

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

عبد الحفيظ إيمان مي

بوغرارة منال

تحت عنوان

أثر أبعاد نموذج ما كينزي في تنفيذ إستراتيجية إدارة
المعرفة

-دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. قروش عيسى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. جوجو مصطفى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. بعيطيش شعبان	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر و تقدير



ایمان

اسماء

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول:

الإطار النظري لنموذج ماكينزي وإدارة المعرفة

- 11 تمهيد:
- 12 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للنموذج الماكينزي
- 12 المطلب الأول: عموميات حول التحليل التنافسي
- 13 المطلب الثاني: عموميات حول نموذج ماكينزي
- 13 الفرع الأول: نشأة نموذج ماكينزي
- 13 الفرع الثاني: تعريف نموذج ماكينزي
- 14 الفرع الثالث: أهداف نموذج ماكينزي
- 15 المطلب الثالث مميزات نموذج ماكينزي وأبعاده
- 15 الفرع الأول: مميزات نموذج ماكينزي
- 16 الفرع الثاني: أبعاد نموذج ماكينزي للتحليل الاستراتيجي:
- 21 المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- 21 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

21	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
22	الفرع الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
27	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
29	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: أهمية نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: العلاقة بين نموذج ماكينزي والتطوير المؤسسي
32	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: تحليل البيئة المعرفية والبيئة التنافسية
33	الفرع الأول: تحليل البيئة المعرفية
35	المطلب الرابع: العلاقة بين النموذج الماكينزي وإدارة المعرفة
39	خلاصة:

الفصل الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

41	تمهيد:
42	المبحث الأول تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة
42	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
42	الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
43	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
45	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات
45	الفرع الأول: منهج الدراسة
45	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات
46	المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجته احصائيا

47	الفرع الأول: بناء الاستبيان
48	الفرع الثاني:
50	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للعينة
53	المطلب الثاني التحليل الوظيفي لأبعاد الدراسة
62	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
63	المطلب الأول: اختبار وجود ابعاد الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
63	الفرع الأول: الفرضية الاولى
72	خلاصة:
74	خاتمة:
78	قائمة المصادر والمراجع:
81	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1: يمثل عينة الدراسة 46
- جدول 2: يوضح الشكل النهائي للاستبيان 48
- جدول 3: الاتساق الداخلي 48
- جدول 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 50
- جدول 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 51
- جدول 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية 51
- جدول 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 52
- جدول 8: يوضح مجال المتوسط الحسابي 53
- جدول 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعدالاستراتيجية 53
- جدول 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الهيكل 54
- جدول 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد النظم 55
- جدول 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم المشتركة 56
- جدول 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المهارات 57
- جدول 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد أسلوب الإدارة 58
- جدول 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد العاملون 59
- جدول 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور إدارة المعرفة 60
- جدول 17: يمثل الانحدار الخطي 63
- جدول 18: يمثل الانحدار الخطي 64
- جدول 19: يمثل الانحدار الخطي 65
- جدول 20: يمثل الانحدار الخطي 66
- جدول 21: يمثل الانحدار الخطي 67

جدول 22 : يمثل الانحدار الخطي 68

جدول 23 : يمثل الانحدار الخطي 69

جدول 24 : يمثل الانحدار الخطي 70

قائمة الأشكال

- شكل 1: نموذج الفرضيات.....ج
- شكل 2: أبعاد نموذج ماكينزي 7S16
- شكل 3: الجذور الادارية لادارة المعرفة.....24
- شكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....44

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم تطورا علميا ومعرفيا كبير خلال القرن الاخير لاسيما في المجالات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية مما فرض على المؤسسات المحاولات الدائمة والمستمرة لمواكبة هذا التطور وابتكار اساليب إدارية جديدة في سبيل الديمومة وتحقيق اهدافها ومن أهم تلك الطرق المحافظة على البيئة الداخلية للمؤسسات وتقييمها وتحليلها بشكل مستمر مما ينعكس ايجابا على المؤسسة ويعمل على تحقيق مرادها.

وأصبح هناك توجه نحو ابتكار نماذج جديدة للتقييم وتحليل وتلائم ضخامة المؤسسة وتشابك هياكلها التنظيمية مثل نموذج ماكينزي الذي يعد اطارا جديدا للفكر التنظيمي وتطويره واختباره في حل المشكلات حيث تم التأكد من أنه مفيد للغاية في تشخيص الاسباب، الضيق التنظيمي وفي صياغة برامج التحسين حيث تم التأكد بأن التنظيم ليس مجرد هيكل على الرغم من أهمية الهيكل بل هو في الحقيقة العلاقة بين الهيكل، الاستراتيجية، ، النظم، أسلوب الإدارة والمهارات والعاملون والقيم المشتركة. كما اصبح من الأهمية توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات بهدف الارتقاء والتقدم بالمؤسسات والوصول بها إلى اعلى مستوى من الكفاءة إذ أن إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من اعادة التخطيط والتنظيم وتحديد اهدافها وسياساتها بدقة وبالتالي اعادة هندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد نموذج ماكينزي في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة.

أولاً- اشكالية الدراسة:

تعد استراتيجية ماكينزي السلاح الاساسي للمؤسسات في الوقت الراهن لأن المجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقائها واستمرارها في ظل اقتصاد المعرفة وهي القوة العملية التي تمكن من ادخال الابتكارات والتحسينات على جودة

المنتجات والخدمات المقدمة للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر وتكمن أهميتها في مساهمتها في تبني المنظمة نظام إدارة المعرفة.

إن نجاح واستمرارية المؤسسات بمختلف أشكالها مرتبط بمدى تجاوبها مع المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية فالواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة وحتمية عاشتها المؤسسات قديما وحاليا

إن هذه الدراسة لم يسبق لها أن طبقت في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة على الرغم من أهميتها وبالاعتماد على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

ما هو أثر تطبيق نموذج ماكينزي (7S) في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

وضمن هذه الاشكالية الرئيسية تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي

كالتالي

- هل تبدي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة اهتماما بمكونات نموذج ماكينزي؟
- هل تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة نظام إدارة المعرفة لتحقيق تطلعاتها؟
- ما هو دور نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: تساهم الاستراتيجيات في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الثانية: يساهم الهيكل في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الثالثة: تساهم النظم في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرابعة: تساهم القيمة المشتركة في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

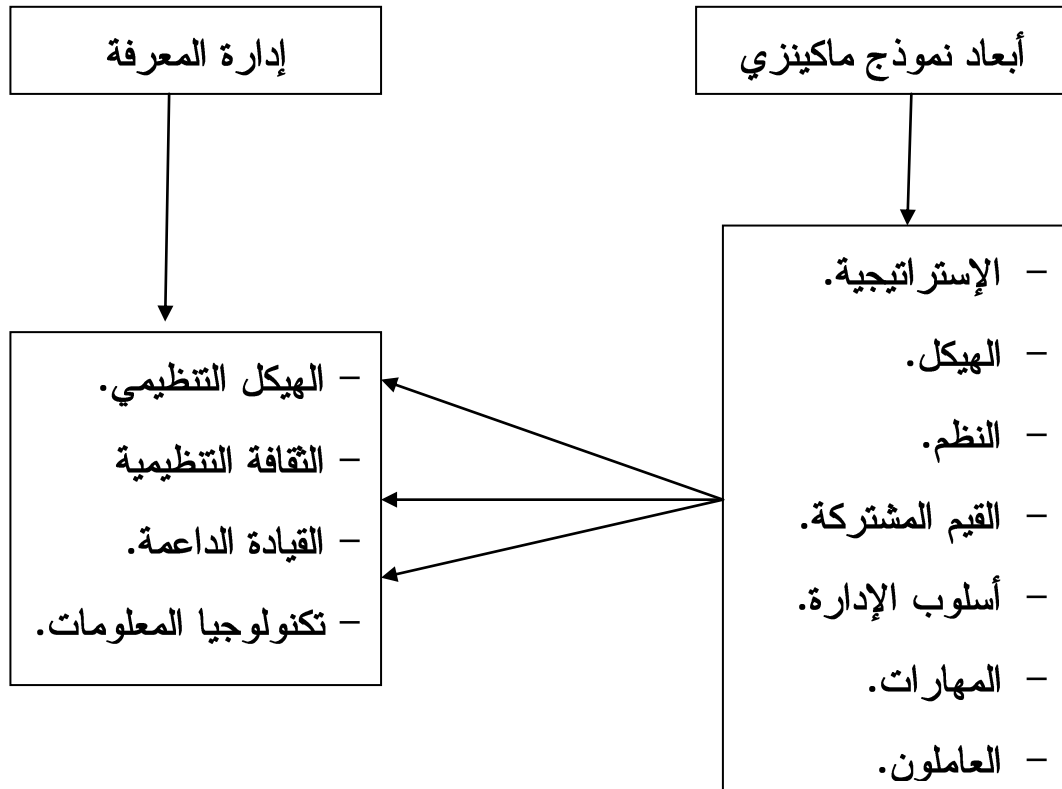
الفرضية الخامسة: يساهم أسلوب الإدارة في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية السادسة: تساهم المهارات في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية السابعة: يساهم العاملون في تفعيل متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وعليه يمكن صياغة نموذج الفرضيات وفقا للنموذج التالي

شكل 1: نموذج الفرضيات



الصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً- الدراسات السابقة:

من أجل إعداد نموذج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين مفهومي نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة وفيما يلي أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها من أجل تصميم نموذج وأداة الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى:

الدراسة	رسالة الباحث محمد سمور سنة 2021
عنوان الدراسة	نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي
نوع الدراسة	ماجستير
الإشكالية	ما أثر تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
مجتمع الدراسة	الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
حجم العينة	215 موظف وموظفة
الادوات	استمارة استبيان وزعت على 215 فرد استرجعت 215
أهم النتائج	أهمية نموذج ماكينزي بأبعاده السبعة في تحقيق التكامل التنظيمي لنموذج ماكينزي اثر على الأداء المؤسسي وأداء الكادر البشري يقيم نموذج ماكينزي ويحلل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات لعلاج الخلل بها وتعزيز نقاط القوة
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبيان وتوسيع المعرفة المتعلقة بين المتغيرين - الاستفادة في محاولة إيجاد العلاقة بين المتغيرين

الدراسة الثانية:

الدراسة	دراسة عواطف عيشوش سنة 2018
عنوان الدراسة	اثر قدرات العاملين في انتاج المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
الاشكالية	ما اثر قدرات العاملين في انتاج المعرفة
مجتمع الدراسة	مجمع صيدال
حجم العينة	130
الادوات	استمارة استبيان وزعت على 130 فرد استرجعت 126 استمارة
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none">- المعرفة في المؤسسة لم يتم ايجادها وانما قد اخذت طريقها للاستخدام بانشاء إدارة خاصة بها.- يتوقف نجاح إدارة المعرفة اساسا على عملية انتاج المعرفة التي تمثل القدرة على الاضافة العلمية إلى رصيدها المعرفي.- قدرات العاملين تعد مصدرا اساسيا لزيادة انتاج المعرفة.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من ابعاد الدراسة الاستفادة من معلومات استمارة الاستبيان

الدراسة الثالثة:

الدراسة	دراسة حمزة بعلي 2016
عنوان الدراسة	دورة تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
الإشكالية	الى أي مدى تكون تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في البنوك العاملة بولاية عنابة
مجتمع الدراسة	البنوك العاملة في ولاية عنابة
حجم العينة	116 فرد
الأدوات	استمارة استبيان وزعت على 116 فرد، فقدت منها 15 استمارة كما أن 9 استمارات اعتبرت غير صالحة للتحليل نظرا لنقص الاجابات فيها
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - تمثل تكنولوجيا المعلومات سلاح تنافسي لدى كافة المؤسسات. - تعترف المعرفة بمختلف مصادرها وواجهها عاملا يضاف إلى عوامل الانتاج بالمؤسسات الاقتصادية. - تكمن قيمة مؤسسات اليوم
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من مصادر المعرفة في الاستبيان وتوسيع المعرفة المتعلقة بين المتغيرين الاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبيان

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة بحيث نعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لبناء قاعدة البحث حيث ساعدتنا على كسب العديد من الفوائد التي ساعدتنا في بحثنا والتعرف على المناهج المستخدمة واساليب جمع البيانات بحيث لاحظنا من خلال الدراسات أن هناك منها ما تناول ابعاد نموذج ماكينزي والآخرى تناولت إدارة المعرفة والآخرى ما جمعت بين المتغيرين حيث تكمن القيمة المضافة التي يقدمها بحثنا في الربط بين مكونات ابعاد نموذج ماكينزي ومتطلبات إدارة المعرفة .

