

## إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحاكمية المؤسسية

-دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر-

د/أوبوكر بوسالم- المركز الجامعي ميلة.

أ/عيسات فطيمة الزهرة - جامعة البويرة.

## الملخص:

نحاول من خلال هذا البحث تصميم وتطوير أنموذج خاص بدور إدارة المعرفة في تفعيل الحاكمية المؤسسية ومختلف أبعادها، ومحاولة استقصائها من خلال دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، وقد تحدد أنموذج الدراسة بمتغير مستقل تمثل في (إدارة المعرفة) ومتغير تابع تمثل في (الحاكمة المؤسسية) ومختلف أبعادها المقترحة (أسس تطبيق قواعد الحاكمية، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة البحث، وبلغ تعدادها (116) مفردة من الموظفين في الشركة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائياً، اعتماداً على تحليل الإنحدار المتعدد (Multiregression) وغيره من الأساليب الإحصائية.

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دور إيجابي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في (الحاكمة المؤسسية) ومختلف أبعادها المقترحة، وكان أقوى دور لإدارة المعرفة بقيمة (0.60) في تفعيل دور مجلس الإدارة، في حين كان أضعف دور لها بقيمة (0.39) في تفعيل الإفصاح والشفافية. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الأبعاد الأربعة للحوكمة المؤسسية وخاصة بعد الإفصاح والشفافية والذي بينت الدراسة وجود دور ضعيف لإدارة المعرفة في تفعيله في الشركة المبحوثة.

الكلمات الدالة: الحاكمية المؤسسية، مجلس الإدارة، أصحاب المصلحة، أسس تطبيق

قواعد الحاكمية، الإفصاح والشفافية، إدارة المعرفة

**Abstract:**

We are trying through this research, design and development of a special model of the role of knowledge management in the activation of the Corporate Governance and its various dimensions, and try its probe through a field study on Algeria Telecom company, has been determined by a model study independent variable was ( knowledge management) and the dependent variable (Corporate Governance) and various proposed dimensions ( the foundations of the application of the rules of governance, the role of stakeholders, disclosure and transparency, the role of the board of Directors), and to achieve the objectives of the study was designed, developed a questionnaire for the purpose of collecting data from the research sample, reaching a population of 116 single of the staff in the company, were used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data statistically, depending on the multiple regression analysis (Multiregression) and other statistical methods.

The study also found that there is a positive role of the independent variable) knowledge management (in (corporate governance) and various proposed dimensions, and was stronger role for knowledge management value of (0.60) in activating the role of the board, while the weaker role Manage knowledge-worth reached (0.39) in the activation of disclosure and transparency.

The study recommends the need for attention to the development of the four dimensions of institutional governance, especially after the disclosure and transparency, and that the study showed the presence of a weak role of knowledge management in the activation of the company surveyed.

**Key words:** corporate governance, the Board of Directors, stakeholders, the foundations of the application of the rules of governance, disclosure and transparency, knowledge management.

## مقدمة:

تتأثر المنظمات بالتطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم، والذي من مفرزاته إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى خلق قيمة للمنظمة بشكل رئيسي من الأصول غير الملموسة وليس فقط عبر رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساعد في نموها وتطورها، وتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء العام الخاص بها، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد أما في حالة توفر إدارة المعرفة فتعالج القضايا في إطار مخزون المعرفة للمنظمة والذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة.

ومن خلال الاختيارات المالية والفضائح الإدارية التي شهدتها العالم خلال العقود الماضية في كبرى المؤسسات العالمية في العديد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وروسيا، ومثال ذلك ما حدث في شركة انرون (Enron) للطاقة، شركة ورلدكوم (Worldcom) للاتصالات وشركة (Xerox) للتجهيزات المكتبية... الخ، مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة، ونسبت المسؤولية في ذلك إلى الهيئات الإدارية التي قامت بإجراء الكثير من الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة، والتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية من جانب الإدارة بصفتها وكيلة على المساهمين، وذلك سعيا منها لتحقيق وتعظيم منافعها الذاتية على حساب المساهمين. ونتيجة لكل ما سبق جاءت إدارة المعرفة كأحد المداخل الحديثة التي تعمل على التفعيل الصحيح للحاكمية المؤسسية والحفاظة على استمرارية المنظمة بمجموعة من الآليات والإجراءات التي تضمن كل من الانضباط، العدالة والشفافية، وبالتالي تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك عن طريق تفعيل وترشيد تصرفات إدارة المنظمة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لجميع الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

