**	,613**	,599**	,824**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تحرص مؤسستكم على استقطاب الموارد البشرية الكفوة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم الرقمية في عملية الرقمنة	Pearson	,550**	1	,598**	,603**	,822**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363	363
يتوافر لدى مؤسستكم خطة واضحة ومحددة بأهداف حول استقطاب الموارد البشرية اللازمة لعملية الرقمنة	Pearson	,613**	,598**	1	,628**	,847**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363	363
تقدم مؤسستكم التحفيزات المادية والمعنوية للمحافظة على كفاءتها البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة	Pearson	,599**	,603**	,628**	1	,851**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363	363
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	Pearson	,824**	,822**	,847**	,851**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الوثبات:

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,693	16

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,952	12

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,600	24

### الصدق البنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة

#### Correlations

	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	المعرفة
توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,044	-,067	,046
	Sig. (2-tailed)		,401	,205	,380
					,353**
					,000

	N	363	363	363	363	363
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,044	1	,135*	-,069	,551**
	Sig. (2-tailed)	,401		,010	,188	,000
	N	363	363	363	363	363
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	-,067	,135*	1	-,028	,478**
	Sig. (2-tailed)	,205	,010		,591	,000
	N	363	363	363	363	363
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,046	-,069	-,028	1	,602**
	Sig. (2-tailed)	,380	,188	,591		,000
	N	363	363	363	363	363
المعرفة	Pearson Correlation	,353**	,551**	,478**	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الصدق البنائي لمحور الذاكرة التنظيمية

#### Correlations

		تشكيل الذاكرة التنظيمية	محتوى الذاكرة التنظيمية	مستوى الذاكرة التنظيمية	توجه الذاكرة التنظيمية	انتشار الذاكرة التنظيمية	أشكال الذاكرة التنظيمية	الذاكرة الذاكرة
تشكيل الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	1	-,034	,027	,128*	-,082	,172**	,545**
	Sig. (2-tailed)		,519	,605	,015	,117	,001	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
محتوى الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	-,034	1	,066	-,102	-,017	-,058	,291**
	Sig. (2-tailed)	,519		,207	,051	,746	,274	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
مستوى الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,027	,066	1	-,439**	,063	-,380**	,208**
	Sig. (2-tailed)	,605	,207		,000	,233	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
توجه الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	,128*	-,102	-,439**	1	-,019	,525**	,359**
	Sig. (2-tailed)	,015	,051	,000		,719	,000	,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
انتشار الذاكرة التنظيمية	Pearson Correlation	-,082	-,017	,063	-,019	1	,099	,443**
	Sig. (2-tailed)	,117	,746	,233	,719		,060	,000

	N	363	363	363	363	363	363	363
أشكال الذاكرة التنظيمية	Pearson	,172**	-,058	-,380**	,525**	,099	1	,557**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,001	,274	,000	,000	,060		,000
	N	363	363	363	363	363	363	363
الذاكرة	Pearson	,545**	,291**	,208**	,359**	,443**	,557**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363	363	363	363

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الصدق البنائي لمحور الرقمنة:

#### Correlations

		التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	إعداد القادة في مجال الرقمنة	استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	الرقمنة
التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	Pearson Correlation	1	,812**	,790**	,935**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	363	363	363	363
إعداد القادة في مجال الرقمنة	Pearson Correlation	,812**	1	,859**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	363	363	363	363
استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	Pearson Correlation	,790**	,859**	1	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	363	363	363	363
الرقمنة	Pearson Correlation	,935**	,945**	,935**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	363	363	363	363

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول: تخزين المعرفة

#### Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

تتوفر سجلات ورقية للحفاظ على المخزون المعرفي من التلاعب والتلف	363	1,00	5,00	3,4325	1,03941
تلتزم مؤسستكم بتوثيق المعرفة من خلال تقارير دورية	363	1,00	5,00	3,4628	1,02759
تحرص مؤسستكم على الأرشفة الرقمية للملفات	363	1,00	5,00	3,2810	1,29527
تمتلك مؤسستكم أنظمة اتصال رقمية تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف المخزنة في الوقت والمكان المناسب	363	1,00	5,00	3,5289	1,18514
Valid N (listwise)	363				

## توزيع المعرفة

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم مؤسستكم بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات)	363	1,00	5,00	3,9477	1,16107
تعتمد مؤسستكم أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة والقادمي في العمل	363	1,00	5,00	3,6364	1,24820
تعتمد مؤسستكم على وسائل تكنولوجية مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين	363	1,00	5,00	3,2259	1,10932
تتوفر مؤسستكم على نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	363	1,00	5,00	2,9284	,91961
Valid N (listwise)	363				

