



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة- توقرت".

من إعداد الطالبين: *المقدم علاء الدين
*بن عيسى رحمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د / بن شويحة بشير (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د / باديس بوخلوة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.
أ.د / خامرة بوعمامة (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة- توقرت".

من إعداد الطالبين: *المقدم علاء الدين
*بن عيسى رحمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د / بن شويحة بشير (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د / باديس بوخلوة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.
أ.د / خامرة بوعمامة (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023

الإهداء

إلى قدوتي الأولى ..وإبراسي الذي ينير دربي ... إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني
بلا حدود ... إلى من رفعت رأسي عاليا إفتخرا به ...أدامه الله ذخرا لي
..إلى والدي العزيز.

إلى من يشتهي اللسان نطقها وترف العين لوحشتها و تشتاق
الأذن لسامع دعواتها أي الغالية .

إلى محبة قلبي من وقفت معي في الشدة والرخاء زوجتي الغالية .
إلى نبع الحياة وملائكة الرحمان ابني العزيز.

وإلى إخوتي وأخواتي وأهلي جميعا سائلا المولى لهم الخير والرشاد.

إلى كل هؤلاء وكل اللذين مروا بحياتي وصنعوا حلما
أهديهم هذا النجاح...

علاء الدين

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات بعد مسيرة
دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات
والمشقة والتعب..... اليوم نقطف ثمارها.... والحمد لله
أهدي تخرجي....

إلى من سهرت ليلي طويلة من أجل راحتي، ومن استيقظت فجرا من
أجل الدعاء لي..... أُمي الحبيبة.
إلى من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب
إلى قلبي الداعم الاول لي..... أبي الغالي.
إلى اللواتي أمسكن بيدي حين توقفت الحياة
عن مد يدها لي..... أخواتي الغاليات.
إلى كل هؤلاء وكل اللذين مروا بحياتي وصنعوا حلمي
أهديهم هذا النجاح...

رحمة

شكر و عرفان

يقول الله عز وجل ﴿ واذ تاذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم ... ﴾
الحمد لله كثيرا و شكرا كبيرا أن وفقنا لاتمام هذا العمل

والصلاة والسلام على خير الخلق اجمعين سيدنا محمد صلوات الله عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل

الأستاذ الدكتور بوخلوة بديس الذي تفضل بنصائحه و توجيهاته للوصول إلى هذا

المستوى العلمي فجزاه الله عنا ألف خير و بارك فيه.

نتقدم بأصدق معاني الصدق والامتنان لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم

الاستبيان لما كان لارشادهم من دور و فائدة في هذا البحث والشكر موصول

لكل من رفع أكنف الدعاء لنا في السر والعلن ولجميع من ساهم في انجاز هذا البحث

من قريب أو بعيد جزيل الشكر و التقدير

و العرفان بالجميل.

و ما توفيقنا إلا بالله إنه نعم المولى و نعم النصير

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت- وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال: إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- بتوقرت، وللدراسة أهمية كبيرة، حيث تساهم في إثراء المعرفة من خلال تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وتمثل أهميتها أيضا في مساهمة نتائجها وتوصياتها في الارتقاء بالشركة وجعلها بارعة من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتوظيفها بالشكل الأمثل، ووضعت الفرضيات اعتمادا على دراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS-V26 .

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، التصميم التنظيمي، الطاقات المتجددة، نماذج إدارة المعرفة، مداخل إدارة المعرفة.

Abstract:

This study aimed to know the role of knowledge management with its dimensions (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) in achieving organizational ambidexterity with its dimensions (exploitation ingenuity, exploration ambidexterity, flexible organizational structure) in the National Company of Electricity and Gas - Renewable Energies - Touggourt - and a problem was formed The study in the question: To what extent does knowledge management affect the organizational dexterity in the Algerian Electricity and Gas Company - Renewable Energies - touggourt ? The study is of great importance, as it contributes to the enrichment of knowledge by defining the relationship between knowledge management and . Organizational ambidexterity, the analytical descriptive approach was adopted to achieve the objectives of this study, and the questionnaire was used as a means of data collection, and the SPSS-V26 statistical analysis program was used.

Keywords: knowledge management, organizational ambidexterity, organizational design, renewable energies, knowledge management models, Entries organizational ambidexterity.

IV	الإهداء.....
V	شكر وتقدير.....
VII	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال البيانية.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية	
2	تمهيد:.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية.....
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....
21	المطلب الثاني : ماهية البراعة التنظيمية.....
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة للموضوع).....
29	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع.....
32	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة.....
40	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع البراعة التنظيمية.....
51	المطلب الرابع : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
53	المطلب الخامس : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
55	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة-توقرت-	
57	تمهيد:.....
58	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
58	المطلب الأول : طريقة الدراسة.....
64	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة.....
73	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات.....
73	المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.....
77	المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة.....
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.....

101 خلاصة الفصل
103 خاتمة
106 قائمة المراجع
112 الملاحق
120 الفهرس

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد البراعة التنظيمية بناء على الدراسات السابقة	49
02	أبعاد إدارة المعرفة بناء على الدراسات السابقة.	50
03	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	53
04	يمثل القيادة الخاصة بحركة العمال في SKTM	62
05	يبين توزيع الاستمارات على افراد العينة	64
06	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	65
07	يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	68
08	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	70
09	يوضح ثبات أداة الاستبيان حسب قيم ألفا كرونباخ	72
10	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	73
11	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	74
12	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	74
13	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	75
14	يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل أو المستوى العلمي	76
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: إدارة المعرفة	78
16	ترتيب أبعاد إدارة المعرفة	79
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع: البراعة التنظيمية	81
18	ترتيب مستويات أبعاد البراعة التنظيمية	82
19	نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	85
20	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	89
21	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	
22	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	93
23	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير السن	94
24	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل أو المستوى العلمي	95
25	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة	96
26	تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	97
27	ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات	99

قائمة الأشكال البيانية :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	تصنيف boiset	01
08	تصنيف (T. Backman):	02
16	النموذج الأول: نموذج Duffy	03
17	النموذج الثاني: نموذج (Jennex & Olfman) :	04
60	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة توقرت	05
73	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
74	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
75	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	08
76	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	09
77	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
80	رسم بياني لترتيب مستويات تطبيق أبعاد إدارة المعرفة	11
83	رسم بياني لترتيب أهمية ومستوى تطبيق أبعاد الصراع التنظيمي	12
88	النموذج الميداني للدراسة	13
89	رسم بياني لترتيب أهمية تأثير ابعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت-	14

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
112	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (1)
113	استمارة الاستبيان الموجه للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توقرت -	الملحق رقم (2)
	نتائج مخرجات برنامج SPSS V26	الملحق رقم (03)

المقدمة



توطئة:

فرضت عوامل المنافسة والعولمة وثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المنظمات المعاصرة الكثير من التحديات التي استلزم التصدي لها من خلال القدرة على الاستفادة من الموارد و الامكانيات التنظيمية لديها والعمل على اعادة هيكلة العمليات والانشطة التنظيمية للاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية والظروف الناشئة . وعلى مدى العقدين الماضيين ظهرت ادارة المعرفة باعتبارها واحدة من الممارسات التنظيمية الاكثر تأثيرا على اداء المنظمات حيث تعتبر المعرفة المورد الاكثر اهمية للمنظمات من الناحية الاستراتيجية ويؤكد غالبية الباحثين أن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في مواردها البشرية. الامر الذي تحتم عليها الاهتمام بإدارة المعرفة الراسخة في عقول هذه الموارد, فكل هذا يؤكد على أهمية المعرفة في بناء المجتمعات، كما أن هناك حاجة ضرورية لمنظمات بارعة تحسن الاستغلال الكامل لما لديها من موارد وتعمل جاهدة في سبيل اكتشاف موارد وفرص جديدة.

وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة منظمات على التعامل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال قيامها بالعمل المستمر لاستكشاف الفرص في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالإضافة الى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة داخليا وخارجيا .

حتى تكون على استعداد دائم لمواجهة التحديات والتطورات المحيطة بها من خلال جدية العمل نحو تلبية المتطلبات التي تصاحب تلك التطورات ووضعها حيز التنفيذ بالشكل الذي يساهم بفعالية في تحقيق اهدافها وخططها الاستراتيجية .

الاشكالية:

شهدت المنظمات المعاصرة في السنوات الاخيرة العديد من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية مما يستوجب عليها ضرورة انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة في أنشطتها وعملياتها كشرط لتحقيق النجاح وتعزيز تفوقها التنافسي لذلك هذه الدراسة تمزج بين موضوعين مهمين ومن بين المواضيع المستجدة في مجال الادارة . وهما ادارة المعرفة والبراعة التنظيمية. ففي الآونة الاخيرة زاد الاهتمام بشكل متزايد بإدارة المعرفة وممارستها وعملياتها لأنه من شأنها ان تحقق العديد من الفوائد .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة، والتي جاءت صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:



إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- بتوقرت؟

الاسئلة الفرعية :

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - ما هو مستوى ادارة المعرفة في مؤسسة الكهرباء والغاز ؟
- 2 - ما هو مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة-توقرت ؟
- 3 - هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
_ هل يوجد أثر ايجابي لاكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
_ هل يوجد أثر ايجابي لتخزين المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
_ هل يوجد أثر ايجابي لمشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
_ هل يوجد أثر ايجابي لتطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس . السن . مؤهل العلمي . عدد سنوات الخبرة . الموقع الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

- في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو الآتي:
- 1_ تتميز إدارة المعرفة بمستوى مرتفع في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- بتوقرت .
 - 2_ يوجد مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .
 - 3_ يوجد أثر ايجابي لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
_ يوجد أثر ايجابي لاكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
_ يوجد أثر ايجابي لتخزين المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
_ يوجد أثر ايجابي لمشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
_ يوجد أثر ايجابي لتطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .
 - 4_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور الافراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية بحيث يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- 1- الوقوف على أثر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ب توقرت؛
- 2- الكشف عن واقع إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 3- التعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية والتي قد تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- 4- الوقوف على مستوى إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى البراعة التنظيمية وبالتالي الارتقاء بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ب توقرت.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من كونه يجمع بين متغيرين بالغي الأهمية وهما المعرفة والبراعة والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، حيث تعتبر إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية لهما دور كبير في تحسين الأداء لدى الموظفين، اللذين يعدا مطلبا مهما لزيادة فعالية المنظمات وتحقيق التميز لها. وتندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب، والتي نوردتها على النحو التالي :

من الجانب النظري (العلمي):

- 1- تناوله لمتغيرات مهمة في الحفاظ على بقاء وديمومة المنظمات وتطوها وهي عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
- 2- المساهمة في زيادة فهم وادراك المديرين في المنظمات المبحوثة للدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.
- 3- تعتبر دراسة هذين المتغيرين محدودة نوعا ما في الجانب الاقتصادي حسب علم الطالبين؛

من الجانب التطبيقي الميداني :

- 1- تقدم هذه الدراسة للمديرين وصناع القرار في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز إطارا علميا يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالبراعة التنظيمية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تعمل على انخفاض البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة والعمل على تفعيل نهج التوجه الاستراتيجي في المؤسسات.
- 2- ابراز الدور الهام الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز البراعة التنظيمية مما يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد والسعي الدؤوب من أجل استكشاف الفرص وعوامل النجاح .

3- قد تفتح هذه الدراسة الباب امام الباحثين وتعد عاملا محفزا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع, والتي من شأنها تعزيز البراعة التنظيمية والتأسيس لمفهوم إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في قطاع المؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع مدى تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، بحيث أن نتائج الدراسة تعتمد على صحة فقرات أداة الدراسة كما تعتمد على دقة اجابات المبحوثين.
- الحدود المكانية :** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- ب توفرت؛
- الحدود الزمنية :** أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة: شهر أفريل 2023 .
- الحدود البشرية :** استهدفت هذه الدراسة العاملين بإدارة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- توفرت.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول : يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين أساسيين:

المبحث الاول يحتوي على الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية قسمناه إلى مطلبين حيث تناول المطلب الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة تم التطرق في الفرع الاول لمفهوم المعرفة، أهمية المعرفة وتصنيفات المعرفة بالإضافة إلى بعض التعريفات لعدد من الباحثين للمعرفة , خصائص المعرفة وأنواع المعرفة. أما الفرع الثاني تم التطرق لإدارة المعرفة، ماهية ادارة المعرفة، مفهوم المعرفة، نشأة إدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة، تعريف إدارة المعرفة، نماذج إدارة المعرفة وأبعاد إدارة المعرفة.

فيما يخص المطلب الثاني خصص للإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية حيث تم التطرق في الفرع الاول لمفهوم البراعة التنظيمية، أهمية البراعة التنظيمية, خصائص البراعة التنظيمية, اليات البراعة التنظيمية, مداخل دراسة البراعة التنظيمية وشروط نجاح البراعة التنظيمية.

- أما الفرع الثاني تم التطرق إلى أبعاد البراعة التنظيمية.

المبحث الثاني: كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة.

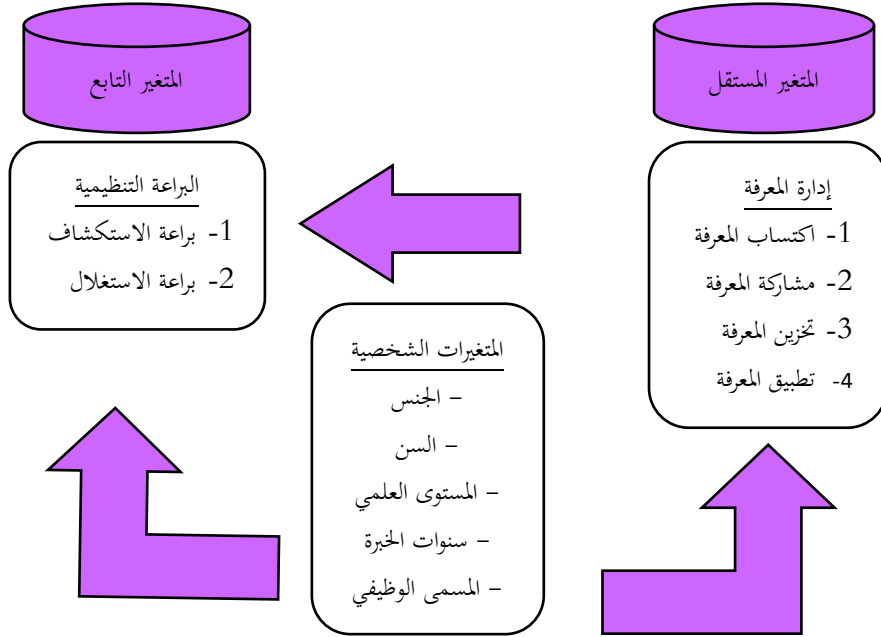
الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر, حيث يحتوي الأول على تقديم للمؤسسة محل الدراسة, الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها إحصائيا وحسب الواقع.



لنختتم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

نموذج الدراسة: يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (0-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تمثلت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي :

المصادر الثانوية : من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، الملتقيات والوثائق الرسمية وكذا الأبحاث والدراسات، ومراجع أخرى لها صلة مباشرة بالموضوع قد تسهم في إثراء الدراسة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.

المصادر الأولية : أما في الجانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية في تحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول المحاور في هذا الاستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل تغطية الإطار التطبيقي لها، وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة:

-صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الأجنبية منها بالإضافة إلى الترجمة الضرورية لبعضها؛
-صعوبات توزيع و استرجاع الاستبيان.



-التنقل للمؤسسة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول
إدارة المعرفة والوراثة التنظيمية

تمهيد الفصل الأول:

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهومي إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وأهم الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

❖ **المبحث الأول:** سنتناول فيه الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية.

❖ **المبحث الثاني:** سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيير والتطوير المستمر, حيث الانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة, وظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات, وعادة ما تشكل حلقة مترابطة يؤدي بعضها إلى بعض, وارتكازا على الدور الهام لإدارة المعرفة في دعم ريادة الأعمال وتحقيق اهداف المنظمة, كما ان إدارة المعرفة الفعالة من ناحية خلق وتوليد وتوزيع ونشر المعرفة ومشاركتها وتطبيقها لها دور كبير في تحقيق الريادة والبراعة, حيث ترتبط بتحقيق النجاح على الأمد الطويل, كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن. واستكشاف الأفكار والفرص التي تظهر أمام المنظمات واستغلالها.

كما نجد أن إدارة المعارف تتخلل جميع العلاقات بين الكيانات, مما يدعم الحجة القائلة بأن المعرفة مورد تنظيمي أساسي يستفيد من جميع الأنشطة التي تخلق القيمة في المنظمة.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيير والتطوير المستمر, حيث الانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة, وظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات, والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء كالمختصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة. يسعى هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم المعرفة ومفهوم إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة وأهميتها في المنظمات وأهدافها, وأخيرا أبعاد إدارة المعرفة.

الفرع الأول : مفهوم المعرفة.

أولا : مفهوم المعرفة:

-المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة و مطبقة. كما تعرف بأنها ممارسة تؤدي إلى الإبداع و تكاثر الخبرات و التحالفات و العلاقات الخاصة،وهي أنشطة و سلوكيات ذات قيمة مضافة ولكي يكون لها قيمة فيجب أن تكون مؤثرة ومتواجدة ومستمرة وقابلة للاختبار والتميز. (سمية، 2020، صفحة 14)

- المعنى اللغوي للمعرفة : هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال عرفت الله دون علمته كذلك فقد تم تعريف المعرفة (Knowledge) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع. (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 25)

التعريف الاصطلاحي : تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون للمعرفة وأهمها:

1- عرفها: (Drucker Peter) تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر و الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية، ووصفها أيضا في سنة 1995: المعرفة هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماض يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليست في إخفائها. (حلموس، 2017، صفحة 29)

2- المعرفة: وهو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد أنها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"، وتعرف أيضا أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات. (المالك، 2012، صفحة 4)

3- يرى Emil Hajric: أن "المعرفة عبارة عن مزيج مرن من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء والحسد الراسخ الذي يوفر بيئة وإطارًا لتقييم التجارب والمعلومات الجديدة وإدماجها. وهي تنشأ وتطبق في أذهان العارفين. في المؤسسات غالبًا ما يتم تضمينه ليس فقط في المستندات أو المستودعات، ولكن أيضًا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير". (Emil Hajric, 2018, p. 16)

4 - إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدد أساسا فاعلا لتحقيق الميزة التنافسية ولعمليات الإبداع والابتكار، إذ أن المعرفة باتت الأداة التنافسية الأساسية في العديد من الصناعات، إن البنية الأساسية لعملية إدارة المعرفة هي المعرفة، والتي يختلط مفهومها مع مصطلحات البيانات والمعلومات، و يرى (الديواني - 2016) و لأغراض التبسيط ضرورة التمييز بين تلك المفاهيم ولذا يستوجب التفريق بينها :

■ **البيانات**: يعرف (البطانية و المشاقبة، 2010)البيانات بأنها " مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، فهي تمثل الأرقام و الأصوات فهي المادة الخام من المعطيات و الأفعال و الأحداث " - وعرفها (الطيبي، 2010)بأنها "المادة الخام للمعلومات و التي عادة ما تكون مبهمه ذو غير مفهومه للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المنظمة و لم يتم تنظيمها و ترتيبها بشكل مناسب." و تعرفها مؤسسة آرثر أندرسون لاستشارات الأعمال(Wen,2009) على أنها "مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كميًا و كفيًا".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة فإن البيانات هي حقائق ، أرقام ، أحداث أو علاقات غير منظمة و غير مبوبة بشكل يمكن استغلالها في اتخاذ قرار أو المفاضلة بين البدائل بحيث تسهم في تحسين أداء الافراد أو المنظمات (الديواني، 2016، صفحة 22).

■ **المعلومات:** عرف (قنديلجي،2005) المعلومات بأنها "مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفيه مناسبة بحيث تعطي معنى خاص ، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها " ، و قد عرفها (الطيبي 2010) بأنها "مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها و تم ترتيبها و وضعها بشكل مفهوم و ذو معنى و مفيد للجنس البشري" ، و قد عرفتها مؤسسة آرثر أندرسون لاستشارات الأعمال(wen,2009) بأنها "بيانات تم تجهيزها و معالجتها بطريقة ما بغرض الاستفادة منها". أي أن عملية المعالجة هي التي تحدد مدى إمكانية استغلال البيانات المتوفرة من أجل الغايات الإدارية و هذه المعالجة قد تكون عمليات حسابية، تحليل، ترتيب، فرز.... الخ، بحيث تتحول البيانات إلى معلومات تستخدم في عديد النشاطات الإدارية مثل : اتخاذ القرارات، تحليل المشكلات، التحكم بعمليات الإنتاج و المخزون ، بناء و إنتاج منتجات و خدمات جديدة (الديواني، 2016، صفحة 23).

ثانيا: أهمية المعرفة:

قد وردت في إشارات متعددة للعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما أكد عليها اخرون بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة . في حين رأى اخرون ان المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها. فالمعرفة قوة و ثروة في ان واحد، تعتبر قوة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القوة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الاوفر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص او بدون تكلفة إضافية (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 26) .

ثالثا: تصنيفات المعرفة:

1 : التصنيف القائم على المعرفة الصريحة والضمنية: وفقا لهذا التصنيف فإن المعرفة تنقسم إلى: المعرفة الضمنية المعرفة الصريحة وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة (مكتوبة) أو مرمزة، ومعرفة ضمنية (غير مكتوبة) إلى العالم والفيلسوف الهنغاري (1891- 1976) Micheal Polonyi من خلال كتابه "المعرفة الشخصية Personal Knowledge" حيث أشار إلى أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية ، سنقوم بتوضيح كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي :

أ - المعرفة الضمنية: إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو "سري" فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولا تعبر عنها، وهي تشير إلى معرفة شخصية، تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي.

أما (Polony) فقد ميز بينها وبين المعرفة الظاهرة عندما قال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

ب - المعرفة الظاهرة: أو (المعلنة أو المرمنة أو الصريحة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات. أي أنها المعرفة القابلة للانتقال من خلال اللغة الرسمية للمنظمة. (داسي، 2021، صفحة 94)

2: تصنيف (Johnson and Lundvall, 2001):

صنفا المعرفة إلى أربعة أنواع:

أ- معرفة ماذا؟ what-know تعني معرفة الحقائق والوقائع مثل معرفة عدد سكان نيويورك أو معرفة تاريخ معركة حطين.

ب- معرفة كيف؟ How-know تتضمن المهارة والقدرة على أداء عمل ما.

ج- معرفة لماذا؟ why-know تشير إلى معرفة الأساسيات والقوانين وتتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية.

د- معرفة من؟ who-know والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل. (حلموس، 2017، صفحة 48)

3 : تصنيف (Prusak):

صنفا أيضا إلى أربعة أنواع:

أ- المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

ب- المعرفة الفنية (التقنية) : وتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.

ج- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

د-المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل. (حلموس، 2017، صفحة 48)

4 : تصنيف Zack :

حيث صنف المعرفة إلى ثلاثة مستويات وهي :

أ-المعرفة الجوهرية: وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة.

ب-المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية لامتلاكها معرفة خاصة بها.

ج-المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير. (حلموس، 2017، صفحة 48)

5 : تصنيف boiso :

ميز بين أربعة أنماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة و درجة انتشارها ،حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة ،أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو يمكن تقاسمها مع الآخرين :

أ-المعرفة الخاصة: وهي معرفة مصنفة وغير منتشرة أي معرفة جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار أساسيات المنظمة.

ب-المعرفة الشخصية: هي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة مثل الإدراك ، البصيرة ،الخبرات ...الخ.

ج-المعرفة العامة: هي معرفة مصنفة ومنتشرة مثلا في الصحف الكتبالخ.

د-المفهوم العام: معرفة منتشرة وغير مصنفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي

و الشكل(01-01) التالي يلخص تصنيف Boiso

شكل(01-01) يوضح: تصنيف boiso

مصنفة		منتشرة
غ. مصنفة	المعرفة العامة	
المفهوم العام	المعرفة الخاصة	غ. منتشرة

المصدر : (حلموس، 2017، صفحة 49)

6 :تصنيف:(J. Spender):

حيث ارتكز على أفكار (شستر برنارد) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وأفكار (Nonaka, T) في التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرية الصريحة و نظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أنها حصيلة تفاعل بين الفرد والمجتمع وميز بين أربعة أنماط للمعرفة هي:

أ-المعرفة الواعية: وهي معرفة فردية وصريحة وهي ممثلة في المفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.

ب- المعرفة الموضوعية: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة.

ج-المعرفة الآلية: وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتميز بكونها معرفة ضمنية ممثلة في المهارات والمواهب.