**إشكالية الدراسة:** نتيجة للمشاكل المالية المختلفة التي حدثت للكثير من الشركات في الدول النامية والمتطورة على حد سواء وما صاحبها من ضياع لحقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين، ولتفادي الوقوع في المشاكل المالية والإدارية والتقليل من حدتها كان لزاما على

الاقتصاديين والباحثين إيجاد حلول لها، وذلك من خلال دراسات وبحوث أجريت حول الأسباب التي أدت إلى تلك المشاكل، والتي كان مرجعها تفشي العديد من الترهلات الإدارية والضعف الكبير في الممارسات الإدارية وما صاحبها من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة كأحد المداخل الحديثة التي تعمل على تفعيل الحاكمية المؤسسية من خلال عدة مبادئ تضمن الممارسة السليمة لها، ومن خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تفعيل الحاكمية المؤسسية لشركة اتصالات الجزائر؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية ينبغي الإجابة عنها والمتمثلة في:

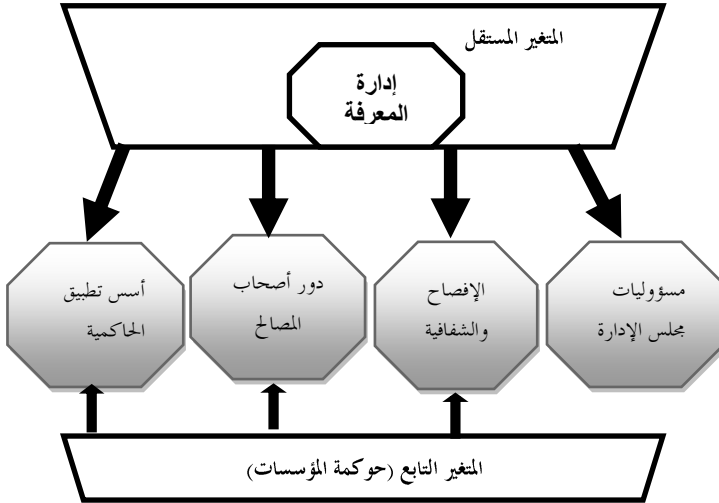
- ماهو دور إدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق قواعد الحاكمية لشركة اتصالات الجزائر؟
- ماهو دور إدارة المعرفة في تفعيل أصحاب المصلحة لشركة اتصالات الجزائر؟
- ماهو دور إدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية لشركة اتصالات الجزائر؟
- ماهو دور إدارة المعرفة في تفعيل مجلس الإدارة لشركة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قام الباحثان بصياغة الفروض التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل الحاكمية المؤسسية لشركة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق قواعد الحاكمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل أصحاب المصالح عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المخطط الإجرائي للدراسة: إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد الآثار التي تتركها المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وعليه يمكن توضيح الدراسة التي سنقوم بها لأجل اختبار فرضيات الدراسة من خلال الشكل رقم (01):

## الشكل رقم (01): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يشمل المخطط أعلاه متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الحاكمة المؤسسية) الذي يشمل أربعة أبعاد (أسس تطبيق قواعد الحاكمية، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة). إن حركة هذا المخطط تفترض وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الحاكمية المؤسسية، وبالتالي نحصل من جراء عمليات تأثير هذه الأبعاد على علاقة التأثير الكلية لمتغير إدارة المعرفة في متغير الحاكمية المؤسسية.

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية البحث وإعداد الدراسة في هذا الموضوع لأسباب كثيرة أهمها:

- الأهمية الكبيرة لتبني نموذج إدارة المعرفة ومختلف مداخله التي تساعد على نجاح الكثير من الممارسات الإدارية؛

- تزايد الاهتمام بموضوع الحاكمية المؤسسية في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الانهيارات المالية التي شهدتها معظم الشركات العالمية، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، وأن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مسائلة الشركة، وبالتالي حماية حقوق جميع أصحاب المصالح فيها.

**أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة في شركة اتصالات الجزائر؛
- قياس دور إدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق قواعد الحوكمة لشركة اتصالات الجزائر؛
- تحديد دور إدارة المعرفة في تفعيل أصحاب المصلحة لشركة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على دور إدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية لشركة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على دور إدارة المعرفة في تفعيل مجلس الإدارة لشركة اتصالات الجزائر؛
- قياس دور إدارة المعرفة في تفعيل الحوكمة المؤسسية لشركة اتصالات الجزائر.

**منهجية الدراسة:** من أجل التحقق من الفرضيات وتحقيق الأهداف المسطرة في هذه الدراسة تم الاعتماد على:

- الأسلوب الوصفي لتوضيح ممارسة إدارة المعرفة ومفهوم حوكمة الشركات بالإضافة إلى توضيح كيفية تحقيق الحوكمة المؤسسية من خلال مداخل إدارة المعرفة، وهذا ما تم انتهاجه في الدراسة النظرية لهذا الموضوع.

- أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المسح الميداني بطريقة العينة للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات، من خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تخدم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتقييم مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الحوكمة المؤسسية باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

**عينة الدراسة:** تستهدف الدراسة مجموعة من المسؤولين في شركة اتصالات الجزائر، حيث استعنا في دراستنا بعينة قدرت بـ 116 مفردة.

**اختبار صدق ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Alpha Cronbach)، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (01):

## الجدول رقم (01): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

البعده	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
أسس تطبيق قواعد الحاكمية	05	0.81
دور أصحاب المصالح	05	0.85
الإفصاح والشفافية	05	0.84
دور مجلس الإدارة	05	0.92
إدارة المعرفة	15	0.76
الإستبانة ككل	35	0.88

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

بلغ معامل الثبات الكلي (0.88)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما مكن الباحثان من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

## الإطار النظري:

## أولاً: مفهوم الحاكمية المؤسسية

يصعب إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين لمفهوم الحاكمية المؤسسية ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>.

حوكمة الشركات بشكل عام هي القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة والأطراف المرتبطة بها، يقدم هذا المصطلح إجابات لعدة أسئلة من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد ملاك المؤسسة أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟<sup>2</sup>.

حيث وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي: حوكمة المؤسسة، حاكمية المؤسسة، حكمانية المؤسسة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعة، ضبط المؤسسة، السيطرة على المؤسسة، المشاركة الحكومية، إدارة شؤون المؤسسة،

المؤسسة الرشيدة، توجيه المؤسسة، الإدارة الحقة للمؤسسة، الحكم الصالح للمؤسسة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة<sup>3</sup>.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم<sup>4</sup>:

- هو مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق رغبة معقولة لإستثماراتهم.

- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

#### ثانيا: أبعاد الحاكمية المؤسسية

هناك مجموعة من الأبعاد الخاصة بالحاكمية، والتي تناولتها مختلف المنظمات المتخصصة عبر العالم، وسنحاول تناول أبعاد الحاكمية حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية كما يأتي<sup>5</sup>:

#### البعد الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا البعد على دور القانون في تحديد وتقسيم المسؤوليات بوضوح بين الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة ولقد شدد على الآتي:

- أن يتم تطوير هيكل الحاكمية مع مراعاة تأثيرها على الإقتصاد الكلي؛
- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحاكمية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه؛
- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛

- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجبها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

#### البعد الثاني: حقوق المساهمين

يضمن هذا البعد حماية حقوق المساهمين المتضمنة مايلي<sup>6</sup>:



- الحقوق الأساسية: (الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛ نقل وتحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، المشاركة في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة)؛

- حق المساهمين في المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة و الجوهرية في الشركة؛
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال.