رابعاً- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي

- تسليط الضوء على نموذج ماكينزي الذي يعتبر من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة.
- أن النجاح في فهم وتطبيق نظام إدارة المعرفة يتوقف على توفر متطلباتها لأنها تعتبر الوسيلة الهامة التي تمكن المنظمات من تحسين الأداء وفق التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
- تكمن أهمية بحثنا في التوصل إلى نتائج في مؤسسة محل الدراسة والاختذ بعين الاعتبار هذه النتائج من طرف مسيري المؤسسة لتحقيق التميز والتفوق.

خامساً- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية نموذج ماكينزي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ودوره في طرح منتجات تتميز بالجودة والاستجابة السريعة لزبائنها.

- إبراز أهمية ابعاد نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة كمفاهيم إدارية لها دور كبير في تحسين أداء المنظمات وزيادة ربحيتها في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
 - محاولة التوصل إلى نتائج العلاقة التي تربط بين نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة.
- سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية.

- قابلية الموضوع للبحث فهو حديث نسبيا وافاق البحث فيه واسعة بشكل كبير وواضحة.
 - المكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسه اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- أسباب ذاتية:

بحكم تخصصنا في التسيير وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة

سابعاً- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمثلت دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة فهي مؤسسة لها قدره انتاجية عالية ولها تغطية واسعة بخدماتها وطنيا.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة بين شهري مارس وأفريل 2022.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مختلف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

ثامناً- منهج وادوات الدراسة:

إن المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوعنا وتفسيرها للكشف عن دور ابعاد نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة اضافة إلى منهج دراسة حالة الذي حاولنا فيه

اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة كما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المتمثلة في برنامج spss من اجل اختبار فرضيات الدراسة.
تاسعا- هيكل الدراسة:

بغية التفصيل اكثر في الموضوع تم تجزئه الموضوع وفقا لما يلي:

الفصل الأول:

خصص للاطار النظري لنموذج ماكينزي وإدارة المعرفة وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول للاطار المفاهيمي لنموذج ماكينزي، وسنتطرق في المبحث الثاني لمدخل إدارة المعرفة، كما سنتناول في المبحث الثالث أهمية نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة.

الفصل الثاني:

خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت في، المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ومنهج الدراسة، والمبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة، والمبحث الثالث يتضمن الاختبار ومناقشة الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنموذج ما كينزي

وإدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم مجموعة من التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تزيد من حدة المنافسة التي تواجهها المنظمات في الاسواق العالمية والمحلية، ولمواجهة هذه التغيرات تعتبر فلسفة إدارة المعرفة من أهم المفاهيم الادارية الحديثة التي تسعى إلى تطبيقها كل منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية، إذ أن تطبيقها يحتاج إلى قاعدة معرفية ومهارات وخبرات عماله وتتبع أهمية نموذج ماكينزي كونه يمثل القوى القادرة على اجراء التعديلات والتكيفات الأساسية لنظام إدارة المعرفة.

حيث تتمثل العلاقة بين نموذج ماكينزي وادارة المعرفة في قدرة أبعاد ماكينزي على فهم وتطبيق إدارة المعرفة لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية وهذا ما يسهل في تحقيق العمل الجماعي لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة.

وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول الإطار: المفاهيم لنموذج ماكينزي.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أهمية نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للنموذج الماكينزي

إن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمات وفق نموذج ماكينزي يركز على وجود استراتيجية فعالة وهيكلي يناسب تحقيقها ونظم وقوانين تضبط العمل وعاملون ملائمون وقيم مشتركة تجمع بينهم على الأداء الجيد ليحقق هذا المزيج أهداف المؤسسة وتطلعاتها حيث سيقوم هذا المبحث بدراسة مناقشة التشخيص التنظيم وفقاً لنموذج ماكينزي.

المطلب الأول: عموميات حول التحليل التنافسي

يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأدوات التي تساهم بشكل فعال في تحليل التهديدات التي تواجهها في الخارج. وذلك لمساعدة المنظمة في تحسين أدائها خاصة التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة التي تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمله بين طياتها من إحياءات بالإنجازات التي قدمتها المنظمة نتيجة قدرتها على تحديد ووصف مدى تطابق هاته الأحداث التنظيمية مع مواردها.

فالأداء يعتبر كالمرآة العاكسة لدى المنظمة فهو يساعدها في معرفة الكثير من الأمور حول نشاطاتها وموظفيها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها، لذا فالأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والاطر التي تسيير على خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها من الأمور الادارية والتنظيمية التي تشغل بال المنظمة¹.

¹biblio.univmosta.dz/bitstream/handle/123456789/7944/%d9%85%d9%82%d8%a7%d9%84%20%d8%b1%d9%82%d9%85%2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y

المطلب الثاني: عموميات حول نموذج ماكينزي

الفرع الأول: نشأة نموذج ماكينزي

تم تطوير نموذج ماكينزي (اس7) في اواخر السبعينات بواسطة شركة ماكينزي كنموذج مفاهيمي يصلح لتشخيص مسببات المشكلات التنظيمية وفي إعداد برامج التطوير¹.

ويشار إلى أنه ظهر في كتاب البحث عن التميز، وهو الكتاب الأكثر مبيعا لعام 1982 لشركاء شركة ماكينزي للاستشارات الادارية توم بيترز وروبرت وتورمان، قدم نموذج ماكينزي إلى جمهور الشركة حيث تأثر النموذج ايضا بالتعاون السابق بين ماكينزي وباحثين في الإدارة وهما ريتشارد باسكال وانتوني اثوس (مؤلفا كتاب فن الإدارة اليابانية 1980) ويصف النموذج العوامل السبعة الحاسمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية.

الفرع الثاني: تعريف نموذج ماكينزي

يعرف نموذج ماكينزي بأنه احد نماذج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستعمال العناصر السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود².

و يعرف نموذج ماكينزي اس7 ايضا أنه نموذج يمثل اطارا شاملا يمكن من خلاله تحليل الفعالية التنظيمية وتحسينها³، كما عرف على أنه عبارة عن نموذج تشخيصي

¹ Waterman T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business horizons, 23(3), 14-26

² Waterman T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business horizons, 23(3), 14-26.

³ Mahomed, A. M. (2004). An Analysis of The Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System using The Mckinsey 7S Framework. (Disertation. Faculty of Economic and Management Sciences. Demontford University). South Africa

يحاول تحديد العوامل الضرورية لتنفيذ استراتيجية فعالة ويعتمد على مبدأ أن العوامل السبعة مترابطة ويجب ملائمتها لتحسين الأداء التنظيمي¹.

ويعتبره درويش نموذجا جديدا يساعد على الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء استراتيجية فعالة، وهيكل تنظيمي مثالي ونظام متكامل وقيم منظمة (الثقافة التنظيمية) واسلوب للقيادة ومهارات الأفراد والموارد البشرية مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعا لتغيرات البيئة الخارجية واذواق العملاء.

ونرى بأن التعريفات السابقة تشترك في الخصائص التالية:

- بأنه أداة ونموذج حديث لتشخيص وتحليل وتقييم البيئة الداخلية.
- قائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ودراساتها.
- يتكون من سبعة عناصر شاملة للبيئة الداخلية.
- يهدف لتحسين وتطوير وتفعيل الأداء التنظيمي للمنظمة لتحقيق اهدافها.

الفرع الثالث: أهداف نموذج ماكينزي

يركز نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي على ربط عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ببعضها البعض ويشير إلى ضرورة التركيز على تحليل وتشخيص بيئة المنظمة الداخلية لرفع كفاءتها وتحقيق اهدافها. هذا وقد توصلت دراسة في نتائجها إلى أن نموذج ماكينزي يحقق الاهداف التالية:²

- تحسين وتطوير اداء المؤسسة.
- استكشاف الاثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة.
- اصطفاف الادارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.

¹ Tracey, J. B., & Blood, B. (2012). The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework. Cornell Hospitality Report, 12(7), 6-13

² Baishya, B. (2015). Mckinsey 7S framework in corporate planning and policy. International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC), 1(1), 165-168.

- تحديد افضل الطرق لتطبيق الإستراتيجية المفتوحة.

فيما نرى أن الهدف العام من نموذج ماكينزي هو قياس مدى ملائمة البيئة الداخلية للمؤسسات لتحقيق الاهداف والغايات التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات من خلال سبعة عوامل متكاملة ومتجانسة مع بعضها البعض، وان الهيكل ليس التنظيم بل هو جزء منه.

المطلب الثالث مميزات نموذج ماكينزي وأبعاده

الفرع الأول: مميزات نموذج ماكينزي

تعتبر الميزة الأساسية لعمل التشخيص التنظيمي بواسطة نموذج ماكينزي أنه يتم بطريقة ممنهجة وشاملة وذلك بالاعتماد على سبع عوامل مشتركة لكل منظمة، كما يظهر النموذج مجالات التقدم بغرض تطوير وضع كل عامل والتنسيق فيما بينها، إلا أن القيمة الكبرى للنموذج كامنة في التبادل والترابط بين عوامله، ولهذا فان عدم الاخذ بالترابط والتبادل بين العوامل ينتج عنه اختلال في النظام بأكمله¹، ويؤكد ذلك واترمتن في بحثه العلمي Structure Is not organisation حيث قال بأن التشخيص وحل المشكلات التنظيمية لا يعني الانتباه فقط إلى اعادة التنظيم الهيكلي للحصول على حلول ولكن يجب الانتباه إلى نموذج عمل يشمل الهيكل والعديد من العوامل ذات الصلة الأخرى.

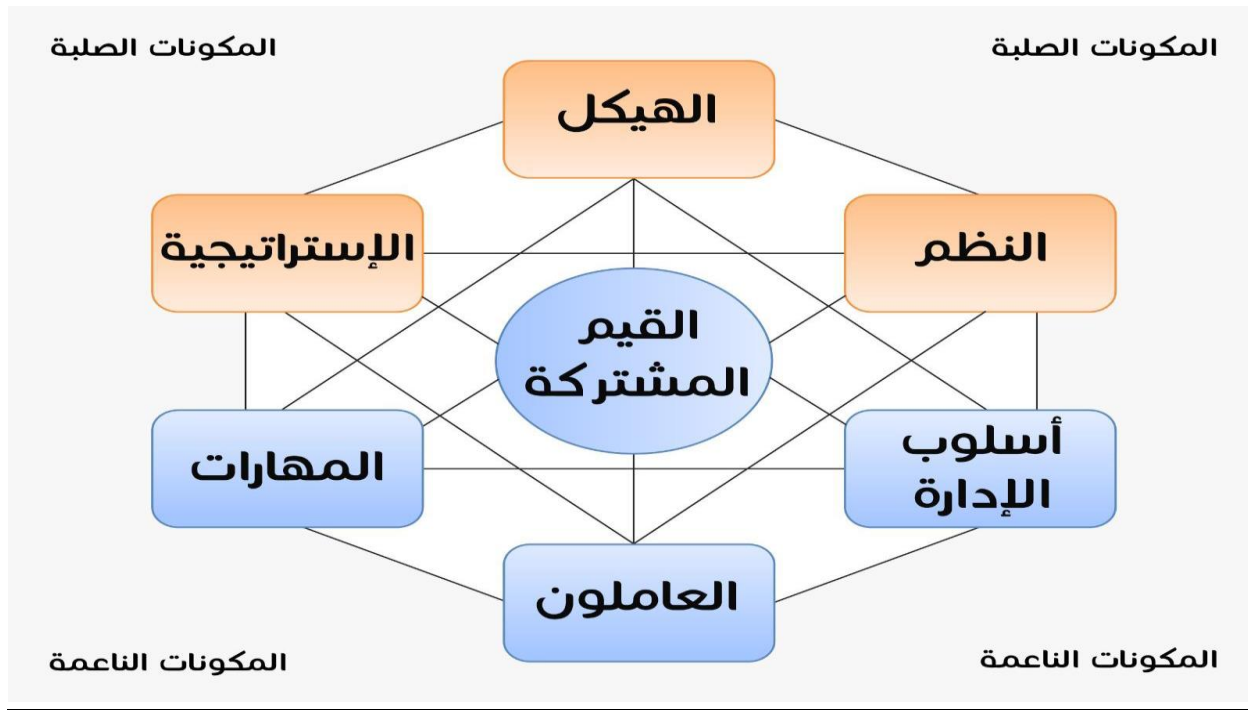
ونرى بأن نموذج ماكينزي شامل ومتكامل لتحليل البيئة الداخلية التي قد تنتبه وتهتم بالعناصر الصلبة مثل الهيكل والاستراتيجية، ولكنها قد تغفل العناصر الناعمة مثل القيم المشتركة وتميبتها داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، ونوعية العاملين ومهاراتهم، تناسب تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة؟ ونمط القيادة هل يصلح لقيادة فريق العمل لتحقيق الاهداف أم لا؟

¹ بالبشير فواريه، 2015، نماذج تشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي mckinsey's7 و E.morin & A Savoie بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أو الحاج، الجزائر.