د-المعرفة الجماعية:: وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة. (حلموس، 2017، صفحة 49)

7 : تصنيف (T. Backman):

حيث صنف المعرفة إلى أربعة أنواع:

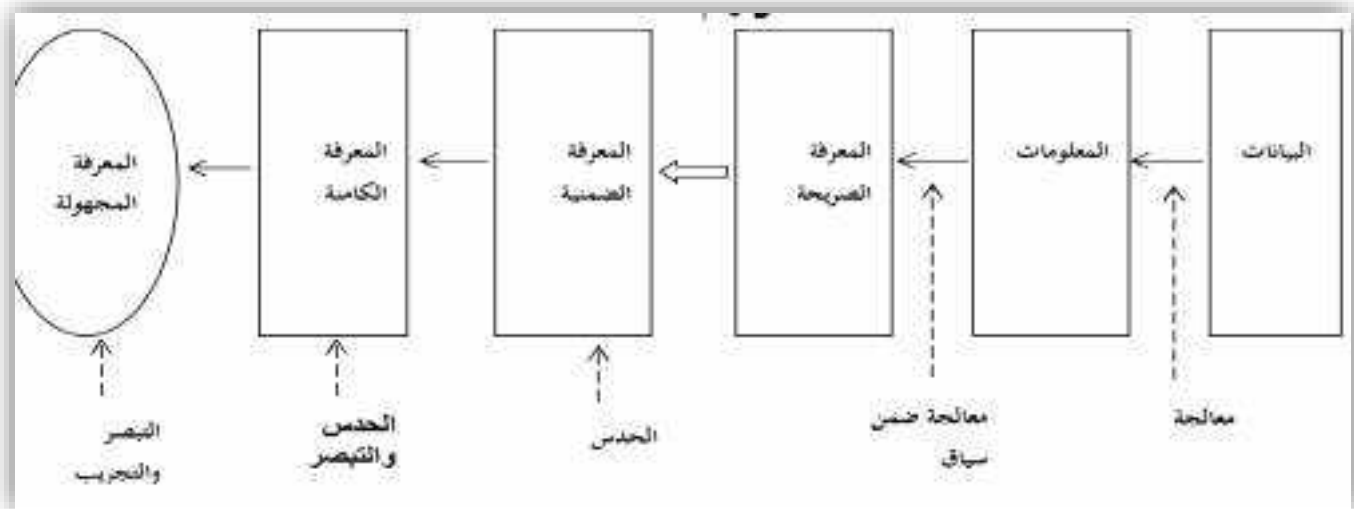
أ- المعرفة الصريحة: (وثيقة ،حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

ب- المعرفة الضمنية : (العقل الإنساني ،المنظمة) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها غير رسمية.

ج- المعرفة الكامنة: (العقل الإنساني ،المنظمة) قابلة للوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- المعرفة المجهولة: العقل الإنساني، التنظيم المبتكرة والمكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.

الشكل (01-02) يوضح: تصنيف (T. Backman)



المصدر : (حلموس، 2017، صفحة 50)

تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة:

بالاطلاع على الجدول يتضح وجود مداخل متعددة للتعريف. فهناك من اعتبر "المعرفة" موجود منظمي، وركز اتجاه اخر على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة، كونها احد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري، الى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لخلق الثروة، واعتبر أصحاب الاتجاه الثالث المعرفة معالجة للمعلومات، وتصورات ذهنية للأفراد...، واعتبرت قوة وفق اصحاب المدخل الرابع، وتناول اصحاب المدخل الخامس المعرفة من منظور اجتماعي. و يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة بأن المعرفة تشترك بالكثير من الخصائص و يوجزها الباحث كما يلي:

- 1- تصاغ في عقول الافراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- 2- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
- 3- تنقل ضمنا او بشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية، كما ان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- 4- حيوية لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات ووحداتها، وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب، وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
- 5- قد تنتهي لنوع معين من الاعمال، ولا تتوفر لنوع آخر، وينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات، واحتفاظ المنظمة بمعارف اعضاءها للرجوع اليها عند تركهم العمل فيها.
- 6- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة. (الديواني، 2016، صفحة 24)

رابعا : خصائص المعرفة :

تتمتع المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها :

- 1 - التراكمية : أن المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .
- 2 - التنظيم : إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تمكن من الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود منها .
- 3 - البحث عن الأسباب : التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- 4 - الشمولية واليقين : إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها ككل وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس وهذا يعني أن المعرفة ثابتة وتعني الاعتماد على أدلة مقنعة عقلانية.

- 5 - الدقة والتجريد : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً .(رويدا و ماجد، 2021، صفحة 61)

خامسا : أنواع المعرفة:

تعد المعرفة معارف متنوعة معارف متنوعة و ليست متجانسة ، فهي لا تتصف بشكل محدد و لا يمكن وضعها في إطار واحد ، فما تقدمه المنظمة ما هو إلا جزء قليل مما تمتلكه من معارف كبيرة ، كذلك ما يقدمه أو ما يفصح عنه الفرد ما هو إلا جزء قليل من المعارف التي يمتلكها، وحتى تتمكن أي منظمة من إدارة المعرفة بشكل فعال لابد لها من تصنيف المعرفة التي لديها حتى تستطيع أن تستخدمها بشكل أفضل (البطينة و المشاقبة ،2010) و يدرج الباحث عدة تصنيفات من الباحثين في هذا المجال وفقاً لما يرى (Boodgood & Morrow,2003) فإن هناك نوعين رئيسين للمعرفة هما:

1 - المعرفة الظاهرية: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، و تتعلق هذه المعرفة بالبيانات و المعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات و سجلات المنظمة ، و كذلك الموجودة و المخزنة في ملفات و سجلات المنظمة و التي تتعلق بسياسات المنظمة و إجراءاتها و برامجها و موازنتها و مستنداتها ، و أسس و معايير التقويم و التشغيل و الاتصال و مختلف العمليات الوظيفية و غيرها. (الديواني، 2016، صفحة 25)

2 - المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية ، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة . و من هنا يمكن القول أن هناك أف ارباً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها و أن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأف ارب إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

أما (Taylor) : فبعد أن صنف المعرفة إلى ظاهرة وضمنية، يرى أنها يمكن أن تكون عميقة تضم تفسير سببي لتعليل القيام بحدث معين ، و سطحية تقوم على التجربة دون تفسير الحدث. و صنف (Quinn, et .al) المعرفة الى (معرفة -ماذا) و (معرفة - لماذا) و (معرفة - كيف) و (رعاية الافراد - لماذا) أو الابداع المحرك ذاتياً .

و قد صنف (Zack) المعرفة إلى ثلاثة مستويات:

المعرفة الجوهرية: وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعليم.

المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المنظمات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية لامتلاكها معرفة خاصة بها.

المعرفة الإبداعية: هي المعرفة التي تمكن المنظمات من قيادة صناعتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم (الديواني، 2016، صفحة 26).

سادسا - فريق المعرفة:

يُعرف فريق المعرفة بأنه "مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات ومنجزات تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بشكل عام" أي أنهم يمثلون رواد المعرفة داخل المؤسسة، والذين يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قدراتهم ومهاراتهم المعرفية. وهناك من يعرفه بأنه "أشخاص ذوي كفاءات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، وتكمن قيمتهم الحقيقية في المعرفة التي يخبئونها في رؤوسهم، يمكنهم أن يحققوا للمؤسسة نتائج مهمة من خلال قدراتهم على حل المشاكل وخلق أفكار جديدة والوصول إلى الإبداع والابتكار مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية كبيرة" فهم إذن حملة المعرفة بالمؤسسة، والذين يقومون بابتكارها وتوليدها، بحيث أنهم يستخدمونها لحل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها. (قوت، 2019، صفحة 64)

يمكن تعريف فريق المعرفة إجرائيا بأنه :مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات تمكنهم من أداء مهامهم بطريقة جيدة لإرساء مبادئ اقتصاد المعرفة ويمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في المؤسسة، وهم:

1 - مديرو المعرفة:

يعرف مديرو المعرفة بأنهم «المسؤولين عن تطوير الاستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية الحفاظ على موجوداتها الفكرية ومعالجتها» أي يتولى مدير المعرفة مسؤولية تطوير استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة ضمن الاستراتيجية العامة لها.

"وهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام" أي القيام بجمع المعرفة وعرضها على العاملين.

2 - صناع المعرفة:

يعرفُ صناع المعرفة بأنهم "العاملين الأساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل".

ويعرفون أيضا بأنهم "مجموعات العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والإبداعية، كونهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى، وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المنظمة".

3 - عمال المعرفة:

عمال المعرفة هم "المسؤولون على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسة وعملياتها" حيث يُعد المستفيد أهم مصادر المعرفة الخارجية للمؤسسة.

وهم من يقومون" بتحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة ظاهرة" حيث يقوم عمال المعرفة باكتساب المعارف الموجودة لدى المستفيدين، المتمثلة في احتياجاتهم ومتطلباتهم... ونقلها لمديري المعرفة لتطوير خدمات وفق احتياجاتهم. (قوت، 2019، صفحة 64)

الفرع الثاني : إدارة المعرفة :

أولاً : ماهية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من احداث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة و قبل التطرق الى مفهوم ادارة المعرفة لا بد من اعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم .

كما يعرفها نانوكا على أنها «الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال.» وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها. (د.فلاح و عامر، 2011، صفحة 171)

1 - نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. (د.فلاح و عامر، 2011، صفحة 174)

3 - أهمية إدارة المعرفة:

أ - لما كان للحصول على المعرفة الكافية في عقول البشر الدور الرئيس في نجاح المنظمات لذلك باتت المنظمات في أمس الحاجة إلى إدارة هذه المعرفة عملياً بشكل فاعل وكفاء، وتنبع أهمية إدارة المعرفة التنظيمية من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الحديثة الأخرى في حقل الإدارة لا سيما إدارة الجودة الشاملة والتعليم التنظيمي وعمال المعرفة والمقارنة المرجعية، وإعادة هندسة نظم الأعمال، التي ساهمت جميعها في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. (سهير ابراهيم، 2021، صفحة 7)

ب - يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (6)

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها وتطبيقها و تقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة. (د.فلاح و عامر، 2011، صفحة 174)

4- تعريف إدارة المعرفة :

- Luthans: هي أدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.

- Mcshane& Glinow : هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المؤسسة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.

- Schermerh , orn : هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المؤسسات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح. (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 254)

أ - تعريف Emil Hajric لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية لأصول المعرفة للمؤسسة بغرض خلق القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية ؛ وهو يتألف من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز تخزين المعرفة وتقييمها ومشاركتها وصقلها وخلقها.

وبالتالي ، فإن إدارة المعرفة تعني ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ، وتتضمن إدارة المعرفة المفيدة لبعض الأغراض والتي تخلق قيمة للمنظمة. (Emil Hajric, 2018, p. 24)

ب - يعرف Kucza (2001): إدارة المعارف على أنها المهمة الشاملة لإدارة عملية إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها بالإضافة إلى الأنشطة ذات الصلة. في ضوء ذلك، فإن إدارة المعارف هي عملية تحديد الاستحواذ على الأصول الفكرية للمنظمات والاستفادة منها ومشاركتها واستخدامها الفعال لتعزيز أدائها وقدرتها التنافسية. (Igbinoia & Iguehi J, 2018, p. 27)

ج - بويندر (1998) Poynder :

- إدارة المعرفة هي موضوع مقيد لتكنولوجيا المعلومات ، وشبكات أجهزة الكمبيوتر و GroupWare هي الموضوعات المركزية ؛

- إدارة المعرفة هي موضوع يتعلق بالموارد البشرية مع التركيز على الثقافة التنظيمية وتشكيل فريق العمل.

- تعتمد إدارة المعرفة على تطوير العمليات التنظيمية التي تجعل من الممكن قياس المعرفة الفنية للمنظمة والتقاطها. (Rodrigo Valio & Manoel , 2014, p. 133)

د - سوان و آخرون (1999) Swan et al :

- نموذج قائم على المعلومات يركز على معالجة المعلومات ونشرها بشكل مكثف ، ويهدف هذا النموذج إلى استغلال المعرفة باستخدام الوسائل التقنية ؛

- النماذج المجتمعية ، التي تؤكد على الحوار والتعاون داخل الشبكة ؛ الهدف من هذا النموذج هو استكشاف المعرفة ، مع التركيز بشكل أساسي على التفاعل بين الأفراد. (Rodrigo Valio & Manoel , 2014, p. 133)

هـ - شولتز و ليدنر (2002) Leidner Schultze and:

- فيما يتعلق بعملية إدارة المعارف ، يمكن تعريفها على أنها جهد إداري لتعزيز وتسهيل أنشطة اكتساب وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة من قبل الأفراد والجماعات. (Rodrigo Valio & Manoel , 2014, p. 133).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: (المصطلح الذي يعبر عن قدرة فريق المعرفة في المؤسسة على استخدام التقانة للقيام بعمليات توليد المعرفة، خزنها، توزيعها وتطبيقها، لتحقيق أهداف المؤسسة). (قوت، 2019، صفحة 64) و - عرفها (الأكلي، 2008) على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة" (شيماء، 2022، صفحة 8).

5 - نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات ، و كان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها و حل مشكلاتها ، و حتى تتماشى مع تغيرات العصر . و يعرض الباحث فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير و فهم إدارة المعرفة في المنظمات:

أ - النموذج الأول : نموذج Duffy :

اقترح (Duffy,2000) نموذجاً لإدارة المعرفة ، يبين فين أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ، و باشتراك الاستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة المتوفرة في البيئة الخارجية إلى معرفة و عمليات داخل المنظمة مما ينتج السلع و الخدمات و زيادة ثروة المنظمة كما هو مبين في الشكل (03) . و تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما و دعم و اسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . و بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالتالي :

➤ عملية اكتساب المعرفة.

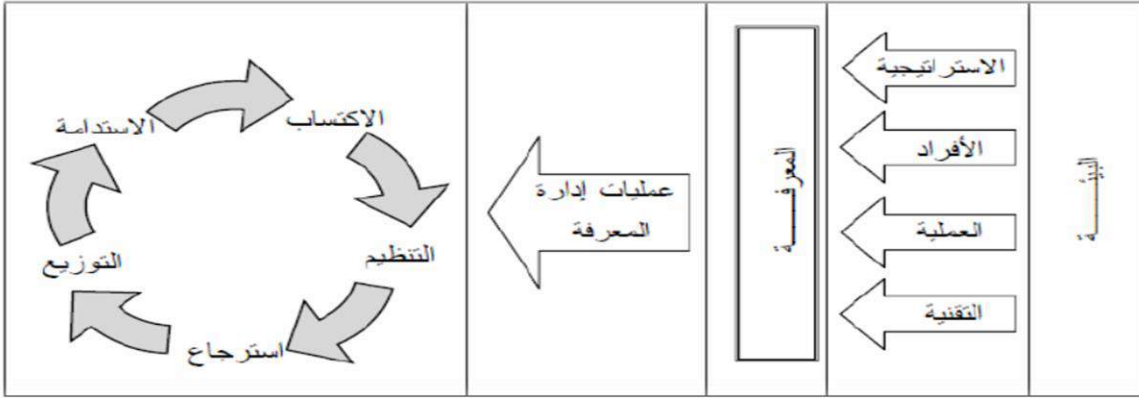
➤ عملية التنظيم.

➤ عملية الاسترجاع.

➤ عملية التوزيع.

➤ عملية الاستدامة.

شكل (01-03) يوضح: النموذج الأول: نموذج Duffy :



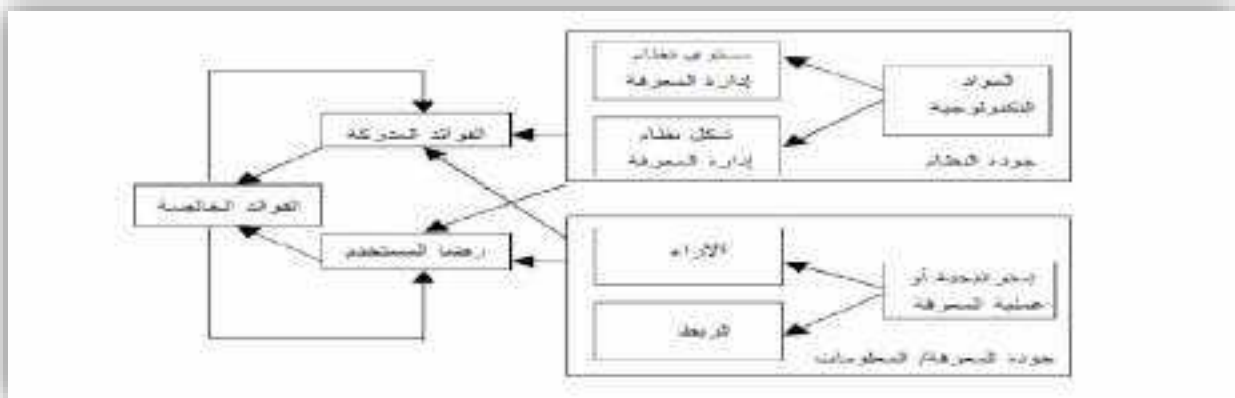
الشكل (03) المصدر: (الديواني، 2016، صفحة 31)

ب - النموذج الثاني: نموذج (Jennex & Olfman):

قدم (Jennex & Olfman, 2004) الشكل (04) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة و تتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار و تخزين و استرجاع و تحويل و تطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين
- رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه .
- العوائد الممكنة : قياس الفوائد و الآثار التي يحدثها نظام إدارة لكل من المستخدم و إدارة المنظمة.
- الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل و ذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل و كما هو موضح في الشكل (04).

شكل (01-04) يوضح: النموذج الثاني: نموذج (Jennex & Olfman):



الشكل (04-01) المصدر: (الديواني، 2016، صفحة 32)

ج - النموذج الثالث : (OSD Comptroller) :

قدم مركز Comptroller لتطوير المنظمة نموذجاً يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي:

-العمليات.

-الأفراد.

-الثقافة. (ندى، 2019، صفحة 30)

د - النموذج الرابع : حلزونية المعرفة عند (Nonaka and Takeuchi):

قدم كل من Nonaka وTakeuchi نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضاً من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما تم التطرق إليه سابقاً، وقد أضاف كل من Nonaka وakeuchi ما يسمى بحلزون المعرفة .

وقد أشارت دراسة (Nonaka and Takeuchi, 2004) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، وينشط هذا اللولب حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً.

ويظهر نموذج حلزون المعرفة كيف يمكن للمنظمات الإفصاح عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في شكل نظامي، حيث على المنظمات أن تقوم بإنتاج وتطوير الأدوات والهيكل البنائية، والنماذج التي تمكنها من جمع المعرفة وتوفير أساليب مشاركتها بين جميع أفرادها، وحلزون المعرفة هو عبارة عن نشاط مستمر لتدفق المعرفة، ومشاركتها وتحويلها وانتقالها بين الأفراد والجماعات وخلال المنظمة ذاتها. (ندى، 2019، صفحة 30)

ه - النموذج الخامس : (Nonaka-Baumard) :

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتم الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.

انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي ساهم بوضعه، (Baumard) حيث أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقاً لـ (Baumard) يؤدي إلى بروز ثنائي كفاءات لنقل المعرفة هي:

-عند انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.

- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف واحد.
- عند انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم.
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد.
- عند انتقال المعرفة الشخصية (الفردية) الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعياً بها.
- وعند تحول المعرفة الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد تكون قد انضمت إلى المعارف الضمنية، أي يكون الفرد قد دمجها واستوعبها.
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط.
- وفي الاتجاه المعاكس يكون في حالة إدخال. (ندى، 2019، صفحة 31)

ثانياً : أبعاد إدارة المعرفة :

1 - اكتساب المعرفة : تتضمن عملية اكتساب المعرفة الآتي: شراء, امتصاص اسر, ابتكار, اكتشاف واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، ويشير الأسر إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين و يشير الابتكار إلى اكتساب معرفة جديدة غير مكتشفة، ويشير الاكتشاف إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، ولاسيما الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

- المعرفة تكتسب من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وقدما نماذج لتوضيح ذلك كما يأتي:
- التفاعل الاجتماعي : ويتضمن تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة عبر التفاعل.
- أ - التجسيد : ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة عبر التأمل والحوار.
- ب - الدمج : ويعني تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات كما في الجامعات ومراكز التدريب.
- ج - التفاعل الداخلي: ويعني تحويل المعرفة الظاهرة الى ضمنية من خلال تكرار أداء المهام، وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل الضمنية. (الصدقي، الصاوي، و العتيبي، 2018، صفحة 174)

- بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات. (شنشونة و بربطل، 2018، صفحة 105)

2 - خزن المعرفة :

• باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار. (الصديق، الصاوي، و العتيبي، 2018، صفحة 174)

• ويتم عن طريق الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة متقدمة تسهل عمليات حفظها واسترجاعها ومن ثم الاستفادة منها، لكن قبل ذلك يجب تصنيف المعرفة وتنظيمها. (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 256)

• يشير إلى عمليات البحث والاسترجاع والاحتفاظ والإدانة، وهو ضروري وهام خاصة للمنظمات ذات دوران عمل عالية، والتي تواجه خطر فقدان المعرفة خاصة الضمنية عند مغادرة أفرادها لها. (بورديمة، 2021، صفحة 281)

3 - مشاركة المعرفة:

• تجدر الإشارة إلى ما ذكره (Gold) بخصوص نقل المعرفة إلى المواقع التي تكون بحاجة إليها ويمكن استخدامها، في سياق تحويلها بعناية من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لأن خلاف ذلك سيؤدي إلى تضييع المعرفة الضمنية، في حين تشارك المعرفة هو عملية تبادل للمعارف (المهارات، الخبرات والمعرفة الضمنية) ومشاركتها الآخرين في عملية تفاعلية ضمن سياق اجتماعي بين الفرد، المجموعة والعمليات التنظيمية. (تقار و عبد الله، 2019، صفحة 101)

• نقل المعرفة هو مصطلح ومفهوم مترادف ومرتبطة بمفهوم التشارك بالمعرفة، نقل المعرفة يعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معرفة يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد. بمعنى أن المعرفة المنقولة بصفة جوهرية معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المنظمة. كما يجب الإشارة إلى أن نقل المعرفة نشاط يسبق عملية التشارك بالمعرفة.

• كما يشير مصطلح التشارك بالمعرفة إلى تبادلها بين أعضاء المنظمة، بغض النظر عن وسيلة أو وسيط المبادلة. حيث يكمن الفرق بين التشارك بالمعرفة أو بالمعلومات، هو أن التشارك في المعرفة تدل على مساعدة الآخرين، بينما التشارك في المعلومات تعنى جعل المعلومات متوفرة مثل: التقارير الإدارية. فعلى الرغم من أن المعرفة الفردية هي مصدر مهم للمنظمة، فعلى المنظمة في بادئ الأمر إدارة مصادرها المعرفية، وتشارك فيها مع الزملاء

حيث يخلق التشارك في المعرفة الفرص لزيادة القدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات وإيجاد الحلول والكفاءات التي تدعم الميزة التنافسية. (داسي، 2021، صفحة 95)

• لنشر المعرفة أهمية كبيرة ليس فقط للاستفادة منها وإنما تنميتها، فكلما زاد استعمالها والتشارك بها نمت وتطورت وتعاضمت عن طريق تبادل الأفكار والخبرات والمهارات، لذا يجب تحفيز وتشجيع المشاركة بالمعرفة وتوفير الوسائل المناسبة لنقلها. (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 257)

• تقاسم المعرفة هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى فرد آخر. هناك ثلاثة توضيحات مهمة بالترتيب :

أولاً : تعني مشاركة المعرفة النقل الفعال، حتى يتمكن متلقي المعرفة من فهمها جيداً بما يكفي للتصرف بناءً عليها.

ثانياً : ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات القائمة على المعرفة ؛ الأول ينطوي على اكتساب المستلم للمعرفة المشتركة بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ إجراء بناءً عليها ، في حين أن الأخير (وهو الاتجاه ، الذي تمت مناقشته في القسم التالي) ينطوي ببساطة على استخدام المعرفة دون أن يستوعب المستلم المعرفة المشتركة.

ثالثاً، قد تتم مشاركة المعرفة عبر الأفراد وكذلك عبر المجموعات أو الإدارات أو المنظمات. (Mebirouk, Beldjazia, & Bouzenit, 2022, p. 1503)

4 - تطبيق المعرفة:

• "يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها". (عيشوش، 2016، صفحة 71)

• إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها. (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 257)

• تساهم المعرفة بشكل مباشر في الأداء التنظيمي عندما يتم استخدامها لاتخاذ القرارات وأداء المهام. بالطبع ، تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتاحة ، والمعرفة نفسها تعتمد على عمليات اكتشاف المعرفة والتقاطها ومشاركتها. (Mebirouk, Beldjazia, & Bouzenit, 2022, p. 1503)

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية.

يعد موضوع البراعة موضوعاً مثيراً للبحث في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، حيث ترتبط بتحقيق النجاح على الأمد الطويل، كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن.

يسعى هذا المبحث للتعرف على مداخل دراسة البراعة التنظيمية ومفاهيمها المتعددة وخصائصها والشروط الواجب توافرها في البراعة التنظيمية وأخيرا ابعادها.

أولا مفهوم البراعة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى التكيف مع التغيرات البيئية، واستكشاف أفكار أو عمليات جديدة، وتطوير خدمات جديدة وهي بالوقت نفسة بحاجة إلى الإفادة من المقدرات الحالية واستغلال او استثمار الخبرات والمعرفة الحالية، وأن بقاء المنظمات على المدى الطويل يعتمد على قدرتها في استغلال مواردها المتاحة والانخراط في استكشاف فرص جديدة لضمان البقاء في المستقبل، وفي ظل المنافسة الشديدة وتسارع وتيرة التغيير يتطلب منها استغلال المقدرات الحالية واستكشاف مقدرات جديدة، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليركز على الأسس الفكرية للبراعة التنظيمية وعلى النحو الآتي:

1 - البراعة:

هناك القليل من الأبحاث التي تصور البراعة. نعتد التعريف الذي قدمه بعض المحررين : الإبداع هو "القدرة على إيجاد حلول مبتكرة ضمن القيود الهيكلية باستخدام موارد محدودة وحل المشكلات بطريقة إبداعية".

يحدث الإبداع ضمن قيود مؤسسية، وينطوي على التكيف مع القيود القائمة، وتطوير مجالات عمل جديدة، و / أو تغيير القيود.