### البعد الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين وشدد هذا المبدأ على الآتي<sup>7</sup>:

- توفير حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم؛
- أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم؛
- أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- المعاملة المتساوية لكل المساهمين عند عقد إجتماعات الجمعية العامة؛
- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

### البعد الرابع: دور أصحاب المصلحة

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح كما يأتي<sup>8</sup>:

- ضرورة إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن إنتهاك حقوقهم؛
- إيجاد آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

**البعد الخامس: الإفصاح والشفافية**

يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمر المادية للشركة. بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة وتمثل في <sup>9</sup>:

- الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بالاستناد إلى معايير محاسبية عالية الجودة؛
- إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس و المساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها؛
- توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

**البعد السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة**

- يجسد هذا البعد مسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين من حيث <sup>10</sup>:
- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين؛
- تحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين؛
- إتباع معايير عالية للأخلاق ويضع في إعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

**ثالثا: مفهوم إدارة المعرفة**

تشير الدراسات السابقة إلى عدم وجود تعريف واحد لإدارة المعرفة الأمر الذي يجعل من الصعوبة وضع معنى وتعريف دقيق ومحدد لها، والأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة لإدارة المعرفة.

التعريف العلمي الخاص بالمعرفة بأنها " هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة، حيث أن إدارة المعرفة بأنها الطريقة التي تسهل عملية الحصول على معارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع <sup>11</sup>.

كما أن إدارة المعرفة هي عمليات نظامية تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتوزيعها على جميع المنتسبين للمنظمة، والمستفيدين من خارجها<sup>12</sup>.  
أيضا تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لتوجيه وإنشاء القيمة من خلال التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات ومعارف منفردة<sup>13</sup>.

ومن خلال ما جاء في عرض تعاريف إدارة المعرفة السابقة يبرز ذلك التعدد في وجهات النظر حول تعريف إدارة المعرفة كونه حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف. وفي محاولة لتقريب بين ما جاء في مختلف التعاريف الواردة في الأدبيات السابقة للوصول إلى تعريف إجرائي لإدارة المعرفة يخدم الدراسة، يرى الباحثين أن إدارة المعرفة هي عبارة عن ممارسة تشتمل على أفراد وتكنولوجيا وعمليات من اجل توليد المعرفة ومشاركتها بين أفراد التنظيم وتقييمها للارتقاء بالأداء التنظيمي ككل.

#### رابعا: أبعاد إدارة المعرفة

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نحدد ونلخص أبعاد إدارة المعرفة في (تحديد فجوة المعرفة، شراء المعرفة وتطويرها، تفعيل مشاركة المعرفة، تقييم المعرفة)، وسنأتي إلى ذكر تفصيلها كمايلي:

1- تحديد فجوة المعرفة: مصدر الفجوة في إدارة المعرفة يكون عبر خمس نقاط<sup>14</sup>:

- تقوم الإدارة العليا بفحص وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات بهدف وضع إستراتيجية ملائمة، وقد تحدث الفجوة نتيجة وجود هوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة عن بيئتها وبين مالا تعرفه؛
- بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية قد تكون هناك فجوة ناتجة عن عدم التلاؤم بين مدى إدراك الإدارة العليا كما تحتاجه من معرفة وماهو محدد ضمن خطة تطوير إدارة المعرفة؛
- قد تحدث فجوة في إدراك الأفراد لإدارة المعرفة مما يحدث سلوك مقاومة التغيير لتبني هذا المدخل الحديث؛
- إن اختلاف معارف الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية قد يحدث عنه فجوة في تنفيذ نظام إدارة المعرفة؛

- إن تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة بفاعلية يتضمن معرفة حجم الفجوة بين الجهود المبذولة في سبيل تطبيقها وبين القيمة المضافة، التي قد تخلقها الممارسات المتعلقة بنظام إدارة المعرفة.

## 2- شراء وتطوير المعرفة:

هناك أربع آليات داخل المنظمة أطلق عليه (SECI) اختصاراً لمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) كمايلي<sup>15</sup>:

- **التنشئة (Socialization):** هي آلية توليد معرفة جديدة عن طريق نقل المعرفة والخبرة والمهارة من أفراد إلى أفراد آخرين جدد عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال فرق العمل (Team Work)؛

- **التوفيق (Combination):** يتم تحويل المعرفة الصريحة والمكتوبة والمفهومة إلى معرفة يتم إستيعاب معانيها أثناء ممارسة العمل من قبل الأفراد لإعطاء قيمة لأفراد المنظمة؛

- **التجسيد (Externalization):** هو نقل المعرفة الضمنية المتمثلة في معارف ومدركات الأفراد إلى معرفة صريحة مجسدة في شكل براءة اختراع أو حق الملكية؛

- **التدوير (Internalization):** فهم المعرفة الصريحة وتحويلها إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال استنباط الحقائق المحورية والأفكار الذهنية المعقدة.

