



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للإرتقاء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات

إعداد الطالب: صايم عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت بتاريخ علنا: 2025/02/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	أحمد علماوي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة غرداية
02	حنيش فتحي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة غرداية
03	عنيشل عبد الله	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا	جامعة غرداية
04	ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة غرداية
05	محمد بوزيداوي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة تيارت
06	عبد القادر حيرش	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تيارت

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للإرتقاء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات

إعداد الطالب: صايم عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت بتاريخ علنا: 2025/02/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	أحمد علماوي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة غرداية
02	حنيش فتحي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة غرداية
03	عنيشل عبد الله	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا	جامعة غرداية
04	ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة غرداية
05	محمد بوزيداوي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة تيارت
06	عبد القادر حيرش	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تيارت

السنة الجامعية: 2025/2024



{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

[المجادلة:11]

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل الذي ما كنا لنصل إليه دون توفيقه وتسهيله نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير إلى الأستاذ " الدكتور حنيش فتحي " على توليه إدارة والإشراف على هذا العمل وتوجيهنا وتصحيح مسارنا، كما أنه لم يبخل علينا بالنصائح القيمة طوال مدة التكوين التي كانت دافعا لنا لإتمام هذا العمل فجزاه الله خير الجزاء؛

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ " الدكتور عنيشل عبد الله " الذي هو كذلك كان دافعا لإتمام هذا العمل؛

كما نوجه أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة التي قبلت مناقشة هذا العمل؛ ونشكر السادة الأساتذة المحكمين للإستبيان الذين قدموا لنا من وقتهم وإرشادهم لتصويب الإستبيان وأخص بالشكر والعرفان الأستاذ " الدكتور عبيد زكريا فريد " الذي لم يبخل علينا بالنصح ومناقشة جوانب عديدة من الموضوع؛

وإطارات شركة إتصالات الجزائر بالأغواط على رأسهم " الدكتور عامر زخروف " والأستاذ " محمودي عبد الحميد " على توجيهاتهم ونصائحهم المتعلقة بالإستبيان والتوجيهات المرتبطة بالشركة محل الدراسة؛ الشكر أيضا للسادة المديرين وعلى رأسهم " المدير نواري أمين " الذي ساهم معنا في توزيع الإستبيان وجمع البيانات، بالتقدم لهم بأسمى عبارات الشكر والتقدير على كل ما قدموه لنا من نصائح وتصويبات في مختلف مراحل الدراسة؛

كما لا أنسى شكر " الأستاذ نظري ياسين " و " الأستاذ همكة محمد "، على توجيهاتهم ودعمهم في الجانب الإحصائي وإستخدام البرامج الإحصائية وتقديم النصح؛

إلى جميع أساتذتي بجامعة غرداية اللذين رافقونا خلال فترة التكوين إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل شكرا لكم وجزاكم الله خيرا.

صايم عبد الرحمان

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأمدهما الله بالصحة والعافية

إلى أخوتي كل بإسمه:

محمد، الناصر، هدى، منصور، مختار، سعيد، عون الله

إلى رفيقة دربي وزوجتي الغالية

إلى أبنائي الأعزاء نور حياتي وسر إلهامي رحمة أنفال وعبد القادر

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة

إلى جميع الأهل والأصدقاء

إلى كل أساتذتنا الكرام بجامعة غرداية

إلى كل أساتذتنا الكرام بالمركز الجامعي الشريف بوشوشة - آفلو

إلى كل أساتذتنا الكرام بالمركز الجامعي نور البشير - البيض

إلى كل زملاء الدراسة

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

صايم عبد الرحمان



❖ قائمة المحتويات

❖ قائمة الجداول

❖ قائمة الأشكال

❖ قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

1- قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
--	شكر وتقدير
--	إهداء
IV-I	قائمة المحتويات
VII-V	قائمة الجداول
XI-VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	ملخص الدراسة باللغة العربية
XII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ - ذ	❖ مقدمة عامة
81-12	❖ الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات
12	✓ تمهيد
33-13	✓ المبحث الأول: إدارة المعرفة
13	• المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
19	• المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
21	• المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
29	• المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
55-34	✓ المبحث الثاني: حوكمة الشركات
34	• المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

قائمة المحتويات

36	• المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
38	• المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
43	• المطلب الرابع: محددات حوكمة الشركات
46	• المطلب الخامس: آليات حوكمة الشركات
50	• المطلب السادس: ركائز وأبعاد حوكمة الشركات
80-56	✓ المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بحوكمة الشركات
56	• المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح
64	• المطلب الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار
69	• المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر
76	• المطلب الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية
81	✓ خلاصة الفصل الأول
83	❖ الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات
83	✓ تمهيد
104-85	✓ المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
85	• المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
89	• المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات
98	• المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت إدارة المعرفة مع حوكمة الشركات أو مع أحد أبعاد حوكمة الشركات
117-105	✓ المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
105	• المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

قائمة المحتويات

109	• المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات
113	• المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت إدارة المعرفة مع حوكمة الشركات أو مع أحد ابعاد حوكمة الشركات
127-118	✓ المبحث الثالث: تقييم ومناقشة الدراسات السابقة
118	• المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة
123	• المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
126	• المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
128	✓ خلاصة الفصل
130	❖ الفصل الثالث: دراسة حالة للمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط لمعرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات
130	✓ تمهيد
143-131	✓ المبحث الأول: الإطار التعريفي بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط-
131	• المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة إتصالات الجزائر
132	• المطلب الثاني: تنظيم شركة إتصالات الجزائر
136	• المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر-الأغواط-
141	• المطلب الرابع: واقع إدارة المعرفة وحوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر-الأغواط-
162-144	✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
144	• المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
153	• المطلب الثاني: الصدق والثبات البنائي لأداة الدراسة

قائمة المحتويات

180-163	✓ المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
163	• المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة
170	• المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات
211-181	✓ المبحث الرابع: قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة
181	• المطلب الأول: إختبارات ملائمة البيانات
186	• المطلب الثاني: قياس وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
193	• المطلب الثالث: قياس وتحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة
206	• المطلب الرابع: إختبار الفروق الإحصائية حول تعزيز حوكمة الشركات
223-212	✓ المبحث الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
212	• المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
217	• المطلب الثاني: ملخص نتائج إختبار الفرضيات
221	• المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
224	✓ خلاصة الفصل الرابع
226	❖ خاتمة
231-227	❖ النتائج والتوصيات
231	❖ آفاق الدراسة
256-233	❖ قائمة المصادر والمراجع
293-258	❖ الملاحق

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	ملخص لأهم الدراسات السابقة	118
(1-3)	إتصالات الجزائر بالأرقام	133
(2-3)	عدد عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر	137
(3-3)	مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الإستبيان	146
(4-3)	توزيع درجات مقياس (likert) الخماسي	149
(5-3)	المتوسطات الحسابية والإتجاهات الموافقة لها	149
(6-3)	المتوسطات الحسابية والمستويات الموافقة لها	150
(7-3)	الصدق البنائي لمحاور الإستبيان	154
(8-3)	معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول " إدارة المعرفة "	155
(9-3)	معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني " تعزيز الشفافية والإفصاح "	156
(10-3)	معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني " تحسين عملية اتخاذ القرار "	157
(11-3)	معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني " تقليل المخاطر "	158
(12-3)	معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع للمحور الثاني " تعزيز الرقابة الداخلية "	159
(13-3)	قيمة معامل " Alpha Cronpach's " للإستبيان	160
(14-3)	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الإستبانة (الثبات باستخدام التجزئة النصفية)	161

163	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(15-3)
164	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(16-3)
165	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(17-3)
167	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(18-3)
168	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(19-3)
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إدارة المعرفة	(20-3)
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتعزيز الشفافية والإفصاح	(21-3)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتحسين عملية إتخاذ القرار	(22-3)
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بالتقليل من المخاطر	(23-3)
179	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتعزيز الرقابة الداخلية	(24-3)
182	إختبار التوزيع الطبيعي ((كولومجروف-سمرنوف) ((1- (Sample K-S) وشابيرو-ويلك (Shapiro-wilk Test)	(25-3)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	(26-3)
187	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	(27-3)
188	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات	(28-3)
189	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح	(29-3)
190	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار	(30-3)