الفرع الثاني: أبعاد نموذج ماكينزي للتحليل الاستراتيجي:

تقوم فكرة نموذج ماكينزي على أن المنظمة ليست الهيكل التنظيمي فحسب بل تتكون من عدة أبعاد يجب الانتباه لها وعدم اغفالها وتنقسم هذه الأبعاد إلى أبعاد صلبة ومحسوسة وأبعاد ناعمة وغير محسوسة حيث يشير الشكل ادناه إلى نموذج ماكينزي والذي يقسم مكونات المنظمة إلى صلبة وناعمة حيث تمثل الإستراتيجية والهيكل والنظم المكونات الصلبة والتي يسهل إدارتها وتحديدها، ومن جهة أخرى فان المكونات الناعمة صعبة الإدارة تعتبر اساس التنظيم وبالأغلب تخلق ميزة تنافسية مستدامة¹.

شكل 2: أبعاد نموذج ماكينزي 7S



المصدر M. M. (2015). Analyzing ، M. & Ravanfar، T.; Behbodi،Nejad
Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global*
43-55.، 1(5)، *Journal of Management and Business Research*

¹ Nejad, T.; Behbodi, M. & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 1(5), 43-55.

وفيما يلي شرح مبسط لمكونات النموذج:

1- الاستراتيجية:

يعرف العريقي الإستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق اهدافها ورسالاتها، كما عرفت بأنها خطة تضعها المؤسسة بهدف الاطلاع على جاهزية البيئة الداخلية لها (نقاط قوتها وضعفها) للتصدي للتحديات في البيئة الخارجية لها (فرصها والتحديات المحيطة بها) وذلك لتطوير وتقييم كفاءاتها التنظيمية تحقيقا للجودة والميزة التنافسية¹ هذا ويشير صقور وارلسن² إلى أن الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية والاهداف طويلة المدى للمؤسسة وتبني طرق مميزة للعمل، وتخصيص الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الغايات والاهداف.

ونعرف الإستراتيجية اجرائيا بأنها الوسيلة أو الطريقة التي تميز الجامعة عن غيرها ويرى من خلالها على تنمية وتحقيق أهدافها.

ويرى شاندر بأن الإستراتيجية لها ثلاث مكونات أساسية هي

- تحديد الاهداف الرئيسية طويلة المدى وتتعلق بفهم ووضوح الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل التحقيق ، والتي بدونها لا يمكن أن يتحقق شيء.
- تبني طرق العمل وهذا يدل على التصرفات والافعال اللازمة القيام بها من أجل تحقيق الاهداف التي تم وضعها.
- تشخيص الامكانيات وتدل على حقيقة رئيسية وهي تضمين التكافلية المرافقة للتصرفات والافعال المطلوبة لإنجاز الاهداف، فاذا لم تدعم طريقة العمل بمستوى كاف من الامكانيات، فلن تتحقق الاهداف الموضوعية.

¹ لعريقي منصور، 2011، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي.

² صقور مجد والرصن رعد، 2018، الإدارة الإستراتيجية، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

2- الهيكل:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار العام الذي يبين طبيعة العلاقات بين المستويات الادارية، وبين الاقسام والوظائف، ويمنح المهام للأقسام والوظائف، والذي يضمن التكامل من خلال تنسيق جهود العاملين والاقسام وبأنه البناء الذي يحدد بنية المنظمة الداخلية، فهو يوضح الوحدات الفرعية والاقسام التنظيمية التي تقوم بمختلف الاعمال والانشطة لتحقيق الاهداف المنظمة، كما يبين طبيعة العلاقات بين الاقسام وشبكات الاتصال فيها وخطوط السلطة¹.

3- النظم:

تعرف النظم بأنها الاجراءات الرسمية وغير الرسمية المستعملة لإدارة المؤسسة، بما في ذلك نظم قياس الاداء، ونظم الرقابة الادارية، وانظمة تشخيص الموارد، ووضع الميزانية ونظم المكافآت والتخطيط ونظم المعلومات الادارية.

ويرى كل من برطون وويلز بان النظم هي المعايير واللوائح والقواعد والعمليات الخاصة بتحقيق الاشياء واداره نشاط المؤسسة الرسمي وغير الرسمي وهي تشمل الاجور والمكافآت وتقييم الموظفين وممارساتهم وتقييمات الأداء وسياسات تخطيط المشاريع ومراقبتها وتنفيذها والعلاقات الاشرافية وسلسله الأوامر.

4- القيم المشتركة:

هي المعتقدات الرئيسية في المؤسسة حول ما هو مهم وسبب وجود المؤسسة، والتي يتم ذكرها في البيانات الرسمية مثل الرسالة، وفي الممارسات والتعبيرات غير الرسمية للمؤسسة .

و قد ذكر السكارنة بأن أهمية القيم المشتركة تكمن في العديد من النقاط والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

¹ لعريقي منصور، 2011، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي.

- تسهم في تشكيل وبناء شخصية العاملين، وتحفظهم من الاخطاء وتعمل كمحدد لسلوكهم.

- تؤدي دورا اساسيا في اتخاذ القرارات عند العاملين وبحل الخلافات.

5- المهارات:

يرى الغالبي وحشان بأن المهارات هي مجموعة القدرات والكفاءات التي تكسب العاملين القدرة على أداء الاعمال بتميز من خلال تحويل المعارف إلى واقع تطبيقي، ويمكن تقسيم المهارات الواجبة توفرها في العاملين في المنظمات إلى ثلاث اقسام رئيسية هي:

- المهارات الفنية حيث تتعلق بالمعرفة واثقان العامل لعمله.

- المهارات الانسانية والتي تتصل بقدرة العامل على التعامل مع الاخرين لتحقيق الأهداف.

- المهارات الفكرية تتعلق بقدرة العامل الذهنية مثل رؤية المؤسسة كوحدة واحدة ومدى تأثر المؤسسة ببيئتها الخارجية.

6- أسلوب الإدارة:

يمثل الاسلوب الطريقة التي تدار بها المؤسسة من قبل كبار المديرين، وكيف يتفاعلون، وماهي الاجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية. بمعنى آخر أنه أسلوب إدارة قادة المؤسسة.

ويرى الباحث بأن القيادة تنقسم إلى عدة أنماط، اشهرها وأكثرها شيوعا (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل)، ويفضل أن تقوم المنظمة باتباع اكثر من أسلوب حسب الموقف وهو ما يسمى القيادة الموقفية فعلى سبيل المثال عند اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى معلومات من العاملين لابد من اشراك العاملين في عملية صنع القرار، أما في حالة التسبب وعدم أداء المهام المنوطة بالعاملين لابد من الحسم والتعامل بحزم واستخدام سلطة القانون.

7-العاملون:

يشير مفهوم العاملين إلى الموظفين وكفاءاتهم، كيف تقوم المؤسسة باستقطابهم واخيارهم وتدريبهم، وإدارة التوظيف وتعزيزها، كما تم تعريف العاملين بأنهم عدد الموظفين المطلوبين والذين يمتلكون مهارات وخلفيات تتلائم مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، ويشمل هذا البعد أيضا جوانب مثل تدريب الموظفين وترقيتهم والإدارة المهنية، ويرى الباحث بأن العاملين هم المورد الأهم والواجب تعزيزه من خلال استقطاب الكادر بشيري الكفاء وتنميته وتحفيزه، ليناسب تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه معلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العمل لإنتاج خاصة في ظل المعرفة وقد اكتسبت اداره المعرفة اهميه متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي توجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الاهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها ومن هذا منطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول إدارة المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

1- مفهوم المعرفة:

إن المعرفة هي المورد الجديد وهي احدث عوامل الانتاج التي تعتبر كمورد اساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث. ومصدر اساسي للميزة التنافسية في الإدارة¹ وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الانتاج (الارض، العمل، و رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشأ الثروة. أما في الاقتصاد الجديد فان المعرفة لها أولية خاصة على عوامل الانتاج الاخرى وهي عامل الانتاج الاكثر أهمية والاصل الاكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والممارسات الافضل. فحاول الفلاسفة والباحثون وضع مفهوم للمعرفة، ولكن لم يتوقفوا على تعريف موحد لكنهم يتوقفون على أن المعرفة هي مورد ثمين².

فالفيلسوف اليوناني افلطون هو القائل بأن المعرفة هي الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والمجتمعات وهناك من يعرفها على انها القوة والمؤسسات تسعى للحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة من رأس مالها البشري بأشكالها وتوزيعها وهي بذلك تحقق القوة

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص389.

² علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر إدارة المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص204.

الحقيقية كما وردت تعريفات اجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير المعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وادراكية لحل مشكلة ما، وهي أما أن تكون ضمنية أو واضحة¹.

2- أهمية المعرفة:

تعد المعرفة ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة إذ انها مورد يصعب محاكاته وتقليده خاصة الضمنية منها، أن ادراك أهمية المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ليس فكرة حديثة وان كان الاهتمام بها ظهر مؤخرا في هذا المجال.

وتبرز أهمية المعرفة كذلك في النقاط التالية:

يعتمد قرار انشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات والخدمات وطبيعة المنافسين وقدراتهم وتفضيلات العمال كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف الاموال والموارد المتاحة بفضل المعرفة المتخصصة بطبيعة النشاط ومقوماته المادية والبشرية تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم ونتاج المؤسسات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الاسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

الفرع الثاني: مفاهيم اساسية حول إدارة المعرفة

1- نشأة وتطور إدارة المعرفة:

يشير ويلسون إلى أن الجذور الادارية لإدارة المعرفة بدأت مع ظهور الإدارة العلمية والتي من اشهر علمائها فيديريك تايلور وهنري فايول الذين وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية والتي من ابرزها تحقيق الكفاءة الانتاجية والبحث العلمي والقواعد

¹ عبد الستار العلمي، المدل إلى إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2006، ص25.