الإبداع مترابط بشكل وثيق ولكنه يختلف عن الإبداع والابتكار وخفة الحركة. نحدد كل منها على حدة ثم نفرق بينها وبين البراعة. (Walker, David, & Francine, 2014, p. 5)

- البراعة لها أصول يونانية وتتكون من كلمتين (Ambos)، مما يعني الاثنين ، و (Dexter)، مما يعني بشكل صحيح ، وبالتالي تعني القدرة على إنجاز شيتين بشكل صحيح. (Mohammed, 2023, p. 305)

2 - البراعة الفردية:

البراعة التنظيمية مستحيلة بدون البراعة الفردية. ولكن يمكن القول إن البراعة الفردية داخل المنظمات لن تكون فعالة بدون الدعم التنظيمي. لا تدعم العديد من المنظمات دائماً الابتكار، أو ترحب به ، لكنها مع ذلك تعتمد في نجاحها على الأفراد العبقريين الذين يحلون المشكلات التي تسببها القيود والصرامة التي تفرضها المؤسسة. يثير هذا السؤال المثير للاهتمام حول ما إذا كان هؤلاء الأفراد بارعين في البداية، أو يصبحون بارعين لأنهم ببساطة يرفضون قبول الوضع الراهن الذي اعتاد عليه باقي أعضاء المنظمة. (Benson, Joseph, & Israel, 2014, p. 5)

3 - ملامح التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية:

يمكن إرجاع مصطلح البراعة التنظيمية إلى منتصف السبعينيات اذ يعد (Duncan,1976) اول من قدم هذا المفهوم ,على الرغم من أن (Simon & March) قد ناقشا ضرورة التوازن بين مطالب المنظمات المتضاربة للاستغلال والاستكشاف.

إلا أن(Duncan-1976) استخدم مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في ورقة علمية أشار فيها أن المنظمات تدير اولويتها بين أنشطتها المتضاربة من خلال وضع "هياكل مزدوجة"، بحيث تركز وحدات عمل معينة أو مجموعات داخل وحدات الأعمال على الموائمة، بينما يركز الآخرون على التكيف، واطلق عليها لاحقًا بالمهارة الهيكلية.

وأضاف(Duncan,1976) إلى أن الهياكل التنظيمية التي تساعد في التعامل مع العناصر المتناقضة في وقت واحد تسمى براعة تنظيمية.

كما أشار الى ان المنظمات ذات الهياكل المزدوجة التي تسمح بالتنفيذ المتزامن للأنشطة ذات الآفاق الزمنية المختلفة تتطلب استخدام قدرات إدارية متنوعة.

وبعد ذلك أدرك علماء التنظيم أهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة داخل المنظمات في وقت واحد، إذ كانت المقالة التاريخية التي نشرها العالم(March,1991) عن الاستكشاف والاستثمار أثارت اهتماماً حقيقياً بموضوع البراعة التنظيمية لدى العلماء .

وتم تقديم مفاهيم جديدة في التعلم التنظيمي وهي استكشاف الاحتمالات الجديدة واستغلال الاحتمالات القائمة وبذلك يعد(March,1991)قد وضع الأسس النظرية لبراعة المنظمة الذي أكد على ضرورة الاستخدام المتزامن لنشاطين رئيسيين: الاستكشاف والاستغلال، مشدداً على أن تحقيق التوازن بين هذه العمليات يحدد رفاهية النظام التنظيمي.

ثم وضع كلا من(O,Reilly&Tushman,1996) تصورا مفاهيميا للمنظمة البارعة كمنظمة لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الناضجة إذ تعد الكفاءة والابتكار أمرا بالغ الأهمية، في ذات الوقت مع تطوير منتجات جديدة للأسواق الناشئة من خلال التجريب والمرونة، و يمكن للمنظمات البارعة تطوير أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بنفس البراعة، إذ تتناول أنشطة الاستغلال الجدوى الحالية للمنظمة، بينما تركز أنشطة الاستكشاف على قابليتها للحياة في المستقبل .وأن الفكرة التي بحث فيها العلماء هي أن الطلبات على المنظمة في بيئة مهامها دائما ما تكون متضاربة إلى حد ما كالاستثمار في المشاريع الحالية مقابل المشاريع المستقبلية وكيفية المفاضلة بين

هذه الطلبات المتضاربة، إلا أنهم أشاروا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي توفق بينها إلى حد كبير، وبذلك تعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل. (أثير، 2021، صفحة 47)

ثانيا : البراعة التنظيمية.

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الاختصاصات والميادين وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تنل الاهتمام اللازم، واستخدامها في البحوث العلمية لم يكن إلا في السنوات الأخيرة وسيتم عرض فاهيم البراعة التنظيمية من خلال التعريفات التي وضعها الكتاب والباحثين في هذا المجال.

1- مفهوم البراعة التنظيمية:

اختلف الباحثون في وضع مفهوم شامل أو جامع للبراعة التنظيمية، إلا أن معظمهم يجمع على أن البراعة التنظيمية تعتمد على استغلال الفرص في البيئة بالتزامن مع استكشاف الفرص الجديدة. فقد عرفت بأنها "قدرة المنظمات على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في استغلال واستكشاف الفرص لضمان بقائها، وزيادة قدرتها على المنافسة". (شيماء، 2022، صفحة 13)

و يري (George S. & Bosch F) أن البراعة التنظيمية هي القدرة علي استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز الشركات عن الشركات المنافسة من خلال الاستغلال للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي، كما يمكن النظر للبراعة التنظيمية من خلال الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، الفصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف، التخصص بين الشركات. (شيماء، 2022، صفحة 14)

تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على السعي المتزامن في آن واحد نحو كل من الإبداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها. (مـ بشرى، 2021، صفحة 478)

2 – أهمية البراعة التنظيمية :

تتضح أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل؛ وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والذي يعود إيجابياً على المنظمات من خلال تحسين مؤشرات الأداء فيها، ووضح كلا من (علي وشرفاني 2017) أن للبراعة التنظيمية دور فعال في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أثبتت نجاحها في تقديم المنتجات الجديدة والتغير التنظيمي في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا أدى إلى توسع اعتماد العمل بها فيها العديد من المنظمات. (أمجاد و سوزان ، 2022، صفحة 6)

3 - خصائص البراعة التنظيمية:

إن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في الآتي:

- أ - مبادرة الافراد وانتهازهم الفرص التي تحسن من ادائهم لوظائفهم ومهامهم .
- ب - ايجاد الحافز لدى الافراد على العمل والتصرف انيا بدون حصول اذن او دعم من رؤسائهم.
- ت - تشجيع لأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ث - اظهار قدرة الافراد على التوائم والتكيف ،لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة. (م_ بشرى، 2021، صفحة 478)

4 - آليات البراعة التنظيمية:

ينظر إلى اليات البراعة التنظيمية بأنها العمليات والأنظمة والهياكل والإجراءات الإدارية التي تسهل العملية المتزامنة للاستغلال والاستكشاف ومن خلال هذه الآليات، يمكن للمنظمات استغلال الموارد والاستفادة منها لتزامنها عبر مشاريع متعددة ذات أهداف غير متسقة ومتضاربة وبالتالي، فإن الآليات تعمل كعوامل تمكين للبراعة قد تكون هذه الآليات رسمية أو غير رسمية، وهناك ثلاث آليات تنسيق للبراعة وهي (اللامركزية التي تركز على تفويض السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات، وإضفاء الطابع الرسمي الذي يتمثل بالروتين التنظيمي (القواعد والإجراءات)، والترابط بالترتيب، وهي طبيعة ترتيبات الحوكمة داخل المنظمة والدور الذي تؤديه الوحدات التنظيمية لتمكين البراعة .

وهناك آلية أخرى لتحقيق البراعة التي تتمثل بتزويد الموظفين بالحوافز والسياقات التعاونية التي يمكن للأفراد من خلالها تقسيم وقتهم وجهدهم بشكل فعال وتخصيصه بين المطالب المتضاربة للمواءمة والتكيف. (أثير، 2021، صفحة 52)

5 - مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

حدد (Huang, 2010) ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة البراعة التنظيمية وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، ومدخل قيادة الإدارة العليا.

في حين اتفق كل من (Raisch & Birkinshaw, 2008) على مدخل القيادة، وأضافا مدخلا رابعا هو مدخل الحلول السياقية .

أ - مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي): يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقا لما حددته الإدارة، وتتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية إلى أن

هنالك اثنان من العناصر الرئيسة لهيكل المنظمة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر وفقاً للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والحاجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها .

ويشير (Tempelaar,2010) إلى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق. (لميس، 2017، صفحة 28)

ب - مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي): ويقصد به تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي ينشئها أعضاء المنظمة ويستمررون وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي.

ج - مدخل قيادة الإدارة العليا: أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو سياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات. إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة . (لميس، 2017، صفحة 30).

د - مدخل البراعة السياقية : ويشير إلى مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة. (أسماء ، 2020 ، صفحة 21).

6 - شروط نجاح البراعة التنظيمية :

هنالك خمسة شروط لنجاح البراعة وهي :

- أ - وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
- ب - معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

ج - امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

د - التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بما يبحث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة. (د. مصباح، 2022، صفحة 89)

ثالثا: أبعاد البراعة التنظيمية :

1. براعة الاستغلال : يتمثل الاستغلال وفقا ل (Bai& Ren2016) في قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة لايجاد قيمة في الأمد القريب، ثم التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتواجدين حالياً في الأسواق ويكون ذلك من خلال السعي للتوسع في المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات المكلفة بتوزيع المنتجات الموجودة . (أمجاد و سوزان ، 2022، صفحة 7).

يعتبر بعد الاستغلال وظيفة تنظيمية او نشاط يسمح للمنظمة باستخدام مواردها الحالية وتوزيعها لفترة محدودة، وتتركز أنشطة الاستغلال على استخدام المعرفة الخاصة بها، ويعتمد هذا البعد ايضا على افتراض ان المنظمة لديها معرفة كاملة بكفاءتها الداخلية وفرصها الخارجية، و تتوقع المنظمات الموجهة نحو الاستغلال أن تعمل في بيئة تكون فيها المشكلات محددة بوضوح وتكون الحلول واضحة.

وتعتبر أنشطة الاستغلال موجهة نحو النجاح على أعلى مستوى وتوجه عدم اليقين في أدنى مستوى، و تركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية والشيء الأهم فعالية هو أن تكون المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية منظماتها من خلال الاستخدام الأكثر لهذه الكفاءات، يشير الاستغلال الى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير وتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق والسعي لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وايضا لتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية ، ويشير ايضا الى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي. (شيماء، 2022، صفحة 16).

2. براعة الاستكشاف : قدرة المنظمة على البحث عن الامكانيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلا، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ في الاجل البعيد، وبعد ذلك التركيز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء في الأسواق الجديدة والناشئة وتقديم المنتجات والخدمات المتوافقة مع رغباتهم من خلال توفير منتجات أو قنوات توزيع جديدة. (أمجاد و سوزان ، 2022، صفحة 7)

- يعتمد البعد الاستكشافي على التعلم من خلال التغيير والخبرة ويركز بشكل رئيسي على مستقبل المنظمة وعلى استكشاف ما لم يتم اكتشافه بعد، وانه دائما يبحث عن وظائف وطرق جديدة لممارسة الأعمال، ويعتبر الاستكشاف عبارة عن أنشطة تعلم تنظيمية مثل البحث والتباين وتحمل المخاطر والتجريب والابتكار. ويقترح (Mihaiu) أن الاستكشاف يفيد المنظمات على المدى الطويل لزيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات، وتقديم المنتجات الجديدة.

و يوضح (Nefai2019) ، بان الاستكشاف يشير الى البحث عن امكانيات جديدة للحصول على فرص حديثة حيث تعمل المنظمة على تحديد المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وكذلك توقع التغييرات في الأسواق الجديدة من خلال ادخال تغير جذري على منتجات وعمليات المنظمة و يمكن للمنظمة اغتنام الفرص من خلال تبني طرق جديدة لتقديم السلع والخدمات واتخاذ اجراءات تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الوضع التنافسي والاستجابة لتغيرات السوق. (شيماء، 2022، صفحة 16)

3- هيكل تنظيمي مرن:

يرى (Simsek et al,2009) أن البراعة تتطلب انشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم الحوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل الوحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميزة والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، حيث أن كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق البراعة، هذا يستلزم التنسيق بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤيه مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا، لذا فالبراعة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلية، فالسعي للاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا ووسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلية. (مـ بشرى، 2021، صفحة 479)

- وذلك من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة و القدرة على التكيف. (د.صويص و د.ابراهيم، 2019، صفحة 185)

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.

سنحاول في هذا المبحث استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اثر ادارة المعرفة على البراعة التنظيمية وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات باللغة العربية، وأخرى باللغات

الأجنبية (الإنجليزية)، وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع باللغة العربية.

1- دراسة: أمجاد رجا الله المحمادي وسوزان محمد القرشي ، بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وللدراسة أهمية نظرية حيث تساهم في إثراء المعرفة من خلال تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وتمثل أهميتها التطبيقية في مساهمة نتائجها وتوصياتها في الارتقاء بالإدارة وجعلها بارعة من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتوظيفها بالشكل الأمثل، واستخدام الاستبانة والمقابلات مع أدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارات والبالغ عددهم بـ (1114) وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (286) موظفا وموظفة، وأجريت المقابلات مع (29) من موظفي الإدارة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت النتائج أن هناك دور لكل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

- تبين أن لكل من (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) دور في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

- اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق (إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية) في الإدارة العامة للتعليم بجدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. (أمجاد و سوزان ، 2022، صفحة 02)

2- دراسة شيماء البطران، بعنوان: (العلاقة التآثرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية 2022).

أجري هذا البحث بهدف دراسة العلاقة التآثرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر بصورة غير مباشرة علي هذه العلاقة، وذلك في المجتمع الجامعي. من هنا أقيمت دراسة تطبيقية علي آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بجامعة المنوفية. اتبعت الباحثة في هذه

الدراسة المنهج الوصفي السببي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة. و تم استخدام أسلوب الاستبيان ذو الاسئلة المغلقة ، و قد وزع الاستبيانات الكترونيا من خلال البريد الالكتروني لفئات المستقضي منهم.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة، كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (اكتساب المعرفة).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات , كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (حفظ و تخزين المعلومات).
- اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات , كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تداول و توزيع المعلومات).
- كما أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات , كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تطبيق واستخدام المعلومات). (شيماء، 2022، صفحة 02)

3- دراسة سمية مصطفى كامل البسوس، بعنوان: (التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية – القطاع الصحي 2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية – القطاع الصحي, كمستوى التوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل) وقياس مستوى البراعة التنظيمية (المتغير التابع). كما هدفت إلى تحديد الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وتكونت عينة الدراسة من (246) من العاملين في الوظائف الإشراقية والتخصصية بالمنظمات الصحية أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية – القطاع الصحي تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل, وكانت نسبة الاستجابة(91.1%) ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد اثر لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في أبعاد (توليد المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة – القطاع الصحي.

- أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته %55.6 من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة - القطاع الصحي , أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

- أوضحت النتائج بأن التوجه الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة - القطاع الصحي عند مستوى دلالة (0.05) (وساطة جزئية. (سمية، 2020، صفحة 5)

الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع باللغات الأجنبية

1 - دراسة Seng Cheong Cheah and Cheng Ling Tan

بعنوان: (إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وأداء التصنيع في عصر الصناعة، 4 نماذج مقترحة 2020).

(Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, and Manufacturing Performance in the Era of Industry 4.0: a Proposed Model 2020).

الهدف من هذه الورقة هو فحص مثل هذا الترابط من سياق بلد نام حيث أن المعلومات من الأدبيات الموجودة نادرة، لا سيما بشأن النهج المتوازن لمصدر ونقل وحماية المعرفة لتحقيق مكاسب أمثل في أداء التصنيع. سيتم فحص ثلاثة أنشطة رئيسية لإدارة المعرفة وهي مصادر المعرفة الخارجية، ونقل المعرفة وحماية المعرفة. إن شمول حماية المعرفة يعمل أيضاً على تضيق فجوة الأدبيات حيث يتم استبعادها في الدراسات السابقة بسبب طبيعتها المتضاربة مع أنشطة إدارة المعرفة الأخرى.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تظهر الأدبيات المتوفرة أن الإدارة السليمة لموارد المعرفة ستؤدي إلى أداء التصنيع أفضل، ولكنها لا تستفسر بشكل مرض عن العوامل الطارئة التي تعدل العلاقة بينهما عوامل مثل مصادر المعرفة الخارجية والتنقل وحماية المعرفة هي مفاتيح لتحسين أداء التصنيع وتهدف هذه الدراسة إلى سد الثغرات في تحسين الموارد النادرة لتعلم معرفة خارجية جديدة وتقوية المعرفة الأساسية الداخلية لتحقيق أقصى مكاسب في أداء التصنيع.

- علاوة على ذلك، تشير الأدبيات الموجودة في تيار البحث المفتوح إلى أن المنظمات غير المألوفة لديها مؤشرات إيجابية تتعلق بأداء التصنيع. وقد أدى هذا إلى ظهور هدف التحقق من العلاقة بين أنشطة إدارة المعارف، والبراعة التنظيمية، و أداء التصنيع وأيضاً لتحليل التأثير الوسيط ل التنظيمية على إدارة المعرفة و أداء التصنيع. سيكون هذا نهجاً أساسياً نحو فهم تحسين أداء التصنيع باستخدام مسارين في مجال البحث.

- إلى جانب وجود آثار عملية ونظرية على المديرين والعلماء، توفر هذه الدراسة أيضاً منظوراً جديداً حول أهمية حماية موارد المعرفة الأساسية للفرد من أجل تحقيق التوازن بين التعلم وحشد المعرفة الجديدة.

- الآثار العملية والنظرية للمديرين والعلماء، توفر هذه الدراسة أيضاً منظوراً جديداً حول أهمية حماية موارد المعرفة الأساسية للفرد من أجل تحقيق التوازن بين التعلم وحشد المعرفة الجديدة.

- تظهر الفرضيات التي تستند إلى البراعة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ل إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية على أداء التصنيع بالإضافة إلى الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ضمن هذه العلاقة. يتم تقديم إطار نظري يسلط الضوء على جميع الترابطات بين التركيبات ويضع أيضاً السبيل لمزيد من البحث لهذا التفاعل الفريد. (Seng & Cheng, 2020, p. 10)

2. دراسة: رياض أحمد و محمد أبي زيد، بعنوان: (تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن: الدور الوسيط لإدارة المعرفة.2020).

(Impact of Strategic Capabilities on Organizational Ambidexterity in the Commercial Banks in Jordan: The Mediating Role of Knowledge Management2020).

تسعى هذه الدراسة إلى شرح تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة. يتكون مجتمع الدراسة من مديري البنوك التجارية في الأردن. وقد اشتملت العينة على (200) مبحوث من خلال توزيع استبانات الدراسة عليهم ، حيث كانت الاستبانات المعادة وصالحة للتحليل الإحصائي (168). تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أشارت النتيجة إلى أن القدرات الاستراتيجية تؤثر على البراعة التنظيمية ، وأوضحت النتائج أن هناك تأثيراً لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقدرات الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

- أشارت نتيجة هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية. ومن ثم ، فإن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية (القدرة التسويقية ، والقدرة على ربط السوق ، والقدرة التقنية ، والقدرة الإدارية) لها تأثير إحصائي على كل من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، وخلق المعرفة ، وتطبيق المعرفة ، وتخزين المعرفة) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). (Riad Ahmad, 2020, p. 1445)

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل " إدارة المعرفة "

الفرع الأول : دراسات المتعلقة بالمتغير المستقل باللغة العربية :

1- دراسة: سعيدة بورديمة، بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقاملة 2021).

استهدفت الدراسة إبراز تأثير إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالمة، اعتماداً على استبانة كأداة مسح وجمع لبيانات عينة عشوائية مكونة من 148 موظفاً، وقد استخدمت النمذجة بالمعادلة الهيكلية السببية وبرنامجي AMOS و SPSS في المعالجة الإحصائية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير يتراوح بين العالي والمتوسط بين عمليات إدارة المعرفة والبصمة الوراثية التنظيمية، أين حقق تشخيص وتوليد المعرفة أعلى تأثيراً في حين تطبيقها أقل تأثيراً.
- تشير النتائج أن إدارة المعرفة ساهمت في تحقيق البصمة الوراثية التنظيمية مؤشراً تفرد وتميز هوية مديرية سونلغاز بقالمة.

2- دراسة : سعاد محمد بن يحيى، بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الكيبلات الأردنية 2009).

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية، ولهذا الغرض تم تسليط الضوء على أنشطة إدارة المعرفة (خلق المعرفة واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة ونشر المعرفة وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ومستويات المعرفة (على المستوى الفردي على مستوى الجماعة على مستوى المنظمة)، والبنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات)، ومن ثم دراسة أثرها على الإبداع التنظيمي بنوعيه (الإداري والتكنولوجي). ولإجراء هذه الدراسة طورت الباحثة استبانة لأغراض الدراسة، وبلغ عدد المبحوثين في شركات الكيبلات الأردنية (229) عاملاً وإدارياً كعينة ملائمة من أصل (850) عاملاً وموظفاً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تبين من خلال الدراسة أن شركات الكيبلات الأردنية تمارس كل أنشطة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أكثرها ممارسة هو تطبيق المعرفة.
- المعرفة متوفرة في جميع المستويات بدرجة متوسطة وأقلها على مستوى الجماعة، كما تبين أيضاً أن عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة أيضاً متوفرة بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر معنوي لأنشطة إدارة المعرفة (خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة) على أنواع الإبداع التنظيمي ماعدا نشر المعرفة فلا يؤثر على الإبداع التكنولوجي في شركات الكيبلات الأردنية، بينما لا يوجد أثر لنشاط تخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي.
- وكذلك تبين وجود أثر معنوي لعناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة، (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) على أنواع الإبداع التنظيمي، ولم يوجد أثر للقيادة الإدارية على الإبداع التكنولوجي في شركات الكيبلات الأردنية، ولم يوجد أي أثر للهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي بنوعيه.

- وقد دلت نتائج الدراسة على أن نسب تأثير (المعرفة على مستوى الجماعة) على الإبداع التنظيمي أعلى من غيرها دلالة على الدور الذي تلعبه في رفع مستوى الإبداع، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أنها حققت أدنى متوسط بدرجة متوسطة.
- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف مستويات المعرفة على أنواع الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية. (بورديمة، 2021)

3- دراسة: د. شنشونة محمد و د. بريطل فطيمة الزهرة، بعنوان: (أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج - ناحية حاسي الرمل 2018).

الدراسة تهدف إلى التعرف على ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية - حاسي الرمل - باعتبارها من أهم المؤسسات الرائدة في الجزائر التي تساهم بقسط كبير في العائدات الجزائرية من قطاع المحروقات .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد مساهمة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي.
- ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات على أبعاد الإبداع التنظيمي، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).
- أيضا وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على الإبداع التنظيمي المتحقق في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية (0.05).
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي سبيرمان إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية بين كل نظم المعلومات بأبعادها المختلفة وإدارة المعرفة بأبعادها .

4- دراسة: د . محمد محمود مكيد العلوان، بعنوان: (أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الاردن - دراسة حالة، مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية واعتمد الباحث على عينه قصدية تحكيمية من الموظفين في الوظائف الإشرافية بلغ حجمها (78) مستجيباً، واعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، واستخدم عددا من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- جميع الإجابات جاءت بنسب إيجابية مرتفعة نسبية من جهة تطبيق المعرفة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وبجميع محاور إدارة المعرفة.

توصلت الدراسة إلى بطلان الفرضية القائلة لا يوجد اثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (as0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن حيث بلغ المتوسط الحسابي للقوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ($R^2=0.94$) وهذا يعني انها قوة تفسيرية عالية وان ابعاد إدارة المعرفة هي 94% من المتغير التابع الميزة التنافسية.

- كما أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة، وقد تبين أن عمليات إدارة المعرفة تسهم اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن. (شنشونة و بريطل، 2018)

5- دراسة : وهيبه داسي بعنوان: (اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2021).

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات. أما التحليل فقد اجري على 137 استبيان اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية ،الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد،التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعدها (اكتسب لمعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة $R^2=46.1\%$. (داسي، 2021)

6- دراسة: محمد عمر الديواني بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على الابداع الاداري - دراسة ميدانية على العاملين ضمن البنوك السورية الخاصة 2016).

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة وعملياتها وهي : (اكتساب و تحويل المعرفة، تشارك المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري ، و كذلك التعرف على الخصائص الديموغرافية لدى العاملين وهي : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). و لتحقيق هذا الهدف ، قام الباحث بجمع بيانات البحث بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض ،وقد وزعت هذه الاستبانة بشكل عشوائي على 150 عامل ضمن المصارف السورية الخاصة التالية : بنك عودة و بنك البركة و بنك بيمو و بنك سوريا و المهجر و البنك العربي - سوريا ،خضع منها 104 عينة للمعالجة الاحصائية ، و تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة الحاسوب و ذلك باستخدام برنامج SPSS.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير لإدارة المعرفة و عملياتها على الإبداع الإداري ضمن القطاع المصرفي السوري الخاص بمستوى مقبول، كما أظهرت الدراسة أن لعملية (تخزين المعرفة) الأثر الأكبر على الإبداع الإداري عند العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة. (الديواني، 2016)

7- دراسة أ.د.م.الصدیق محمد الباشا , د.الصاوي محمدین بابكر احمد, سعاد بن متعاد العتيبي بعنوان: (أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في شركة الطيران العاملة في السودان2017) .