191	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر	(31-3)
192	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية	(32-3)
193	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات	(33-3)
196	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والافصاح	(34-3)
199	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار	(35-3)
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر	(36-3)
204	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية	(37-3)
207	نتائج إختبار (Independent Samples T-test) -متغير الجنس ومتغير تعزيز حوكمة الشركات	(38-3)
208	نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير السن ومتغير تعزيز حوكمة الشركات	(39-3)
209	نتائج إختبار (التباين الأحادي) -متغير سنوات الخبرة ومتغير تعزيز حوكمة الشركات	(40-3)
210	نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير المستوى التعليمي ومتغير تعزيز حوكمة الشركات	(41-3)
211	نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير المركز الوظيفي ومتغير تعزيز حوكمة الشركات	(42-3)
220	ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة	(43-3)

3- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهمية إدارة المعرفة في الشركات المعاصرة	20
(2-1)	عمليات إدارة المعرفة	30
(3-1)	محددات حوكمة الشركات	45
(4-1)	أهم ركائز حوكمة الشركات	53
(1-2)	مخطط عرض الدراسات السابقة	83
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة إتصالات الجزائر	134
(2-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط	138
(3-3)	نموذج الدراسة	145
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	164
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	165
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	166
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	168
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	169
(9-3)	منحنى التوزيع الطبيعي (منحنى الجرس) للمتغير المستقل: إدارة المعرفة	183
(10-3)	منحنى التوزيع الطبيعي (منحنى الجرس) للمتغير التابع: تعزيز حوكمة الشركات	184

195	الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات	(11-3)
198	الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح	(12-3)
201	الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار	(13-3)
203	الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر	(14-3)
205	الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية	(15-3)
221	ملخص نتائج إختبار الفرضيات	(16-3)

4- قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة البحث (الإستبيان)	258
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	263
03	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) حسب الخصائص الشخصية	264
04	مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	265
05	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) لاختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ	271
06	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) لاختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	272
07	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) تحليل إجابات افراد عينة الدراسة	273
08	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) الإتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة	282
09	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) لاختبار التوزيع الطبيعي	283
10	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات	284
11	مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) لاختبار فرضيات الدراسة	285

ملخص الدراسة باللغة العربية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف وتحليل دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر، من خلال تقديم الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين (إدارة المعرفة وحوكمة الشركات)، وتوضيح العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة على العناصر المكونة لحوكمة الشركات بما يضمن تعزيز هذه الأخيرة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر لولاية الأغواط.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة إستبيان، والتي سمحت لنا بجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، والمتكونة من 115 مفردة من عمال إدارات المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر (مدراء ومستشارين، رؤساء أقسام و مصالح، مساعدي إدارة)، وتم الاعتماد في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS.VERSION30)، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار، ومعامل تحليل التباين الأحادي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات، أتاحت لنا هذه النتائج بتقديم توصيات يمكنها المساهمة بفعالية وكفاءة في تعزيز حوكمة الشركات وبالأخص شركة إتصالات الجزائر بشكل يحقق مكاسب لها .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، حوكمة الشركات، شفافية وإفصاح، رقابة داخلية، شركة إتصالات الجزائر .

Abstract:

This study aimed to explore and analyze the role of knowledge management in strengthening corporate governance in the operational directorate of Algeria Telecom, by providing the conceptual framework for both variables (knowledge management and corporate governance), and clarifying the relationship and impact between knowledge management on the constituent elements of corporate governance to ensure the strengthening of the latter, this study was applied to a sample of workers of the cadres of the operational directorate of Algeria Telecom for the wilaya of Laghouat.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire form was designed, which allowed us to collect raw data from the study sample, which consisted of 115 individual workers of the operational directorate of Algeria Telecom (managers and consultants, heads of departments and departments, management assistants), and the analysis of the data and information obtained and the hypotheses of the study were based on the statistical program (SPSS). VERSION30), and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including: arithmetic averages, standard deviations, coefficients of variation, Pearson's correlation coefficient, regression analysis, and variance analysis coefficient.

The study found results that proved the existence of a strong correlation and positive impact between knowledge management and corporate governance, these results allowed us to provide recommendations that can contribute effectively and efficiently to strengthening corporate governance, especially Algeria Telecom in a way that achieves its gains.

Keywords: Knowledge Management, Corporate Governance, Transparency and Disclosure, Internal Control, Algeria Telecom.

الفصل الأول: الأدبيات
النظرية لإدارة المعرفة
وحوكمة الشركات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة وحوكمة الشركات من الموضوعات الهامة التي إكتسبت إهتمامات متزايدة في الأدبيات الإدارية والبحثية، لما لهما من تأثيرات واضحة على أداء الشركات وإستدامتها، ففي عالم الأعمال المعاصر الذي تتسارع فيه وتيرة التغيرات الإقتصادية والتكنولوجية، أصبحت الشركات مطالبة بتبني إستراتيجيات مبتكرة تجمع بين إدارة معرفة الشركة وتحقيق الحوكمة الفعالة أكثر من ضرورة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة والحفاظ على مستوى عال من الشفافية في تسيير إدارة الشركة، هنا يتبلور الدور الذي يمكن لإدارة المعرفة ان تؤديه في تعزيز الحوكمة على مستوى الشركات، سننتقل في هذا الفصل، إلى المفاهيم الأساسية سواء المتعلقة بإدارة المعرفة أو المتعلقة بحوكمة الشركات، بما في ذلك العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: حوكمة الشركات

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تعتمد العديد من الشركات اليوم بشكل رئيسي على التجديد والتطوير المستمر الذي يعكس اتجاهات حديثة في العمل والإدارة، والخروج من الأسلوب التقليدي القائم على التعليمات والإجراءات المرتكزة على قوانين تراعي التطورات التي تحدث في الشركات، فالجانب المعرفي يمثل أحد أهم التوجهات العصرية في الإدارة الحديثة، حيث تعمل على دعم الدافعية، وتعزز الإبداع الذي يقود إلى التفوق، خاصة إذا كان هناك مستوى من التنافس المعزز للعملية التنظيمية، فالمعرفة هي رأس المال من الأفكار والخبرات التي تساهم في اتخاذ القرارات التي يكون لها دور فعال في نجاح عمل وإستمرار الشركة على مختلف أنواعها أو إهتماماتها¹.

إن إدارة المعرفة هي مجال حيوي يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات وتعزيز تنافسيتها، حيث تركز إدارة المعرفة على جمع وتنظيم وإستخدام المعلومات والخبرات بفعالية، بهدف تعزيز عمليات إتخاذ القرارات وتحسين التفاعل والإبتكار داخل أي الشركة².

وتعتبر المعرفة من أكثر الأصول قيمة للشركة، حيث تشمل المعارف والخبرات التي يمتلكها أفراد الشركة، كما تعمل إدارة المعرفة على إنشاء وتبادل المعرفة، وتحديثها بإستمرار لضمان توفير البيئة الملائمة للتعلم والتطور، إذ تسهم إستراتيجيات إدارة المعرفة على تحفيز تداول المعرفة فيما بين العمال، وتساهم في تعزيز قدرات الشركة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية، ويعتبر تحقيق التوازن بين الإحتفاظ بالمعرفة الحالية وتشجيع على التعلم المستمر جزءاً أساسياً من إستراتيجيات إدارة المعرفة³.

وبالتالي، يصبح لزاماً الفهم الأساسي لإدارة المعرفة وضرورياً للشركات التي تسعى للإبتكار وتعزيز فعالية مركزها التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

بالرغم من الإهتمام الذي حظيت به إدارة المعرفة خلال العقد الأخير من القرن الماضي، إلا أنه لا يزال هناك إختلاف بين الباحثون والمفكرون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لإختلاف إختصاصاتهم وخلفياتهم

¹ - فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2022، ص: 09.

² - أياد سليمان عيود الناصر، فضل الله محمد البخني، إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في الهيئة العامة للجمارك العراقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة الفلوجة، العراق، 2023، ص: 286.

³ - حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (10)، العدد (2)، جامعة باتنة، الجزائر، 2020، ص: 243.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

العلمية والعملية، ولقد حدد (الكبيسي) سببين رئيسيين لصعوبة التسليم لوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا لإدارة المعرفة¹:

➤ **السبب الأول:** هو أن ميدان إدارة المعرفة ميدان واسع جداً؛

➤ **السبب الثاني:** هو حركية (ديناميكية) هذا الموضوع، بمعنى التغيرات السريعة في المجالات والعمليات التي تشملها إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار، سنحاول ذكر أهم التعاريف التي أعطيت لإدارة المعرفة، وأهم الأسباب التي ساعدت على الإهتمام بإدارة المعرفة، بالإضافة الى الخصائص:

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

عرف (Wiig) إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى إكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإداراتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المراد تحقيقها"².