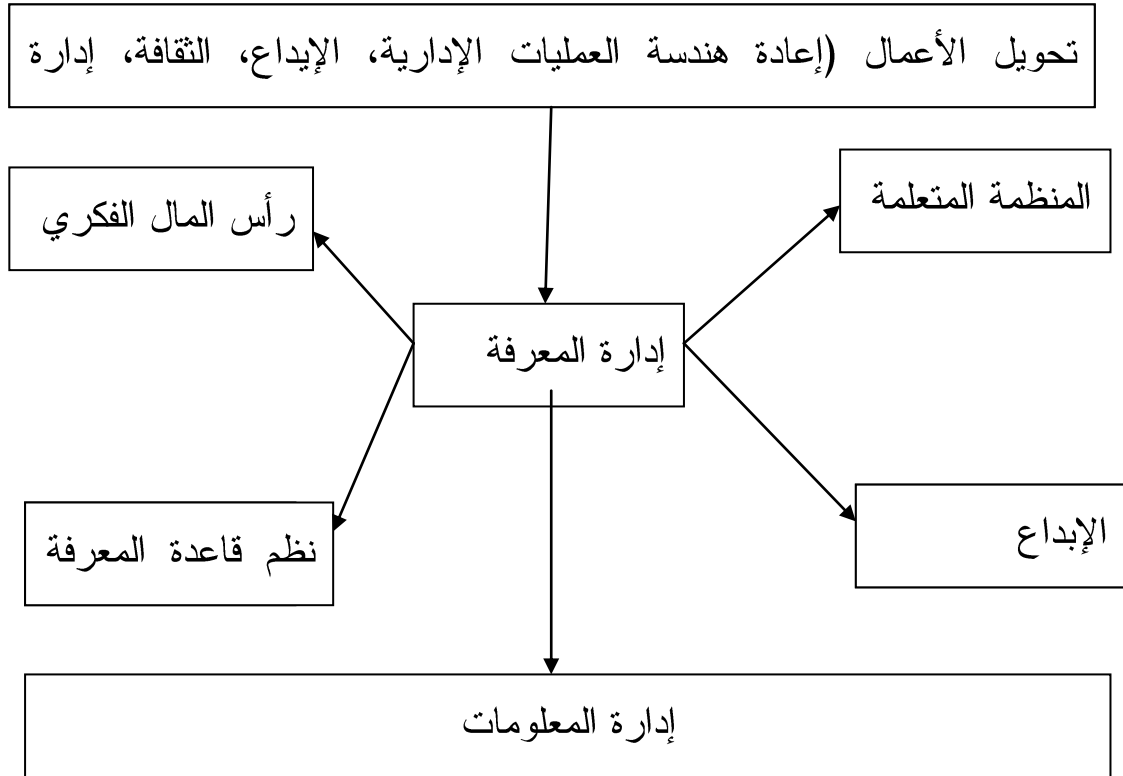
والاصول وتقسيم العمل ونظرا لكون لكل هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفة واضحة وتطلب انشاء وحدات قائمة على المعرفة ويعد غاري كأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في عام 1964 والتي قصد بها اصول المؤسسة غير الملموسة وسماها راس المال المعرفي وقد كان يرى أن هذه الاصول تتمثل في القوة العاملة وهيكله التنظيم الاداري وعملاء المنظمة وفي الثمانينات من القرن الماضي استخدم ما رشون مصطلح إدارة المعرفة والذي اعتبرها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظام المعلومات وبعدها وبالتحديد في عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الادارية السنوية لتطوير الانظمة الادارية وهنا لا بد من الاشارة إلى أن إدارة المعرفة نشأت داخل الصناعة وليس الاكاديميات وفي بداية التسعينات ظهر مبدا إدارة المعرفة عندما قامت احدى الشركات الاستشارية الامريكية باستثمار مصادرها المادية

والتكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة وكانت تهدف من وراء هذا النظام على الاستفادة الشاملة من خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ذاتها وذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسوب الالي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت وكل مكان وبعد نجاح المؤسسات في تطبيق هذا النظام انتشر هذا المبدأ بصورة سريعة في معظم المؤسسات العالم في القرن الحادي والعشرين ومن بين أهم الاسباب تزايد اهتمام المؤسسات بموضوع إدارة المعرفة تستعرض ما يلي:

- التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الصريحة (المعلومات والبيانات) تتم بشكل اسرع واسهل من خلال ربط الأفراد بشبكة الالكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات.
- سعي المؤسسات لتكوين منظمات متعلمة يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيميه ملائمة تساعد على توليد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة وفي السياق ذاته تعود الجذور الادارية لإدارة المعرفة حسب دافيد إلى الممارسات الادارية الموضحة في الشكل.

شكل 3: الجذور الادارية لادارة المعرفة



المصدر 1889 david skyme. Knowledge management

2- مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها فقد عرف (الزامل، 2002: 1-2) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة العملية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات معلومات وخبرات واتجاهات وإلى منتجات

سلع وخدمات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

ويرى (Horder & Fearnley، 1997، 3:) أن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة¹.

عرف الباحث (فينيران 1999) إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على شكل المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى اداء العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود ايضا عرفها وينك بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والاصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية ويتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الاثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية².

وعرفها ايضا حسن 2000 انها الاستراتيجيات والسياسيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة وعليه فان ادراك المعرفة هي عملية السعي الحديث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها³.

3- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية العمل فقد ازدادت اهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لا سيما في الفرص التنافسية والتي

¹ ابراهيم الخلق المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 ص 73.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008، ص 23.

³ حسن رواية، (2000)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، عمان، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع.

ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المؤسسات المعاصرة¹ ويمكن اجمال أهمية إدارة المعرفة في ما يلي²:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزيز قدرة المؤسسة الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الأيداعات المتمثلة في طرح السلع وخدمات جديدة.

- تعد أداة تحفيز المؤسسات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

4- أهداف إدارة المعرفة:

ممارسة إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف

متعددة وفقا للمستويات التالية³:

¹ lodon.k.c.f London j. p(2001). management information systems.4eme prentice hell. inc. uppsaddle. river. new jersey, p435.

² hols apple c.w.f.single. m.(2001) the knowledge value chain nodel activities for comptiviveness. expert systems with apptication 20.p77-98.

³ Kumis.D. (2005) knowledge. managment itheryand practice Elsevier oxford, p 201.

أ- على مستوى الافراد:

مساعدة العمال في وظائفهم وتوفير الوقت في اتخاذ القرارات الافضل وحل المشكلة، تنمية روح الاشتراك بين الأفراد المؤسسة، تسهل المساهمة في الفرص والتحديات.

على مستوى فرق العمل:

تطوير المهارات المهنية، ترقية الوصاية في العمل، تسهيل ربط شبكة التعاون بصفة اكثر فعالية، تطوير مجموعة المبادئ العملية، يمكن اللجوء إلى اتباعها وتطوير لغة مشتركة.

على مستوى المؤسسة:

المساعدة على القيادة الإستراتيجية وحل المشاكل بسرعة، نشر افضل الممارسات وتزيد فرص الابداع وتحسين المعرفة المهنية في المنتجات والخدمات، تمكن المؤسسات من كسب رهان المنافسة وبناء ذاكرة تنظيمية.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تتضمن عمليات إدارة المعرفة عدة مراحل لتطوير قدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة والمشاركة بها والانفتاح منها من اجل البقاء والنجاح إذ يجب على إدارة المعرفة القيام بعمليات متكاملة من اجل إدارة المعرفة بالشكل الذي يحقق الاهداف أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة و تخزينها وتشاركها ثم تطبيقها وهي كالآتي:

أ/ تشخيص المعرفة:

تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوفر لدى المؤسسة لتتمكن من تحديد الفجوة فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها وإنما يكمن الغموض في الدور الذي تؤديه في المنظمة وعملية التشخيص تعتمد على استخدام اليات الاكتساب والبحث¹.

ب/ توليد المعرفة:

هو خلق وابداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد معارف جديدة ولإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في تطوير المواهب والاحتفاظ بها².

ج/ تخزين المعرفة:

وهي المحافظة على المعرفة وادامتها والبحث والوصول إلى أماكن تواجدها واسترجاعها، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة المحافظة على المعرفة لان فقدانها يعني الخسارة المعنوية والمادية وكذلك فقدان المعرفة عن طريق مغادرة الأفراد للمؤسسة لأسباب مختلفة وبالتالي يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة أما الموثقة فتبقى في المؤسسة لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة بين جميع افرادها عن طريق التدريب.

د/ تشارك المعرفة:

المعرفة بوصفها الموجود تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص، ويرى (شاندل) أن تشارك المعرفة يساعد في نشر الخبرات الداخلية والتجارب والمعرفة والتي تؤدي إلى تزويد العاملين بحلول غير محددة للقرارات.

¹ حسين عجلان حسين، استراتيجيات إدارة المعرفة في ظل منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26-27.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 62.

ه/ تطبيق المعرفة:

فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي أهم عملياتها لإنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل واساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الابتكار وقد استخدمت عدة اساليب للتطبيق كالفرق المتعددة ومبادرات العمل والتدريب من قبل الخبراء المستشارين.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة في اطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات غير أن هناك اربعة متغيرات تتفاعل في ما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة وهي:

أ/ الهيكل التنظيمي **Organisationnelle structure**:

بما يتضمنه من تحديد المهام والواجبات وطرق الاتصال والتنسيق، إذ يعد الهيكل التنظيمي الملائم من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل أي تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الادارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والابعد عن شكل الهرمي.
- التحول من انماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي بفرق عمل ذاتية.

ب/ الثقافة التنظيمية **Organisationnelle culture** :

تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الانساني للأفراد العاملين في المنظمة وتعد احد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع مشارك بالمعرفة والخبرات الشخصية

ج/ القيادة الداعمة Leadership solidaire:

تمثل القيادة الداعمة مركزا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي به الآخرون وهو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح مؤسسة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل وتنقسم القيادة الداعمة إلى قيادة مركزية وقيادة لا مركزية حيث أن القيادة اللامركزية تهتم بتفويض السلطة للمستويات الوظيفية الدنيا في الهيكل التنظيمي وهذا يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وتعزز بدورها من مرونة المؤسسة وبالتالي تخفيض تكاليف البيروقراطية¹.

ه/ تكنولوجيا المعلومات Information technologie:

يقصد بها الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة التي تساعد في تحقيق وضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية التي تمكنه من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية.

¹ عبدالوهاب سمير محمد، 2006، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدن القرية، دراسة حالة على مدينة القاهرة.

المبحث الثالث: أهمية نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي للتميز وتقدم المنظمات مما أدى لضرورة التركيز على الإدارة المنهجية للأصول المعرفية بالمنظمة، وذلك من خلال تبني منهج نموذج ماكينزي الذي يلعب دورا أساسيا في إدارة المعرفة وتطوير آليات الاستثمار فيها.

المطلب الأول: العلاقة بين نموذج ماكينزي والتطوير المؤسسي

يعتبر نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين وتطوير الأداء وذلك من خلال تقييم وتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات لعلاج الخلل بها وتعزيز نقاط القوة للانطلاق نحو تحقيق الريادة وتطوير الأداء المؤسسي، ويعتبر الأداء وجودته وتطويره خلاصة جهود المؤسسات واداراتها وكل ذلك يأتي في سياقه ضمان تحقيق الاهداف المرجوة لتلك المؤسسات وضمن استمراريتها وديمومتها.

هذا وقد اشارت دراسة (العزاوي واسماعيل)¹ إلى أهمية نموذج ماكينزي بأبعاده السبعة في تحقيق التكامل التنظيمي وان ذلك يؤدي إلى الارتقاء بجودة الخدمة ولا شك أن جودة الخدمة احد اوجه الأداء المؤسسي المتطور ومن هنا يستدل الباحث على وجود علاقة بين نموذج وتطوير الأداء المؤسسي.

كما توصلت دراسة (الغالبى وحوشان)² إلى أن اطار تحليل ماكينزي ساهم في الكشف عن بعض الاشكاليات والاختلالات المرتبطة بأداء الموارد البشرية مما اسهم في وجود ضعف في اداء المؤسسة كما اثبتت أن معالجة هذه المشاكل يساهم في رفع مستوى اداء الأفراد وهذا يعني أن النموذج يساهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال اكتشاف نقاط الضعف الداخلية والعمل على علاجها واكتشاف نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

¹ العزاوي بشرى واسماعيل أيسر، (2017)، دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (99)، ص 181-212.