تهدف الدراسة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان. استندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة) تشخيص اكتساب تخزين توزيع وتطبيق) والإبداع التنظيمي، استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تكوين النموذج وبرنامج SPSS في التحليل بني الأنموذج على أدبيات الدراسة، واستخدمت العينة القصدية للدراسة، صممت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت 215 استبانة استردت منها 174 صالحة للتحليل بنسبة استجابة %80.9 للتأكد من الاعتمادية استخدم اختبار الفاكرونباخ وأسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توافر قدرات الشركة لإدارة المعرفة لا يؤدي إلى زيادة المعرفة .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة تشخيص اكتساب تخزين توزيع والإبداع التنظيمي، غير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. (الصدیق، الصاوي، و العتيبي، 2018)

8- دراسة: د- ماجد قاسم عبده السياني، رويدا امين محسن بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على الابداع المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية-2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات في الجامعات الخاصة في مدينة إب والبالغ عددهم (60) موظفا يعملون في أربع جامعات محلية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، جامعة الجزيرة، الجامعة الماليزية).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وتوصلت الدراسة إلى توافر عمليات إدارة المعرفة ، وتوافر الإبداع المنظمي، ووجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة.

- لإدارة المعرفة تأثير قوي و ذو دلالة معنوية على الابداع المنظمي. (رويدا و ماجد، 2021، صفحة 50)

الفرع الثاني : دراسات المتعلقة بالمتغير المستقل باللغات الأجنبية :

1- دراسة: مبروك محمد بشير - بالجازية عمر - بوزنيت كزبة بعنوان: (أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي دراسة حالة: شركة انتاج الكهرباء -أشواط- جيجل2022).

The impact of Knowledge Management on Organizational Performance. Case Study: Electricity Production Company Ashwat-Jijel-2022

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء- أشواط- جيجل ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون استبانة حيث وزعت 70 استبانة على موظفي الشركة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 <$) لعمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي شركة إنتاج الكهرباء.

- إن عمليات إدارة المعرفة في الأقسام الإدارية في جيجل من وجهة نظر الموظفين موجودة على مستوى متوسط ، مما يعكس أن إدارة المعرفة موجودة في هذه الأقسام.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

- أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العائد على إجمالي الأصول (ROA)

- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على معدل العائد على حقوق المساهمين (ROE) .

- أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على مبيعات معدل النمو (GRS) .

(Mebirouk, Beldjazia, & Bouzenit, 2022, p. 1428)

2 - دراسة: Iguehi Joy Ikenwe - Magnus Osahon Igbiovina

بعنوان: (إدارة المعرفة: العمليات والأنظمة2018)(Knowledge management: processes and systems2018)

الورقة تبحث في مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة. طبيعة ودورة حياة إدارة المعرفة. كما يستعرض العمليات المختلفة التي ينطوي عليها اكتساب المعرفة وتوليدها ، والتقاط المعرفة ، وتخزين المعرفة ، وتبادل المعرفة وتطبيق المعرفة. تناقش الورقة أيضاً الأشكال المختلفة لاستنباط المعرفة لتشمل الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتقنية عكس الأدوار ومنتديات المناقشة بالإضافة إلى أشكال تمثيل المعرفة لتشمل كتابة التقارير ونظام إدارة قواعد البيانات والمستودعات المؤسسية. ضوء الدرع الورقي على مختلف التقنيات التي تساعد في ممارسة إدارة المعرفة ومن بينها البرامج الجماعية والبريد الإلكتروني ونظام إدارة قواعد البيانات ومستودع البيانات وغيرها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تعتبر ممارسة إدارة المعرفة (KM) أمرًا شائعًا في المؤسسات حيث تكون الإنتاجية والكفاءة والابتكار هي كلمات السر. تتكون إدارة المعارف أساسًا من ثلاثة مكونات للعمليات والأفراد والأنظمة ، والتي يجب إدارتها بفعالية لتحقيق هدف أي ممارسة لإدارة المعرفة. بحثت هذه الورقة في العمليات المختلفة اللازمة لتحقيق هدف إدارة المعرفة وكذلك الأنظمة أو التقنيات المطلوبة لدعم هذه العمليات. (Igbinovia & Iguehi J, 2018, p. 26)

**3- دراسة: Emil Hajric بعنوان: (Knowledge Management System and Practices, 2018)،
(بعنوان نظام وممارسات إدارة المعرفة 2018).**

هذا كتاب إدارة المعرفة يغطي النظريات والأطر والنماذج والأدوات والتخصصات الداعمة ذات الصلة بكل من الطالب والممارس. الهدف من هذا الكتاب هو تقديم نظرة عامة شاملة عن إدارة المعرفة من خلال دراسة أهدافها ونطاقها واستراتيجيتها وأفضلها الممارسات وأدوات إدارة المعرفة وما إلى ذلك.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يمكن للمستشارين المديرين العمل مع جميع جوانب المنظمة ، ليس فقط تنفيذ عمليات إدارة المعارف ولكن أيضًا تثقيف المديرين في هذا الموضوع.
- بالنظر عن كتب إلى (كبير مسؤولي المعرفة CKO) ، تعتبر TFPL (هي شركة توظيف وتدريب واستشارات مقرها المملكة المتحدة في مجالات المعرفة والمعلومات والبيانات). أن أهم خصائص (كبير مسؤولي المعرفة CKO) هي المهارات الاستراتيجية والتجارية الأولى والأهم ، تليها مهارات التفكير والتعلم ومهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين. يقدم Baren 2011 منظورًا مشابهًا ولكنه أكثر تحديدًا، من خلال تحديد خمسة مجالات أساسية يجب أن يمتلك فيها مديرو عمليات حفظ السلام أكبر عدد ممكن من المهارات:

خبرة في إدارة المعرفة.

تجربة صناعة التعلم.

إدارة مشاريع التكنولوجيا.

مهارات إدارة المصفوفة.

خبرة في مجال الصناعة.

مرة أخرى، ينصب التركيز على المهارات الإدارية القوية للغاية، وإن كان ذلك بشكل مؤكد التخصصات. على سبيل المثال، من خلال خبرته في إدارة التكنولوجيا، فإن كان ينبغي على (كبير مسؤولي المعرفة CKO) طرح حلول جديدة والعمل كحلقة وصل بين الأعمال والتكنولوجيا. يجب أن تتضمن مهاراته في إدارة المصفوفة تمكين الفرق متعددة الوظائف والراحة في "بيئة إعداد تقارير المصفوفة". (Emil Hajric, 2018, p. 186)

4- دراسة: Mohammad Saqib. Zulkifli Mohammed Udin.Nazim Babluch بعنوان: (تأثير إدارة

المعرفة على الأداء التنظيمي في اقتصاد اليوم2017).

The Impact of Knowledge Management On Organizational Performance in Today's Economy2017

هذه المقالة لها هدفان: الأول هو تقديم لمحة عامة عن إدارة المعرفة وتبسيط الضوء على أهمية هذا المجال من الممارسة، والثاني هو تقديم عدد قليل من دراسات الحالة للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة من الصناعات المختلفة. وبالتالي ، سوف نستكشف بشكل أكبر فكرة أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تحليل عدد من دراسات الحالة حيث تتم ممارسة إدارة المعرفة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- عدم وجود فهم جيد من قبل كبار المديرين غير المتخصصين في إدارة المعرفة على الرغم من بذل الكثير من الجهد لشرح ما كان عليه قبل أن يتمكن من المضي قدمًا والقيام به. استخدام كتيب إدارة المعرفة خفف من حدة هذه المشكلة وساعد في زيادة الوعي.

- بطء العائد على الاستثمارات من خلال مبادرات إدارة المعرفة بسبب دورة نتائج البدء والتنفيذ المطولة.

- التسلسل الهرمي الراسخ والمحترم للغاية والإجراءات الموجودة في الثقافات التنظيمية الكبيرة.

(Muhammad, Zulkifli, & Nazim, 2017, p. 25)

5-دراسة : Muhammad Yousaf Jamil بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي2017)

(ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE 2017)

-مع مراعاة الطلب المتزايد على إدارة المعرفة، أدرك الباحثون الحاجة إلى هياكل لتقييم تأثير إدارة المعرفة (KM) على الأداء التنظيمي (OP). على الرغم من الأداء الواسع لـ KM ، في الوقت الحالي لا يوجد هيكل موحد لتقييم الأداء التنظيمي. الهدف الأساسي من هذه الدراسة / البحث هو تخطيط المنهجيات المناسبة لتقييم تأثير KM لتعزيز الأداء التنظيمي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- من خلال منظمة واسعة النطاق لممارسات إدارة المعارف، يكتشف النموذج المحتمل تأثير كل ممارسة لإدارة المعارف على تنوير مستوى الأداء التنظيمي.

- تعطي الدراسة الحالية رؤى جديدة للباحثين والممارسين والاستراتيجيين. من المتوقع أن يؤدي هذا الإطار دورًا في إدارة ممارسات تنفيذ إدارة المعارف من أجل استكشاف التأثير على الأداء التنظيمي على أساس المسح الأدبي

المفصل والشامل حول الموضوع. (Muhammad Y. J., 2017, p. 125)

6- دراسة: Negar Armaghan بعنوان: (2017) Evaluation of Knowledge Management in an Organisation (تقييم إدارة المعرفة في المنظمة 2017).

يؤدي تطبيق إدارة المعرفة (KM) إلى تغييرات مهمة في مختلف المجالات مستويات المنظمة. تعد مشاركة المعرفة أحد الجوانب التي تلعب دورًا مهمًا في النجاح من KM، تستخدم هذه الورقة البحث التجريبي. سيحلل قابلية تطبيق KM كتغيير جديد في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب المتعلقة بتبادل المعرفة. يحدد البحث الجوانب المتعلقة بمشاركة المعرفة التي سيتم تقييمها. تم تحقيق دراسة الحالة هذه باستخدام استبيان في منظمة بحثية إيرانية. تم تحديد عوامل الثقة والالتزام والرضا الوظيفي والتعلم والتواصل التنظيمي ودراساتها على أنها جوانب مشاركة للمعرفة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تظهر النتائج أن المديرين ونواب الإدارات المختلفة، بشكل أو بآخر، يعتبرون تطبيق إدارة المعارف في وحداتهم متفاوتًا بين "ضروري" و "لا مفر منه".
- اعتقدت إدارات الموارد البشرية بشكل أساسي أنه يمكن قبول KM بسهولة بواسطة طاقم منظمة الأبحاث الإيرانية للعلوم والتكنولوجيا (IROST) ، ولن يكون هناك الكثير من المقاومة ضد تنفيذ KM. ومع ذلك ، أظهرت النتائج أن تنفيذ إدارة المعرفة ينطوي على مستوى عالٍ من المخاطر ويبدو أن الطاقم لن يتعاون بشكل كافٍ في هذا المشروع وخاصة في تبادل المعرفة سيكون هناك الكثير من المقاومة.
- تظهر النتائج أنه أثناء تنفيذ KM سيكون هناك الكثير من المقاومة من الناس، بينما يبدو أن الناس يرحبون بهذا التغيير وأنه فعال في النمو التنظيمي، يظهر التقييم أنه لا يوجد إعداد كاف فيما يتعلق بمشاركة المعرفة وإدارة المعارف. (Negar , 2017, p. 01)

7- دراسة: Faranak Safari Shad -Vajihe Vafaei - Ebrahim Rahimi -Najibeh Abbasi Rostami

بعنوان: (2017) The importance of knowledge management on innovation: (أهمية إدارة المعرفة في الابتكار).

تؤكد هذه الدراسة على أهمية إدارة المعرفة وربطها بالابتكار. أظهر استعراض الأدبيات أن هناك صلة واضحة بين إدارة المعرفة والابتكار. علاوة على ذلك، تلعب الأنشطة المعرفية مثل جمع المعرفة وإدارتها ومشاركتها والتعلم وإعادة الاستخدام والاسترجاع دورًا مهمًا في جلب الابتكار. (Ebrahimi, Najibeh, Faranak , & Vajihe, 2017, p. 68)

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- من الواضح أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالابتكار التنظيمي. يؤكد العديد من العلماء على أهمية مثل هذا التوجه لتعزيز القدرة على الابتكار.

- يمكن للمنظمات التي تلتقط وتنفذ بسرعة المعرفة الجديدة عبر المؤسسة أن تكون قادرة على تعزيز الابتكار مقارنة بتلك المنظمات التي لا تركز على هذا الجانب. (Ebrahimi, Najibeh, Faranak , & Vajihe, 2017, p. 71)

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع " البراعة التنظيمية "

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع باللغة العربية.

1 - دراسة: بوقابة وردية بعنوان: (دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – –ENTPورقلة2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذا تحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة أنموذجاً للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بورقلة، تكونت عينة الدراسة من (35) مفردة شملت المسؤولين الرئيسيين بالمؤسسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أشارت النتائج المتوصل إليها في الأخير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة نموذج الدراسة.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

- المؤسسة المدروسة تقوم بتطبيق نظم ذكاء الأعمال بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير ذكاء الأعمال (3.43).

- مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة المدروسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير البراعة التنظيمية (3.61). (بوقابة ، 2021، صفحة 249)

2- دراسة: لميس عارف عبد ربه المحاسنه بعنوان: (الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية 2017).

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (6) شركات. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددهم (240) وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
- تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات استشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
- تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
- تؤثر البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
- تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) متغير وسيط في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. (لميس، 2017، صفحة 14/ن)

3 - دراسة: م.د.مها صباح ابراهيم بعنوان: (البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي 2017).

هدف البحث إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (16) مدير قسم ومسؤول شعبة، وقد تم تحليل الاستجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في احتساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المثقوي واختبار (F)، ومعامل التحديد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي.
- احتل بعد (القيادة التحويلية) المرتبة الأولى، مما يدل على مدى تأثيرها في فعالية سمات فريق العمل الأقدم في تحقيق البراعة التنظيمية؛ ولك عن طريق المساهمة في تقليل العقبات المهنية داخل الفريق لتبادل المعرفة، وتعزيز التنسيق فيما بينهم، فضلاً عن الأثر الإيجابي لتحسين مناخ العلم وحل الصراعات بين أعضاء الفريق.
- بينت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث، وهذا دليل على اهتمام إدارة المصرف بالجودة في تقديم الخدمات المتميزة والمتجددة وهذا لن يحصل إلا بامتلاك الأفراد العاملين لمهارات تستوعب التغيرات التي تحصل بشكل سريع.
- عكست نتائج البحث أن هناك ميلاً من قبل القيادات الإدارية في المصرف عينة البحث بفرق العمل، عن طريق امتلاكهم الكاريزما التي تُسبب إلى إلهام الأتباع في العمل. (م.د.مها، 2017، صفحة 204)

4- دراسة: أحمد ناصر أبوزيد بعنوان: (دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية 2019).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، وانهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي. شملت عينة الدراسة (150) شركة تعمل في مختلف القطاعات وبلغت نسبة الاستجابة (92.7%) وبالتالي أصبح عدد الشركات المبحوثة (139) شركة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق الشركات المساهمة العامة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.25) وكذلك تحقيق الشركات المبحوثة لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.57).

- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال. (أحمد ناصر، 2019، صفحة 311)

5- دراسة: د. صباح احمدودة مصباح الغنای بعنوان: (دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة – دراس حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات 2022).

تناولت الدراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه ومن واقع الوضع في أغلب المؤسسات الليبية الغير الحكومية، فإن العديد من العناصر التي تندرج تحت مسميات الإدارة الحديثة مثل البراعة التنظيمية والميزة التنافسية غير مطبقة، مما أثر سلباً على الأداء بصورة عامة، وربما يكون السبب في ذلك عدم تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة بالشركة الليبية للبريد والاتصالات، وتمثل أساليب المنظمة المتعلمة القاعدة الأساسية التي لا بد من توفيرها في أي مؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وفرت الشركة الليبية للبريد والاتصالات للعاملين مصادر معلومات التعلم المستمر بنسبة متوسطة.
- إن العاملين بالشركة لهم القدرة على التحليل المنطقي للأحداث.
- هنالك حرص من الشركة على توفير كافة وسائل التعلم المستمر بما دعم مهارات الأفراد الشخصية.

- إن توفر أسلوب التواصل يساهم في تلبية تطلعات العاملين بالشركة، فهو يمثل الحلقة الرئيسية بين العاملين بالشركة والإدارة. (د. مصباح، 2022، صفحة 77)

6- دراسة: د. جلال إسماعيل شبات بعنوان: (البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني - دراسة حالة : شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة 2021).

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني من خلال التطبيق على شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على العاملون بشبكة المنظمات الاهلية وعددهم (45) وقد تم استرداد (37) استبانة بنسبة، 82%. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- هناك توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية،
- أن نسبة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بلغت (0.829) وهي علاقة طردية قوية، كما يوضح معامل التحديد أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبة (68.7%) من التخطيط الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى. (د. جلال ، 2021 ، صفحة 01)

7- دراسة: أ. أثمار محمد العوده بعنوان: (البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم 2020).

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمات في منطقة القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة - التخصص - الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (2592) معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (333) معلمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف التخصص ، ويعزى ذلك إلى أن القادة يطبقون مبدأ المساواة في التعامل مع المعلمين على اختلاف تخصصاتهم تماشياً مع أخلاقيات العمل التربوي.

- مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الابعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الخبرة. (أ. أثمار، 2020، صفحة 555)

8- دراسة: د/ علي بن حسن يعن الله القرني بعنوان: (الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي المعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وتم تطبيق أدوات الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (118) فرداً بنسبة (70.66%) من مجتمع الدراسة. وبفحص النقاط المتطرفة outliers تم حذف سبع حالات لكونها تمثل قيمةً متطرفة وبناء على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة النهائية من (111) مفردة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير مباشر وإيجابي للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية مما يدل على أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق البراعة التنظيمية.
- أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.68)، أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي (3.67)، أن أبعاد الميزة التنافسية متوافرة في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.66).
- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وذات قيمة قوية بلغت (0.92) بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وذات قيمة قوية بلغت (0.90) بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها. (د/ علي بن حسن ، 2020 ، صفحة 360)

9- دراسة: م. بشرى عبد ابراهيم بعنوان: (دور الاستغراق الوظيفي في الوصول الى البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة 2021)

يهدف البحث الى معرفة دور الاستغراق الوظيفي المتمثل (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق المادي) في الوصول للبراعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، هيكل تنظيمي مرن) في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة (ولأجل تحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات باستخدام مقياس (Likert) الخماسي وأبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن الاستغراق الوظيفي بأبعاده له دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة من خلال الوصول إلى البراعة التنظيمية. (م_ بشرى، 2021، صفحة 473)

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توصل البحث من خلال تحليل متغير الاستغراق الوظيفي الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تطبيقا للاستغراق الوظيفي في البنك / دائرة الصيرفة .
- توصل البحث من خلال تحليل بعد البراعة التنظيمية الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تحقق البراعة التنظيمية في البنك / دائرة الصيرفة.
- توصل البحث من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي والمتغير المعتمد البراعة التنظيمية بكافة أبعادها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات.
- أثبت البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي بصورة عامة والبراعة التنظيمية بأبعادها (استغلال الفرص المتاحة/ البحث عن فرص جديدة / مرونة الهيكل التنظيمي). (م_ بشرى، 2021، صفحة 485)

المطلب الرابع : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع " البراعة التنظيمية" باللغة الاجنبية :

1- دراسة: Sylwia Przytula, Susanne Rank and Katarzyna Tracz-Krupa

بعنوان: (Ambidexterity as the Response of Smart Industry 4.0 – Towards Better HR 2022)

(Practices) (البراعة كاستجابة للصناعة الذكية 4.0 – نحو ممارسات أفضل للموارد البشرية 2022)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح حالة الرأي حول التوقعات تجاهها، والاستعداد لتأثير الصناعة على إدارة الموارد البشرية وتنفيذ أنواع مختلفة من البراعة في هذه الشركات، لقد أجرينا مقابلات مع مصادر معلومات الموارد البشرية الرئيسيين من شركات التصنيع العاملة في ألمانيا وبولندا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- في كلتا الشركتين، حددنا أمثلة على البراعة الهيكلية، مثل مركز الابتكار وتكنولوجيا المعلومات والتشغيل الفني ووحدات البحث والتطوير التي تخلق التآزر وتضيف قيمة إلى المنظمة بأكملها، تتعاون الفرق متعددة التخصصات من الخبراء المؤهلين تأهيلا عاليا من تصميمات الآلات والأتمتة وتكنولوجيا التصنيع والذكاء الاصطناعي على حافة الصناعة والأعمال والعلوم.

- يتم التوسط في الممارسات التصاعديّة من خلال السلوك الفردي (الكفاءة الذاتية والدافع الداخلي) والتأثير على نتائج المهارة التنظيمية. (Sylwia, Susanne, & Katarzyna , 2022, p. 51)

2 – دراسة: Olga Kassotaki بعنوان: Review of Organizational Ambidexterity Research 2022

(مراجعة أبحاث البراعة التنظيمية 2022).

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التحقيق في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية في منظمة حديثة. إن مراجعة موجزة للدراسات الرئيسية التي أجريت حتى اليوم تعزز حالة البحث الأكاديمي حول موضوع البراعة التنظيمية ،

حيث أن مفهوم البراعة يكتسب اهتمامًا متزايدًا من العلماء، كانت أدوات البحث التي تم استخدامها هي عمليات جمع البيانات المنهجية ، وتقنيات تحليل البيانات النوعية، وتوليف البيانات لمخرجات البحث المختارة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج هذه المراجعة أن الباحثين كانوا يدرسون البراعة في المداعبة من زوايا مختلفة وفي تيارات الأدبيات المختلفة.

- لقد كانوا يركزون على العديد من العوامل التنظيمية الخارجية والداخلية التي تؤثر على البراعة وقد قاموا بتحليل هؤلاء الوسطاء من حيث مقاييس الأداء ودرجة تأثيرهم على البراعة. (Olga Kassotaki, 2022, p. 01)

3 - دراسة: - Dimitrios Kafetzopoulos بعنوان: (البراعة التنظيمية: السوابق والأداء وعدم اليقين البيئي 2021)

(Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty 2021) تهدف هذه الورقة إلى فحص ما إذا كانت البراعة التنظيمية تؤدي إلى النجاح. علاوة على ذلك ، فإنه يحاول فهم كيف أن الاستباقية والتوجيه الجيد قد يخلقان البراعة ويحافظان عليها.

كما يتم فحص عدم اليقين البيئي كوسيط. التصميم / المنهجية / النهج - لتحقيق هذه الأهداف، تم إجراء مسح تجريبي على 449 شركة في اليونان. في البداية ، تم تطبيق (التحليل العاملي الاستكشافي EFA) ثم (التحليل العاملي التوكيدي CFA). أخيرًا ، تم تحديد العلاقات الهيكلية بين العوامل الكامنة من خلال (نمذجة المعادلة الهيكلية SEM).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تؤدي البراعة التنظيمية إلى أداء أعمال متفوقة، علاوة على ذلك، كان السالفان مرتبطان بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية.

- يعمل عدم اليقين البيئي كوسيط بين البراعة التنظيمية - أداء الأعمال والاستباقية - البراعة التنظيمية.

(Dimitrios P. & Lona, 2021, p. 02)

4 - دراسة: Michael L. Tushman - Charles A. O'Reilly III بعنوان: (البراعة التنظيمية: الماضي والحاضر والمستقبل 2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future (2013)

كان هناك تكاثر الاهتمام والبحوث حول هذا الموضوع، بما في ذلك المئات من الدراسات التجريبية، أعداد خاصة من المجلات المتخصصة، المقالات، وعدد كبير من الندوات في الاجتماعات المهنية. هذا ولقد أدى تدفق الاهتمام إلى توسيع وتعميق فهمنا للموضوع، ولكن أيضًا جلب معه بعض الالتباس حول البنية نفسها وأثار

قضايا حول ما نعرفه وما لا نعرفه. الغرض من هذه الورقة هو مراجعة وتلخيص تطور هذا البحث، وتحديد ما نعرفه مع بعض اليقين ، وتبسيط الضوء على مجالات الارتباك، واقتراح أين يلزم البحث في المستقبل.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- في السنوات الخمس عشرة الماضية، حققت دراسة البراعة التنظيمية خطوات مفيدة في مساعدة الباحثين والمديرين على فهم كيفية استكشاف المؤسسات واستغلالها.
- لقد حقق الكثير من هذا البحث اختبار الصرامة والأهمية.
- على الرغم من إحراز تقدم كبير، إلا أن هناك الكثير مما يجب القيام به داخل الشركة وفي سياق الشركة. ومع ذلك، فإن الخطر يكمن في أنه بينما يستخدم العلماء المصطلح للتطبيق على المزيد والمزيد من الظواهر المتباينة ، فإن البنية نفسها تفقد معناها. (Dimitrios P. & Lona, 2021, p. 2)

5-دراسة: Saša Baškarada بعنوان (Leadership and organizational ambidexterity) (القيادة والبراعة التنظيمية 2016).

الغرض من هذه الورقة هو الرد على الدعوات لمزيد من البحث حول كيفية قيام القادة بتعزيز البراعة التنظيمية (أي الاستغلال والاستكشاف) ، وكيف ترتبط هذه السلوكيات بأساليب القيادة التحويلية والمعاملات. التصميم / المنهجية / النهج - تستند النتائج المقدمة في هذه الورقة إلى مقابلات شبه منظمة مع 11 من كبار القادة في الدفاع الأسترالي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تحدد هذه الورقة ثلاث آليات تنظيمية يعتمد عليها القادة لتعزيز الاستغلال، وخمس سلوكيات يعتمد عليها القادة لتعزيز الاستكشاف. تتطابق هذه الآليات والسلوكيات بشكل وثيق مع أساليب القيادة التحويلية والمعاملات، على التوالي.
- الأصالة / القيمة - توفر هذه الورقة الدعم لبناء براعة القيادة، وللأطروحة القائلة بأن القيادة التحويلية مناسبة في سياق الابتكار الاستكشافي، في حين أن قيادة المعاملات مناسبة في سياق الابتكار الاستغلالي. (Saša Baškarada, 2016, p. 778)

نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة ركزت على الجوانب الإيجابية للمعرفة واستخدمت مصطلح "إدارة المعرفة" في غالبيتها، وكذلك تناولت أبعاد إدارة المعرفة من الناحية الإيجابية، وتأثير هذه الأبعاد على البراعة التنظيمية، من اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف والهيكلة التنظيمي المرن، والجدول التالي يلخص أبعاد إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية بناء على الدراسات السابقة.