وأشار كل من (Darroch and McNaughton) الى أن إدارة المعرفة هي العملية الإدارية التي تعمل على خلق المعرفة وتحديد موقعها، وتدير تدفق المعرفة داخل التنظيم بما يضمن إستخدام المعرفة بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق مزايا على المدى الطويل للشركة³.

بينما عرفها (Alavi and Leidner) بأنها تنظيم وهيكل عمليات محددة لإكتساب وتنظيم وإيصال كل من المعرفة الضمنية والصريحة، للعمال لكي يتمكن عمال آخرون من إستعمالها حتى يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم⁴.

وقدمت جامعة تكساس (Texas University) تعريفا لإدارة المعرفة على أنها: " العملية المنظمة للعثور على المعلومات وإختيارها وتنظيمها وإستخلاصها وتقديمها بطريقة تعمل على تحسين فهم العامل في مجال إهتمام

¹ - صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص58.

² - Karl Martin Wiig, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge, Schema Press, Arlington, U.S.A, 1993, P 16.

³ - Darroch.J, McNaughton. Rod B, Examining the Link between Knowledge Management Practices and Type of Innovation. Journal of Intellectual Capital, Vol (3) Issue: (3), 2002, P: 2011.

⁴ - Haslinda.A, Sarinah .A, A Review of Knowledge Management Models, the Journal of International Social Research Volume (2 / 9), Malaysia, fall 2009, P: 188.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

معين، كما تساعد إدارة المعرفة الشركة على إكتساب المعرفة وفهمها من تجربتها الخاصة، وتساهم أنشطة إدارة المعرفة المحددة في تركيز الشركة على إكتساب المعرفة وتخزينها وإستخدامها لأشياء مثل حل الإشكاليات والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار¹.

ويتضح من خلال هذا التعريف وجود تداخل بين المعلومات والمعرفة، فالمعلومات تسبق لتشكل المعرفة ووسيلة لتعلمها، كما تتضمن المعرفة عنصرا إضافيا للمعلومة وهو عنصر التفكير بالمعلومة.

وبين كالوبا وآخرين (Calopa.et all)² إدارة المعرفة على أنها الإدارة النظامية للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة بإستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها وإستخدامها وإستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل عملي من خلال الشركة.

وأشار (الكبيسي) بأن مفهوم إدارة المعرفة هي "كل جهد أو نشاط مخطط يساهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية، سواء أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة"³

وهناك من عرفها "بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل شركة ما من أجل إلتقاط وجمع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك الشركة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات الشركة، بما يرفع من مستوى إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"⁴؛

وهناك من عرف إدارة المعرفة على أنها " هي الإدارة المسؤولة عن إكتشاف المعرفة، ونشرها وتخزينها وإستخدامها، والتي تسعى دوما للبحث عن كفاءات الأفراد المميزة، والمحافظة عليها، بهدف ضمان نجاح المنظمة في تحقيق قيمة مادية وتنافسية للمنظمات الأخرى وللمجتمع"⁵؛

¹ - علان محمد خليل عثمان، إتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 27.

² - حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية، وظائف النظام كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 2022، ص 25.

³ - صلاح الدين عواد الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص:576.

⁴ - إيثار خلف مهيسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، السلط، الأردن، 2014، ص:10.

⁵ - عائشة بدر مجبل الغضوري، أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2020، ص34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

كما عرفت بأنها "عملية إدارية طويلة المدى تعنى بمعرفة الأفراد، وتتم بعدة مراحل أهمها تجميع المعرفة، وتنظيمها، ونشرها، وإستخدامها، وتمس بطريقة مباشرة الموارد البشرية داخل الشركات"¹؛ ويعرف البعض الآخر إدارة المعرفة "بأنها عملية تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال خلق وتطبيق المعالجة، والنظام، والهيكل، والثقافة التي تساند في تكوين وتبادل وإستخدام المعرفة"²؛ ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعرفة وإتاحتها لجميع العاملين في الشركة والمستفيدين من خارجها، والإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في الشركة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول عمالها، ومن ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال، سواء كان ذلك عن طريق "الأنترنت" أي شبكة المعلومات الداخلية التي تتيح لكل عامل في الشركة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب حاجته، أو عن طريق " الأنترنت " شبكة المعلومات العالمية لتبادل المعلومات مع من هم خارج الشركة ، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة الشركة.

بناء على ما سبق من التعريفات، فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها هي مجموعة الأنشطة والأنظمة التي تهدف إلى تحديد وإكتشاف المعرفة التي تحتاجها الشركة و تخزينها وحفظها بشكل منظم، وتسهيل إسترجاعها وجعلها جاهزة لمشاركتها مع أعضاء الشركة الذين يحتاجونها في الوقت والمكان المناسبين، مما ينتج عن هذه العملية من رفع مستوى أداء الشركة وتحسين عملية إتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: أسباب الإهتمام بإدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الإهتمام بالمعرفة وإدارتها نذكر منها³:

- عولمة الإقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة مذهلة؛
- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية؛
- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على إستيعابها وتحليلها؛

¹-جبران علي، المنصوري أحمد، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد(02)، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص:07.

2- Micic, Readership Role In Certain Phases Of Knowledge Management Processes, Scientific Review Article, 61(4). Faculty of Economics, University of Pristina, Kosovo.2015.P:51.

³-رشاد محمد الساعد، حسين محمود حريم، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد(08)، العدد (01)، 2005، ص: 83.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

➤ زيادة حدة المنافسة بين الشركات وسرعة وإزدياد الإكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة خاصة في المجال المعرفي؛

وهكذا على هذا الأساس من الضروري أن تدرك الشركات أن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة أساسية تضمن لها الإستمرارية والبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل بيئة إقتصادية تمتاز بالتحولات سريعة التغيير.

الفرع الثالث: خصائص إدارة المعرفة

تحقق الشركات الناجحة العديد من المزايا لإستخدامها لإدارة المعرفة، فهي تتميز بالخصائص التالية¹:

➤ القدرة على إستخدام المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي، خاصة إذا تعلق الامر بحل الإشكاليات وعمليات إتخاذ القرارات المستنيرة وإدارة المخاطر بفعالية؛

➤ زيادة القدرة والجاهزية على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار، من خلال تزويده بالمعارف المخزنة والمترجمة؛

➤ القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى التعلم، والذي يقود الى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في الشركة؛

➤ القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة والمتاحة للشركة وغير المهيكلة وتوثيقها، أي العمليات التي تشمل الإدامة والبحث، والوصول الى المعلومات المفيدة؛

➤ القدرة على إسترجاع المعرفة والتي تهدف إلى تحديد موقع المعرفة الهامة في الشركة، ثم إستخدامها لدعم عمليات صنع القرار وحل الإشكاليات التنظيمية المختلفة عن طريق التواصل وتفاعل الأفراد.

كما ذكرت بعض الدراسات أنه من خصائص إدارة المعرفة:

➤ **ذاكرة مشروع الفريق:** تتواجد ذاكرة مشروع الفريق في التقارير الرسمية، وفي وثائق التصميم

ومختلف النقاشات أو في الأفكار والقرارات والإتصالات والتسجيلات المرتبة، سعياً منها للتعلم من الدروس السابقة وتجاربها في إنعاش الذاكرة التنظيمية للشركة، إذ أنها تعد مقترح لذاكرة جماعية وهي تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها مفيدة للأشخاص بواسطة التطبيقات الاجتماعية.

➤ **سهولة الوصول إليها:** تتمتع المعرفة المخزنة في نظام إدارة المعرفة بسهولة الحصول عليها لأنها

متاحة لكل أعضاء الشركة، ومتوفرة في أي وقت، ولتوظف في مهام حل الإشكاليات وعمليات العمل

1- Helder Antunes, Paulo Pinheiro, Linking knowledge management Organizational learning and memory, Journal of Innovation & Knowledge, Vol(5), Issue(2) , 2019, P: 143.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المعرفي من خلال الإستجابة لمختلف المظاهر التقنية، ويستفاد منها في كافة العمليات المرتبطة بأنشطة الشركة¹.