## تطبيق المعرفة

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتاح للعاملين استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم	363	1,00	5,00	3,0523	1,38261
تمتلك مؤسستكم) قسم /فريق إدارة المعرفة ( مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيق المعرفة المتجددة	363	1,00	5,00	2,9725	1,36220
تعمل مؤسستكم على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة العاملين على تطبيق المعرفة	363	1,00	5,00	3,3251	1,30198

تستخدم مؤسساتكم التطبيقات المحوسبة والتقنيات الرقمية) كالأنظمة الحاسوبية، الأنترنت، البريد الإلكتروني، قاعدة البيانات (لتطبيق المعرفة	363	1,00	5,00	3,3030	1,42265
Valid N (listwise)	363				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطبيق المعرفة	363	1,25	5,00	3,1632	1,21044
Valid N (listwise)	363				

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.  
تشكيل الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعد مؤسساتكم خبرات ومعارف العاملين أصلا مهم لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى	363	1,00	5,00	4,0165	1,06411
تهتم مؤسساتكم بتقييم مشروعاتها وأعمالها وتوثق نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلا	363	1,00	5,00	4,0028	1,02050
تقارن مؤسساتكم أدائها بالممارسات المثلى لدى منظمات أخرى لغرض التعلم منها	363	1,00	5,00	3,9669	1,08938
تحرص مؤسساتكم على الاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة الذين ينفذون معها مشروعات مشتركة	363	1,00	5,00	3,9725	1,02688
Valid N (listwise)	363				

محتوى الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوفر مؤسساتكم على وصف مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل	363	1,00	5,00	3,0854	1,40869
توثق مؤسساتكم المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها	363	1,00	5,00	2,7934	1,43314

تحتفظ مؤسستكم بمختلف التجارب الناجحة والمخففة التي مرت بها لاستخدامها وقت الحاجة	363	1,00	5,00	3,0716	1,43182
توفر مؤسستكم للعاملين المعلومات الكافية عن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها	363	1,00	5,00	3,0413	1,43205
Valid N (listwise)	363				

## مستوى الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تساعد المعلومات المعارف المخزنة في مؤسستكم على تعزيز أداء العمل بدقة وموضوعية	363	2,00	5,00	3,7355	1,05983
تمتلك مؤسستكم قدر كافي من المهارات والمعارف للتعامل مع الأعمال الطارئة المرتبطة بعملها	363	2,00	5,00	3,7218	1,03114
تمتلك مؤسستكم المعرفة اللازمة التي تمكنها من تجنب الوقوع في الأخطاء	363	2,00	5,00	3,7245	1,05701
تمتلك مؤسستكم خبرات واسعة ومعارف مخزنة تساعدها على تقديم المشروعات الجديدة	363	2,00	5,00	3,7548	1,05010
Valid N (listwise)	363				

## توجه الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستند أساليب صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم على المعارف والمعلومات الموجودة لديها	363	1,00	5,00	2,1488	1,48284
تحفز مؤسستكم العاملين فيها على تطوير تقنيات رقمية جديدة لتحسين الإنتاجية والخدمات	363	1,00	3,00	1,6667	,68259
تحتفظ مؤسستكم بالمعارف المميزة المتعلقة بقيمتها وثقافتها في مستودعات الذاكرة التنظيمية	363	1,00	4,00	2,1240	,54979

يمتلك العاملون معلومات كافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة للاستفادة منها في قراراتها الحالية والمستقبلية	363	1,00	4,00	1,6667	,63652
Valid N (listwise)	363				

## انتشار الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تهتم مؤسستكم باكتشاف المعرفة وتقاسمها مع مختلف المستويات الإدارية	363	1,00	5,00	3,9725	1,00238
تهتم مؤسستكم بالاستفادة من معارف الآخرين لتحسين سير النشاط وإيجاد حلول للمشاكل	363	1,00	5,00	3,9008	,98669
توفر مؤسستكم أنظمة إتصال تسمح بإتاحة المعلومات والمعارف في الوقت المناسب	363	1,00	5,00	3,9311	,96238
تحرص مؤسستكم على توفير المعلومات والمعارف لموظفيها بسهولة ومرونة لأداء العمل اللازم	363	1,00	5,00	3,9366	1,01582
Valid N (listwise)	363				

## أشكال الذاكرة التنظيمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يمتاز بالدقة والحداثة يسمح بالحفظ والتوفير الأمثل للمعرفة لكافة الموظفين	363	1,00	5,00	1,9449	1,27546
تعمل مؤسستكم على تحديث وتجديد أنظمتها الحاسوبية وقواعد بناتها بصفة مستمرة	363	1,00	5,00	2,7383	1,01934
تمتلك مؤسستكم خريطة معرفية توضح المهارات الخاصة بالعاملين	363	1,00	5,00	2,4298	1,19038
تحرص مؤسستكم على تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات والمعارف عبر اللقاءات الرسمية والغير رسمية	363	1,00	5,00	2,5620	1,02639
Valid N (listwise)	363				