الجدول رقم (01): أبعاد البراعة التنظيمية بناء على الدراسات السابقة.

الأبعاد			الدراسات السابقة		
هيكل تنظيمي مرن	الاستكشاف	الاستغلال	الدراسة	الرقم	
	*	*	أيجاد رجا الله الحمادي 2022	01	الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين
	*	*	شيماء البطران 2022	02	
	*	*	سمية مصطفى كامل البسوس 2020	03	
	*	*	Seng Cheong Cheah -2020	04	
	*	*	Riad Ahmad M-Abazeed-2020	05	
	*	*	بوقابة وردية-2021	06	الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع
	*	*	لميس عارف عبد ربه المحاسنه-2017	07	
			م.د.مها صباح ابراهيم-2017	08	
	*	*	أحمد ناصر أبوزيد-2019	09	
			د. مصباح احمدودة مصباح الغناني-2022	10	
*	*	*	د. جلال إسماعيل شبات-2021	11	
	*	*	أ. أنهار محمد العوده-2020	12	
	*	*	د/ علي بن حسن يعن الله القرني-2020	13	
*	*	*	م. بشرى عبد ابراهيم-2021	14	
*	*	*	د. محمد إبراهيم كامل صويص-2019	15	
	*	*	Sylwia Przytula, 2022	16	
	*	*	Olga Kassotaki-2022	17	
	*	*	Dimitrios Kafetzopoulos-2021	18	
	*	*	Charles A.O'Reilly III- 2013	19	
	*	*	Saša Baškarada-2016	20	
03	18	18	المجموع		

الجدول رقم (02): أبعاد إدارة المعرفة بناء على الدراسات السابقة.

الأبعاد				الدراسات السابقة		
تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	اكتساب المعرفة	الدراسة	الرقم	
*	*	*		أجماد رجا الله المحمادي 2022	01	بالتعزيرين
*	*	*	*	شيماء البطران 2022	02	
*	*	*		سمية مصطفى كامل البسوس 2020	03	
*		*	*	Seng Cheong Cheah - 2020	04	
*	*	*		Riad Ahmad M-Ab-azeed-2020	05	
*	*	*		سعيدة بورديمة-2021	06	الدراسات السابقة الخاصة بالتعزير المستقل
*	*	*	*	سعاد محمد بن يحيى-2009	07	
*	*	*	*	د. شنشونة محمد و د. بريطل فطيمة الزهرة-2018	08	
*	*	*	*	د. محمد محمود مكيد العلوان-2020	09	
*	*	*	*	وهيبة داسي-2021	10	
*	*	*	*	محمد عمر الديواني-2016	11	
*	*	*	*	أ.د.م. الصديق محمد الباشا-2017	12	
*	*	*		- د- ماجد قاسم عبده السياني- 2021	13	
*	*	*		مبروك محمد بشير-2022	14	
	*	*	*	Magnus Osahon Igbino- via-2018	15	
		*	*	Emil Hajric-2018	16	
		*		Mohammad Saqib -2017	17	
*	*	*		Muhammad Yousaf Ja- mil-2017	18	
*		*		Negar Armaghan-2017	19	
	*	*		Ebrahim Rahim -2017	20	
16	16	20	10	المجموع		

التعقيب على الدراسات السابقة و سبب اختيار الأبعاد:

تمحورت اغلب الدراسات على متغير واحد من متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات اما على إدارة المعرفة أو البراعة التنظيمية، اسهمت الدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري للدراسة واعداد الاستبانة ومساعدة الباحثان في الوصول الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. الاطلاع على الوسائل والأدوات الاحصائية المستخدمة وأساليب اختبار فروض الدراسة واختيار النموذج.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن جميعها تناولت كل من موضوع إدارة المعرفة وموضوع البراعة التنظيمية كلا على حدة، كما تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية من جهة، وبين إدارة المعرفة ومتغيرات أخرى من جهة أخرى، والعلاقة بين البراعة التنظيمية ومتغيرات أخرى من جهة، أو تناولت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، لكن الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية نجدها قليلة.

حيث وجدنا أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد المتغير المستقل التالية:(اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة – مشاركة المعرفة) وكان عدد الدراسات التي تطرقت لهذه الأبعاد على التوالي:(10-20-16-16). أما الدراسات التي تناولتها معا هي (07)سبعة وهي:

(شيماء البطران 2022 - سعاد محمد بن يحيى-2009 - د.شنشونة محمد و د.بريطل فطيمة الزهرة-2018 - د . محمد محمود مكيد العلوان-2020 - وهيبه داسي -2021 - محمد عمر الديواني-2016 - أ.د.م.الصدديق محمد الباشا -2017) .

أما أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد المتغير التابع التالية:(براعة الاستغلال – براعة الاستكشاف – هيكل تنظيمي مرن) وكان عدد الدراسات التي تطرقت لهذه الأبعاد على التوالي(18-18-03) أما الدراسات التي تناولتها معا هي (03)ثلاثة وهي: (د.جلال إسماعيل شبات-2021 - م.بشرى عبد ابراهيم-2021 - د.محمد إبراهيم كامل صويص-2019) .

تم التطرق للبعد الثالث هيكل تنظيمي مرن نظرا لاهميته في الدراسة رغم قلة الدراسات السابقة التي تناولته حسب الطالبين.

ومن نتائج هذه الدراسات نجد أنها اتفقت في بعض نتائجها واختلفت في بعضها الآخر، وهذا يفسر الطبيعة الموقفية لإدارة متغيراتها وتطبيقاتها من حيث الزمان والمكان وتغير الظروف، وبنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها أثر كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية أو من ناحية تحديد متغيرات الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، كما استفدنا من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وخاصة دراسة (أمجاد رجا الله المحمادي - سوزان محمد القرشي-2022) التي تكاد تتشابه مع دراستنا ولكنها تختلف من حيث مجال البحث.

المطلب الخامس : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول : أوجه التشابه :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم(03) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة وتأثيرها على البراعة التنظيمية للعاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز بتوفرت .	اغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر مثل (إستغراق الوظيفي , ثقافة التنظيمية , إبداع التنظيمي , الميزة التنافسية ,الإبداع الإداري)	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة الحالية عينة متكونة من 68 عامل في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز)	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية على عينة من العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز . سونلغاز . بتوفرت خلال موسم 2023_2022	تمت هذه الدراسات السابقة في عدة دول عربية و أجنبية في الفترة ما بين 2009_2022	من حيث المكان و الزمان
تمت دراسات الحالية في القطاع الاقتصادي(إنتاج الكهرباء والغاز)	تنوعت دراسات السابقة من ناحية نوع القطاع , حيث كانت في قطاع العام والخاص ومنظمات حكومية وغير حكومية، غلب عليها الطابع العام.	من حيث القطاع
تناولت الدراسة الحالية 4أبعاد للمتغير المستقل إدارة المعرفة والتي تشمل (اكتساب المعرفة, مشاركة المعرفة ,خزن المعرفة, تطبيق المعرفة) أما المتغير التابع البراعة التنظيمية فلقد تناولت 3 أبعاد والتي تشمل (براعة الاستغلال, براعة الاستكشاف ,هيكل تنظيمي مرن).	تناولت الدراسات السابقة عدة أبعاد من المتغيرين المستقل والتابع.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبين وبالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب السادس : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في :

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- 2- ساهمت في الوقوف على أبعاد إدارة المعرفة والتي من شأنها أن تؤثر على البراعة التنظيمية ؛
- 3 - ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛

- 4- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- 5- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة وطرق عملية الاحصاء ومعالجة البيانات ؛
- 6- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرار لأي من دراسات سابقة ؛
- 7- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد و الوقت ؛

خلاصة الفصل الأول :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وأهم أبعاد كل منهما, حيث تعد إدارة المعرفة المصدر الأساسي للقيمة و أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية , وتعتبر البراعة التنظيمية ضرورية لربط المعرفة الجديدة الناتجة عن الاستكشاف نحو المعرفة المتقدمة بشكل تدريجي نتيجة الاستغلال .

بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة التي ارتبطت بالمتغيرين للوقوف على أهم القضايا والمشاكل التي تناولتها تلك الدراسات بأبعادها المختلفة, حيث قمنا بتصنيف الدراسات السابقة إلى 35 دراسة, واختمنا هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة حيث أوضحنا أوجه الاختلاف والشبه بينها وبين الدراسة الحالية, كما أشرنا إلى مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الواصة الميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
- الطاقات المتجددة - توقوت -

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الواقع العملي، فقد اخترنا إحدى المؤسسات الاقتصادية و هي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت- لغرض الوصول إلى أهداف البحث، و تحقيق صحة الفرضيات و ذلك باستخدام برنامج SPSS - 26.

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالتالي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي تم الإعتماد عليها، مروراً بالمنهج ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات .

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل المداخل العامة لأثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب الدراسة الميدانية، عن طريق توزيع استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة سونلغاز محل الدراسة وتحليل نتائجه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) نسخة 26 باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية التالية:

- 1- استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان؛
- 2- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
- 3- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛
- 4- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأبعاد البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 5- معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر إدارة المعرفة مستقلاً على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)؛
- 6- معامل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)؛
- 7- اختبار T-Test لمعرفة الفروق في مستوى إدارة المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة تعزّي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الوظيفة)؛
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (one way Analysis of Variance)، لمعرفة الفروق في مستوى البراعة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزّي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (السن والحالة العائلية، الخبرة المهنية).

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة من إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها . ويعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عدد من القواعد العامة .

ونظرا لطبيعة أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة (Case study) والذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، حيث يساعد في زيادة الرصيد المعرفي عن الظاهرة المدروسة. حيث تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، الملتقيات والوثائق الرسمية وكذا الأبحاث والدراسات، ومراجع أخرى لها صلة مباشرة بالموضوع قد تسهم في إثراء الدراسة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.

- **المصادر الأولية:** أما في الجانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول المحاور في هذا الاستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل تغطية الإطار التطبيقي لها. وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

تمهيد:

بعد الدراسة والتطرق إلى الجانب النظري سنحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي والذي يتضمن الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة -توقرت- وسوف نتعرض في هذا الفصل لأهم النقاط، من خلال دراستنا للموضوع في هذه المؤسسة وعليه قد تطرقنا إلى مبحثين هما:

أولا: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

1 - : لمحة عن المؤسسة.

أ - تعريف المؤسسة:

شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية (لألواح الشمسية)، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل المازوت { gazoil } .

تأسست الشركة في أبريل (2013) ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية.

ب - الموقع: تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتوقرت الطريق الوطني رقم (03).

في 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة" وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

ثانيا: أهداف المؤسسة محل الدراسة

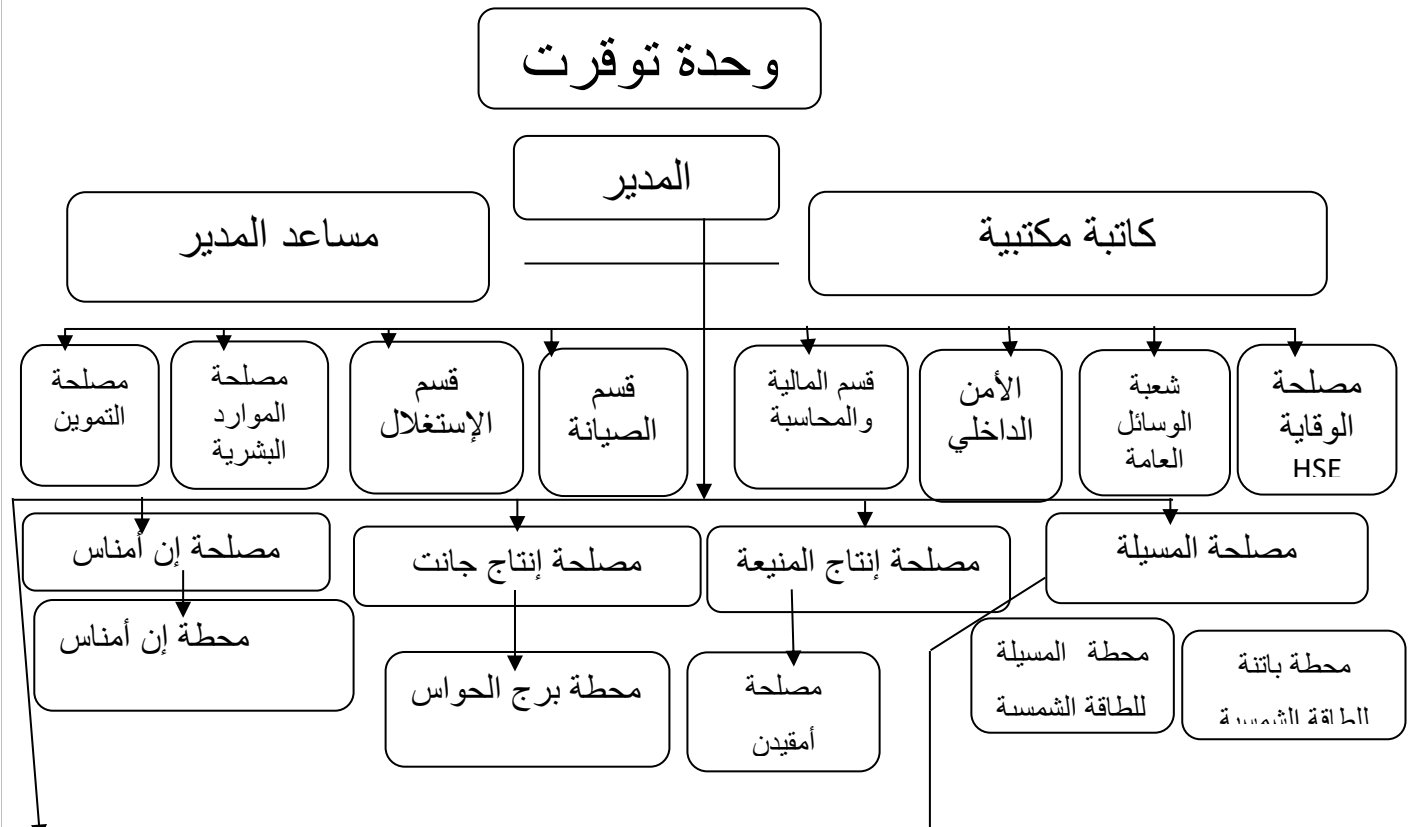
وتتمثل فيما يلي :

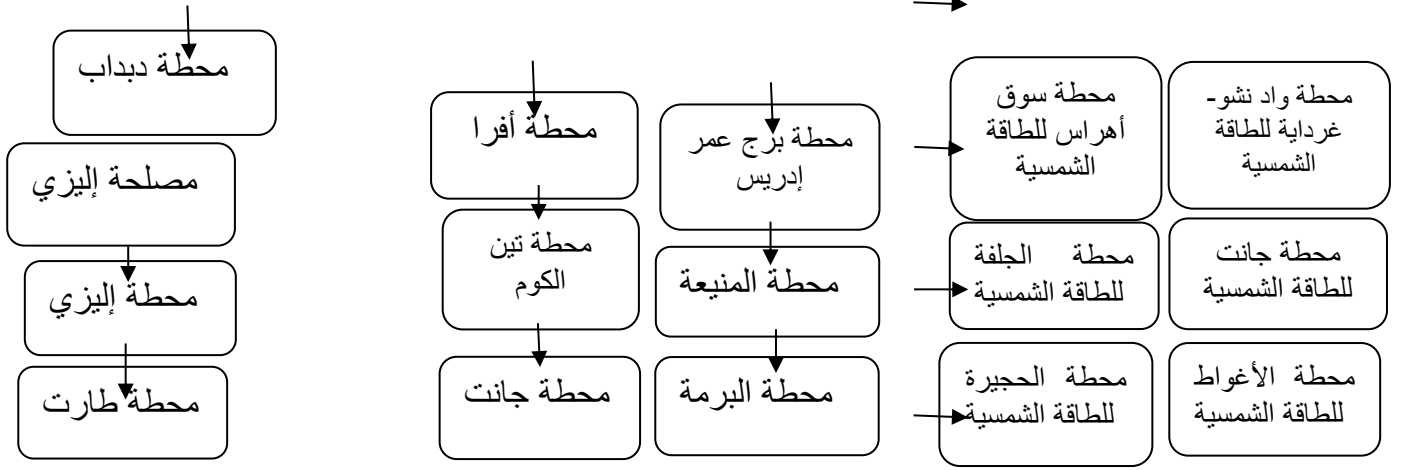
- 1- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية ؛
- 2- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد؛
- 3- التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية ؛
- 4- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم ؛
- 5- الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محليا وإقليميا ؛
- 6- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتمادية واستمرارية ؛
- 7- المحافظة على متطلبات السلامة العامة ؛
- 8- تحقيق عائد مالي كبير لشركة ؛
- 9- توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية)؛
- 10- القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.

الفرع الثالث: عرض وشرح الهيكل التنظيمي

أولا: عرض الهيكل التنظيمي

الشكل (01-02) : الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة توقرت





ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

1/ المدير : هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء لأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين .

2/ كتابة مكتبة : وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية , إضافة إلى تسجيل كل من البريد الوارد والصادر , استقبال الفاكس , تصيف وترتيب , وتنظيم الوثائق , استقبال الزوار وترتيب المواعيد الخاصة بالمدير .

3/ مساعد التسيير : من مهامه التنسيق بين لأقسام والمصالح وكذا تنظيم مواعيد الاجتماعات.

4/ شعبة الوسائل العامة : تقوم المصلحة بالاهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة وكذا توفير النقل والإيواء للعمال أثناء القيام بمهامهم أو أثناء التكوين وغيرها .

5/ قسم المالية والمحاسبة : يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس أموال أحسن استغلال , لدى يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام.

6/ مصلحة الموارد البشرية : تقوم هاته المصلحة بتسيير شؤون العمال ومتابعة حركاتهم أثناء مساهمهم المهني إعداد أجور العمال , تكوين العمال , التوظيف .

7/ مصلحة الوقاية والأمن : توفر الأمن والسلامة للعمال , والقيام بتسيير العمال , ويستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل وكذا إنجاز مخططات الوقاية .

8/ الأمن الداخلي للمؤسسة : المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها .

9/ قسم الصيانة : من مهام هذا القسم متابعة وصيانة المحركات لكل محطات الإنتاج , كما يقوم بالتدخل حسب التخصص.

10/ مصلحة التموين : تقوم هاته المصلحة بتأمين عملية التموين للمؤسسة بشراء جميع الاحتياجات الخاصة لكل قسم أو مصلحة أو محطة.... إلخ .

11/ قسم الاستغلال : بتوفير يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية لمحطات الإنتاج ومتابعة الكمية المنتجة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات.

12/ مصالح ومحطات الإنتاج :

✓ مصلحة المسيلة : وهي مصلحة تشرف على تسيير محطات إنتاج الكهرباء وبالطاقة الشمسية وعدد المحطات التابعة لها هي ثمان محطات [المخطط].

✓ مصلحة جانت : كذلك هي تشرف على تسيير محطات الإنتاج للكهرباء وعدد المحطات التابعة لها هي أربع محطات [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة المنيعية : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها [4] [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إليزي : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إن أمناس : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

جدول رقم(02-01): يمثل القيادة الخاصة بحركة العمال في SKTM

البيان	عدد العمال لشهر مارس سنة 2021	عدد العمال لشهر مارس سنة 2022	الفارق بين العمال
(C)الإطارات	169	187	18
(H-M)عون تأهيل	278	269	-9
(P-M)عون تأهيل	126	135	9
(EXC)عون تنفيذ	124	147	23
مجموع العمال الدائمين (CDI)	697	738	41
(C)الإطارات	0	0	0
(H-M)عون تأهيل	0	0	0
(P-M)عون تأهيل	0	0	0
(EXC)عون تنفيذ	62	62	0
مجموع العمال المؤقتين (CDD)	62	62	0
مجموع العمال المؤقتين والدائمين (CDD+CDI)	759	800	41

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

هذا الجدول ليبيّن حصيلة التغيرات الناتجة عن حركة دخول وخروج العمال في حالة التقاعد أو الاستقالة أو التسريح.. إلخ تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة كل ثلاثي ، تقوم على أساسها متابعة حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة ومقارنتها مع نفس الشهر من السنة السابقة من السنة الحالية لمعرفة احتياجاتها ومصاريف العمال والمصلحة التي فيها نقصان أو زيادة في عدد العمال المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك ، ويبين كذلك عمال المؤسسة من مختلف الأصناف إطارات، عمال مؤهلون، عمال تنفيذيين سواء كانوا عمال دائمين أو مؤقتين .

التحليل :

بالنسبة للعمال الدائمين : CDI

الإطارات: نلاحظ أن هناك زيادة في عمال الإطارات ب: 18 إطار من شهر مارس 2021 إلى شهر مارس 2022 ويعود سبب ذلك إلى راجع إلى التوظيف.

عون تأهيل (HM): حيث هناك انخفاض في 09 عون تأهيل (HM) من مارس 2021 إلى مارس 2022 وهذا راجع إلى الإحالة التقاعد وكذا الاستقالة أو الوفاة.

عون تأهيل (PM): نرى أن زيادة في 09 عمال عون تأهيل (PM) من مارس 2021 إلى مارس 2022 والسبب راجع إلى التوظيف.

عون تنفيذ (EXC): هناك زيادة في عمال التنفيذ بـ 23 والسبب راجع إلى التوظيف.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (بوحوش و اخرون، 2000، صفحة 32)

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها". (طويطي، 2018، صفحة 19)

ثالثاً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (طويطي، 2018، صفحة 20)

وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الادارة والبالغ عددهم بـ (135) وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (76)، من موظفي الادارة، وعليه يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - والجدول التالي يوضح آلية توزيع الاستبيانات على العينة الدراسة:

جدول رقم (02-02): يبين توزيع الاستمارات على افراد العينة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة
76	72	04	04	68
100.00%	95.74%	5.26%	5.26%	89.5%

المصدر من إعداد الطالبين

حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 72 استبيان من أصل 76 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 04 استبيانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 04 استبيانات غير صالحة للتحليل لعدم اكمال الإجابات على كامل عبارات الاستبيان ، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 68 استبيان، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (89.5%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب اعداد أي دراسة جمع المعلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة .

و" يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد او وسيلة اخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان". (د.طويطي و د.وعيل ، 2014، صفحة 28)

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهدافه في ضوء اشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الاجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فإنه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم طرحه من الدراسات السابقة .

ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الأستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آراءه وتوجيهاته واقتراحاته بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 42 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات ملء الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحث.

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
	البعد الأول: اكتساب المعرفة	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	البعد الثاني: تخزين المعرفة	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	البعد الثالث: مشاركة المعرفة	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	البعد الرابع: تطبيق المعرفة	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	المحور الأول: إدارة المعرفة	24 عبارة
	البعد الأول: براعة الاستكشاف	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	البعد الثاني: براعة الاستغلال	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 06
	المحور الثاني: البراعة التنظيمية	18 عبارة
مجموع عبارات الاستبيان		(42) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الجدول أعلاه الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (بنفس عدد العبارات)، ومن حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى تتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية. وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فإنه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات في برنامج (spss) ب (1،2،3،4،5):

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- **المدى العام:** وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- **طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:** $0.8=5/4$

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

[1، 1.80=1+0.80] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جدا

كما يلي: [1- 1.80] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين أدناه.

وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل

عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جدا؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جدا)؛

وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر

المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛	[1.80 -1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81- 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[2.60 -1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61- 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[3.40 -2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[4.20 -3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21- 5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.	[5 -4.21]

- اختيار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية

01- اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع أحد التوزيعات الاحتمالية الأخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها: (أبو زيد، 2005، صفحة 156)

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شاييرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50. ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي (ربيع أمين، 2008، صفحة 121):

☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي
☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:
جدول رقم(02-04) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.494	68	0.983	0.200	68	0.065	المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0.232	68	0.977	0.200	68	0.074	المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع

القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة أكبر من أو تساوي(50 فردا) فإننا نستدل بـ نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول(إدارة المعرفة) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني(البراعة التنظيمية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

02- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26)** وتم

الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. الرسوم البيانية: من أجل عرض القيم والمؤشرات الإحصائية بيانياً كي يسهل فهمها أكثر.
3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرات المستخدم في الاستبيان، ويستخدم أيضاً في تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وتم الاستعانة بقيم المتوسط الحسابي أفضّل في ترتيب عبارات المحاور وأبعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما.
4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
5. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي:
 - إذا كانت قيمه: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة).
 - إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعاً ما)، وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة).
 - وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة)، وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات (ممتازة).
 (Mana & Fanny , 2009, p. 53)
6. تحليل الانحدار (**Regression analysis**): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:
 - ☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
 - ☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة العلاقة؟
 - ☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
 - ☞ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. (نحلة رزق الله، 2002، الصفحات 210-211)

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة .

أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي نهدف من خلال الصدق البنائي قياس الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وايضاً لقياس الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (1-) و(1+)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية:

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) غير ذلك فانه يتم النظر في فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان. والجداول التالية تبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور الاستبيان كما يلي:

جدول رقم (02-05) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: (المتغير المستقل)			
1	0.000	0.873**	البعد الأول: اكتساب المعرفة
2	0.000	0.896**	البعد الثاني: تخزين المعرفة
3	0.000	0.915**	البعد الثالث: مشاركة المعرفة
04	0.000	0.904**	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: (المتغير التابع)			
1	0.000	0.906**	البعد الأول: براعة الاستكشاف
2	0.000	0.918**	البعد الثاني: براعة الاستغلال

3	البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن	0.893**	0.000	دال
(الصدق البنائي للمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان				
01	المحور الأول : إدارة المعرفة	0.962**	0.000	دال
02	المحور الثاني : البراعة التنظيمية	0.950**	0.000	دال
دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور (المتغير المستقل) تراوحت بين أعلى قيمة بلغت (0.962) وأدنى قيمة بلغت (0.873) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلاً نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الأول: اكتساب المعرفة) بلغت (R=0.873) وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الأول: اكتساب المعرفة) والدرجة الكلية لمحوره (المحور الأول : إدارة المعرفة) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي ان البعد له عباراته قادر على قياس المتغير) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الابعاد والمحاور الاستبيان. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات أداة الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين ، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفق ظروف مماثلة و أكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha هي اذا حقق لمعامل قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور أو البعد تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرونباخ :

جدول رقم: (02-06) يوضح ثبات أداة الاستبيان حسب قيم ألفا كرونباخ

القيم الاحصائية			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ		
ثابت	06	834.0	البعد الأول: اكتساب المعرفة	1
ثابت	06	0.817	البعد الثاني: تخزين المعرفة	2
ثابت	06	0.865	البعد الثالث: مشاركة المعرفة	3
ثابت	06	0.865	البعد الرابع: تطبيق المعرفة	4
ثابت	24	0.946	ثبات جميع عبارات المحور الأول: إدارة المعرفة	
ثابت	06	0.844	البعد الأول: براعة الاستكشاف	1
ثابت	06	0.896	البعد الثاني: براعة الاستغلال	2
ثابت	06	0.928	البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن	3
ثابت	18	0.948	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: البراعة التنظيمية	
ثابت	42	0.969	ثبات جميع عبارات الاستبيان	
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6: فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.				
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من عبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرو نباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).

فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس إدارة المعرفة بلغت قيمة معامل الثبات (0.946) والذي يضم (24) عبارة، والتي تعتبر قيمة ممتازة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى البراعة التنظيمية بلغ (0.948) والذي يضم 18 عبارة، وهي قيمة ممتازة، كذلك وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.969) بإجمالي (42) عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى (0.6). ومنه ومن قيم معامل ألفا كرو نباخ الممتازة المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات الممتازة للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

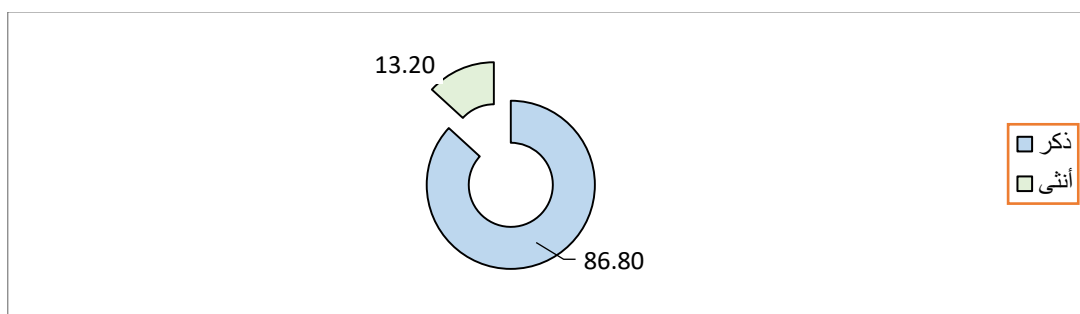
جدول رقم (02-07): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
86.8	59	ذكر
13.2	09	أنثى
100.0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 68 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 59 وبنسبة 86.8% لصالح الذكور وهي تمثل غالبية أفراد العينة وعدد فئة الإناث بلغ 09 أفراد و بنسبة 13.2% والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-02) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

2- بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

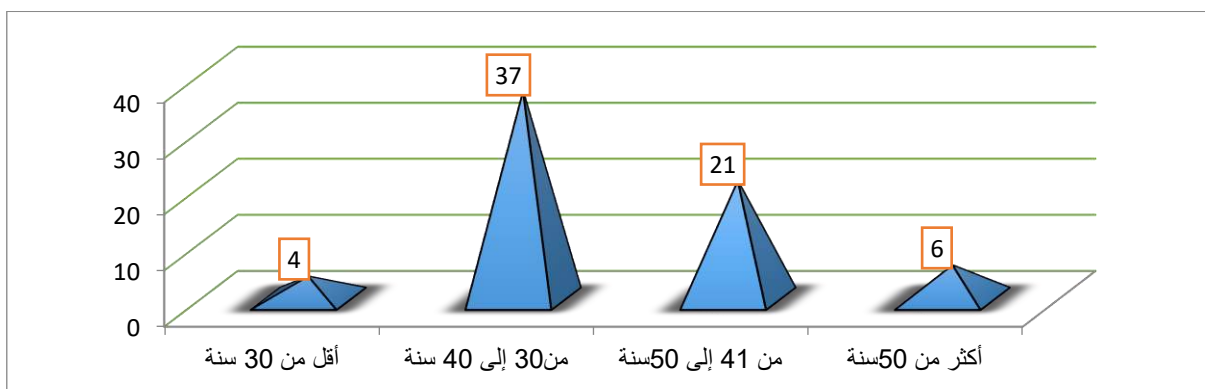
جدول رقم: (02-08) يبين توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	
5.9	04	أقل من 30 سنة
54.4	37	من 30 إلى 40 سنة
30.9	21	من 41 إلى 50 سنة
8.8	6	أكثر من 50 سنة
100.0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 68 فرداً، أكبر فئة بعدد 37 فرداً ونسبة 54.40% لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة)، وبعدد 21 فرداً بنسبة 30.90% لصالح الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)، ونسبة 8.80% لصالح الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، ولصالح الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 5.90% والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-03) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

03- بالنسبة لمتغير المهنة الوظيفي

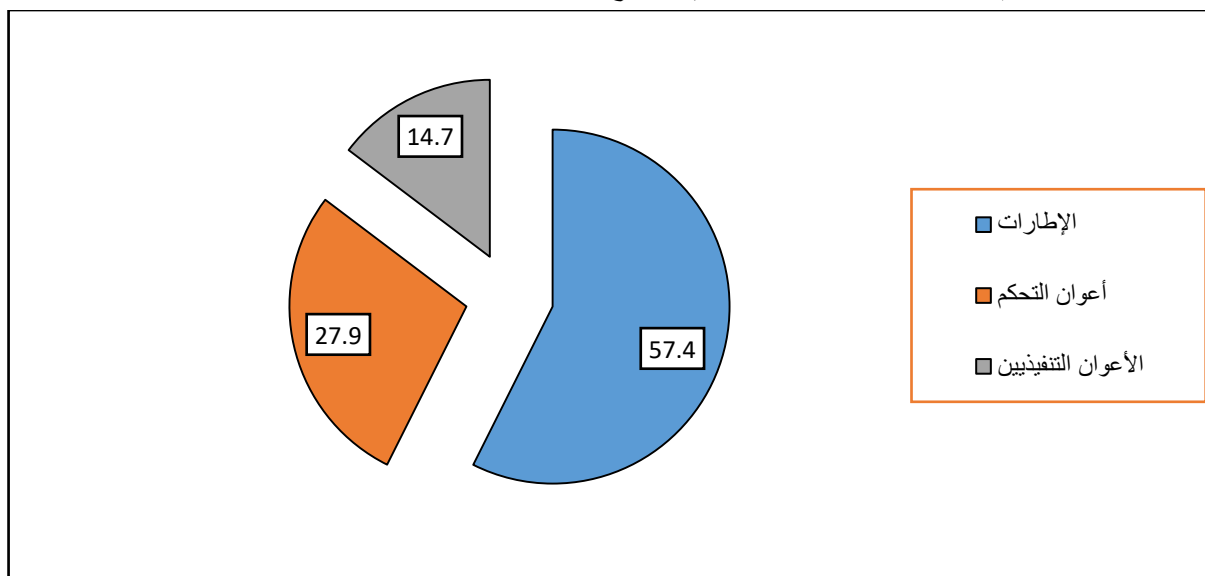
جدول رقم (02-09): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المهنة المهنية

النسبة %	التكرار	
57.4	39	الاطارات
27.9	19	أعوان التحكم
14.7	10	الاعوان التنفيذيين
100.0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 68 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المهنة الوظيفي بعدد 39 فرداً بنسبة 57.40% لصالح (الإطارات) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة (أعوان التحكم) بنسبة 27.90% ولصالح الفئة (الأعوان التنفيذيين) بنسبة 14.70% والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-04) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

4- . بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المستجوبين

جدول رقم (02-10) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

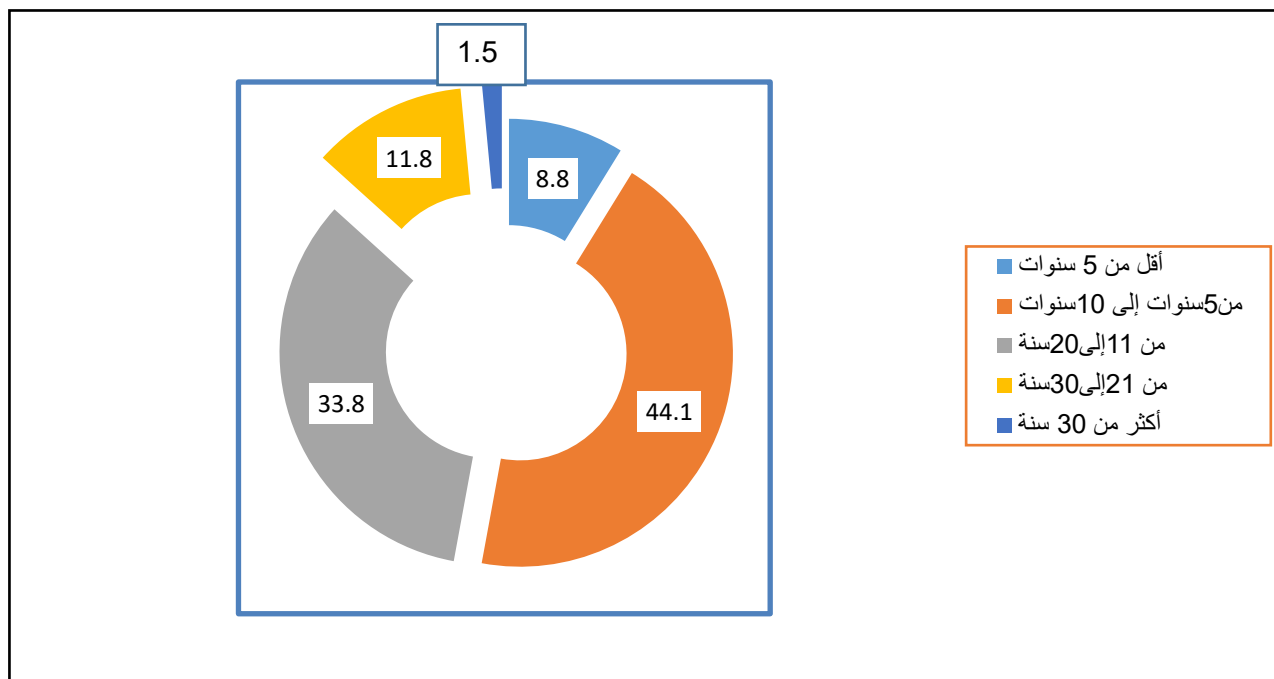
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
8.8	06	أقل من 5 سنوات
44.1	30	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
33.8	23	من 11 إلى 20 سنة
11.8	08	من 21 إلى 30 سنة
1.5	01	أكثر من 30 سنة
100.0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 68 فرداً، أكبر فئة بعدد 30 فرداً بنسبة 44.10% لصالح فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، وبعدد 23 فرداً بنسبة 33.80% لصالح فئة سنوات الخبرة (من 11 سنة إلى 20 سنة)، وبعدد 08 أفراد بنسبة 11.80% لصالح فئة سنوات الخبرة (من

21 إلى 30 سنة)، وبعدهد فرد واحد (01) بنسبة 1.50 % لصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من 30 سنة) والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-05) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

5- بالنسبة لمتغير المؤهل أو المستوى العلمي للمستجوبين:

جدول رقم (02-11) يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل أو المستوى العلمي

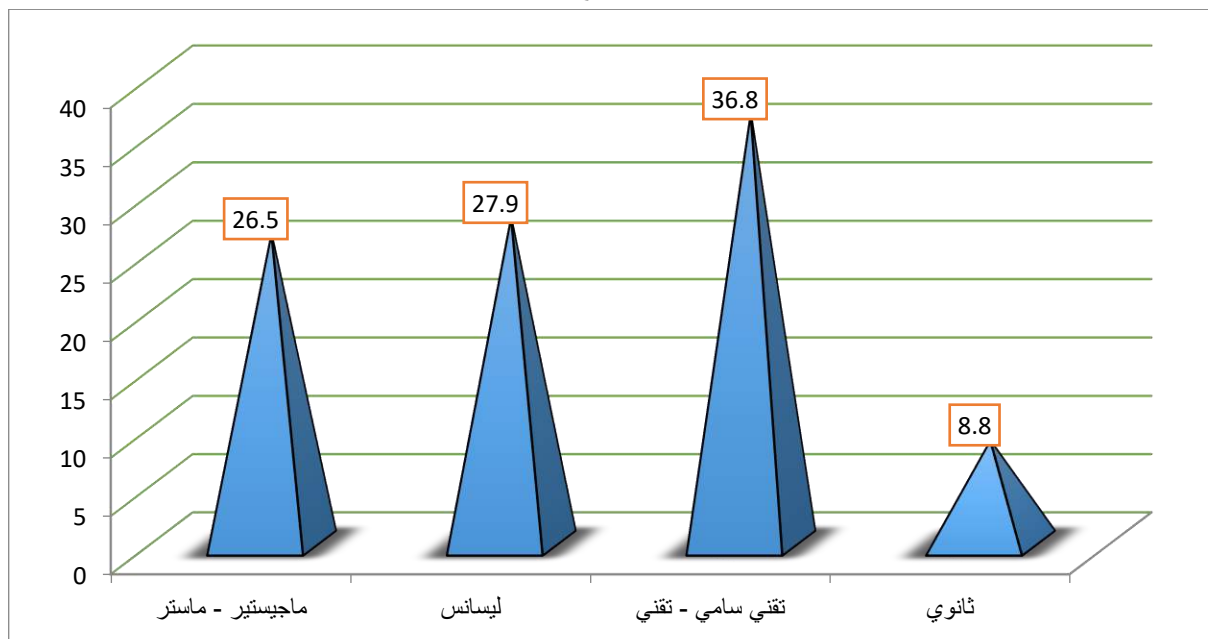
النسبة %	التكرار	المؤهل أو المستوى العلمي
26.5	18	ماجستير - ماستر
27.9	19	ليسانس
36.8	25	تقني سامي - تقني
8.8	06	ثانوي
100.0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 68 فردا، أكبر فئة بعدد 25 فردا ونسبة 36.80% لصالح فئة (تقني سامي - تقني)، وبعدهد 19 فردا بنسبة 27.90% لصالح فئة (ليسانس)، ونسبة

26.50% لصالح فئة (ماجستير - ماستر)، ولصالح فئة (ثانوي) بنسبة 8.80%، والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-06) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: إدارة المعرفة. يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان وفقاً للعبارات من 01 إلى 24 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: إدارة المعرفة

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها.	3.32	0.984	66.40	موافقة متوسطة
02	يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمة لتساهم في الحصول على المعرفة.	3.40	0.866	68.00	موافقة متوسطة
03	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة و الإبداع.	3.44	0.887	68.80	موافقة عالية

04	يقوم الموظفون من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالحصول على المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.	3.90	0.735	78.00	02	موافقة عالية
05	تمنح المؤسسة للعمال فرصة لمواصلة دراساتهم والتدريب لتوسيع معارفهم.	3.91	0.786	78.20	01	موافقة عالية
06	تعمل إدارة المؤسسة على استمرارية تدفق المعلومات.	3.57	0.816	71.40	03	موافقة عالية
X01	اكتساب المعرفة	3.5907	0.62853	71.81	بدرجة عالية	
01	يقوم موظفو المؤسسة بتخزين النماذج و التصاميم المهام والمشاريع الجديدة من أجل الرجوع إليها لمشاريع مماثلة.	3.85	0.70	77.00	01	موافقة عالية
02	تستخدم المؤسسة الطرق التكنولوجية لتخزين المعرفة.	3.66	0.84	73.20	03	موافقة عالية
03	تشارك المؤسسة العاملين لديها بالدورات التدريبية .	3.76	0.74	75.20	02	موافقة عالية
04	تخزن المؤسسة المعلومات والاقتراحات التي يديها الزبون.	3.41	0.83	68.20	06	موافقة عالية
05	يمكن استرجاع المعلومات المخزنة في المؤسسة بسهولة.	3.53	0.94	70.60	04	موافقة عالية
06	تمكن المؤسسة العاملين لديها من التعرف على برامج تخزين المعلومات و كيفية استرجاعها.	3.51	0.91	70.20	05	موافقة عالية
X02	تخزين المعرفة	3.6225	0.59893	72.45	بدرجة عالية	
01	نشر المعرفة وانتقالها يتم بسهولة بين العاملين.	3.51	0.87	70.20	04	موافقة عالية
02	المعرفة الموجودة داخل المؤسسة متاحة لكافة الافراد.	3.37	0.90	67.40	05	موافقة متوسطة
03	تتنبأ المؤسسة بالمعلومات المطلوبة وتعمل على توزيعها على العاملين	3.35	0.77	67.00	06	موافقة متوسطة
04	توزع المؤسسة المعلومات على العاملين حسب الاختصاص.	3.69	0.72	73.80	03	موافقة عالية
05	تمتلك المؤسسة القدرة على اىصال المعرفة لأفرادها.	3.70	0.73	74.00	02	موافقة عالية
06	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية بين الوحدات التنظيمية لضمان نشر المعرفة.	3.82	0.67	76.40	01	موافقة عالية
X03	مشاركة المعرفة	3.5760	0.60295	71.52	بدرجة عالية	
01	أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	3.99	0.66	79.80	02	موافقة عالية
02	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة و تلي احتياجات العمل.	3.49	0.80	69.80	04	موافقة عالية
03	تمتلك مؤسستي عمليات لاستثمار المعارف المكتسبة.	3.31	0.89	66.20	06	موافقة متوسطة
04	تمتلك مؤسستي عمليات لاستبدال المعرفة القديمة و غير المطبقة بأخرى عصرية و أكثر فائدة.	3.46	0.89	69.20	05	موافقة عالية

05	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.78	0.86	75.60	03	موافقة عالية
06	توفر متطلبات تطبيق المعرفة من أجهزة حواسيب و أنظمة و غيرها.	4.03	0.79	80.60	01	موافقة عالية
X04	تطبيق المعرفة	3.6740	0.63182	73.40		بدرجة عالية
X	الدرجة الكلية للمتغير المستقل:	3.6158	0.54796	72.31		بدرجة عالية
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي (%) = المتوسط الحسابي * 0.20						
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما.						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: 3.6158 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [من 3.41 إلى 4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.54796، وهو منخفض مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 72.31% على أن مستوى إدارة المعرفة لدى الموظفين العاملين بـ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- توقرت - هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين وفيما يلي ترتيب وتقييم مستويات أبعاد إدارة المعرفة وهذا حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين:

جدول رقم (02-13) يبين ترتيب أبعاد إدارة المعرفة

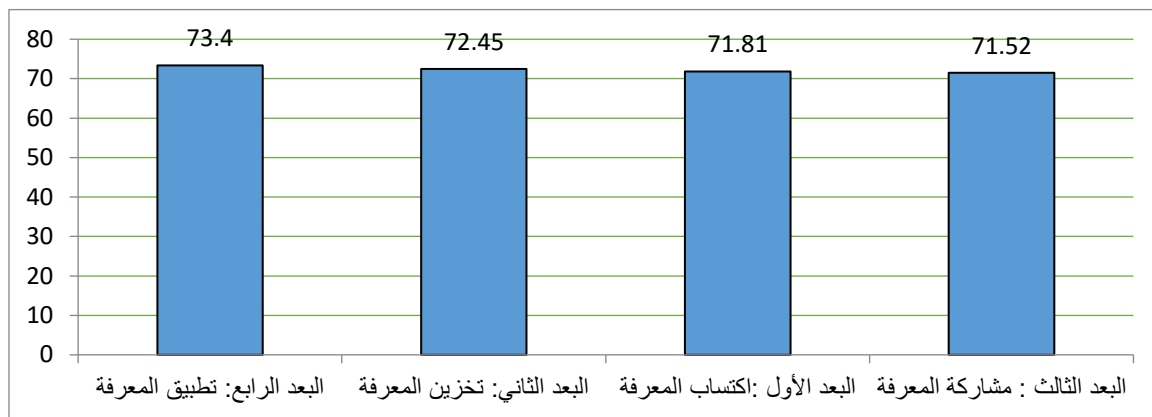
الترتيب	مستوى التطبيق / التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	المجال	الدرجة				
03	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	71.81	0.62	3.59	البعد الأول: اكتساب المعرفة
02	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	72.45	0.59	3.62	البعد الثاني: تخزين المعرفة
04	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	71.52	0.60	3.57	البعد الثالث: مشاركة المعرفة
01	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	73.40	0.63	3.67	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	72.31	0.54	3.61	المتغير المستقل:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: مستويات أبعاد إدارة المعرفة لدى الموظفين العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة- توقرت - متوفرة بنسب عالية لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة كما هي موضحة في الشكل أدناه ، حيث جاء البعد الرابع: تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (73.40%)، في المرتبة الثانية يليه البعد الثاني: تخزين المعرفة وبنسبة بلغت (72.45%)، في المرتبة الثالثة يليه البعد الأول: اكتساب

المعرفة وبنسبة بلغت (71.81%)، وفي الأخير نجد أن البعد الثالث: مشاركة المعرفة جاء في المرتبة الاخيرة وبنسبة بلغت (71.52%).

الشكل رقم (02-07) رسم بياني لترتيب مستويات تطبيق أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثانيا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: البراعة التنظيمية يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان وفقا للعبارات من 01 إلى 18 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع: البراعة التنظيمية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تسعى مؤسستنا لابتكار منتجات وخدمات جديدة.	3,43	0.80	68.60	موافقة عالية
02	تتقبل مؤسستنا الطلبات التي تفوق منتجاتها وخدماتها الحالية.	3,37	0.77	67.40	موافقة متوسطة
03	لدى مؤسستنا تجربة كبيرة مع المنتجات و الخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماما.	3,54	0.76	70.80	موافقة عالية
04	تتكيف المؤسسة مع التغيرات الخاصة في البيئة المحيطة.	3,57	0.82	71.40	موافقة عالية
05	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.	3, 69	0.89	73.80	موافقة عالية

موافقة عالية	02	73.00	0.84	3,65	تعمل المؤسسة على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس.	06
بدرجة عالية		70.83	0.60974	3,5417	براءة الاستكشاف	X01
موافقة عالية	05	68.80	0.74	3.44	تتبنى الادارة سياسة التحسين المستمر و الابداع في تقديم الخدمة.	01
موافقة متوسطة	06	66.20	0.87	3.31	تعتمد المؤسسة أساليب و تقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.	02
موافقة عالية	04	69.40	0.85	3.47	تأخذ المؤسسة بآراء العاملين لتطوير الخدمة باستمرار.	03
موافقة عالية	03	70.20	0.82	3.51	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.	04
موافقة عالية	01	72.60	0.88	3.63	تحرص المؤسسة على استغلال امكاناتها المتوفرة.	05
موافقة عالية	02	71.80	0.83	3.59	توظف المؤسسة التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة و فاعلية.	06
بدرجة عالية		69.85	0.67620	3.4926	براءة الاستغلال	X02
موافقة متوسطة	06	63.20	1.031	3.16	تضع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل في كل لحظة.	01
موافقة متوسطة	05	65.20	1.045	3.26	يتميز الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بأنه شامل لكافة المسميات.	02
موافقة عالية	02	70.00	0.855	3.50	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل المهام الإدارية في المؤسسة.	03
موافقة عالية	01	74.00	0.898	3.70	يساعد الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري.	04
موافقة عالية	03	69.40	0.999	3.47	يصمم الهيكل التنظيمي على أسس علمية متخصصة من ذوي الخبرة.	05
موافقة عالية	04	68.80	0.983	3.44	يستند الهيكل التنظيمي في المؤسسة على مبدأ تفويض المهام وعلى توزيع الاختصاصات.	06
بدرجة عالية		68.48	0.83230	3.4240	هيكل تنظيمي مرن	X03
بدرجة عالية		69.722	0.63867	3.4861	الدرجة الكلية للمتغير التابع	X
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 0.20)						

من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: 3.4861 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [من 3.41 إلى 4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.63867، وهو منخفض، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 69.722% على أن مستوى البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت - هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين وفيما يلي ترتيب وتقييم مستويات أبعاد تطبيق البراعة التنظيمية وهذا حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين:

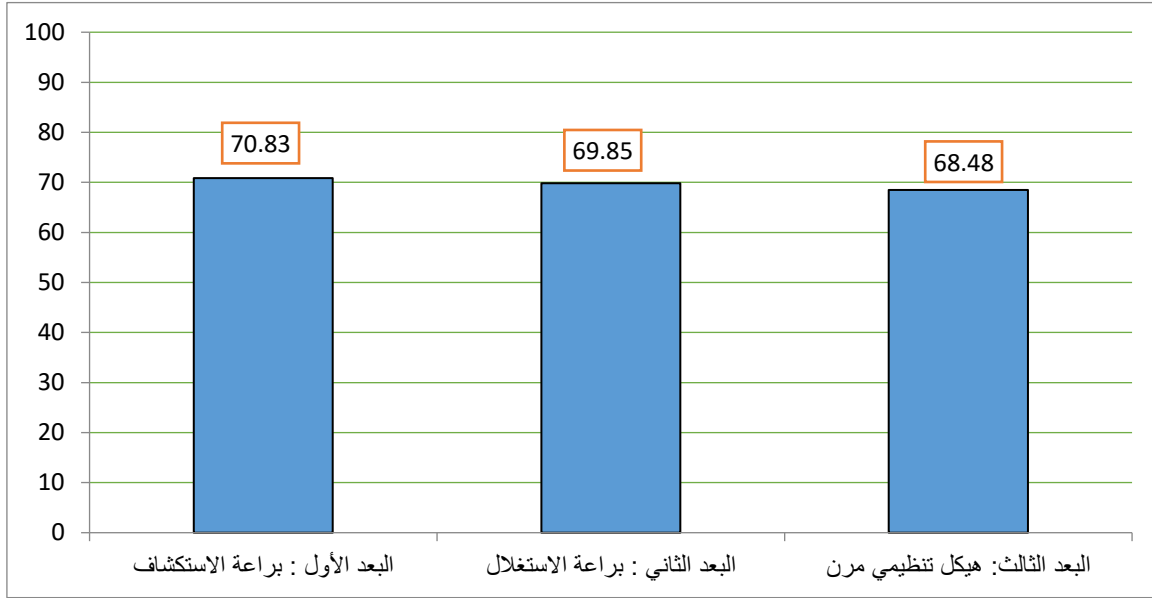
جدول رقم (02-15) يبين ترتيب مستويات أبعاد البراعة التنظيمية

الترتيب	مستوى التطبيق / التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	المجال	الدرجة				
01	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	70.83	0.60974	3,5417	البعد الأول : براعة الاستكشاف
02	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	69.85	0.67620	3.4926	البعد الثاني : براعة الاستغلال
03	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	68.48	0.83230	3.4240	البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن
	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	69.722	0.63867	3.4861	المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: مستوى الإجمالي لتطبيق أبعاد البراعة التنظيمية حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت- هو بدرجة عالية وبنسبة بلغت (69.722%) ومن حيث ترتيب أبعاده نجد أنها مطبقة بنسب متقاربة كما هي موضحة في الشكل أدناه ، حيث جاء البعد الأول :براعة الاستكشاف في المرتبة الأولى وبنسبة (70.83%) ، يليه البعد الثاني: براعة الاستغلال بنسبة (69.85%) في المرتبة الثانية و يليه البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن بنسبة بلغت (68.48%) في المرتبة الثالثة.