➤ **المرونة والإستقرار:** تستطيع إدارة المعرفة تحسين أداء الشركة من خلال تحليل المكونات المعرفية لديها وما يحصل من تغير وتطور في بيئتها الخارجية، فتتمكن الشركة من النظر إلى الخلف والتعلم من سلوكها والتعرف على مدى تأثير المستجدات على إدارة المعرفة وتكون أكثر مرونة في التكيف مع محيطها والمحافظة على إستقرارها، وإستغلال ذلك في عملية التعلم التنظيمي²

➤ **معرفة خاصة بالشركة:** إن لكل شركة طريقة إدارة خاصة بها سواء من حيث المعرفة أو في كيفية إدارة الموارد أو هيكل الشركة، وهي قائمة على أساس تاريخ الشركة، إذ يتوجب عليها المحافظة على هذه الموجودات في إدارة المعرفة، فهي تمثل القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال هيكل مفاهيمي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في الشركة في سرية حتى لا تذهب للمنافسين وأن تكون في حدود علم وإدراك عمالها فقط ومتاحة لهم³.

➤ **التطلع إلى المستقبل:** إن إدارة المعرفة من خلال الرصيد المعرفي المخزن فيها تمكن عمالها من إستخدام المعرفة لإتخاذ القرارات المناسبة وتجنب الوقوع في الأزمات، وحماية هذه المعرفة للإستخدام المستقبلي وتزويد المستخدم بالإرث المعرفي المتراكم والمتوفر على البدائل، فهي بمثابة منظار مستقبلي للعمليات الموجودة⁴.

➤ **التعلم التجريبي:** يتم التركيز في التعلم التجريبي على التعلم من الإجراءات السابقة كالتجارب التاريخية الملموسة، إما مباشرة أو بالإنباءة عن طريق الرصد والتفسير والتأمل من الملاحظات التي تمكن من إستنتاج آثار جديدة للأعمال؛ هذه الآثار تكون بمثابة أدلة في العمل على خلق تجارب جديدة⁵.

¹ - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 28.

² - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 55.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 91.

⁴ - عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين على إنتاج المعرفة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 05.

⁵ - خيرة عيشوش؛ رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد(4)، العدد(74)، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص: 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة إلى أنها تعمل على توفير المعرفة بشكل مستمر داخل الشركة، والتي تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، مما يحقق ميزة تنافسية للشركة بشكل عام.

كما تعتبر إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية، فإدارة المعرفة تعتبر مؤشراً مهماً للإسهام في إزالة القيود داخل الشركات، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم¹.

لقد أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية وحيوية للشركات والمجتمعات، وباتت تنمية هذا المورد عملية مهمة جداً، كون المعرفة تكمن في عقول الأفراد في الشركة وزبائنهم ومنافسيها، وكون المعرفة تساعد على تعزيز الخبرات والقدرات الجوهرية وتقويتها في العمل وتساعد أيضاً في تسريع الابتكار والإبداع، وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق، لذا فإن الحاجة إلى الاهتمام بمورد المعرفة أصبح ضرورة أكثر من ملحّة².

وتأتي أهمية إدارة المعرفة في الشركات من خلال دورها فيما يلي³:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تتبنى مفهوم الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز الشركات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة الشركات المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة الشركة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه بشكل دوري؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 28.

² - محمد ناصر سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 33.

³ - جمال يوسف البدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010، ص: 33.

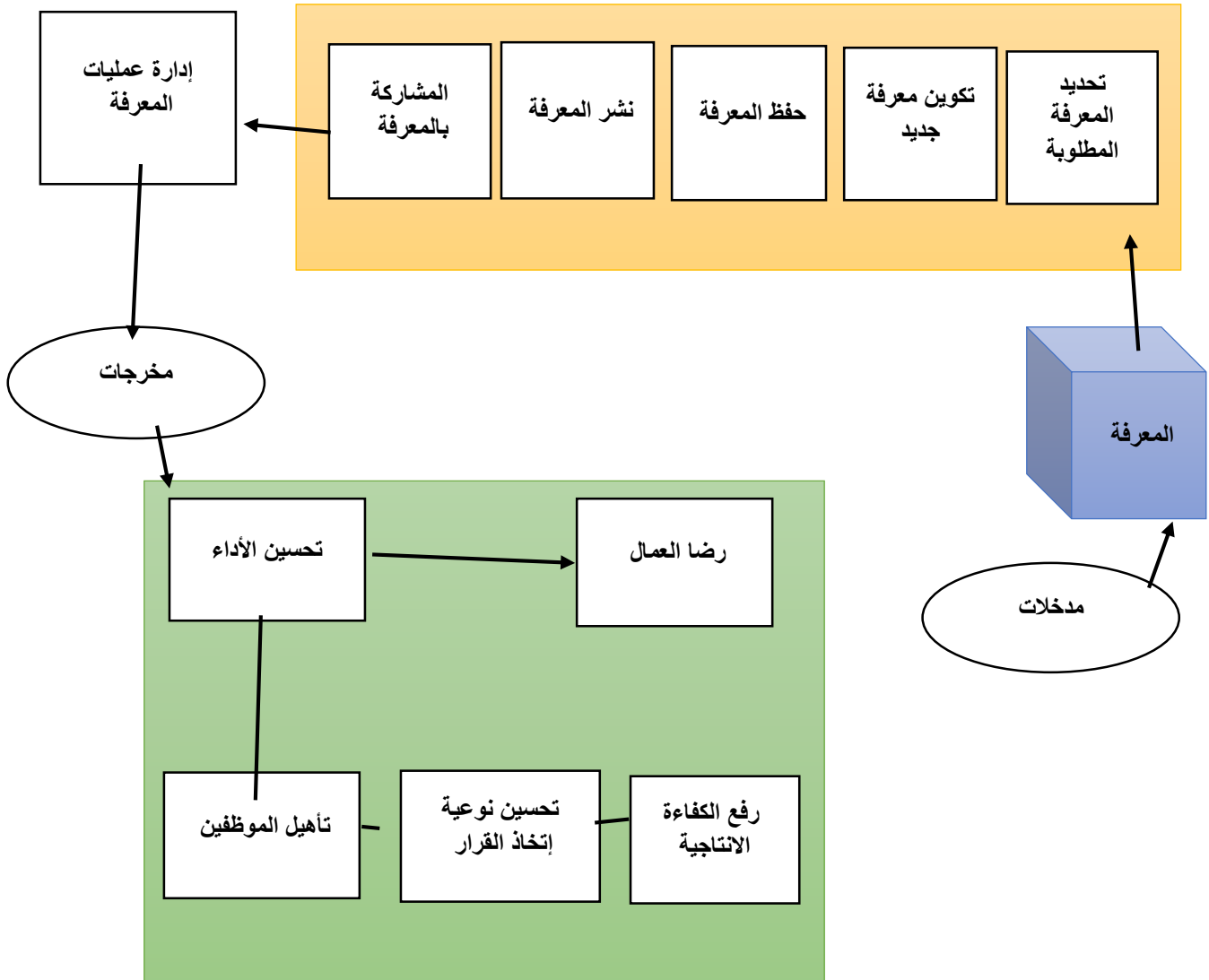
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

➤ تحفيز الشركات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

➤ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للشركات عبر مساهمتها في تمكين هذه

الشركات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

الشكل (1-1): أهمية إدارة المعرفة في الشركات المعاصرة



المصدر: خالد محمود سليمان الشوابكة، إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة البشرية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير. قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية عمان. الأردن، 2013، ص58.

يبين الشكل رقم (1-1) كيف يتم تفعيل المعرفة كمدخلات وفق مختلف عمليات إدارة المعرفة للوصول إلى مخرجات تعمل على تحسين الأداء، وما يترتب عليه من رضا للعمال وتأهيلهم وتحسين لنوعية إتخاذ القرار ورفع الكفاءة الإنتاجية، مما يؤكد على أهمية إدارة المعرفة في الشركات المعاصرة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

يشير (Hajric)¹ أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

- تحديد المعرفة المطلوبة لإدارة أنشطة الشركة وطرق الحصول عليها؛
- الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة وتخزينها والاستفادة منها؛
- توفير المعرفة بشكل مستمر ودائم لجميع العاملين في الشركة على إختلاف مستوياتهم الإدارية، وتسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والمصالح؛
- التأكد من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة وظاهرة وذلك بغرض رفع قدرات العاملين، بحيث لا تكون محتكرة لدى فئة معينة من العمال؛
- تنظيم المعرفة وأرشفتها لتسهيل عملية الرجوع إليها وإسترجاعها بكل أريحية؛
- خلق بيئة تنظيمية لأفراد الشركة تشجع على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى الجانب المعرفي لديهم؛
- تكرار وإعادة إستخدام المعرفة والعمل على تعظيم قيمتها الإقتصادية؛
- تخفيض التكاليف المترتبة على الشركة من خلال تقادي مختلف الإجراءات الغير الضرورية.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

إن لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب العلم بمختلف المستلزمات التنظيمية والبشرية وكذلك المادية من أجل تحقيق أفضل إستفادة ممكنة من تطبيق إدارة المعرفة، فهناك الكثير من الإجراءات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة مثل: تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والإبتكار، ولعله من أبرز العوامل اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة نجد يلي²:

الفرع الأول: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتجسد في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في الشركة، وتعتبر أحد العوامل الداعمة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في الشركة³.