² الغالبى طاهر وحوشان نصره، (2018)، استخدام اطار تحليل ماكينزي لمعالجة اشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية-بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، (37)، ص 98-53.

المطلب الثاني علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

ان بناء وامتلاك المزايا التنافسية في أي مؤسسة يتطلب جهود في البحث العلمي بهدف زيادة قدرته على الابداع وتحسين العمليات والمخرجات وبحسب (الزيادات2008)¹ فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة يصعب تقليدها بسهولة من قبل الاخرين كون المعرفة التي تستند اليها تمثل الخصائص الإستراتيجية المنظمة وان المورد لكي يصبح استراتيجيا ويتمتع بميزة تنافسية يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها وهي:

- أن يكون المورد ثمينا.

- أن يتميز بالندرة.

- لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن احلال بديل محله.

ومما سبق نلاحظ أن المعرفة تتوفر فيها الخصائص السابقة الذكر لان قيمة المورد البشري تتجلى في أن المعرفة سوف تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات كما أن المعرفة نادرة لأنها مرتبطة بتراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية والمعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها لتكتسب عبر فترة زمنية بمشاركة العاملين لخبراتهم لذلك تجعلهم مختلفين عن المنظمات الأخرى.

فجميع الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات قد توصلت إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير وفعال في تحقيق الميزات التنافسية لما لها من دور فعال في تحسين جودة الخدمات الموجودة واستحداث خدمات جديدة ومواكبة للتقدم من اجل بناء الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

¹الزيادات محمد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المطلب الثالث: تحليل البيئة المعرفية والبيئة التنافسية

الفرع الأول: تحليل البيئة المعرفية

يعتبر تحليل البيئة المعرفية من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات للوقوف على وضعها المعرفي، ونقاط القوة عندها جوانب يتم فيها وضع خطط تسهم في التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة بناء على تحليل علمي ومعلومات موثوقة قائمة على تحليل سليم لبيانات ومعلومات تم الحصول عليها من خلال ادوات بنائها لهذه الفرص، وكخطوة لدعم إدارة المعرفة في المؤسسة يتم تشكيل لجنة لهذا الغرض بقرار من الإدارة العليا للمؤسسة بحيث تقوم بوضع خطة عمل لإعداد الإستراتيجية على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

تتضمن القيام بالمهام التالية:

- دراسة كافة الوثائق السابقة والمتطلبات الحالية.
- تحديد عينة للمؤسسات تغطي كافة المستويات الوظيفية والمواقع.
- تحديد عينة للقيادات الوسطى والعليا.
- عمل استبانة عامة لموظفي المؤسسة ومقابلات للعينة القيادية وتحليل ردودها للوقوف على الوضع المعرفي الراهن في المؤسسة.
- إعداد تقرير "تحليل البيئة المعرفية في المؤسسة" بناء على نتائج الاستبانات والمقابلات
- إعداد الإطار العام للخريطة المعرفية في المؤسسة.
- وضع آليات لجمع الفصول المعرفية الصريحة والمهنية للوصول إلى خريطة معرفية شاملة للمؤسسة مستقبلا.

المرحلة الثانية:

تركز هذه المرحلة على المهام التالية:

- عقد ورشة عمل حول المرحلة الاولى وتقييم النتائج.

- البدء بوضع مسودة استراتيجية لإدارة المعرفة من خلال وضع الإطار العام للمتابعة والتقييم.
- وضع استراتيجية النهائية واطار المتابعة والتقييم.
- وضع خطة تنفيذية للعام الأول من تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة.
- وقد تسفر عملية تحليل البيئة المعرفية التي حلت الوضغ المعرفي في المؤسسة من خلال الاستبانات والمقابلات مع العينة القيادية على سبيل المثال الاتي:

1/ في المجال التقني:

- الحاجة إلى نظام لإدارة المعرفة (بوابة معرفية، قواعد، بيانات...) في المؤسسة لتسهيل عملية جمع ونشر واستخدام الاصول المعرفية اضافة لكونه منصة للتشارك المعرفي من خلال ابراز الجماعات المعنية والافراد من المجتمع المحلي في هذه العملية.
- الحاجه إلى لوحة القيادة التي تستطيع من خلالها القيادة العليا للمؤسسة تتبع كافة مستويات البيانات والمعلومات العملية وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

2/ في مجال الثقافة:

- رفع مستوى الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة ومبادئها إلى المؤسسة وعلى كافة المستويات الفنية والادارية عن طريق ورشات عمل ومحاضرات وتدريب.
- وجود منهجيات واضحة تمكن ثقافة المؤسسة حول المحتوى المعرفي واداراته.

3/ في مجال الحوكمة:

- وجود وحدة تنظيمية مسؤولة بشكل مركزي عن إدارة المعرفة المؤسسية ويفضل أن تكون هذه الوحدة التنظيمية مستقلة إلى حد ما مع تفويض صلاحيات واضحة حول عملها.

- وجود خطة تواصل معرفية لها ارتباط بالمحتوى المعرفي وتعزيزه، هدف الخطة هو تحديد مسؤوليات وحقوق الأطراف المعنية في الحصول على المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بشكل مؤسسي وعدم الاكتفاء بتوفير المعلومة من طلبها.

4/ في المجال الاستراتيجي والتشغيلي:

- وضع أهداف معرفية قابلة للقياس والتحقيق في استراتيجية إدارة المعرفة ووضع أولويات أو تصور لمنهجية وضع الأهداف.
- وجود محور معرفة واضح لأهداف معرفية محددة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حيث يمكن الاستعانة ببعض الأهداف والمؤشرات لدمجها بالأهداف الإستراتيجية المؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين النموذج الماكينزي وإدارة المعرفة

1/ دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

- تلعب الإستراتيجية دورا مهما على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت - مثلا - الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- أن اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة - سواء أكانت تنويعا، أم تركيزا، أم دفاعية أم هجومية - يدفع في اتجاه توليد معرفة جيدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الإستراتيجية - كإطار عمل لإدارة المعرفة - طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية - كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة¹.

2/ دور الهيكل في إدارة المعرفة:

عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي مجدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً مساعداً لإدارة المعرفة، كما أنه يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون (مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع / سبتمبر 2018).

3/ دور القيم المشتركة في إدارة المعرفة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة. وعلى ضوء ذلك يمكننا أن نعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم التصرفات الأخرين (مجلة المعلوماتية - العدد الثالث والثلاثون - يناير 2011)

¹. الشبلي هيثم، والخزاعي حسين، وجابر نصر الدين (2011)، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، (35)، ص37.

ويطلب، تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة. وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى القيادة المعدة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

4/ دور المهارات في إدارة المعرفة:

ادارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولاً واستخدام تلك المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

5/ دور العاملون على إدارة المعرفة:

نجد المنظمات في الآونة الأخيرة تهتم بالكفاءات البشرية حيث تقوم من خلال إدارة المعرفة بتزويدها بمعارف جديدة وتحديث المعارف التي لديها بالإضافة إلى تحريك دافعيتها نحو الابتكار، وهذا عن طريق التعلم، التكوين والمكافئات، ولأن مدخلات تنمية كفاءات الموارد البشرية هي ما تورده عمليات إدارة المعرفة من توليد واكتساب وتشارك للمعرفة، وكذا تخزينها وتطبيقها وفقاً للنظم والآليات المطلوبة لذلك كله. أن إدارة المعرفة إدارة سليمة داخل المؤسسات وتحويلها إلى مصدر التنمية كفاءاتها المهنية وحتى الثروة العملية لديها فيما يجعل منها مركزاً أساسياً للتميز.

6/ دور أسلوب الإدارة في إدارة المعرفة:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.

7/ دور النظم في إدارة المعرفة:

تتبنى أنظمة إدارة المعرفة من خلال استخدام العديد من أنظمة المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، ونرى أن أدبيات إدارة المعرفة ركزت أساساً على المبادئ المفاهيمية العامة، أو دراسات الحالة المبادرات إدارة المعرفة في المنظمات الرائدة. إذ توجد ندرة عامة في النماذج والمناهج المطورة من الدراسات التطبيقية التي حاولت تقييم مدى نجاح نظم إدارة المعرفة، واقتراح طرق لتحسين استعمالها.

خلاصة:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم بعض المفاهيم الأساسية حول دور أبعاد نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة واستنتاجنا من خلاله أن نموذج ماكينزي يشكل مطلبا هاما نحو تطبيق إدارة المعرفة الامر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به فان محتوى هذا الفصل قد حاول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيد للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة لنبحث فيه عن مدى تحقيق هذه العلاقة والاثر الناجم عنها.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بنموذج ماكينزي وإدارة المعرفة وكذا العلاقة بينهما سيتم من خلال هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وذلك لمعرفة دور ابعاد نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث يتم التطرق فيها الى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تمت فيها دراستنا كما اننا سنتطرق الى منهج الدراسة المتبع وتحديد طريقه البحث وجمع البيانات.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

ينص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذا الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م. وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق مجمع اتصالات الجزائر. المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة العام 2003م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 م بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

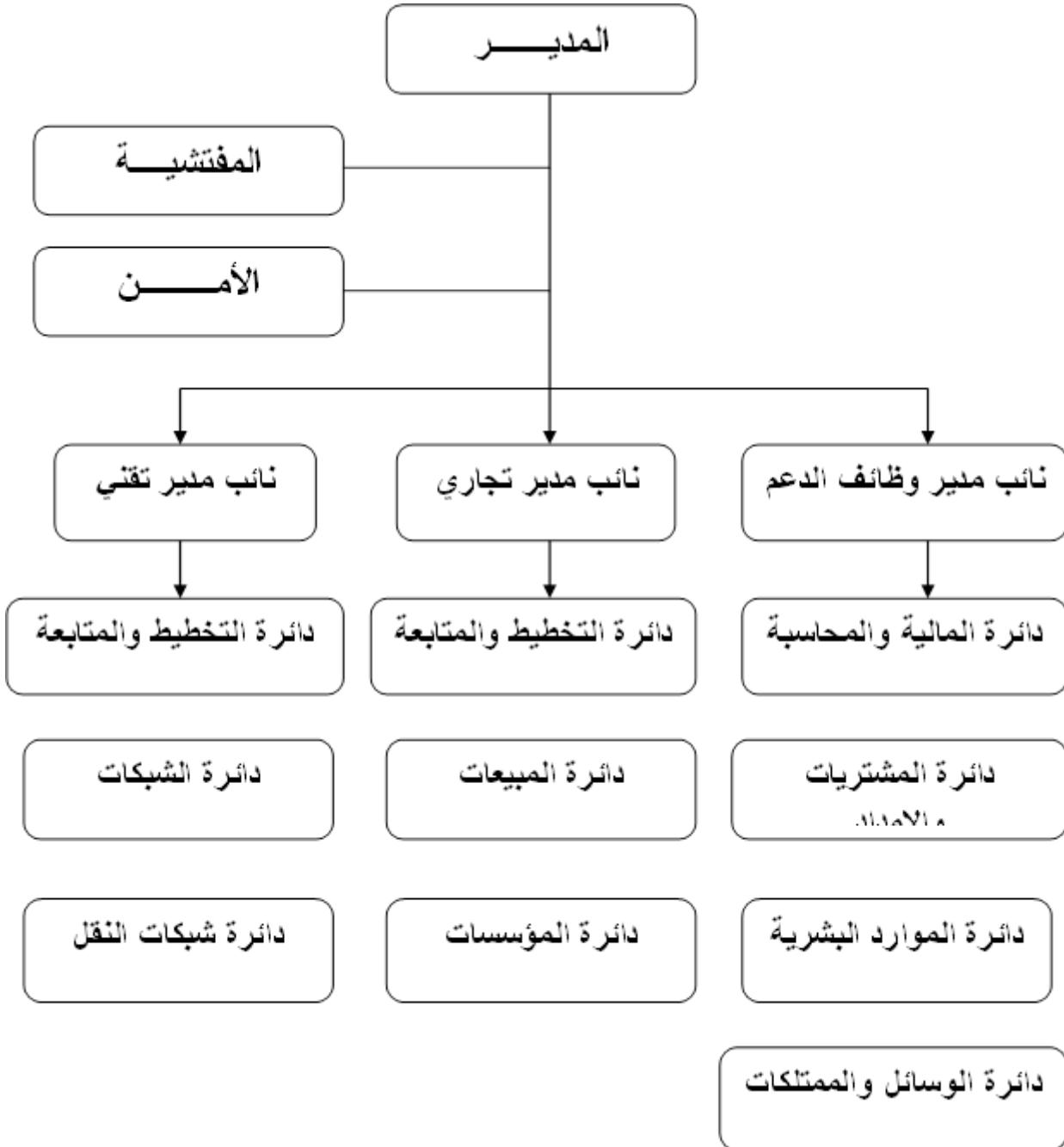
المهام الرئيسية: يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسئلة في النقاط التالي:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL .
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée .
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة والتصوير الذي يوضح مسار المؤسسة والاداة الهادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. وعلى هذا الاساس اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر هيكل تنظيمي يتناسب مع اهدافها التي تسعى الى تحقيقها لأجل ابراز صورة النظام الهادفة والفعالة في المؤسسة.

شكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

أردنا في هذا المطلب التطرق للجانب المنهجي بشكل مبسط حتى نتمكن من تبرير خطوات دراستنا المدنية بشكل علمي ومنهجي حيث ينبغي على البحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل، الوسائل، والأدوات، والطرق التي نستخدمها في بحثنا خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع البيانات والمعلومات الى تحليلها وإظهار نتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: منهج الدراسة

سيتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال الدراسة ومنها اعتمدنا على منهج الوصف التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في ابعاد نموذج ماكينزي والمتغير التابع يتمثل في إدارة المعرفة)

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ولعلها سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة راجع بسبب كبر حجم المؤسسة ومكانتها محلية ووطنيا واهتمامات الكبيرة نحو جودة منتجاتها بالاعتماد على نموذج ماكينزي وتطبيقه في إدارة المعرفة وبناء على اشكالية الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يستهدف مختلف الافراد بما فيهم (اطار سامي، اطار، متحكم، منفذ) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

عينة الدراسة:

حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 40 فرد من مجتمع دراسة 97 فرد ووزعت عنهم استمارات الاستبيان حيث استرجع 40 استمارة كاملة والتي كانت عينة دراستنا.

جدول 1: يمثل عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الى مجتمع الدراسة	97
40	40	0	40	41.23%	

المصدر: من اعداد الطالبتان

الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات

في ما يخص جمع البيانات فبعد الدراسة منهجية لأدوات البحث وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا وعلى ضوء اشكالية البحث وفرضياته اتضح لنا أن الدراسة الكمية باستخدام استبيان كأداة بحثية انصب ادوات البحث واكثرها ملائمة للجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الثالث: بناء اداة الاستبيان ومعالجته احصائيا

تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات في تصميم ما تم تناوله في الجانب النظري وايضا ما تم التطرق اليه في الدراسات السابقة ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات لتسهيل فهمها كما تم عرضه من اجل مراجعته مع الاستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته التي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من اجل التأكد أن عباراته تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمولها لمشكل الدراسة وعليه قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحاته والتعديلات التي طلبها المشرف.

الفرع الأول: بناء الاستبيان

أ/ اقسام الاستبيان:

يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من جزئين.

الجزء الأول: عبارة عن بيانات شخصية

الجزء الثاني: ويتكون من محورين

المحور الأول: أبعاد نموذج ماكينزي

- البعد الأول: الاستراتيجية

- البعد الثاني: الهيكل

- البعد الثالث: النظم

- البعد الرابع: القيم المشتركة

- البعد الخامس: المهارات

- البعد السادس: اسلوب الادارة

- البعد السابع: العاملون

المحور الثاني: إدارة المعرفة

ب/ صياغة الأسئلة: والهدف منها

جاءت الاسئلة بناء على ما جاء في الجانب النظري وفي الدراسات السابقة وقد

اشتملت على الاسئلة المقيدة للإجابة عنها باختيار واحد من بين الاختيارات الخمسة

المطروحة غير موافق تماما غير موافق محايد موافق تماما أي تم استخدام ليكارت

الخماسي.

جدول 2: يوضح الشكل النهائي للاستبيان

عدد العبارات	اقسام الاستبيان	
القسم الاول		
يتمثل في الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة		
3 عبارات	المحور الاول	القسم الثاني متغيرات الدراسة
3 عبارات	نموذج ماكينزي	
3 عبارات	البعد 1 الاستراتيجية	
3 عبارات	البعد 2 الهيكل	
3 عبارات	البعد 3 النظم	
3 عبارات	البعد 4 القيم المشتركة	
3 عبارات	البعد 5 المهارات	
3 عبارات	البعد 6 اسلوب الادارة	
3 عبارات	البعد 7 العاملون	المحور الثاني ادارة المعرفة
10 عبارات		
31 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من اعداد الطالبتان

الفرع الثاني:

أ/ دراسة الاتساق الداخلي للنموذج

للبحث عن قوة درجة الارتباط بين بنود كل بعد قمنا باستخدام الفا كرونباخ الذي

كانت نتائجه كما يلي:

جدول 3: الاتساق الداخلي

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
نموذج ماكينزي	21	0.87
ادارة المعرفة	10	0.82

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تجدر الإشارة أن معامل الثبات الفا كرونباخ تتراوح قيمته بين (0-1) فكلما اقتربنا من الواحد دل على وجود ثبات عال وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود الثبات. ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن المعامل الفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان كانت قيمته تتراوح بين اعلى قيمة 0.87 وادنى قيمة 0.82 ومن هنا نستنتج أن قيم الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تفوق قيمة الحد الادنى 0.6 وهذا ما يدل على وجود ثبات عال أي أن أداة الدراسة التي اعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع الفقرات وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى وصف وتحليل عينة وابعاد الدراسة

المطلب الأول: الوصف الاحصائي للعينة

أ/ توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
32.5%	13	من 20 إلى 30 سنة
60%	24	من 31 إلى 40 سنة
7.5%	3	من 41 إلى 50 سنة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا نلاحظ أن الفئة العمرية من 20-30 بلغ عددهم 13 بنسبة 23.5% وبنسبة أكثر للفئة العمرية من 31-40 سنة حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 60% وهي نسبة جيدة وهي العالية للموظفين وبنسبة قليلة الفئة العمرية من 41-50 التي بلغ عددهم 3 افراد بنسبة 7.5% وهذا دال على اعتماد المؤسسة على استقطاب الكفاءات الشبابية نوعا ما وهو ما يساعد على تكوين قاعدة متينة لرأس المال البشري ويدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل قليل على الفئة العمرية كبيرة السن وما يمكن ملاحظته هو محاولة المؤسسة الاعتماد على الكفاءات البشرية وتكوينها بخبرات المؤسسة وهنا يظهر المزيج بين هذين الفئتين من كفاءات وخبرات ويعد احد مطالب تكوين الموارد غير الملموسة للمؤسسة .

ب/ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
50%	20	ثانوي فأقل
40%	16	جامعي
10%	4	دراسات عليا
100%	40	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام spss

يتبين لنا من الجدول أن اغلبية الموظفين متحصلين على درجة ثانوي فأقل وجامعي حيث بلغ عدد افراد الثانوي فأقل 20 فرد بنسبة 50 % وعدد أفراد الجامعي 16 فرد بنسبة 40% والمتحصلين على درجة دراسات عليا بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 10% ومن المستجوبين متحصلين على درجة علمية بسيطة وهذا لا يخدم المؤسسة بشكل كبير حسب تطلعاتها المستقبلية خاصة وان إدارة المعرفة تتطلب الوعي التام من كافة العمال ومستوى علمي كبير وهذا ما يصعب نوعا ما على المؤسسة انجاز مهامها.

ج/ توزيع عينات الدراسة حسب متغير الاقدمية داخل المؤسسة:

جدول 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
25%	10	أقل من 5 سنوات
52.5%	21	من 5 إلى 10 سنوات
22.5%	9	من 11 إلى 15 سنة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام spss

يتوضح من الجدول أن أكبر نسبة قدرت في الاقدمية الموظفية هي 52.5% وبتكرار 21 فردا من (5-10) سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بعمالها بما يسهم ايجابا في تطبيق إدارة لمعرفة وانها قادرة على المساهمة في تطوير المؤسسة أما الفئة 5 سنوات فأقل بلغ عددهم 10 افراد بنسبة 25 % وهذا يدل على الاستعانة بالكفاءات الجديدة وبالنسبة للفئة من (11-15) بلغ عددهم 9 افراد بنسبة 22.5% بحكم لديهم خبرة مهنية كافية وهي النسبة الاقل وهذا ناتج على توسع النشاط وبالتالي زيادة العمال

د/ توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي داخل المؤسسة:

جدول 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	17	42.5%
متحكم	11	27.5%
عون تنفيذي	12	30%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام spss

بتبين لنا من الجدول أن العينة المختارة شملت مختلف التصنيفات بنسب متقاربة فيما يخص اطار سامي بنسبة 42.5 % ومتحكم بنسبة 27.5% وعون تنفيذي بنسبة 30% ما يمكن استنتاجه هو انسجام في توزيع المناصب الوظيفية بين عينة الدراسة وهذا ما يعني أن المؤسسة تحاول أن توازن بين المهام الادارية التنفيذية بما يضمن لها الاستمرارية في تنفيذ مهامها وهو ما ينعكس ايجابا على سعيها في تطبيق نظام إدارة المعرفة .

المطلب الثاني التحليل الوظيفي لأبعاد الدراسة

جدول 8: يوضح مجال المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

1- تحليل عبارات البعد الأول: الاستراتيجية

جدول 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاستراتيجية

الرقم في الاست	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تضع الوكالة رسالة واضحة	3.7250	0.59861	7.660	0.000	مرتفع
2	تطور المؤسسة اهداف واضحة وصريحة	3.8750	0.72280	7.656	0.000	مرتفع
3	تضع المؤسسة مؤشرات واضحة لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة	3.6500	0.69982	5.874	0.000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

بين الجدول اجابات افراد العينة على بعد ماكينزي حيث كانت قيمة المتوسط

الحسابي تتراوح بين (3.65-3.72) بانحراف معياري (0.59-0.69).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد الاستراتيجية نلاحظ أن جميع متوسطات بعد الاستراتيجية جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) إذا هي موافقة لمقياس ليكارت.

إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع، هذا يعني أن العمال يطبقون الاستراتيجية التي ينص عليها نموذج ماكينزي ويقومون بالتصرفات والافعال اللازمة من أجل تحقيق الاهداف التي تم وضعها.

2- تحليل عبارات البعد الثاني: الهيكل

جدول 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الهيكل

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
4	يمنع الهيكل التنظيمي لمؤسستكم التدخل في الصلاحيات بين الموظفين	3.500	0.9870	3.204	0.003	مرتفع
5	تدمج المؤسسة المهام المترابطة في وظائف محددة	3.800	.79097	6.397	0.000	مرتفع
6	تضع المؤسسة قرارات واضحة لتنفيذ الاعمال ضمن خطوط سلطة واضحة	3.800	.79097	6.397	0.000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد الهيكل نلاحظ أن جميع متوسطات بعد الهيكل جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية إذا هي موافقة لمقياس ليكارت.

إذا نستنتج من خلال ما سبق مستوى الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وهذا يعني أن هذا الهيكل يضمن التكامل من خلال تنسيق جهود العاملين والاقسام وبأنه البناء الذي يحدد بنية المنظمة الداخلية، كما يبين أن هناك علاقة بين الاقسام وشبكات الاتصال فيها.