الشكل رقم (02-08) رسم بياني لترتيب أهمية ومستوى تطبيق أبعاد إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة:

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية بأبعاده (البعد الأول: براعة الاستكشاف، البعد الثاني: براعة الاستغلال، البعد الثالث: هيكل تنظيمي مرن) وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، حيث ومن خلال حساب معادلة الانحدار الخطي لعلاقة التأثير بين المتغيرين فإننا نتحصل على مؤشرات احصائية تفسر لنا هذه العلاقة:

04-01: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

نص الفرضية الاحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .
 تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) على المتغير التابع: البراعة التنظيمية وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيها ليس له أي تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.
 صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + +B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

ε_i يمثل الأخطاء العشوائية:

B_0 : المعامل الثابت

- معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: اكتساب المعرفة) $B_1: (x_1)$

- معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني: تخزين المعرفة) $B_2: (x_2)$

- معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث: مشاركة المعرفة) $B_3: (x_3)$

- معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الرابع: تطبيق المعرفة) $B_4: (x_4)$

- المتغير التابع (البراعة التنظيمية) y

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)).

جدول رقم (02-16): يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج				
معامل الارتباط المتعدد R		معامل التفسير R Square		
0.829		0.687		
معنوية الكمية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA				
اختبار F (F-test)		Sig. مستوى المعنوية أو احتمال الخطأ p		
34.960		0.000		
المعنوية الجزئية، لمعاملات				
المتغيرات المستقلة	B قيم معاملات الانحدار	قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية.	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة
الثابت (Constant)	=B ₀	0.017	0.055	VIF
			0.956	

2.517	0.027	2.272	0.257	=B ₁	البعد الأول: اكتساب المعرفة
2.594	0.213	1.257	0.152	=B ₂	البعد الثاني: تخزين المعرفة
3.581	0.040	2.094	0.295	=B ₃	البعد الثالث: مشاركة المعرفة
3.144	0.046	2.040	0.257	=B ₄	البعد الرابع: تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) في النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولاً: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل من 5. (السيد عامر، 2018، صفحة 54)

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) هي أقل من 5، حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (2.517 أعلى قيمة وأدنى قيمة 3.581)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية، ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل باقي المؤشرات الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد وهذا من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منها على المتغير التابع كما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار **F (F-test)**: وهي القيمة التي تشير الى معنوية نموذج

الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=34.960) وأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير دال احصائيا لـ المتغيرات المستقلة أو على الأقل واحد من هذه المتغيرات مع المتغير التابع وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بـ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت.

- تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $R = 0.829$ وقيمته موجبة ودالة إحصائياً، لأن قيمة المستوى المعنوية ($0.000 = sig$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 . ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغيرات أبعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) والمتغير (البراعة التنظيمية) وطردية (موجبة)، أي أن كل زيادة في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة يؤدي ذلك إلى زيادة في البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت -وهذه النتيجة منطقية من حيث الاتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

- تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدرة بـ $R^2 = 0.687$ وهي تُوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار حيث بلغت 68.70% أي أن 68.70% من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت -، ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات أبعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) معاً وهذا من وجهة نظر المستجوبين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، بعبارة أخرى أن إدارة المعرفة تساهم بنسبة 68.70% في البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت -، وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة التقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبين في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). وتشير قيم معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه أن كل أبعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) لها تأثير معنوي على المتغير التابع البراعة التنظيمية، ما عدا (البعد الثاني: تخزين المعرفة) ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع، لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت -حيث:

01- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: اكتساب المعرفة) قيمة ($B=0.257$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 2.272$) وأن قيمة ($Sig=0.027$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الأول: اكتساب المعرفة) معنوي (دالة إحصائياً). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الأول: اكتساب المعرفة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توقرت -بقيمة 0.257 وهي قيم مقبولة إحصائياً.

02- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني : تخزين المعرفة) قيمة ($B=0.152$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) وغير دالة إحصائيا، ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الثاني : تخزين المعرفة) غير معنوي (غير دالة احصائيا) لأن ($Sig=0.213$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

03- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث: مشاركة المعرفة) قيمة ($B=0.295$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 2.094$) وأن قيمة ($Sig=0.040$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الثالث: مشاركة المعرفة) معنوي (دالة احصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الثالث: مشاركة المعرفة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت - بقيمة (0.295).

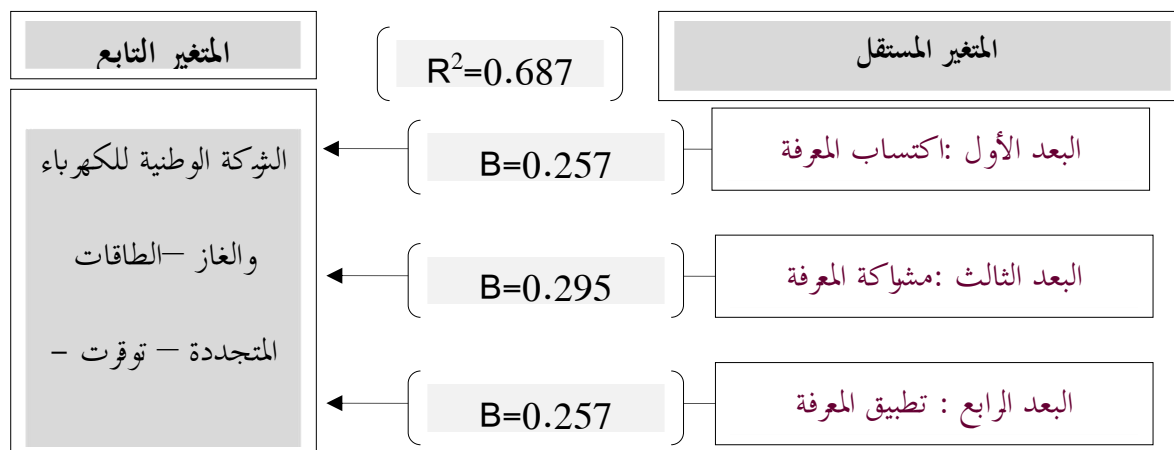
04- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الرابع : تطبيق المعرفة) قيمة ($B=0.257$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الرابع : تطبيق المعرفة) معنوي (دالة احصائيا)، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 2.040$) وأن قيمة ($Sig=0.046$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الرابع : تطبيق المعرفة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت- بقيمة (0.257).

ومنه نموذج الانحدار الخطي المتعدد والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: مساهمة إدارة المعرفة في البراعة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت- عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المستجوبين هو:

$$\text{إدارة المعرفة} = 0.257 + 0.017 (\text{اكتساب المعرفة}) + 0.295 (\text{مشاركة المعرفة}) + 0.257 (\text{تطبيق المعرفة})$$

قيمة ثابتة بلغت ($B_0=0.017$) وهي تُعبر عن قيمة البراعة التنظيمية لـ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - توقرت - في حالة انعدام تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة (محل الدراسة) ما يفسر وجود حد أدنى من البراعة التنظيمية تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا. أي أن البراعة التنظيمية بالمؤسسة تساهم فيه أيضا متغيرات أخرى إضافة الى متغيرات الدراسة الحالية.

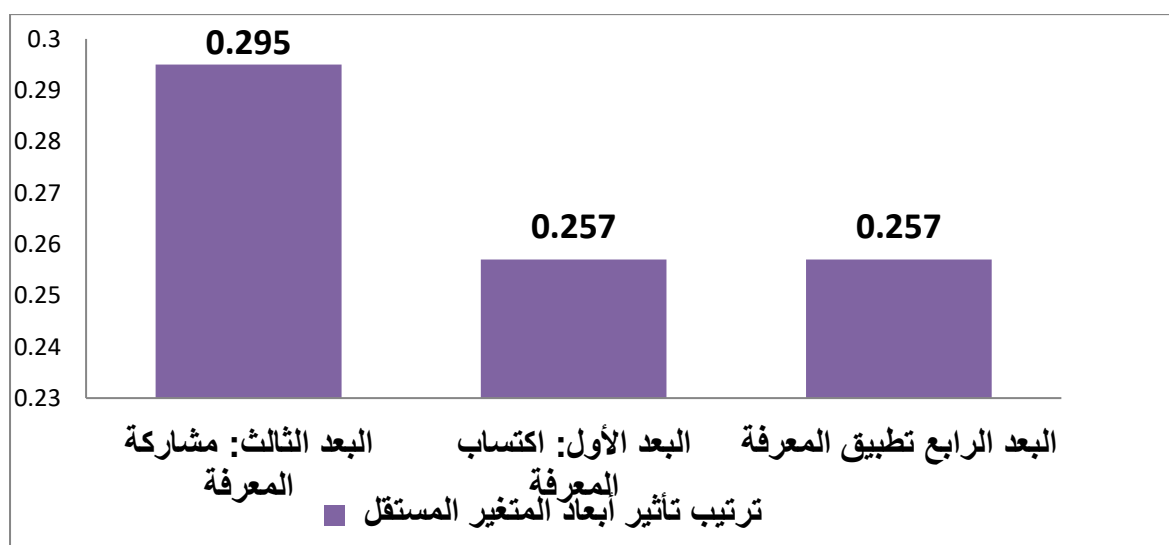
الشكل رقم (02-09) يبين نموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد الى نتائج اختبار الفرضيات

التعليق على نموذج الدراسة : نجد ان تطبيق ابعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) معاً تساهم ب 68.70 % في التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية ل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - وهي نسبة عالية ومن بين هذه الأبعاد (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة)، الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية بالمؤسسة هو مشاركة المعرفة يليه اكتساب المعرفة يليه تطبيق المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-10) رسم بياني لترتيب أهمية تأثير ابعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04-02: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

لمعرفة مدى وجود علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) كلاً على حدا على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) سيتم دراسة العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض نتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين ANOVA، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)

جدول رقم (02-17): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة الفرضية	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B	قبول	R ²	r	(SIG)	قيمة F			
0.000	8.728	0.744	(H ₁)	0.536	0.732	0.000	76.187	البراعة التنظيمية	اكتساب المعرفة	الفرعية 01
0.000	7.835	0.740	(H ₁)	0.482	0.694	0.000	61.392		تخزين المعرفة	الفرعية 02
0.000	9.717	0.813	(H ₁)	0.589	0.767	0.000	94.419		مشاركة المعرفة	الفرعية 03
0.000	8.386	0.764	(H ₁)	0.572	0.756	0.000	88.092		تطبيق المعرفة	الفرعية 04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

02-01- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لـ اكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H₀ والفرضية البديلة H₁ كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -

الفرضية الصفرية (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (اكتساب المعرفة والبراعة التنظيمية) قيمة (R = 0.732) وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=76.187) وأن قيمة (sig = 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (اكتساب المعرفة والبراعة التنظيمية) قيمة (B = 0.744) وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=8.728) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دال احصائيا للمتغير (لـ اكتساب

المعرفة) على البراعة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل اكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

02-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية) قيمة $R = 0.694$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 61.392$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (ل تخزين المعرفة) قيمة $B = 0.740$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T = 7.835$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة احصائيا للمتغير (ل تخزين المعرفة) على البراعة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -

03-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (مشاركة المعرفة والبراعة التنظيمية) قيمة $R = 0.767$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 94.419$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (مشاركة المعرفة) قيمة $B = 0.813$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T = 9.717$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة احصائيا للمتغير (مشاركة المعرفة) على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

04-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 04:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون ل (تطبيق المعرفة و البراعة التنظيمية) قيمة $R = 0.756$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 88.092$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق المعرفة) قيمة $B = 0.764$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=8.386$) وأن قيمة $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دال احصائيا للمتغير (تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -.

اختبار الفرضية الرابعة :

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق اختبار (**T-Test**) في حالة المتغير الذي يحتمل إجابتين واختبار (**ANOVA**) في حالة المتغير الذي يحتمل أكثر من إجابتين.

1-متغير الجنس (T-Test): يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الجنس الذي يضم فئتين مستقلتين هما (الذكور والإناث).

جدول رقم (02-18) : تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples Test

		قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية Df
X	Equal variances assumed إفتراض تساوي المتغيرات	0,359	0,551	0.023	66
	Equal variances not assumed إفتراض عدم تساوي المتغيرات			0.020	9,607
Y	Equal variances assumed إفتراض تساوي المتغيرات	0,584	0,447	- 0.405	66
	Equal variances not assumed إفتراض عدم تساوي المتغيرات			- 0,308	9.196

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

الجدول رقم (02-18) يظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig البالغة (0.551) و(0.447) بالنسبة لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، وبالتالي لا توجد فروق في تصورات الذكور والإناث من العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، وهذا ما يدل على أن كلا الجنسين يخضعان لنفس القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة، كما لا توجد خصوصية في التفريق بينهما في التكليف لأداء المهام والمسؤوليات، لأن المسؤولية واحدة تقع على عاتق الجميع من أجل تحقيق الأهداف، وهذا ما يجعل كلا الجنسين يقومون بالأعمال المطلوبة منهم وفق ما تتطلبه مهامهم التي كلفوا بها.

2-متغير السن : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير السن الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (02-19): يوضح تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعاً لمتغير السن

ANOVA						
		مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
X	Between Groups بين المجموعات	0.553	3	0.184	0.603	0.615
	Within Groups داخل المجموعات	19.565	64	0.306		
	Total الإجمالي	20.118	67			
Y	Between Groups بين المجموعات	0.590	3	0.197	0.470	0.704
	Within Groups داخل المجموعات	26.740	64	0,418		
	Total الإجمالي	27.329	67			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

يظهر الجدول رقم (19-02) نتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig البالغة (0.615) و(0.704) بالنسبة لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى متغير السن، فرغم اختلاف أعمار أفراد عينة الدراسة فهم يتعرضون لنفس الظروف البيئية والمناخ التنظيمي، كما لا يوجد تفريق في التكليف بالمهام بينهم حسب السن، لأن المسؤولية واحدة.

3- متغير المؤهل أو المستوى العلمي : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير المؤهل أو المستوى العلمي الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (02-20) : تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل أو المستوى العلمي

ANOVA						
		مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
X	Between Groups بين المجموعات	0.576	3	.0192	.0629	.0599
	Within Groups داخل المجموعات	19.541	64	0.305		
	Total إجمالي	20,118	67			
Y	Between Groups بين المجموعات	0.919	3	0.306	0.742	0.531
	Within Groups داخل المجموعات	26.410	64	0.413		
	Total إجمالي	27.329	67			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

يظهر الجدول رقم (20-02) نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل أو المستوى العلمي بناء على قيمة **Sig** البالغة (0.599) و(0.531) بالنسبة لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق في تصورات العاملين لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى متغير المؤهل أو المستوى العلمي، هذا ما يدل على التزام كل الفئات (ماجستير-ماستر، ليسانس، تقني سامي-تقني، ثانوي) بالمهام الموكلة اليهم وهذا راجع إلى طبيعة.

4- متغير سنوات الخبرة: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير سنوات الخبرة الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (02-21) : تحليل التباين بين متوسطات لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA						
		مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
X	Between Groups بين المجموعات	0.540	4	0.135	0.435	0.783
	Within Groups داخل المجموعات	19.577	63	0.311		
	Total الإجمالي	20.118	67			
Y	Between Groups بين المجموعات	0.968	4	0.242	0.578	0.680
	Within Groups داخل المجموعات	26.362	63	0.418		
	Total الإجمالي	27.329	67			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

يظهر الجدول رقم (02-21) نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة بناء على قيمة Sig البالغة (0.783) و(0.680) بالنسبة لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لكون أن هذه الوظائف ذات طبيعة ميدانية أكثر منها نظرية، ونظراً لتشابه الظروف البيئية والتنظيمية نجد أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير في هذا المجال بالرغم من أن للخبرة دوراً كبيراً في زيادة مستويات البراعة.

5- متغير المسمى الوظيفي : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير المسمى الوظيفي الذي يضم ثلاث فئات هي (الأعوان التنفيذيين - أعوان التحكم - الإطارات).

جدول رقم (02-22) : تحليل التباين بين متوسطات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

ANOVA						
	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	
X	Between Groups بين المجموعات	0.099	2	0.050	0.161	0.852
	Within Groups داخل المجموعات	20.018	65	0.308		
	Total الإجمالي	20.118	67			
Y	Between Groups بين المجموعات	0.257	2	0.128	0.308	0.736
	Within Groups داخل المجموعات	27.073	65	0.417		
	Total الإجمالي	27.329	67			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)

يظهر الجدول رقم (02-22) نتيجة تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي بناء على قيمة Sig البالغة (0.852) و(0.736) بالنسبة لإدارة المعرفة و البراعة التنظيمية على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة و البراعة التنظيمية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، هذا ما يفسر أن كل الوظائف (الأعوان التنفيذيين - أعوان التحكم - الإطارات) مكملة لبعضها البعض، حيث نجد أن الأعوان التنفيذيين - أعوان التحكم - الإطارات يقدمون أداء جيد قد يعود ذلك إلى أن وظائفهم لها علاقة مباشرة بالخدمة المقدمة التي تتطلب بذل مجهودات أكبر بغض النظر على طبيعة الوظيفة فكل منها يملك نفس التصور.

نستنتج مما سبق ذكره أنه لا يتم قبول الفرضية الرابعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة لإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية العمل وما يتطلبه في تنفيذ المهام، مما يعكس الاستعداد الدائم للعاملين لتقديم أفضل أداء.

الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- إختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى مرتفع لإدارة المعرفة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توفرت-، بمتوسط حسابي (3.6158)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على النحو التالي : اكتساب المعرفة (3.59)، تخزين المعرفة (3.62)، مشاركة المعرفة (3.57)، تطبيق المعرفة (3.67)، مما يثبت صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر تزايد انتاج الشركة وهو ما يميزها عن المؤسسات الاقتصادية العمومية، نتيجة مشاركة المعرفة، ومما لا شك فيه أن ظروف العمل تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.

2- إختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى مرتفع للبراعة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- توفرت-، بمتوسط حسابي (3.4861)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية على النحو التالي : براعة الاستكشاف (3.54)، براعة الاستغلال (3.49)، هيكل تنظيمي مرن (3.42)، مما يثبت صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع للبراعة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر الجهود التي يبذلها الموظفين وبمأن مستوى إدارة المعرفة مرتفع فإن مستوى البراعة مرتفع، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية العمل المتعلقة بالجانب الطاقوي الذي يعتبر مهم في وقتنا الحالي.

3- إختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على البراعة التنظيمية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز -الطاقات المتجددة - توفرت-، بنسبة (96.6 %)، من خلال نسبة تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية على النحو التالي : اكتساب المعرفة (25.7 %)، تخزين المعرفة بنسبة (15.2 %)، مشاركة المعرفة بنسبة (29.5 %)، تطبيق المعرفة بنسبة (25.7 %)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاسات كبيرة على براعة الموظفين، وكذلك جميع الموظفين في المؤسسة الذين يعملون في ظل منظومة كبيرة، ومما لا شك فيه أن الصيانة والحفاظ على أداء تلك المؤسسات والموظفين فيها هو بمثابة هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها.

4- إختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (T-Test) و (ANOVA) وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig لمتغيري إدارة المعرفة و البراعة التنظيمية لدى الجنس هو (0.551) و (0.447) على التوالي وهو أكبر من (0.05)، وكذا متغير السن نجد قيمة Sig البالغة (0.615) و (0.704) وهي أكبر من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل أو المستوى العلمي نجد أن قيمة Sig البالغة (0.599) و (0.531) وهي أكبر من (0.05)، أما متغير سنوات الخبرة فقد بلغت قيمة Sig (0.783) و (0.680) وهي أكبر من (0.05)، وفي الأخير بلغت قيمة Sig لمتغير المسمى الوظيفي (0.852) و (0.736) وهي أكبر من (0.05)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)).

05- ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

جدول رقم (02-23): يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

القرار	النتيجة	الفرضية
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	مستوى توفر إدارة المعرفة لدى العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - هو بدرجة عالية	01
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	مستوى البراع التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - هو بدرجة عالية.	02
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة- توقرت-.	03
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل اكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -	03 ف01
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -	03 ف02

قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .	ف03	
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - .	ف04	
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).	04	
<p>وجدنا أن تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (البعد الأول: اكتساب المعرفة، البعد الثاني: تخزين المعرفة، البعد الثالث: مشاركة المعرفة، البعد الرابع: تطبيق المعرفة) معاً تساهم بـ 68.70% في التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية ل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - وهي نسبة مقبولة احصائياً ومن بين أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية بالمؤسسة هو مشاركة المعرفة يليه اكتساب المعرفة يليه تطبيق المعرفة وفي الاخير تخزين المعرفة.</p>			

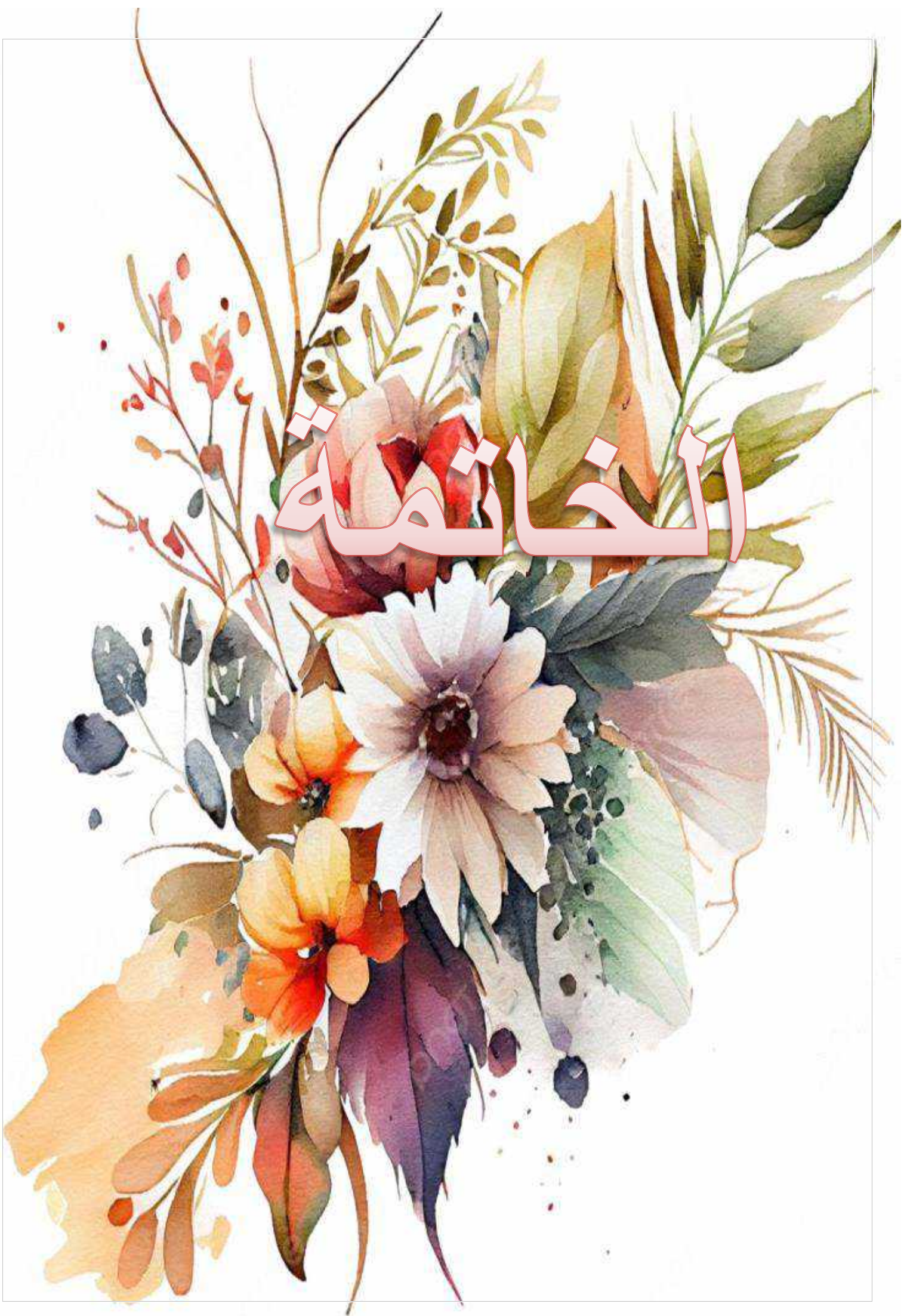
المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت -، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات

ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على اشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن: إدارة المعرفة لها دور ايجابي على البراعة التنظيمية كما تساهم في زيادة البراعة بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - بنسبة مقبولة.