¹– Hajric. E, Knowledge Management: A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization, Kindle edition, 2018, P: 25.

²– أبو عودة صالح إسماعيل، دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الامن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 24.

³– عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص:303.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

كما يعبر عنها على أنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الشركة عن باقي الشركات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد في الشركة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي الشركة قيما معينة مثل الخضوع للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة¹. ويرى العديد من المفكرين أنه مهما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر أساسي ألا وهو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين مختلف هذه التعريفات، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في شركة ما، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في الشركات².

وعرف (Johns & Saks) "الثقافة التنظيمية أيضا على أنها تمثل مجموعة المعتقدات والقيم التي يشترك فيها أعضاء الشركة"³.

و تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الذي يحدد سلوك العاملين في الشركة، فيشير البعض إلى أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة⁴، وقد أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية؛ على أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في الشركات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تعمل و تشجع على التشارك المعرفي وحث عمال صناع المعرفة على نقل معرفتهم وخبراتهم إلى الآخرين.

أكد العديد من الباحثون على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الشركات والأفراد كما يلي⁵:

➤ تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد بسبب خصائصها وقواعدها، وأية مخالفة لأحد عناصر

الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض؛

➤ الثقافة التنظيمية مرجع مهم للأفراد يعودون إليه في تفسير الأحداث والأنشطة، مما يساهم في توسع

أفق ومدارك العمال حول ما يحيط بهم من أحداث؛

¹ - السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص:358.

² - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:311.

3- Johns. Gary& Saks. Alan M, Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work, Prentice Hall, Canada, 2005,P256.

⁴ -المدان سامي عبد الله وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة الإتصالات الاردنية(أورانج): دراسة حالة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد(84)، عمان، الاردن، 2010، ص: 115.

⁵ - العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 313.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك مجموعه من العوامل الثقافية التي يمكن للشركات التقيد والعمل بها لتشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها، هي¹:

- إيجاد روابط بين عملية التشارك المعرفي وأهداف الشركة؛
- حث الأفراد على التعاون ومساعدة البعض، البعض الآخر من خلال إدارة قوية؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك؛
- دعم شبكات الإتصال غير الرسمية في الشركة؛
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد؛

➤ استخدام أنظمة المكافأة والتقدير والتشجيع لدعم عملية التشارك المعرفي داخل الشركة؛

ويشير كل من (De long & Fahey)² إلى أن الشركات تعمل على تسخير ثقافتها التنظيمية لصالح إدارة المعرفة وذلك بتكوين إفتراضات حول ماهية المعرفة؟، وحول المعرفة التي يجب إدارتها، وتحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة الضمنية، ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع تخزينها، وإيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة، والعمل على تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء الشركة³.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي شركة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في الشركة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في الشركات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين⁴.

¹ - الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 327.

² - David W. De Long and Liam Fahey، Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. The Academy of Management Executive. Vol (14), Issue (4), Themes: Strategy, Culture, and Change, (Nov. 2000), P: 123.

³ - الزيادات محمد عواد، مرجع سبق ذكره، 326.

⁴ - العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وهناك من يرى أن الثقافة هي منظومة متكاملة تتشكل من تفاعل ثلاث منظومات أساسية، وهي¹: (منظومة القيم والمعتقدات ومنظومة المعارف، ومنظومة المهارات والخبرات)، ولا بد أن تتفاعل هذه المنظومات مع بعضها لتشكل معاً نسقاً أو نظاماً عاماً كلياً موحداً، يضيف على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات طابعاً عاماً مميزاً هو الطابع الثقافي، ويشكل لدى كل منهم شخصيته أو هويته الخاصة في العمل، وهي الهوية الثقافية؛

كما نبه (Bollinger and Smith) إلى دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال خلق ثقافة مؤسسية تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها²، وكذلك المحافظة على صناع المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة؛

ومما سبق يمكننا القول على أنه لا بد أن يكون لدى الشركة ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على توليد ونشر المعرفة فيما بين الأفراد العاملين فيها، وتعمل على تشجيعهم على نقل المعرفة الضمنية المخزنة في عقولهم للأفراد الآخرين في الشركة، وذلك لغرض تطبيق هذه المعارف في الشركة، وأن تكون الثقافة التنظيمية محفزة لروح الفريق في العمل.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل التنظيمي للشركات إلى الطريقة أو البناء الذي يحدد تركيبة العلاقات الداخلية السائدة في الشركة، فيوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة بهدف تحقيق أهداف الشركة.

ويشير (الذنيبات) إلى أن الهيكل التنظيمي يوضح حجم الشركة وحدود السلطة فيها ويحدد موقع الأفراد داخل التنظيم ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، التي تسهم جميعها في خلق مناخ إيجابي أو سلبي داخل التنظيم³.

¹ - عساف عبد المعطي محمد، نظرية (1) التفوق الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 177.

² - Bollinger. A, Smith R, Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, Journal of Knowledge Management, Vol(5), Nu(1), 2001, P:16.

³ - الذنيبات محمد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد(26)، العدد(1)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999، ص: 37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

إن الهيكل التنظيمي يوضح ويشرح كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل عامل، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن أبعاد رئيسية من ضمنها التعقيد والرسمية والمركزية¹.

ويعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الابداعات الكامنة لدى العمال، لذلك لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق ابداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها².

إن إدارة المعرفة تتطلب هيكلا تنظيميا يشجع على مستويات عالية في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها، كما يجب أن يشجع على النقاش والحوار، ويسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية³.

مما سبق يمكننا القول إن الهيكل التنظيمي له دور أساسي في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا داعما لتطبيق إدارة المعرفة إذا كان يتسم بالمرونة واللامركزية، كما أنه يكفل تدفق المعلومات وسهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية في الشركة، وله القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالشركة، أما غير ذلك سيكون الهيكل التنظيمي عقبة كبيرة أمام تطبيق إدارة المعرفة مما يعيق التعاون وتقاسم المعرفة داخل الشركة.

الفرع الثالث: القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية في الشركة لما لها من دور محوري في تحقيق أهداف الشركة من خلال قدرتها على التأثير في العاملين؛ فهي من أهم الجهات المسؤولة عن تطبيق إدارة المعرفة في الشركة⁴. حيث تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط الشركة وتصوراتها المستقبلية، وتعتبر القيادة الإدارية هي البوتقة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتعمل القيادة في الشركة على تحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى أن القيادة تعمل على تعميم الجوانب الإيجابية في الشركة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان، وتقوم القيادة بتنمية وتدريب الأفراد ومواكبة

¹ - منصوري إلهام، منصوري كمال، المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد(08)، العدد(02)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 317.

² - عليان رجي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 168.

³ - حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2009، ص: 148.

⁴ - بلرباط شهناز، فريش مليكة، دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(06)، العدد(01)، جامعة قسنطينة 03، الجزائر، 2017، ص: 243.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لخدمة الشركة، وتسيطر القيادة على إشكاليات العمل التي تقدر تظهر ورسم الخطط اللازمة لحلها¹.

ويرى العديد من الباحثين أن الشركات التي تعتمد على إدارة المعرفة يتصف قادة المعرفة فيها بالصفات الآتية²:

➤ إمتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة أو إدارة المعرفة، إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئتها وأهداف المعرفة؛

- يدعمون صناع المعرفة ويشيرون الحماس لديهم؛
- لديهم نظرة شمولية تتضمن مختلف الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية؛
- يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلفة صعبة؛
- يستعملون الإتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال؛
- هم في تفاعل مستمر وفعال مع المستويات كلها، ومع الزبائن والخبراء والعاملين؛
- يمتازون بثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الابداع والتعلم؛
- يطورون بشكل دوري برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير سلوك الأفراد.
- ويضيف (Singh) صفات أخرى لمديري المعرفة، منها³:

- أنهم يشجعون حرية وحركية المعلومات المفيدة وتوليد المعرفة بين المستويات التنظيمية؛
- القيام بتحفيز العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة، وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء العام للشركة؛

ولنجاح القيادة الإدارية في إدارة المعرفة يجب أن يتمتع القادة بمهارات مختلفة، منها مهارة إلهام الآخرين، ومهارة حل الإشكاليات وتسوية الخلافات، والقدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة، والالتزام وتكريس الذات لأهداف الشركة، ومهارة التمكين⁴.