## التخطيط الاستراتيجي للرقمنة

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاستراتيجية الخطم مؤسستكم تصمم الطاقات على بالاعتماد للرقمنة مالية، موارد ) لديها المتوفرة والإمكانيات (بشرية موارد مادية، موارد	363	1,00	5,00	2,1377	1,44045
صياغة على مؤسستكم تحرص للانتقال السياسات و الاستراتيجية الرقمنة نحو التدريجي	363	1,00	5,00	2,3774	1,36986
ورسالة تكاملية رؤية مؤسستكم تمتلك بين والتوازن التعاون على تقوم واضحة والادارة التكنولوجيا	363	1,00	5,00	2,8623	1,09634
مع الرقمنة الاستراتيجية تتوافق لمؤسستكم العامة الاستراتيجية	363	1,00	5,00	2,4601	1,30888
Valid N (listwise)	363				

## إعداد القاد في مجال الرقمنة

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الرقمية الثقافة ترسيخ على قادتكم يشجع مستمر بشكل العاملين بين	363	1,00	5,00	3,1488	1,17990
أداء بمتابعة مؤسستكم في القادة يهتم بالرقمنة المتعلق العمال	363	1,00	5,00	3,1763	1,16429
بالغا اهتماما مؤسستكم في القادة يولي إتخاذ عملية في الرقمنة للاستخدام توفير طريق عن ودعمها القرارات عالية ودقة بسهولة المعلومات	363	1,00	5,00	3,0882	1,20218
خلق على مؤسستكم في القادة يحرص لزيادة العاملين مع رقمية اتصال قنوات رقمية المعلومات وايصال تدفق	363	1,00	5,00	3,0386	1,16754
Valid N (listwise)	363				

## استقطاب الموارد البشرية لعملية الرقمنة

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

مختصين خبراء مؤسستكم تمتلك الرقمنة عملية تطوير عن مسؤولين	363	1,00	5,00	3,1433	1,13526
الموارد استقطاب على مؤسستكم تحرص خبراتهم من للاستفادة الكفوة البشرية الرقمنة عملية في الرقمية ومعارفهم	363	1,00	5,00	3,1680	1,14760
واضحة خطة مؤسستكم لدى يتوافر الموارد استقطاب حول بأهداف ومحددة الرقمنة لعملية اللازمة البشرية	363	1,00	5,00	3,1267	1,13236
المادية التحفيزات مؤسستكم تقدم البشرية كفاءتها على للمحافظة والمعنوية الرقمنة مجال في المتخصصة	363	1,00	5,00	3,1019	1,20454
Valid N (listwise)	363				

### نتائج اختبار الفرضيات

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 <sup>a</sup>	,363	,356	,27832

a. Predictors: (Constant), المعرفة تخزين, المعرفة توليد, المعرفة توزيع, المعرفة تطبيق

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,437	,123		11,652	,000
	المعرفة توليد	,266	,023	,482	11,374	,000
	المعرفة تخزين	,067	,015	,191	4,474	,000
	المعرفة توزيع	,114	,017	,279	6,541	,000
	المعرفة تطبيق	,030	,012	,103	2,443	,000

a. Dependent Variable: الذاكرة

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	المعرفة توليد	المعرفة تخزين	المعرفة توزيع	المعرفة تطبيق
1	1	4,768	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,120	6,300	,00	,00	,11	,03	,78
	3	,058	9,048	,00	,00	,69	,40	,05
	4	,043	10,480	,02	,31	,14	,37	,11
	5	,010	21,798	,97	,68	,06	,19	,05

a. Dependent Variable: الذاكرة

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,300 <sup>a</sup>	,090	,087	,91307

a. Predictors: (Constant), المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,687	1	29,687	35,610	,000 <sup>b</sup>
	Residual	300,961	361	,834		
	Total	330,649	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة تشكيل

b. Predictors: (Constant), المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,909	,352		5,426	,000		
	المعرفة	,602	,101	,300	5,967	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة تشكيل

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition	Variance Proportions	
			Index	(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة تشكيل

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,015 <sup>a</sup>	,000	-,003	,70959

a. Predictors: (Constant), المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,042	1	,042	,084	,773 <sup>b</sup>
	Residual	181,769	361	,504		
	Total	181,811	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة محتوى

b. Predictors: (Constant), المعرفة

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة محتوى

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,479 <sup>a</sup>	,229	,227	,83496

a. Predictors: (Constant), المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,797	1	74,797	107,289	,000 <sup>b</sup>
	Residual	251,674	361	,697		
	Total	326,471	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة مستوى

b. Predictors: (Constant), المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,432	,322		1,343	,180		
	المعرفة	,955	,092	,479	10,358	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة مستوى