الختمة



خاتمة

- الدراسة سعت إلى معرفة مدى أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية والتعرف على مستوى كلاً من إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وإذا ما كان هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز -الطاقات المتجددة- توقرت .
- ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين بضرورة استمرارية تحقيق التلاؤم بين المتطلبات التنظيمية والمعرفة كونها أهم أسباب نجاح هذه الأنظمة.
- جعل المعرفة وإدارة المعرفة من أساسيات عمل المؤسسات كونها تعد المصدر الأساسي لخلق الأفكار الإبداعية والقيمة المضافة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- ربط المعرفة وإدارة المعرفة وأثرهما على البراعة التنظيمية عند تقييم كلفة بناء وتطوير المعرفة، وذلك بالنظر لما يمكن أن تحققه من أثر إيجابي على البراعة التنظيمية مما يسهم في تصميم منتجات وعمليات جديدة وتحسينهما وزيادة رضا الزبائن والمرونة بالإضافة إلى تعزيز موقف المؤسسة.
- تشجيع الإبداعات والإنجازات المحققة مع تقديم مكافآت مادية لذلك.
- وبعد استكمال الدراسة الميدانية وتحليل مخرجات المستجوبين وفق المنهج والأدوات المستخدمة المذكورة سابقاً توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج الميدانية:

- ☞ مستوى توفر إدارة المعرفة لدى العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت - هو بدرجة عالية.
- ☞ مستوى البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت- هو بدرجة عالية.
- ☞ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة- توقرت -.
- ☞ يوجد تأثير لـ اكتساب المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت.
- ☞ يوجد تأثير لـ تخزين المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت.
- ☞ يوجد تأثير لـ مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - توقرت.

✍ يوجد تأثير ل تطبيق المعرفة على البراعة التنظيمية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – الطاقات المتجددة – توقرت.

✍ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل أو المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الاقتراحات والتوصيات:

1- تعزيز مكانة المعرفة باعتماد استراتيجية إبداع تستوجب تحسين المهارات في الإدارة ، اضافة إلى تعزيز الثقافة المعلوماتية ومواصلة الاستثمار في البحث والتطوير، والاهتمام بالمهارات والعمل على صقلها بالتدريب والتعليم المستمر ومد الجسور بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وقطاع الصناعة وربط التعليم بسوق العمل مع أهمية بناء وتطوير أرس المال البشري.

2- الاهتمام بتوضيح أثر أبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في العملية التعليمية مما يؤدي إلى المساهمة في تطوير أداء المؤسسة وجعله أداء متفوق.

3- يجب على المؤسسات الاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية مما سوف يساعدها على تحقيق سمعة استراتيجية من شأنها خلق الكثير من الفرص لهذه المؤسسات وكذلك الحصول على الدعم والتأييد الكبيرين من المجتمع المحيط.

4- التواصل مع الجامعات العريقة من خلال فتح قنوات اتصال علمية و تنفيذ البحوث التطبيقية ذات الابعاد المستدامة، بهدف تشجيع التبادل والانسباب للمعرفة والمعلومات والعمل على استثمارها من اجل تنشيط المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لاكتساب ونتاج المعرفة.

5- الاهتمام بالعناصر البشرية ذات الخبرات الواسعة و العمل جذبها و توفير المناخ المناسب لها، و زيادة صقل مهارتهم و زيادة معارفهم، و خاصة في ظل اعتبار العنصر البشري ركنا أساسيا من عناصر تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.

6- يجب مواصلة الإصلاحات في أنظمة التعليم في الجامعات وزيادة الإنفاق على التعليم و البحث العلمي، لأن تدني مستوى ونوعية مخرجات التعليم، تتطلب إعادة النظر في مناهجه وآلياته ووسائله، بهدف تحسين نوعية المدخلات والمخرجات والربط بينه وبين سوق العمل.

7- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة الاستغلال الاستكشاف مع تحديد طرق العمل وممارساتها الادارية وتدريب شاغليها وصقل مهاراتهم.

افاق الدراسة:

- نقترح اجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات وابعاد لم تشتملها الدراسة الحالية.
- اعداد المزيد والبحوث والدراسات حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية التي تعاني من نقص البراعة التنظيمية.
- دراسة عوامل مستقلة أخرى قد يكون لها ارتباط وتأثير وثيق في البراعة التنظيمية في المؤسسات.
- دراسة متغيرات وسيطة تفسر و تعزز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية للدراسة مثل: التوجه الاستراتيجي, الثقافة التنظيمية, والثقة, والأداء التنظيمي, التفكير الاستراتيجي, المناعة التنظيمية, الميزة التنافسية, والرشاقة التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر بالعربية:

- 01-أبوزيد أحمد ناصر. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15 (03)، 311-329.
- 02-إسماعيل شبات د. جلال . (2021, 12 01). لبراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 04 (01)، 22.
- 03-صباح ابراهيم م.د.مها. (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 12 (39)، 204-230.
- 04-عارف عبد ربه المحاسنه لميس. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية - دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. ماجستير. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 05-محمد د.فلاح محمد د.فلاح، و بشير أ.عامر بشير عامر. (2011). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، 169-187.
- 06-محمد، شنشونة ، و فطيمة الزهرة بريتال. (2018). أثر نظم معلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك لـديرية الجهوية للإنتاج ناحية حاسي الرمل. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- 07-مصطفى د.طويطي، و ميلود د.وعيل . (2014). *مطبوعة جامعية موسومة بـ"أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"*. الجزائر: جامعة البويرة.
- 08-يعن الله القرني د/ علي بن حسن . (2020, 10). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. *مجلة التربية كلية التربية بالقارة* جامعة الأز (العدد:)، (188 الجزء الأول)، 359-406.
- 09-احموده مصباح الغنای د. مصباح. (مايو، 2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة - دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات. *مجلة القرطاس* (18)، 77-106.
- 10-أسامة ربيع أمين،. (2008). *التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)*. القاهرة، مصر: الدار العالمية،.
- 11-الأمين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. الجوائز: جامعة محمد خيضر -بسكرة- .

- 12-البطران شيماء. (يوليو, 2022). العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية علي جامعة المنوفية - . مجلة البحوث المالية و التجارية، 23(الثالث)، 1-68.
- 13-احمد تقار ، و علي عبد الله. (06 مارس, 2019). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة،دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 09 (مكرر16)، 95-119.
- 14-أمين محسن رويدا، و قاسم عبده د-السياني ماجد. (12 فبراير, 2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية-. مجلة الريحان للنشر العلمي(السابع)، ص 49-77.
- 15-بوركو عبد المالك. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات - . ماجستير. الجزائر: جامعة منتوري.
- 16-رجا الله المحمادي أمجاد ، و محمد القرشي سوزان . (30 ماي, 2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة - . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية و القانونية.
- 17-رياض أ. رياض عيشوش عيشوش. (31 جانفي, 2016). أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال-دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة. مجلة الاستراتيجية و التنمية، 06(10)، ص 63-95.
- 18-سبرينة مانع ، و هدى بوزيدي. (ديسمبر, 2018). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي - "قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول" - . 6(10)، 249-270.
- 19-سعيدة بورديمة. (24 02, 2021). أثر إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالمة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(02)، 277-295.
- 20-سهام قوت. (// 12, 2019). دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 12(02)، 62-72.
- 21-شيماء بقادر، و آسيا زباني. (2022). إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع التنظيمي -دراسة ميدانية جامعة ادرار احمد دراية سنة 2022. أحمد دراية أدرار. أدرار- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 22-صارم 90926 NADA ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. الجامعة الافتراضية. سوريا: وزارة التعليم العالي - سوريا-.
- 23-عايدة نخلة رزق الله، . (2002). " دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير" . مصر: الطبعة الأولى.

- 24- عبد ابراهيم مـ بشرى. (20 آب, 2021). دور الاستغراق الوظيفي في الوصول الى البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة. مجلة كلية التراث الجامعة (31).
- 25- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان - الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 26- عبد الكريم شوملي سهير ابراهيم. (30 جوان, 2021). أثر إدارة المعرفة في الابداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الصناعية. مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، 02(02)، 01-20.
- 27- عبد الناصر السيد عامر. (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا (الإصدار الجزء الثاني). الرياض-السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
- 28- علي محمود الجنازة أسماء . (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر. - عمان - الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 29- عمار بوحوش، و واخرون. (2000). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 30- عمر محمد الديواني. (2016). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على العاملين ضمن البنوك السورية الخاصة). المعهد العالي لإدارة الاعمال، الموارد البشرية. سورية: وزارة التعليم العالي.
- 31- محمد ابراهيم كامل د. صويص، و عبد سليم عابدين د. ابراهيم. (2019). دور نظم دكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العامة في فلسطين. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، 27(01)، 176-201.
- 32- محمد الباشا أم-د الصديق، محمد بن بابكر أحمد د الصاوي، و سعد د - بن متعاد العتيبي. (06 ماي, 2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي ,في شركة الطيران العاملة بالسودان. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 24(105)، 170-194.
- 33- محمد العوده أ. أنهار. (02 حزيران, 2020). "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، 20، 25.
- 34- محمد خير سليم أبو زيد،. (2005). أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss . الرياض، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع ،.
- 35- مصطفى طويطي. (2018). - : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول. تلمسان، الجزائر، الجزائر: لنشر الجامعي الجديد.

- 36-مصطفى كامل البسوس سمية. (2020). التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية – القطاع الصحي . فلسطين: جامعة الاقصى – غزة - .
- 37-مهدي حميد أثير. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. ماجستير. العراق: جامعة كربلاء.
- 38-وردية بوقابة . (30 06, 2021). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – -ENTP ورقة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 08(01)، 042-078.
- 39-وهيبة داسي. (12 ديسمبر, 2021). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، 10(02)، 89-113.

المراجع باللغة الأجنبية

- 01- Mana, c., & Fanny , P. (2009). *Analyse de données avec spss* . Retrieved 05 09, 2023, from academia:
https://www.academia.edu/11386101/Manu_CARRICANO_Fanny_POUJOL
- 02-Igbinovia, M. M., & Iguehi J, I. I. (2018, February 26). Knowledge management: processes and systems. *Journal of Information and Knowledge Management, 8 (3)* , P 26-38.
- 03-Dimitrios P. , K., & Lona, C. (2021, 10 14). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal, 20*.
- 04-Ebrahimi, R., Najibeh, A. R., Faranak , S. S., & Vajihe, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. *Applied mathematics in engineering, management and technology, 5(1)*, 68-73.
- 05-Emil Hajric, E. (2018). *Knowledge Management – System and Practices-*. Retrieved MARS 6, 2023, from :
[https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric\(PDF\).pdf](https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf):
- 06-Honig Benson ،Lampel Joseph و ،Dror Israel .(2014 ,01) .*Organizational ingenuity: insights and overview* من تاريخ الاسترداد 03 08, 2022، researchgate:

https://www.researchgate.net/publication/260936205_Handbook_Of_Organizational_And_Entrepreneurial_Ingenuity

07–Mebirouk, M. B., Beldjazia, O., & Bouzenit, K. (2022, 06 11). The impact of Knowledge Management on Organizational Performance. Case Study: Electricity Production Company Ashwat–Jijel–. *Review of Human Sciences*, 22(01), 1498–1517.

08–Mohammed, E. (2023, 01 21). the role of innovative leadership in improving the efficiency of strategic ambidexterity: al–aqsa university in gaza strip – palestine as a case study. *journal of Economics and Finance (JEF)*,, 09(01), 298–317.

09–Muhammad, S., Zulkifli, M. U., & Nazim, B. (2017, 05 20). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TODAY’S ECONOMY. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*,, 12, 25–33.

10–Muhammad, Y. J. (2017). ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: PROPOSED FRAMEWORK THROUGH LITERATURE SURVEY. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 6(2), 125–133.

11–Negar , A. (2017, 03 01). Evaluation of Knowledge Management in an Organization. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(01), 18.

12–Olga Kassotaki. (2022, 03 14). Review of Organizational Ambidexterity Research. *journals.sage*, 1–22, 1–23.

13–Riad Ahmad, M. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management . *Management Science Letters* 10 (2020) 1445–1456, 1445–1456.

14–Rodrigo Valio, D. G., & Manoel , F. M. (2014). Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9, 131–147.

Saša Baškarada. (2016, 04 20). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 35(06), 778–788.

15–Seng , C. C., & Cheng, L. T. (2020, 02 24). Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, and Manufacturing Performance in the Era of Industry

4.0: a Proposed Model. *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, 05, 10-19.

16-Sylwia, P., Susanne, R., & Katarzyna , T.-K. (2022). Ambidexterity as the Response of Smart Industry 4.0 TOWARDS BETTER HR PRACTICES. *Smart Industry - Better Management Advanced Series in Management*, 28, 51-67.

17-Walker, K., David, D., & Francine, S. (2014). *Organizational ingenuity and the paradox of embedded agency- The case of the embryonic Ontario solar energy industry*. Odette School of Business.

الملحق رقم (01) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ. الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ. رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	د. أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة...

إيماننا بقيمة البحث العلمي ولارتباطه بالواقع العملي. يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال حول " أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - الطاقات المتجددة_ توقرت " لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان المرفق حتى يتسنى لنا التعرف على الجوانب الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى جدية إجاباتكم، مع التأكيد على أن كل ما سوف تدلون به من بيانات سيحظى بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

للاستفسار : المقدم علاء الدين - بن عيسى، رحمة / 0666808709 / alaeddinege@gmail.com

البيانات العامة:

أنثى

ذكر

الجنس :

السن :

	أقل من 30 سنة
	من 30 سنة - إلى 40 سنة
	من 41 سنة - إلى 50 سنة
	أكثر من 50 سنة

المؤهل أو المستوى العلمي:

	ماجستير - ماستر
	ليسانس
	تقني سامي - تقني
	ثانوي

سنوات الخبرة:

	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	من 11 سنة إلى 20 سنة
	من 21 سنة إلى 30 سنة
	أكثر من 30 سنة

المسمى الوظيفي:

الأعوان التنفيذيين

أعوان التحكم

الإطارات

إدارة المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اكتساب المعرفة
					01 تستقطب المؤسسة الاشخاص المبدعين من أجل العمل لديها.
					02 يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمة لتساهم في الحصول على المعرفة.
					03 تدعم المؤسسة الافكار الجديدة و الابداع.
					04 يقوم الموظفون من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالحصول على المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.
					05 تمنح المؤسسة للعمال فرصة لمواصلة دراساتهم والتدريب لتوسيع معارفهم.
					06 تعمل إدارة المؤسسة على استمرارية تدفق المعلومات.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تخزين المعرفة
					01 يقوم موظفو المؤسسة بتخزين النماذج و التصاميم المهام والمشاريع الجديدة من أجل الرجوع إليها لمشاريع مماثلة.
					02 تستخدم المؤسسة الطرق التكنولوجية لتخزين المعرفة.
					03 تشترك المؤسسة العاملين لديها بالدورات التدريبية .
					04 تخزن المؤسسة المعلومات والاقتراحات التي يبديها الزبون.
					05 يمكن استرجاع المعلومات المخزنة في المؤسسة بسهولة.
					06 تمكن المؤسسة العاملين لديها من التعرف على برامج تخزين المعلومات و كيفية استرجاعها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مشاركة المعرفة
					01 نشر المعرفة وانتقالها يتم بسهولة بين العاملين.
					02 المعرفة الموجودة داخل المؤسسة متاحة لكافة الافراد.
					03 تتنبأ المؤسسة بالمعلومات المطلوبة وتعمل على توزيعها على العاملين
					04 توزع المؤسسة المعلومات على العاملين حسب الاختصاص.
					05 تمتلك المؤسسة القدرة على ايصال المعرفة لأفرادها.
					06 تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية بين الوحدات التنظيمية لضمان نشر المعرفة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تطبيق المعرفة

بشدة						
					01	أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل.
					02	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة و تلبي احتياجات العمل.
					03	تمتلك مؤسستي عمليات لاستثمار المعارف المكتسبة.
					04	تمتلك مؤسستي عمليات لاستبدال المعرفة القديمة و غير المطبقة بأخرى عصرية و أكثر فائدة.
					05	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.
					06	توفر متطلبات تطبيق المعرفة من أجهزة حواسيب و أنظمة و غيرها.
						البراعة التنظيمية
						براعه الاستكشاف
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	تسعى مؤسستنا لابتكار منتجات وخدمات جديدة
					02	تتقبل مؤسستنا الطلبات التي تفوق منتجاتها و خدماتها الحالية
					03	لدى مؤسستنا تجربة كبيرة مع المنتجات و الخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماما.
					04	تتكيف المؤسسة مع التغيرات الخاصة في البيئة المحيطة
					05	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.
					06	تعمل المؤسسة على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس.
						براعة الاستغلال
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	تتبنى الادارة سياسة التحسين المستمر و الابداع في تقديم الخدمة.
					02	تعتمد المؤسسة أساليب و تقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.
					03	تأخذ المؤسسة بآراء العاملين لتطوير الخدمة باستمرار.
					04	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.
					05	تحرص المؤسسة على استغلال امكاناتها المتوفرة.
					06	توظف المؤسسة التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة و فاعلية.
						هيكل تنظيمي مرن
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

01	تضع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل في كل لحظة.
02	يتميز الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بأنه شامل لكافة المسميات.
03	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل المهام الإدارية في المؤسسة.
04	يساعد الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري.
05	يصمم الهيكل التنظيمي على أسس علمية متخصصة من ذوي الخبرة.
06	يستند الهيكل التنظيمي في المؤسسة على مبدأ تفويض المهام وعلى توزيع الاختصاصات.

نشكركم على حسن التعاون

مخرجات نتائج برنامج spss v 26

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	18

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد اكتساب المعرفة	68	1,67	5,00	3,5907	,62853
بعد تخزين المعرفة	68	2,00	5,00	3,6225	,59893
بعد مشاركة المعرفة	68	2,00	5,00	3,5760	,60295
بعد تطبيق المعرفة	68	2,00	5,00	3,6740	,63182
المتغير المستقل	68	2,00	4,75	3,6158	,54796
N valide (liste)	68				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الاستكشاف	68	2,00	4,67	3,5417	,60974
بعد الاستغلال	68	2,00	5,00	3,4926	,67620
بعد هيكل تنظيمي	68	1,00	5,00	3,4240	,83230
المتغير التابع	68	1,89	4,67	3,4861	,63867
N valide (liste)	68				

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,017	,301		,055	,956
	المعرفة_اكتساب_بعد	,257	,113	,253	2,272	,027
	المعرفة_تخزين_بعد	,152	,121	,142	1,257	,213
	المعرفة_مشاركة_بعد	,295	,141	,278	2,094	,040
	المعرفة_تطبيق_بعد	,257	,126	,254	2,040	,046

a. Variable dépendante : التابع_المتغير :

Corrélations

		اكتساب_بعد المعرفة	تخزين_بعد المعرفة	مشاركة_بعد المعرفة	المعرفة_تطبيق_بعد	الاستكشاف_بعد	الاستغلال_بعد	تنظيمي_هيكل_بعد
اكتساب_بعد المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,642**	,722**	,735**	,742**	,699**	,574**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
تخزين_بعد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,642**	1	,763**	,699**	,644**	,667**	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
مشاركة_بعد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,722**	,763**	1	,779**	,759**	,734**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
تطبيق_بعد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,735**	,699**	,779**	1	,759**	,737**	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
استكشاف_بعد	Corrélacion de Pearson	,742**	,644**	,759**	,759**	1	,833**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
استغلال_بعد	Corrélacion de Pearson	,699**	,667**	,734**	,737**	,833**	1	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
تنظيمي_هيكل_بعد	Corrélacion de Pearson	,574**	,585**	,614**	,586**	,675**	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

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

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التابع_ المتغير	,074	68	,200 [*]	,977	68	,232
المستقل_ المتغير	,065	68	,200 [*]	,983	68	,494

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		المتغيران	المستقل_ المتغير	التابع_ المتغير
المتغيران	Corrélation de Pearson	1	,962**	,950**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	68	68	68
المستقل_ المتغير	Corrélation de Pearson	,962**	1	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	68	68	68
التابع_ المتغير	Corrélation de Pearson	,950**	,829**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	68	68	68

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

Corrélations

		المستقل_ المتغير	التابع_ المتغير
Corrélation de Pearson	المستقل_ المتغير	1,000	,829
	التابع_ المتغير	,829	1,000
Sig. (unilatéral)	المستقل_ المتغير	.	,000
	التابع_ المتغير	,000	.
N	المستقل_ المتغير	68	68
	التابع_ المتغير	68	68

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,687	,682	,30909

a. Prédicteurs : (Constante), التابع_ المتغير

b. Variable dépendante : المستقل_ المتغير

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التابع_ المتغير	,074	68	,200 [*]	,977	68	,232
المستقل_ المتغير	,065	68	,200 [*]	,983	68	,494

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,841	4	4,710	34,960	,000 ^b
	de Student	8,488	63	,135		
	Total	27,329	67			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	3,540	,452		7,834	,000					
الجنس	,055	,211	,034	,262	,794	,026	,033	,033	,936	1,068
السن	,204	,149	,269	1,373	,175	,104	,172	,171	,401	2,494
العلمي_المؤهل	-,029	,112	-,050	-,258	,797	-,096	-,033	-,032	,417	2,399
الخبرة_سنوات	-,154	,119	-,240	-1,296	,200	-,039	-,162	-,161	,450	2,220
الوظيفي_المسمى	-,028	,146	-,037	-,193	,848	-,028	-,024	-,024	,415	2,409

a. Variable dépendante : الستبيان



الصفحة	المحتوى
v	الإهداء.
VI	شكر وعرفان.
VI	الملخص.
VIII	قائمة المحتوى.
X	قائمة الجداول .
XI	قائمة الأشكال البيانية .
XII	قائمة الملاحق .
أ	مقدمة.
02	الفصل الأول.
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.
03	الفرع الأول : مفهوم المعرفة.
09	تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة.
10	رابعا : خصائص المعرفة .
10	خامسا : أنواع المعرفة.
11	سادسا - فريق المعرفة.
12	الفرع الثاني : إدارة المعرفة .
12	أولا : ماهية إدارة المعرفة.
13	نشأة إدارة المعرفة.
13	أهمية إدارة المعرفة.
14	تعريف إدارة المعرفة .
15	نماذج إدارة المعرفة .
18	أبعاد إدارة المعرفة .
21	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية.
21	مفهوم البراعة التنظيمية:
23	البراعة التنظيمية.
23	مفهوم البراعة التنظيمية.

24	أهمية البراعة التنظيمية.
24	خصائص البراعة التنظيمية.
24	آليات البراعة التنظيمية.
25	مداخل دراسة البراعة التنظيمية.
26	شروط نجاح البراعة التنظيمية.
26	أبعاد البراعة التنظيمية.
28	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.
28	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع.
28	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع باللغة العربية.
30	الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع باللغات الأجنبية.
32	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل " إدارة المعرفة " .
32	الفرع الأول : دراسات المتعلقة بالمتغير المستقل باللغة العربية .
36	الفرع الثاني : دراسات المتعلقة بالمتغير المستقل باللغات الأجنبية .
40	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع " البراعة التنظيمية " .
40	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين التابع باللغة العربية.
45	المطلب الرابع : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع " البراعة التنظيمية" باللغة الاجنبية .
51	التعقيب على الدراسات السابقة و سبب اختيار الأبعاد.
52	المطلب الخامس : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
53	المطلب السادس : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
55	خلاصة الفصل الأول.
57	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز – الطاقات المتجددة – توقرت -
58	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
58	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
58	الفرع الأول: منهج الدراسة.
59	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
59	تقديم المؤسسة محل الدراسة.
59	أهداف المؤسسة محل الدراسة..
60	الفرع الثالث: عرض وشرح الهيكل التنظيمي.

63	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
63	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.
64	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
67	اختيار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية.
70	المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان.
70	حساب صدق أداة الاستبيان.
71	حساب ثبات أداة الاستبيان.
73	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات.
73	المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة.
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.
84	الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة.
85	تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة(التفسيرية) في النموذج.
86	معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار (F-test) F.
86	تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R).
87	تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير).
87	تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
89	اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
92	اختبار الفرضية الرابعة.
98	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
99	ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات.
101	خلاصة الفصل الثاني.
103	خاتمة.
106	قائمة المراجع والمصادر.
111	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.
112	الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة محل الدراسة.
115	مخرجات نتائج برنامج spss v 26.