ومما سبق يمكننا أن نقول لا بد من توافر إرادة قوية لدى القيادة الإدارية في الشركة لدعم تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال توجيه كافة جهود الأعضاء في الشركة وتشجيعهم على استخدام المعرفة

¹ - السكارنة بلال خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² - العلي عبد الستار وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 351.

³ - M. D. Singh Ravi Shankar، Rakesh NarainAdish Kumar، Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries، Journal of Knowledge Management، 10(6).2006، P:125.

⁴ - العتيبي صبحي رجب، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 184.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وتطبيقها في الأنشطة الخاصة بالشركة، وتحفيزهم على مشاركة زملائهم العمال بما يمتلكون من معارف وتطبيقها، وذلك للإستفادة من المعرفة لتحقيق أهداف الشركة.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الوسائل والطرق المبتكرة الحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من الحواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق، للحصول على المعلومات وتخزينها، وربما تطويرها وتحديثها وإعادة إستخدامها في الشركة، من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عال في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة¹.

كما تعرف على أنها تشمل جميع ما يستخدم من أجهزة حاسوب وبرامج تساعد في تحقيق دقة وضمان كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها ووضعها تحت الاستعمال من قبل المستويات الإدارية التي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل فيما بينهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى كفاءة إنتاجية للشركة².

إن تكنولوجيا المعلومات لها دور أساسي وفعال في إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة ونشرها والاحتفاظ بها، ويشير (الكبيسي) الى اهم الأدوار³:

- المساعدة في توفير بيئة ملائمة ومساندة لتفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة المتاحة، والتي جعلت منها عملية سهلة التطبيق وذات تكلفة أقل؛
- تسهيل وتسريع وتبسيط مختلف عمليات إدارة المعرفة من تحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق وإسترجاع؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال لتسهيل تكوين ورش عمل مشتركة لتلبية احتياجات الجماعات المتفاعلة في المناطق الجغرافية المتباعدة؛

¹ - حسين يسرى محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (85)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010، ص 324.

² - عيسان صالحه، العاني جبهة، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة قابوس، مجلة البصائر، مجلد(12)، العدد(1)، عمان، الاردن، 2008، ص:68.

³ - الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص:95.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

ويرى (الزيادات) أن التكنولوجيا هي مجموعة من الأدوات الداعمة لإدارة المعرفة تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها، وتتضمن عناصر مهمة تشكل البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وهذه العناصر يطلق عليها تكنولوجيا المعلومات، وهي¹:

- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات التي تستخدم لإدخال المعلومات والطلبات، وتشمل الماوس، ولوحة المفاتيح، وشاشة العرض، والمدخلات عن طريق السماع أو الرؤية؛
- البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهام معينة، وهي تشمل أنظمة التشغيل، والكلمات، والميزانية، والأجور، والاتصالات وغيرها؛
- أدوات وأجهزة الاتصالات، التي تتمثل في المودمات والأقمار الصناعية، والكابلات المحورية؛
- وحدة المعالجة وتتكون من وحدة المعالجة المركزية، والذاكرة الداخلية؛ فوحدة المعالجة المركزية تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، بينما تقوم الذاكرة بالعمل باعتبارها منطقة التخزين والمعلومات؛
- المعلومات التي يتم التفاعل معها، حيث يتم التعامل مع أشكال متنوعة من النصوص المقروءة والمسموعة؛
- أدوات وأجهزة التخزين التي تخزن المعلومات والبرمجيات، ومن أدوات وأجهزة التخزين (الأقراص المدمجة وغيرها).

وقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة بهدف جمع المعلومات وتخزينها وإسترجاعها ونقلها وتسمى نظم إدارة المعرفة، وهي²:

- نظم الذكاء الصناعي وتشمل النظم الخبيرة والشبكات العصبية ونظم المنطق الغامض والخوارزميات؛
- تكنولوجيا الشبكات وتشمل الأنترنت والأنترانت وغيرها؛
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب؛
- نظم دعم الإدارة، وتشمل برامج الدعم الجماعي، ونظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات ونظم التقريب عن البيانات؛

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك متطلبات تكنولوجية لإدارة المعرفة تتمثل في أدوات الأنترنت والبرمجيات، والمعالجات، وقواعد البيانات، والشبكات³.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

² - حجازي هيثم، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 48.

³ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وتعمل إدارة المعرفة على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بمختلف عملياتها، من عملية التشخيص الى عملية التطبيق، وهي بذلك توفر كل الأنظمة والأنشطة الداعمة للمعرفة، وتشمل وظيفتين، الأولى لوجستية تتعلق بالجانب الفكري للفرد حيث يتم التركيز حول الإهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة)، من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم، ووضع نظام خاص بالحوافز والإسهام بذلك، وكذلك الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها ونشرها وتطبيقها وأيضاً الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها حيث تكون قانونية وأخلاقية، والثانية مادية تتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال حديثة تسهل من القيام بعمليات إدارة المعرفة¹.

مما سبق يمكن القول الى أن تكنولوجيا المعلومات تشكل العمود الفقري لإدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات والأنظمة التكنولوجية التي تسهل جمع وتخزين وتوزيع وإستخدام المعرفة داخل الشركات، كما تتيح تحويل المعرفة الى أصول رقمية قابلة للإسترجاع والتحليل، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز إتخاذ القرارات والإبتكار.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تعتبر عمليات إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التتابعية التي تكمل بعضها، فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز العملية التي تليها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة:

الفرع الأول: عملية إكتشاف المعرفة

يعد إكتشاف المعرفة من الأمور الأساسية في أي برنامج لإدارة المعرفة، تتناول هذه العملية الكشف عن المعرفة التي تمتلكها الشركة، وكذلك أنماط المعلومات المتوفرة والمتاحة لديها والتي يمكن للشركة الإستثمار بها وتطويرها وإستخدامها في إدارة عمليات الشركة²، كما يمكن للشركة الإستعانة بالعديد من الأدوات والممارسات النوعية والكمية التي يمكن أن تساعد في هذه العملية وتحقيق الهدف منها، وتشمل عملية إكتشاف المعرفة الدراسات الاستقصائية المعرفية والاستبانات، والمقابلات الفردية، والمقابلات الجماعية، ومجموعات التركيز، وتحليل الشبكة، والمراقبة، بالإضافة إلى الإستعانة بفرق من المتخصصين والخبراء في تسهيل عملية الكشف عن المعرفة³.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

² - ولي أحلام وآخرون، دور إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي القيادات الجامعية، مجلة زانكو، مجلد (18)، العدد(02)، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق، 101.

3- Hajric. E, Op.cit. P: 60.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثاني: عملية إكتساب المعرفة

تشير عملية إكتساب المعرفة إلى الجهود التي تقوم بها الشركة، من أجل الحصول على المعرفة من مختلف المصادر، ويعتبر العاملون في الشركة المصدر الأكثر قيمة في عملية إكتساب الشركة مزيداً من المعارف وذلك من خلال حثهم على الإستثمار، بما لديهم من قدرات والانتفاع بها في أداء مهامهم وفي تعليم غيرهم بما يملكونه من مهارات،

وقد تكتسب الشركة المعرفة من مصادر خارجية قد يكون أهمها أعضاء سلسلة التوريد (الموردين، والموزعين)، ويعتبر الزبائن كذلك مصدراً لا يستهان به؛ إذ يزود الزبائن الشركة بالأفكار الخلاقة حول سلعتها أو خدماتها، وتعتمد دوائر البحث والتطوير في الشركة على التغذية الراجعة من الزبائن وما يرغبون به من مواصفات من جهة، وما يرغبون بتعديله في المنتجات الحالية من جهة أخرى¹.

وتستطيع الشركات كذلك إكتساب المعرفة من خلال متابعة المنافسين، وتحليل أوضاعهم ونقاط قوتهم ونقاط التميز لديهم، فيتم الاختيار منها والعمل على التطوير عليها سعياً نحو تحقيق التفوق التنافسي؛ إضافة الى ذلك، يعتبر شركاء الشركة مصدراً للحصول على المعرفة، فالهدف الأساسي عادةً في عقد الشراكات والتحالفات الإستراتيجية الإنتفاع بمعرفة كيف Know How وتبادل وتشارك المعرفة والمعلومات وبراءات الاختراع بين الشركاء.