3- تحليل عبارات البعد الثالث: النظم

جدول 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد النظم

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
7	توفر المؤسسة دليل إجراءات واضح ومعروف بين العاملين	3.850	.97534	5.512	0.000	مرتفع
8	يوجد دليل إجراءات واضح للتعامل مع الزبائن	3.750	.95407	4.972	0.000	مرتفع
9	تراقب المؤسسة اداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الاداء	3.720	.81610	5.619	0.000	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد التنظيم نلاحظ أن جميع متوسطات بعد الهيكل جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية إذا هي موافقة لمقياس ليكارت إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التنظيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وهذا بسبب أن المؤسسة توفر دليل إجراءات واضح ومعروف بين العاملين ومعايير ولوائح وقواعد تنظيمية وعمليات خاصة في إدارة نشاط المؤسسة.

4- تحليل عبارات البعد الرابع: القيم المشتركة

جدول 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم المشتركة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
10	تنشر المؤسسة روح التعاون وتمكين العاملين	3.800	.82275	6.150	0.000	مرتفع
11	تدعم المؤسسة قيم العدالة والمساواة بين جميع أفرادها	3.820	.90263	5.781	0.000	مرتفع
12	تنشر المؤسسة قيم التسامح والاحترام	3.950	.81492	7.373	0.000	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد القيم المشتركة نلاحظ أن جميع متوسطات بعد القيم المشتركة جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية.

إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى القيم المشتركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وذلك بسبب أن المؤسسة تنشر قيم التسامح والاحترام بين الأفراد والتي بدورها تسهم في تشكيل وبناء شخصية العاملين وتحدد سلوكهم وتحسنه تجاه بعضهم البعض وتدفعهم لحل خلافاتهم.

5- تحليل عبارات البعد الخامس: المهارات

جدول 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المهارات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
13	تعمل المؤسسة على اكساب العاملين مهارات جديدة باستمرار	3.850	.66216	8.119	0.000	مرتفع
14	تدعم المؤسسة أفرادها على تحديد الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لانجاز مهامهم مستقبلا	3.700	.79097	5.597	0.000	مرتفع
15	توفر المؤسسة برامج تدريبية الزامية للعاملين فيها	3.650	.97534	4.215	0.000	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد المهارات نلاحظ أن جميع متوسطات بعد المهارات جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية إذا هي موافقة لمقياس ليكارت.

إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المهارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وذلك لأن المؤسسة تعمل على اكساب العاملين مهارات فنية وإنسانية وفكرية جديدة باستمرار.

6- تحليل عبارات البعد السادس: أسلوب الإدارة

جدول 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد أسلوب الإدارة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
16	تهتم الإدارة العليا بمقترحات وراء العاملين في المؤسسة	3.770	.91952	5.331	0.000	مرتفع
17	تمارس الإدارة العليا التجوال بين العاملين وتوجيههم	3.700	.85335	5.188	0.000	مرتفع
18	تشرك الإدارة العليا العاملين في الوكالة في صنع القرارات	3.420	.84391	3.185	0.003	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد أسلوب الإدارة نلاحظ أن جميع متوسطات بعد أسلوب الإدارة جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية إذا هي موافقة لمقياس ليكارت. إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى أسلوب الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وذلك بسبب أن الإدارة العليا تبدي اهتماما كبيرا بمقترحات وراء العاملين في المؤسسة وتشرك العاملين في عملية صنع القرار .

7- تحليل عبارات البعد السابع: العاملون

جدول 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد العاملون

الرقم في	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة T	مستوى	المستوى
في		سط	اف	T	ى	ى
19	تغطي المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مستمر	3.72	.960	4.77	0.000	مرتفع
20	يوجد معايير واضحة داخل المؤسسة لترقية العاملين	3.75	.808	5.86	0.000	مرتفع
21	توفر المؤسسة فرص التدريب والتطوير المستمر لكافة موظفيها	3.72	.784	5.84	0.000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد العاملون نلاحظ أن جميع متوسطات بعد العاملون جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية إذا هي موافقة لمقياس ليكارت.

إذا نستنتج من خلال ما سبق أن الخدمة المقدمة للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع وذلك لأن المؤسسة توفر معايير واضحة داخل المؤسسة لترقية العاملين وتنميتهم وتحفزهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة .

- تحليل عبارات المحور الثاني: إدارة المعرفة

جدول 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور إدارة المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تغطي المؤسسة كامل الاحتياجات الوظيفية للعاملين بشكل مستمر	3.600	1.0328	3.674	0.001	مرتفع
2	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	3.800	.91147	5.551	0.000	مرتفع
3	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الدورية	3.750	.92681	5.118	0.000	مرتفع
4	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل أو خدمات	3.720	.93336	4.913	0.000	مرتفع
5	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة	3.770	.80024	6.125	0.000	مرتفع
6	تحرص المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المستجدة.	3.820	.84391	6.183	0.000	مرتفع
7	تسهل المؤسسة الحصول على المعرفة لجميع أفرادها حسب موقع كل موظف في الهيكل التنظيمي وتخصصه	3.650	.94868	4.333	0.000	مرتفع
8	تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم عملياتها المختلفة تماشياً مع المتغيرات البيئية.	3.670	.79703	5.356	0.000	مرتفع
9	تشجع القيادة في المؤسسة كل فرد عامل بأهمية دوره في إنجاح المؤسسة	3.820	.63599	8.204	0.000	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة (الماسح الضوئي، مآكنات التصوير....).	3.820	.90263	5.781	0.000	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على محور إدارة المعرفة نلاحظ أن جميع متوسطات محور إدارة المعرفة جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي إذا هي موافقة لمقياس ليكارت. إذا نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع ويعود هذا لأن المؤسسة تحرص على التكيف مع ظروف العمل الجديدة والمتطورة وتشجع القيادة فيها كل فرد عامل بأهمية دوره في نجاحها وتطويرها وذلك راجع لأنها تمتلك البنية التحتية التكنولوجية والثقافة التنظيمية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة (الماسح الضوئي، ماكنات التصوير.... الخ) كما تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الإجابة على اشكالية الدراسة والمتمثلة في ماهو أثر ابعاد نموذج ماكينزي في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة؟ وسوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (نموذج ماكينزي) والمتغير التابع (ادارة المعرفة) وهذا من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ومن بين مخرجات تحليل المنحدر البسيط : قيمة معامل التفسير ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين $0 < R^2 < 1$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير للمتغير التابع من قبل المتغير المستقل : يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة ويمكن التعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناء على احصائية R^2 .

مجال معامل التفسير R^2	R^2 محصور بين	R^2 محصور بين	R^2 محصور بين	مجال معامل التفسير R^2
بين (0.25-0)	(0.50-0.25)	(0.75-0.50)	(1-0.7)	درجة التفسير (التبيان)
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	

هدفنا من وضع هذه المجالات هو تفسير التغيرات التي يحدث في تحسين المتغير التابع بناء على احصائية R^2 وذلك من خلال تحديد أثر ابعاد نموذج ماكينزي في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وهل هناك مساهمة ضعيفة أم مرتفعة أم متوسطة.

الفرضية العامة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: اختبار وجود ابعاد الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
بما أن عينة الدراسة مقدره ب 40 عينة , حسب نظرية النهاية المركزية فان جميع
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولإثبات وجود فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار t-test
لصحة ذلك.

الفرع الأول: الفرضية الاولى

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة.
 H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة.
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 17 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	10.37	0.00	107.67	RSqar0.739 R 0.860	أبعاد نموذج ماكينزي

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة بلغت (0.86) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات أبعاد نموذج ماكينزي كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة R^2 0.73 أي أن أبعاد نموذج ماكينزي تفسر حوالي 73 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (107.67) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 10.376 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكينزي في دعم إدارة المعرفة". وهذا يعني أن ابعاد نموذج ماكينزي تحقق التكامل التنظيمي في إدارة المعرفة وتساهم في الكشف عن بعض الاشكاليات والاختلالات المرتبطة بأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبالتالي تسهم في رفع مستوى اداء الافراد .

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستراتيجية في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستراتيجية في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 18: يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.10	0.00	26.02	RSquar0.406 R 0.638	الاستراتيجية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية وإدارة المعرفة بلغت (0.63) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه كلما ارتفعت درجات الاستراتيجية كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة 0.40SquarR أي أن الاستراتيجية تفسر حوالي 40 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (26.02) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 5.10 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الاستراتيجية في دعم إدارة المعرفة" ، وهذا يعني أن الاستراتيجية تحدد كإطار عمل لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وتسهم في تأسيس وتنظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتسقة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل في دعم إدارة المعرفة. لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 19 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	3.92	0.00	15.40	RSquar0.288 R 0.537	الهيكل

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيم وإدارة المعرفة بلغت (0.53) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات الهيكل التنظيمي كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة 0.28SquarR

أي أن الهيكل التنظيمي يفسر حوالي 28 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (15.40) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 3.92 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل في دعم إدارة المعرفة" وهذا بسبب أن الهيكل التنظيمي يمثل الاطار الذي يحدد الادارات والاقسام وبالتالي فانه يلعب دورا اساسيا في إدارة المعرفة وهو الشكل الذي يعكس الوظائف والانظمة الموزعة على المستويات المختلفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم في دعم إدارة المعرفة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم في دعم إدارة المعرفة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 20 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.84	0.000	34.18	RSquar0.474 R0.688	النظم

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التنظيم وإدارة المعرفة بلغت (0.68) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه كلما ارتفعت درجات التنظيم كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة $0.47R^2$ أي أن التنظيم يفسر حوالي 47 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (34.18) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 5.84 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم في دعم إدارة المعرفة". وهذا يعني أن النظم هي المعايير والقواعد والعمليات التي تقوم إدارة نشاط إدارة المعرفة الرسمي ولغير رسمي لأنها تشرف على الموظفين وتقييمهم وممارساتهم .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة في دعم إدارة المعرفة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 21 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	6.29	0.00	39.60	$R^2=0.510$ $R=0.714$	القيم المشتركة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيم المشتركة وإدارة المعرفة بلغت (0.71) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي أنه كلما ارتفعت درجات القيم المشتركة كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة $0.51R^2$ أي أن القيم المشتركة تفسر حوالي 51 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (39.60) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 6.29 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها القيم المشتركة في دعم إدارة المعرفة" وهذا بسبب أن القيم المشتركة في المنظمة تحقق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة حيث عندما يكتسبها الفرد تقوم بتحديد مجالات تفكيره وسلوكه كاحترام الوقت مما يعود ايجابا على المؤسسة

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات في دعم إدارة المعرفة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 22 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.000	5.39	0.000	29.14	$R^2=0.434$ $R=0.659$	المهارات

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات وإدارة المعرفة بلغت (0.65) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه كلما ارتفعت درجات المهارات كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة $0.43R^2$ أي أن المهارات تفسر حوالي 43 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة ،وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (29.14) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 5.39 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء المهارات في دعم إدارة المعرفة" وذلك بسبب أنها تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الاخرين .
الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء أسلوب الإدارة في دعم إدارة المعرفة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء أسلوب الإدارة في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء أسلوب الإدارة في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 23 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	8.65	0.00	74.87	$RSquar0.663$ $R 0.814$	أسلوب الإدارة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين أسلوب الإدارة وإدارة المعرفة بلغت (81) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات أسلوب الادارة كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة $0.66R^2$ أي أن أسلوب الإدارة يفسر حوالي 66 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (74.87) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 5.65 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء أسلوب الادارة في دعم إدارة المعرفة" , حيث أن استراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذها إلا بمشاركة فرق العمل التي تمثل أسلوب الادارة سواء أكان في انجاز المهام ام من حيث تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات . الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العاملون في دعم إدارة المعرفة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العاملون في دعم إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العاملون في دعم إدارة المعرفة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	إدارة المعرفة	جدول 24 : يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	10.09	0.00	101.8	$R^2=0.728$ $R=0.853$	العاملون

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد العاملون وإدارة المعرفة بلغت (0.85) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي أنه كلما ارتفعت درجات تنظيم العاملون كلما ارتفعت معها درجات إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة R^2 0.72 أي أن بعد العاملون يفسر حوالي 72 بالمئة من التباين في إدارة المعرفة، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (101.80) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

أما قيمة (T) فنلاحظ أنها بلغت 10.09 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد العاملون في دعم إدارة المعرفة هذا يعني أن العاملين يمتلكون القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية ويمتلكون القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة وتجسيد المعرفة ودمجها كونهم متفاعلين اجتماعيا .