3- **تفعيل مشاركة المعرفة:** تتمثل عمليات مشاركة المعرفة في (توزيع المعرفة، تدفق المعرفة، نقل المعرفة، تحريك المعرفة) حيث أن المعارف المكتسبة يستوجب انتقالها وتقاسمها بين أفراد التنظيم.

4- **تقوية المعرفة:** يتم تقييم المعرفة من خلال بعدين أساسيين.

- **تقوية المعرفة الصريحة:** من خلال أنظمة تقييم الأداء والبرامج المحاسبية المعدة لذلك، والتي تهتم بتقييم براءة الاختراع والملكيات الفكرية؛
- **تقوية المعرفة الضمنية:** يتم تقييم الخبرات والمهارات التي تدخل ضمن ثقافة المنظمة فالمعرفة الضمنية غير ملموسة وتقييمها يساعد على تطوير البرامج والخطط للاستغلال الأمثل لكفاءاتها؛

## الجانب التطبيقي

1- النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين حول أبعاد الحوكمة في الشركة محل الدراسة: فيما يلي سيتم عرض مختلف استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأول والمتمثل في المتغير التابع (حوكمة الشركات).  
الجدول رقم (02): استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الأول (أسس تطبيق قواعد الحوكمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	للشركة هيكل تنظيمي مرن يحدد المسؤوليات والصلاحيات.	3.98	0.87	02	مرتفع
02	تشرك الشركة كوادرها البشرية في دورات تدريبية دورية.	3.66	1.37	04	متوسط
03	تقوم الهيئات الرقابية في الشركة بواجبها بمهنية وموضوعية.	3.70	1.08	03	مرتفع
04	توجد بالشركة لجنة مراجعة داخلية تتميز بالكفاءة والفاعلية.	3.48	1.05	05	متوسط
05	تخضع حسابات الشركة للتدقيق من طرف لجنة خارجية.	4.18	0.77	01	مرتفع
	أسس تطبيق قواعد الحوكمة	3.89	-	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الحوكمة في الشركة محل الدراسة وهو بعد أسس تطبيق قواعد الحوكمة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-5)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأسس تطبيق قواعد الحوكمة، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.77)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.08)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02) قدر متوسطها الحسابي (3.60)

وانحراف معياري (1.37)، أما في المرتبة الأخيرة احتلتها الفقرة رقم (05). بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.77).

الجدول رقم (03): استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الثاني  
(دور أصحاب المصالح في ممارسة الحاكمية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
06	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون.	3.70	0.93	02	مرتفع
07	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة.	3.71	0.06	01	مرتفع
08	يحصل أصحاب المصالح على تعويض عند انتهاك حقوقهم.	3.52	0.97	04	متوسط
09	تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية لتحسين أداءها	3.66	1.16	03	متوسط
	دور أصحاب المصالح في ممارسة الحاكمية	3.65	-	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يوضح الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الحاكمية في الشركة محل الدراسة وهو بعد دور أصحاب المصالح في ممارسة الحاكمية، والذي جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-9)، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.06)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة (مرتفعة) الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.16)، و في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.97).

## الجدول رقم (04): استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الثالث (الإفصاح والشفافية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
10	تنشر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة.	3.46	1.16	03	متوسط
11	يتم الإفصاح عن وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي بالشركة.	3.12	1.21	05	متوسط
12	يتم الإفصاح الكامل عن أداء الشركة المالي بشكل دوري.	3.94	0.68	01	مرتفع
13	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم.	3.38	1.12	04	متوسط
14	يتم الإعلان عن القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.	3.92	0.72	02	مرتفع
	مقومات الإفصاح والشفافية	3.56	-	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الحاكمية في الشركة وهو بعد الإفصاح والشفافية، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (10-14)، وقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة تتسم بضعف قنوات الاتصال ماسييب عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى عدم توفر عدالة وشفافية في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن الفقرة رقم (12) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.68)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.72)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.16)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.72)، أما الفقرة رقم (13) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (1.12).