وتعد عملية اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية عملية منتظمة، فالشركات التي تتمتع بقدرة على الابتكار وتدرّك أهمية المعرفة، تضع الخطط من أجل إستثمار هذه المعرفة في تحقيق الأهداف مثل مستودعات المعرفة، المشاركة في النقاش، حضور الندوات والمحاضرات، ومن خلال الإتصال والحوار بين المديرين وعاملهم.

الفرع الثالث: عملية تخزين المعرفة

تعتبر عملية تخزين المعرفة من أكثر العمليات الأساسية في الشركة، فالمعرفة الجوهرية لا بد من تخزينها والإحتفاظ بها في قواعد بيانات يُطلق عليها بالذاكرة التنظيمية للشركة، إذ أنّ تخزين المعرفة يعد حلقة وصل بين إكتساب المعرفة وبين عملية إسترجاعها، ومن طرق تخزين المعرفة الوثائق الورقية، والنظم الخبيرة، والتخزين الإلكتروني وغيرها².

1-Zanjani, M., Rouzbehani, R., and Dabbagh, H. (2008). Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management. International Journal of Economics and Management Engineering, Vol (02), No (02), 2008, P: 52.

² - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وتمثل تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي في بناء وزيادة سعة الذاكرة التنظيمية وإسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة¹، ومن الجدير بالذكر التنويه على أنه يجب على العاملين من ذوي الخبرة الإستفادة من المعرفة الضمنية المخزنة ك رأس مال معرفي.

حيث وفي ذات السياق عرف (Paliskiewicz et al) تخزين المعرفة على أنها عملية الإحتفاظ بالمعرفة الضمنية المتوفرة في الأفراد، والقيام بتحويلها إلى معرفة صريحة وذلك بهدف الاستفادة منها في خلق معارف جديدة².

الفرع الرابع: عملية تشارك المعرفة

هي عملية نشر وإتاحة المعرفة لمن هم بحاجة اليها داخل الشركة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب³، ويتم تشارك المعرفة من خلال عمليتي التفاعل الإجتماعي والتبادل أثناء تفاعلات العاملين في الشركة عند قيامهم بالعمل، أي تبادل وقد أشار كل من (Gao & Bernard) من إلى أن التشارك المعرفي الفعال الذي يتم بين الأفراد في الشركة يؤدي إلى الوصول إلى معرفة جديدة على مستوى الأفراد والمستوى التنظيمي للشركة⁴.

كما تعني المشاركة بالمعرفة عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، وفرق العمل، وجماعات المعرفة في داخل الشركة، وبين الشركة والمستفيدين، وبين الشركات التي تعمل في السوق⁵.

ويؤكد البعض الآخر من الباحثين، على أن تشارك المعرفة قد يكون بين الشركات الناشطة في ذات الصناعة؛ من خلال التحالفات والشراكات الإستراتيجية أو بين الشركة وأعضاء سلسلة التوريد⁶.

¹ - طه حسين النوى، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2011، ص: 111.

² - Paliskiewicz. J, Svanadze. S and Jikia. M, the Role of Knowledge Management Processes on Organizational Culture, Online, Journal of Applied Knowledge Management, Vol (5), No(2), 2017,P :32

³ -Dikotla. M, Knowledge Sharing in Selected Municipalities of Limpopo Province (South Arica), Journal of Libraries and Information Science, Vol(85), No (1), South Africa, 2019, P: 01.

⁴ - Gao. J & Bernard. A, An Overview of Knowledge Sharing in New Product Development. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol (94), No (8), 2018, P: 1547.

⁵ -Aabid. H, Chandran. M, Knowledge Management as an Important Tool in the Organizational Management: A Review Literature International Research Journal of Management Science and Technology. Vol (10), Nu (8), 2017, P: 73.

⁶ - ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم-النظم-التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة (1)، عمان، الأردن، 2016، ص: 103.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الخامس: عملية تطبيق المعرفة

هي مرحلة أساسية في إدارة المعرفة، إذ أن المعرفة تأتي من العمل المستمر وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي من خلال التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يوضع تطبيق المعرفة في المقام الأول في الشركات، إذ تُساهم عملية تطبيق المعرفة بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي لا سيما عندما تستخدم المعرفة لإنجاز المهام وفي صنع عملية القرارات¹.

حيث تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة التنظيمية الموجودة والمتاحة وعلى إستكشاف المعرفة واستقطابها وتخزينها، وكما أنها ترتبط بمفهوم الذاكرة التنظيمية وجماعات التطبيق وبمفهوم نظم التعلم التنظيمي².

وأشار (Asderaki & Samul)³ أن عملية تطبيق المعرفة مماثلة لجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات إلى ممارسات متوافقة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، إذ أن المعرفة بكل أشكالها ومجالاتها ودرجات تعقيدها لا تصبح ذات قيمة وفائدة إذا لم توضع موضع التطبيق الفعلي العملي.

فحين تتحول المعرفة إلى عمل يقود إلى تحسين الأداء أو إلى خدمات ذات طابع مبتكر وحديث عند ذاك تصبح ذات قيمة إنسانية وحضارية⁴.

وهنا من يشير إلى أن تطبيق المعرفة يقصد به جعل المعرفة أكثر ملاءمة للإستخدام في تنفيذ أعمال المتعلقة بالشركة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، أي أن في هذه المرحلة يتم الإستفادة من معارف الشركة في إتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية⁵.

¹ - عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة -دراسة حالة صيدال-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 58.

² - Tung-Ching Lin، The role of Organizational culture in the knowledge management process، Journal of Knowledge Management ،Vol(19) Nu(3) ، 2015، P:448.

³ - Asderaki. F and Samul .J، The Acquisition of Knowledge in Public Organizations: The Perspective of Employees. International Journal of Contemporary Management، Vol (14)، Nu (2)، 2015، P: 26.

⁴ -Hemmert. M، Knowledge Acquisition by University Researchers through Company Collaborations: Evidence from South Korea. Science and Public Policy، Vol (44)، Nu (2)، 2016 ، P 2002.

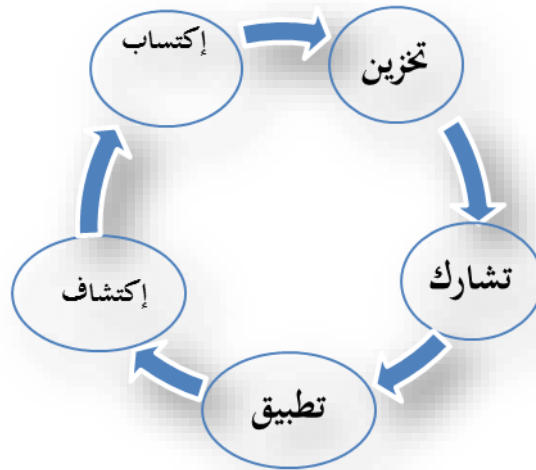
⁵ - السالم مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب للنشر الجامعي والتوزيع. الإمارات. 2014. ص: 95.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وبشكل إجمالي مما سبق يمكننا القول إن عمليات إدارة المعرفة هي الركيزة الأساسية التي تسهم في تحويل البيانات والمعلومات ومختلف الخبرات إلى رأس مال فكري، مما يسمح بتعزيز من قوة الشركة ويدعم إستدامتها وتطورها.

والشكل التالي يبرز أهم عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (1-2): عمليات إدارة المعرفة



Source: Abdelheq Lachachi and all, The Formalization of the Knowledge Management in the Managerial Approach in the Algerian Firms: Case of the of the Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen, Faculté des sciences économiques, sciences de Gestion et sciences commerciaux, Université Abou bekr Belkaid – Tlemcen Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen, Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(6), P: 197.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الثاني: حوكمة الشركات

في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت الشركات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بإدارة عملياتها وتنظيم علاقاتها مع الأطراف المعنية، مثل المساهمين والعمال، والعملاء والمجتمع ككل، بهدف تحقيق النجاح والاستدامة، برزت الحوكمة كعنصر أساسي يعزز من قدرات الشركات على التكيف مع هذه القدرات وإدارة مواردها بفعالية وشفافية، والتي من خلالها يمكن مساعدة الشركات في عملية الضبط والرقابة، وحماية حقوق اصحاب المصالح، وإتخاذ القرارات المستنيرة، وزيادة القدرة التنافسية، والعمل على دعم الاقتصاد وجذب الاستثمارات¹.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يشير المفهوم اللغوي للحوكمة على أنه عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسؤولية².