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة مستوى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,085 <sup>a</sup>	,007	,005	,60855

a. Predictors: (Constant), المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,976	1	,976	2,637	,105 <sup>b</sup>
	Residual	133,690	361	,370		
	Total	134,667	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة توجه

b. Predictors: (Constant), المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,279	,235		9,717	,000		
	المعرفة	-,109	,067	-,085	-1,624	,105	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة توجه

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة توجه

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,383 <sup>a</sup>	,147	,144	,80223

a. Predictors: (Constant), المعرفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,899	1	39,899	61,996	,000 <sup>b</sup>
	Residual	232,330	361	,644		
	Total	272,229	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة انتشار

b. Predictors: (Constant), المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,524	,309		4,928	,000		
	المعرفة	,698	,089	,383	7,874	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة انتشار

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة انتشار

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,052 <sup>a</sup>	,003	,000	,99045

a. Predictors: (Constant), المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,963	1	,963	,981	,323 <sup>b</sup>
	Residual	354,140	361	,981		
	Total	355,103	362			

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة أشكال

b. Predictors: (Constant), المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,793	,382		7,318	,000		
	المعرفة	-,108	,109	-,052	-,991	,323	1,000	1,000

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة أشكال

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions
-------	-----------	------------	-----------------	----------------------

				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: التنظيمية الذاكرة أشكال

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,669 <sup>a</sup>	,447	,446	,73243

a. Predictors: (Constant), المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156,634	1	156,634	291,981	,000 <sup>b</sup>
	Residual	193,659	361	,536		
	Total	350,293	362			

a. Dependent Variable: الرقمنة

b. Predictors: (Constant), المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,876	,282		-6,646	,000		
	المعرفة	1,382	,081	,669	17,087	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الرقمنة

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المعرفة
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,617	1,00	1,00

a. Dependent Variable: الرقمنة

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,195	,31097

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,601	1	8,601	88,950	,000 <sup>b</sup>
	Residual	34,909	361	,097		
	Total	43,510	362			

a. Dependent Variable: الذاكرة

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,708	,051		53,192	,000		
	الرقمنة	,157	,017	,445	9,431	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الذاكرة

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	الرقمنة
1	1	1,947	1,000	,03	,03
	2	,053	6,074	,97	,97

a. Dependent Variable: الذاكرة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

## المعادلة الأولى: المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرقمنة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 <sup>a</sup>	,447	,446	,73243

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	156,634	1	156,634	291,981	,000 <sup>b</sup>
de Student	193,659	361	,536		
Total	350,293	362			

a. Variable dépendante : الرقمنة

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
1							
(Constante)	-1,876	,282		-6,646	,000	-2,431	-1,321
المعرفة	1,382	,081	,669	17,087	,000	1,223	1,541

a. Variable dépendante : الرقمنة

## المعادلة الثانية: المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الذاكرة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,220	,30621

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1						
	Régression	9,661	1	9,661	103,039	,000 <sup>b</sup>
	de Student	33,849	361	,094		
	Total	43,510	362			

a. Variable dépendante : الذاكرة

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
1							
	(Constante)	1,976	,118		,000	1,744	2,208
	المعرفة	,343	,034	,471	10,151	,000	,277

a. Variable dépendante : الذاكرة

المعادلة الثالثة : المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمنة, المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الذاكرة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502 <sup>a</sup>	,252	,248	,30060

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمنة, المعرفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,982	2	5,491	60,768	,000 <sup>b</sup>
	de Student	32,529	360	,090		
	Total	43,510	362			

a. Variable dépendante : الذاكرة

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمنة, المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	2,131	,123		17,364	,000	1,890	2,372
	المعرفة	,229	,045	,315	5,132	,000	,141	,317
	الرقمنة	,083	,022	,234	3,823	,000	,040	,125

a. Variable dépendante : الذاكرة

## نتائج اختبار نموذج التوسط.

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.                      www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : ع

X : س

M : ص

Sample

Size: 363

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

ص

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6687	,4472	,5365	291,9809	1,0000	361,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,8758	,2823	-6,6456	,0000	-2,4309	-1,3207
س	1,3821	,0809	17,0874	,0000	1,2230	1,5411

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

ع

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5024	,2524	,0904	60,7677	2,0000	360,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1311	,1227	17,3644	,0000	1,8897	2,3724
س	,2291	,0446	5,1324	,0000	,1413	,3169
ص	,0826	,0216	3,8225	,0002	,0401	,1250

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2291	,0446	5,1324	,0000	,1413	,3169

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ص	,1141	,0281	,0609

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