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بوكالة اتصالات الجزائر فقد قمنا بالاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج من خلال دراستنا، حيث اعتمدنا العمل بطريقة الاستبيان باستطلاع اراء المستجوبين في الوكالة وشمل الاستبيان محورين وهما أبعاد نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة وعند استرجاع الاستثمارات تم تحليلها عن طريق برنامج spss ومن هنا استنتجنا أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد نموذج ماكينزي على إدارة المعرفة في وكالة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

خاتمة

خاتمة:

إن الأهمية المتزايدة لأبعاد نموذج ماكينزي وإدارته وتنميته تعد من أهم مداخل تحقيق المعرفة في الفكر الإداري المعاصر. كما أن الأنظمة القياسية ومعايير المعرفة منبثقة من إبداعات وابتكارات أبعاد نموذج ماكينزي في مستويات التنظيم المختلفة كونها نموذج لتطبيق إدارة المعرفة بحيث تتجسد إدارة المعرفة ومستلزمات تطبيقها في ما يمتلكه نموذج ماكينزي من قدرات فكرية تنظيمية عالية وبالرغم من أهمية نموذج ماكينزي في تبني المؤسسات لفلسفة إدارة المعرفة إلا أن معظم المؤسسات لا تعي بهذه الأهمية، فقمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث في مدى دور نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة فبالرغم من الاختلافات التي لاحظناها خلال الدراسة النظرية في ما يتعلق بتعريفات وقياس كل من نموذج ماكينزي وإدارة المعرفة إلا أن مجملها ينصب حول أهمية هذين العنصرين في خلق قيمة مضافة للمؤسسة كما حاولنا تحديد ضرورة الاهتمام بمكونات أبعاد نموذج ماكينزي وعلاقته بإدارة المعرفة في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقه تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ما مدى دور أبعاد نموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة وفق كل من مكوناته في مؤسسه اتصالات الجزائر بالمسيلة ومن خلال ما تم تطرق اليه في كلا الجانبين النظري والتطبيقي تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

- يعتبر نموذج ماكينزي الرابط الاساسي لعناصر البيئة الداخلية ببعضها البعض.
- بالرغم من تعدد مكونات نموذج ماكينزي من وجهة نظر الكتاب والباحثين الى أن أنهم اتفقوا على عناصره الاتية (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، اسلوب الإدارة، العاملون، المهارات).

- تعتبر إدارة المعرفة مدخلا من مداخل الادارة الحديثة وموردا اساسيا في انشاء الثروة في الاقتصاد الحديث.
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الايداعات.
- من أجل تطبيق المعرفة يتم المرور بخمس مراحل (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزين المعرفة وتشاركتها ثم تطبيقها).
- تتمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، تكنولوجيا المعلومات) .
- يعتبر نموذج ماكينزي من أهم الموارد التي تستفيد منها المؤسسات عند تبنيها نظام إدارة المعرفة .

نتائج الجانب التطبيقي:

- ابعاد نموذج ماكينزي تحقق التكامل التنظيمي في إدارة المعرفة وتساهم في الكشف عن بعض الاشكاليات والاختلالات المرتبطة بأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبالتالي تسهم في رفع مستوى اداء الافراد .
- هناك تدريب للعمال على نظام إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة معايير واضحة لترقية العاملين وتمييزهم وتحفزهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السابعة.
- استراتيجية نموذج ماكينزي تحدد كإطار عمل لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام وبالتالي فإنه يلعب دورا أساسيا في إدارة المعرفة.
- نستنتج مما سبق أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعتمد على الهيكل التنظيمي لنموذج ماكينزي في تفعيل نظام إدارة المعرفة مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- استراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذها إلا بمشاركة فرق العمل التي تمثل أسلوب الإدارة سواء أكان في انجاز المهام ام من حيث تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات. نستنتج مما سبق أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعتمد على اتخاذ أسلوب الإدارة في نموذج ماكينزي مما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- يمكن عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على ايجاد حلولها لبعض المشاكل وتدعم توجهها لتطبيق نظام إدارة المعرفة منها:
- وضع مؤشرات واضحة لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة.
 - تطبيق نظام رقابة فعال لأداء العاملين.
 - حرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية الزامية للعاملين فيها أكثر.
 - الاهتمام باشر اك العاملين في الوكالة في صنع القرارات بشكل أكبر .
 - حرص المؤسسة على تغطية كامل احتياجات العاملين بشكل مستمر.
 - حرص المؤسسة على اكساب عاملها المعرفة.
 - اعادة المؤسسة تنظيم عملياتها المختلفة بالتماشي مع التغيرات البيئية.

افاق الدراسة:

بهدف التعمق والتوسع في هذا الموضوع نقترح بعض الافاق في شكل اشكاليات يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية:

✚ أثر ثقافة التغيير على تطبيق إدارة المعرفة

✚ علاقة تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية

✚ اثر نموذج ماكينزي على مستوى مختلف الادارات .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

1. محمد باطوبح، مريم بوزير، الاطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 69، الكويت، 2021.

2. الملكاوي، ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

3. نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007

ثانياً- الرسائل الجامعية

1. بن محجوبة أحمد، دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام ادارة الجودة الشاملة، شهادة ماستر، المسيلة، 2019.

2. بوبكر سومية، اثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، أم البواقي 2018.

3. بودرمين الهام، بوالعيد صباح، أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، شهادة ماستر، قسنطينة، 2016.

4. حمزة بعلي، دورة تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه ، عنابة ، 2016.

5. سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، شهادة ماجستير، بسكرة، 2016.

6. عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين في انتاج المعرفة، أطروحة دكتوراه، بسكرة، 2018.

7. محمد سمور، نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الاداء المؤسساتي،

رسالة ماجستير، فلسطين، 2021.

ثالثاً- المجلات:

1.د. جمال العص، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية

والقانونية المجلد 3 العدد 1، 2019.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإمتبيان



استبيان حول

تهدف الطالبتان: عبد الحفيظ ايمان مي وبوغرارة منال اى القيام بدراسة ميدانية حول:

"اثر ابعاد نموذج ماكينزي في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة-، وذلك للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط

تقبلوا منا فائق الاحترام...

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

من 20-30 من 31-40 من 41-50 50 سنة فما فوق

الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات من 11-15 سنوات 15 فما فوق

المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

المنصب الوظيفي:

إطار / إطار سامي متحكم عون تنفيذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
المحور الاول: أبعاد نموذج ماكيترى (7S)					
Strategy الاستراتيجية					
					01 تضع الوكالة رسالة واضحة
					02 تطور المؤسسة اهداف واضحة و صريحة
					03 تضع المؤسسة مؤشرات واضحة لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة
Structure الهيكل					
					04 يمنع الهيكل التنظيمي لمؤسستكم التدخل في الصلاحيات بين الموظفين
					05 تدمج المؤسسة المهام المترابطة في وظائف محددة
					06 تضع المؤسسة قرارات واضحة لتنفيذ الاعمال ضمن خطوط سلطة واضحة
النظم					
					07 توفر المؤسسة دليل اجراءات واضح و معروف بين العاملين
					08 يوجد دليل اجراءات واضح للتعامل مع الزبائن
					09 تراقب المؤسسة اداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الاداء
Shared Value القيم المشتركة					
					10 تنشر المؤسسة روح التعاون و تمكين العاملين
					11 تدعم المؤسسة قيم العدالة و المساواة بين جميع أفرادها
					12 تنشر المؤسسة قيم التسامح و الاحترام

المهارات Skills

					13	تعمل المؤسسة على اكساب العاملين مهارات جديدة باستمرار
					14	تدعم المؤسسة أفرادها على تحديد الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم مستقبلا
					15	توفر المؤسسة برامج تدريبية الزامية للعاملين فيها

اسلوب الادارة Style

					16	تتعم الادارة العليا بمقترحات و اراء العاملين في المؤسسة
					17	تمارس الادارة العليا التحوال بين العاملين و توجيههم
					18	تشرك الادارة العليا العاملين في الوكالة في صنع القرارات

العاملون Staff

					19	تغطي المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مستمر
					20	يوجد معايير واضحة داخل المؤسسة لترقية العاملين
					21	توفر المؤسسة فرص التدريب و التطوير المستمر لكافة موظفيها

المحور الثاني: إدارة المعرفة

					01	تغطي المؤسسة كامل الاحتياجات الوظيفية للعاملين بشكل مستمر
					02	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها
					03	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الدورية
					04	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل أو خدمات
					05	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة
					06	تحرص المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المستجدة .
					07	تسهل المؤسسة الحصول على المعرفة لجميع أفرادها حسب موقع

					كل موظف في الهيكل التنظيمي وتخصبه	
					تعمل المؤسسة على اعادة تنظيم عملياتها المختلفة تماشياً مع المتغيرات البيئية.	08
					تشجع القيادة في المؤسسة كل فرد عامل بأهمية دوره في إنجاز المؤسسة	09
					تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة (الماسح الضوئي، ماكنات التصوير....).	10

الملحق رقم 02: الإستمارات

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرقسم: إدارة المحاسبة

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): سيد الكفينا ايمان المولود(ة) بتاريخ: 22/08/1999 بـ: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 201119392 الصادرة بتاريخ: 2010/13 عن: دائرة المسائل
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: المحاسبة تخصص: إدارة المحاسبة خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر إعداد نظام المحاسبة المالي في تنفيذ
المهمة المحاسبية إدارة المحاسبة في مؤسسة
ارتباطات الخزانة المحاسبية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/02

التوقيع و البصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة):
المولود(ة) بتاريخ:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
التي تم إعدادها في إطار:
خلال السنة الجامعية:
التي تم إنجازها في إطار:
التي تم إنجازها في إطار:
التي تم إنجازها في إطار:

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه نموذج ماكينزي بمكوناته السبعة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، والقيم المشتركة، أسلوب الإدارة، العاملون، والمهارات) في تفعيل نظام إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، تكنولوجيا المعلومات) ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها. حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية spss كأسلوب للإجابة على اشكالية الدراسة. وقد تم التوصل إلى ان مكونات نموذج ماكينزي لها دور في تفعيل إدارة نظام إدارة المعرفة وذلك بدرجات مختلفة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام بأبعاد نموذج ماكينزي باعتبار مكوناته تعمل على دعم تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

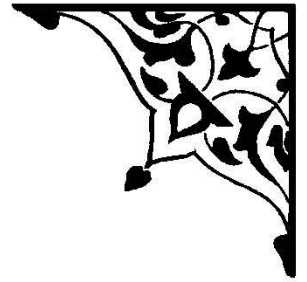
الكلمات المفتاحية: أبعاد نموذج ماكينزي، إدارة المعرفة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to highlight the role played by the McKinsey model with its seven components (Strategy, Structure, Systems, Shared values, Style, Staff, and skills) in achieving the knowledgemanagement system with its dimensions represented in (organizational structure, organizational culture, supportive leadership, information technology).

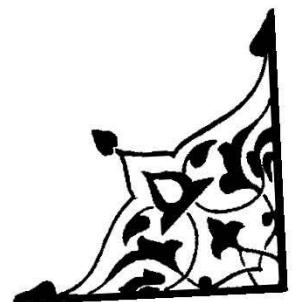
To achieve this goal, a questionnaire was designed as the main tool for primary data collection and analysis. Where it was applied to a random sample of 40 workers and the data was analyzed using the statistical package spss program as a method to answer the problem of the study. It has been concluded that the components of the McKinsey model have a role in activating of the knowledge management system in different degrees. One of the most important recommendations of the study is to increase interest in the dimensions of the McKinsey model, as its components work to support the application of knowledge management in Algeria Telecom.

Keywords: McKinsey model dimensions. knowledge management. Algeria Telecom Corporation



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