## الجدول رقم (05): استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الرابع (مسؤوليات مجلس الإدارة)

رقم العبارة	الجمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة.	3.96	0.81	01	مرتفع
16	يعمل مجلس الإدارة ضمن خطة استراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.	3.78	0.89	03	مرتفع
17	تطبق الشركة نظام رسمي واضح لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها.	3.46	1.09	05	متوسط
18	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين.	3.89	0.87	02	مرتفع
19	يؤدي مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وتبني قراراته على معلومات وافية.	3.70	0.81	04	مرتفع
	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.78	-	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يعرض الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد الحاكمية في الشركة محل الدراسة، وهو بعد مسؤوليات مجلس الإدارة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (15-19)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.78) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مجلس الإدارة يقوم بأداء واجباته وتحمل مسؤولياته على أكمل وجه. بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (15) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.81)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.89)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (19) قدر متوسطها الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.81)، أما في المرتبة الأخيرة احتلتها الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.09).



## 2- النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة في الشركة محل

الدراسة: من خلال تحليل نتائج الاستبانة الخاصة بال محور الثاني (إدارة المعرفة) سنحاول الإجابة على السؤال المطروح: ما مستوى تواجد إدارة المعرفة في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): استجابات أفراد العينة لعبارات متغير (إدارة المعرفة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحدد الشركة عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	3.62	1.9	06	متوسط
02	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة.	4.12	0.48	01	مرتفع
03	تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	3.92	0.67	03	مرتفع
04	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	3.94	0.84	02	مرتفع
05	تسعى المؤسسة الى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	3.80	0.88	04	مرتفع
06	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة.	3.72	1.09	05	مرتفع
07	تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	3.17	1.3	07	متوسط
08	تتمتع المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى كل وحداتها.	3.24	1.06	05	متوسط
09	تستخدم المؤسسة النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.80	1.37	09	متوسط
10	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.42	1.11	04	متوسط
11	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها والاستفادة منها.	3.64	0.72	02	متوسط
12	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	3.66	1.02	01	متوسط
13	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	3.18	1.06	06	متوسط
14	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	3.48	0.95	03	متوسط
15	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	3.16	1.11	08	متوسط
	إدارة المعرفة	3.57	-	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

**3- اختبار الفرضية الرئيسية:** لأجل معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الحاكمة المؤسسية) سنقوم باختبار فرضية العدم  $H_0$ :

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t الحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الفرضية
*0.000	±1.676	8.907	0,789	0,076	0,679	لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل الحاكمة المؤسسية.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الحاكمة المؤسسية)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (8.907) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676) على مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية المحسوب (sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (78.9%) في المتغير التابع (الحاكمة المؤسسية).

وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل الحاكمة المؤسسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق قواعد الحاكمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الفرضية
*0.000	±1.676	6.071	0.559	0.083	0.501	لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق الحوكمة المؤسسية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أسس تطبيق قواعد الحوكمة)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.07) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676) على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية المحسوب (sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (55.9%) في المتغير التابع (أسس تطبيق قواعد الحوكمة).

وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل أسس تطبيق قواعد الحوكمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الفرضية
*0.000	±1.676	4.858	0.574	0.081	0.396	لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الإفصاح والشفافية)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.858) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676) على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية المحسوب (sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (57.4%) في المتغير التابع (الإفصاح والشفافية).

وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل الإفصاح والشفافية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل أصحاب المصلحة عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ )

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الفرضية
*0.000	±1.676	6.931	0.397	0.071	0.493	لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل أصحاب المصلحة.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أصحاب المصلحة)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.931) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676) على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية المحسوب (sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (39.7%) في المتغير التابع (أصحاب المصلحة).

وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل دور أصحاب المصلحة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
3-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الفرضية
*0.000	±1.676	8.026	0.607	0.075	0.600	لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تفعيل مجلس الإدارة.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (مسؤوليات مجلس الإدارة)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (8.026) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676) على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية المحسوب ( $\text{sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تشير قيمة (Beta) إلى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (60.7%) في المتغير التابع (مسؤوليات مجلس الإدارة).

وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## النتائج والتوصيات

## أولاً: نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور إدارة المعرفة في تفعيل الحاكمية المؤسسية ومختلف أبعادها من خلال دراسة ميدانية في شركة اتصالات الجزائر، وقد أجابت الدراسة عن تساؤل البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

**1-** كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور إيجابي وقوي لإدارة المعرفة في كل أبعاد حوكمة الشركات (أسس تطبيق قواعد الحاكمية، دور أصحاب المصالح، دور مجلس الإدارة) لشركة اتصالات الجزائر، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ممارسة الشركة لإدارة المعرفة واستخدامها في حياتها التنظيمية من خلال تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة وتخزينها ونشرها وتقاسمها والرقابة عليها بما يساعد على:

- حماية حقوق المساهمين، حيث تكفل لهم المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالشركة؛

- تشجيع القائمين على الشركة لفكرة التعاون مع أصحاب المصالح من (موردين، زبائن، عمال، البنوك، مصلحة الضرائب) مع تقديم التعويضات المناسبة عن إنتهاك حقوقهم؛  
- إضطلاع مجلس إدارة الشركة بمهامه ومسؤولياته بعناية وإخلاص.

**2-** تبين من نتائج اختبار الفرضيات وجود دور ضعيف لإدارة المعرفة على تفعيل بعد (الإفصاح والشفافية) في شركة اتصالات الجزائر، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لعدم توفر هذه المؤسسات على إطار منظم للإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية وغير المالية، بالإضافة إلى عدم توفرها على قنوات فعالة لنشر المعلومات كالأترنتيت مثلا، والتي تمكن الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة الحالية بمايلي:

- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية ؛

- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة؛
- ضرورة تعميق إهتمام المؤسسات المبحوثة بالحوكمة ومختلف أبعادها لما لها من دور كبير في رفع الكفاءة الإدارية وتجنب الفشل الإداري والتعرض إلى الإفلاس؛
- تعزيز الإهتمام بمجلس الإدارة من خلال منحه الإستقلالية اللازمة أثناء إتخاذ القرارات وتمكينه من القيام بمسؤولياته بكل حرية؛
- توسيع علاقة مشاركة المعرفة مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال إيجاد آليات للمشاركة الفعالة معهم بما يمكن من التحسين والرفع من مستويات الأداء العام؛
- ضرورة قيام الشركة بتفعيل ممارسات إدارة المعرفة بكل كفاءة لتحقيق الإفصاح الكامل عن قوائمها المالية بكل دقة وشفافية وتفصيل، خصوصا وأن الدراسة قد خلصت إلى وجود دور ضعيف وهامشي لإدارة المعرفة في الإفصاح والشفافية للشركة المبحوثة.

#### المراجع والهوامش:

- 1- عدنان حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، إتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007، ص11.
- 2- جاو حدو رضا، مايو عبد الله، "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، 7-8 ديسمبر 2010، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، ص03.
- 3- الصالح أحمد، "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحوكمة الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص117.
- 4- محمد سلمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 12-15.
- 5- OECD, **principale of corporate governance**, organization for economic co-operation and development publication service, <http://www.oecd.org>, 1999. P17-23.

- 6- OECD, **principale of corporate governance** , organization for economic co-operation and development [www.oecd.org/dev/publication/tbla.htm](http://www.oecd.org/dev/publication/tbla.htm), 2004. P2-6.
- 7- Babic, V., "the key aspects of the corporate governance restructuring in the transition process", economist 33.2:133-143. 2001 .p.136.
- 8- Cuervo,A., "corporate governance mechanism: a plea for less code of good governance and more market control".corporate governance 10.2:84-93.2002. p.90.
- 9- Demirag ,I .S., and J.F. Solomon, "developments in international corporate governance and the impact of recent events". corporate governance., 11.10:1-7.2003.p.5.
- 10- عطية، خ، أسس إدارة المعرفة، المنتدى الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، مصر، 2005، ص12.
- 11- مكلويد، ر.، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.18. 2000، ص12.
- 12-Lawson, Sheron. (2005): **Examining the relationship between organizational culture and knowledge management**, Nova Southern University, Nova, USA, pp.10-43.
- 13-Kao, Hsin ( 2005): **The Exploration Of The Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style And Knowledge management practice In mainland China**. Doctor thesis , University of the Incarnate word,p33.
- 14- الكبيسي.ص، إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص33.
- 15- العلي، ع ، قنديلجي، ع . العمري ، غ، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص16.