وأما من المنظور الإصطلاحي، فيعد المختصين مصطلح حوكمة الشركات هو الترجمة لمصطلح "Corporate Governance"، أما الترجمة العلمية لحوكمة الشركات فهو أسلوب ممارسة السلطات الإدارية الرشيدة"، ويوجد معاني كثيرة لحوكمة الشركات، وهي: حوكمة الشركة، وحاكمة الشركة، وحكمانية الشركة، والتحكم المشارك، والتحكم المؤسسي، وضبط الشركة، والإدارة المجتمعة، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والإدارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة³.

إن مفهوم الحوكمة قد إنتشر بشكل واضح، إلا أنه وبالرغم من الإنتشار الواسع لتبني مفاهيم الحوكمة على المستوى العالمي، لا يوجد تعريف موحد متفق عليه ما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، إذ تباينت التعريفات حسب

¹– Yusuf Muhammad, et al, "Financial ratio model and application of good corporate governance to npl with inflation as a moderate variable." Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol (25), Nu (01), 2022, P: 11.

²– الاذينة عمر سالم، أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى إفصاحات الاستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018، ص: 14.

³– العبدلي محمد، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2012، ص: 18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الهدف أو الغرض أو وجهة نظر الجهة التي تصدر التعريف، وسنحاول أن نستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

إذ عرفت شركة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها International Finance Corporation "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"¹.

بينما عرف "معهد المدققين الداخليين الأمريكيين حوكمة الشركات عمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة"².

ويرى (Claessens) ان "تعاريف حوكمة الشركات متنوعة ولا يمكن حصرها، ولكن يمكن تصنيفها إجمالاً ضمن مجموعتين، الأولى تتعلق بمجموعة الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي والفعلي للشركات معبراً عنه بمجموعة من المؤشرات مثل: الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، أما المجموعة الثانية فتتعلق بالإطار المؤسسي لحاكمية الشركات وتضم مجموعة القواعد واللوائح التي تعمل في إطارها الشركات، فضلاً عن القواعد المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية، وأسواق العمل"³.

كما تعرف حوكمة الشركات من ناحية أخرى، بأنها: مجموعة من "قواعد اللعب التي بموجبها يتم إدارة الشركة داخلياً كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يكونون على بعد آلاف الأميال من الشركة وبعيدين جداً عن إدارة الشركة"⁴.

وهناك من يعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة على أنها: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتتركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"⁵.

¹ - أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (10)، العدد (17)، 2017، ص: 161.

² العريفي حذيفة محمد حيدر، أثر الإفصاح عن حوكمة الشركات في الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2021، ص: 08.

³ - الربيعي حاكم محسن وراضي عبد الحسين، حوكمة البنوك وأثرها على الاداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2018، ص: 10.

⁴ - لعروسي لقرين زهرة وشريط صلاح الدين، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد: (08)، العدد(02)، ص: 338.

⁵ - الجعلي عبد الوهاب موسى والعجب سعيد حسن، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (03)، العدد(02)، 2019، ص: 175.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

من خلال التطرق لمختلف التعاريف السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات يمكننا أن نعطي كتعريف إجرائي للحوكمة: إن حوكمة الشركات تشير الى القواعد، والممارسات، والعمليات التي تستخدم لإدارة وتوجيه الشركة، حيث تهدف الى ضمان أن الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، شفافة، وأخلاقية بغرض تحسين أدائها المالي والتشغيلي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

حوكمة الشركات تعد ذات أهمية بالغة ليس للشركات الكبرى فحسب، إنما أيضا للشركات الصغيرة، حيث أصبحت حوكمة الشركات بمثابة صمام الأمان لمختلف الشركات بأنواعها، وكذلك لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركات، وبالتالي ينعكس أثر الحوكمة على أداء اقتصاديات الدول، ويمكن أن نقوم بتلخيص أهمية حوكمة الشركات في العناصر التالية¹:

1-رفع مستوى أداء الشركات وتجنبها الفشل المالي والإداري:

إنها الالتزام بقواعد الحوكمة يعطي المستثمرين حافزا أكبر للاستثمار في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة، كما يعتبر التطبيق السليم لهذه القواعد وسيلة لتجنب الشركات حالات الفشل المالي والإداري، من خلال الحد من تفضيل مجلس الإدارة أو المديرين أو العمال مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين مثل العمال والموردين وعموم الجمهور وتكريس مبدأ الثواب والعقاب.

2-إستقطاب رؤوس الأموال:

تبرز أهمية حوكمة الشركات في استقطاب الاستثمار بصفة وخصوصا الاستثمار الأجنبي المباشر²، إذ أن المستثمرين يريدون الحصول على بيئة استثمارية مستقرة قابلة للتنبؤ وممهدة وميسرة لأنشطتهم، وذات إدارة مسؤولة وقادرة على حماية ممتلكاتهم، وتتيح حوكمة الشركات للدائنين تقدير مخاطر الائتمان ومراقبة المركز المالي للشركة ومدى قابليتها للاستمرار والمنافسة للبقاء.

¹ - عيابة ثائر أمجد محمود، دور حوكمة الشركات في تعزيز فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان:

دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والاعمال / قسم المحاسبة، جامعة جدارا، اريد، الاردن، 2015، ص: 30.

² - بن رجم محمد خميسي، صلاح سعاد، دور حوكمة الشركات في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد(02)، العدد(01)، جامعة باتنة، الجزائر، 2014، ص: 75.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

3- الحد من إشكالية الفساد:

تعتبر الحوكمة أحد الحلول الأساسية لمعالجة إشكالية الفساد، لأن آليات حوكمة الشركات يمكنها أن تعمل حاجزا أمام التعاملات الفاسدة من طرف جميع أعضاء الشركة، من خلال تحديد إتخاذ القرارات الاختيارية، وزيادة الإشراف على توزيع الأموال.

4- تعميق سوق المال (البورصة) وزيادة قدرته :

وذلك من خلال تنمية الوعي لدى إدارة الشركات المقيدة في البورصة بأهمية توفير المعلومات لجميع المتعاملين في البورصة، وضمان توفير المعلومات المؤكدة للسوق، ومحاولة تقليل تأثير الشائعات والمعلومات المضللة، كما يؤدي التطبيق الجيد للحوكمة إلى تكريس مبدأ الشفافية الذي يؤدي بدوره لحماية المستثمر، وتكريس مبدأ العدالة التي تؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين، مما يزيد من نسبة التداول النشط الذي يخلق السيولة وبالتالي كفاءة أعلى لسوق المال.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

من المعلوم إن حوكمة الشركات برزت بضرورة عملية نتيجة للخلل الذي أصاب الهياكل التنظيمية للشركات التجارية والعامة، والذي تفجرت عنه مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية، وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الشركة، وهذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتوفير هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مما يؤدي إلى تحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، ويمكن تلخيص وتوضيح هذه الأهداف على النحو التالي¹:

1- محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فساد مالي أو إداري أو محاسبي أو سياسي؛

2- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المنشأة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛

3- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛

4- تعمل على تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل وأخلاق المجتمع وآدابه ومبادئه؛

5- تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية؛

¹ - بشير مغربي، محمد الفاتح محمود، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020، ص: 16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

6-زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلاً عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة.

7-العمل على دفع الضرر وتجنب المخاطر ومعالجة ما يحدث من مخاطر مادية أو معنوية؛

8- تحسين وتطوير إدارة المنشأة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة؛

9- ضمان إتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة لأنشطة المنشأة المختلفة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

10- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛

11- تدعيم دور لجان والمراجعة في ممارسة وظيفة الرقابة على الأداء لأنشطة المنشأة المختلفة.

12- الرقابة على الأداء بأساليب علمية.

ويرى البعض إن مفهوم حوكمة الشركات وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف يعطى بعدين أساسيين هما¹:

1-بعد الالتزام: حيث يكون الهدف هو التحقق من مواجهة وتنفيذ المتطلبات والالتزامات والسياسات

التشريعية والقانونية والإدارية، بالإضافة إلى تلبية توقعات المساهمين وأصحاب المصالح بأكبر قدر من الأمانة والشفافية.

2-بعد الأداء: ذلك بإستخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل للشركة والسعي

لإستغلال لفرص الايجابية للمخاطر الفعلية والمتوقعة والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

لقد أدى الإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة إلى حرص العديد من الشركات على غرار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل وشركة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، على دراسة هذا المفهوم وتحليله، من خلال وضع مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم التطبيق الصحيح والسليم للحوكمة، وكان على رأس هذه الشركات الدولية، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي أصدرت في عام (1999) مبادئ حوكمة الشركات (Principles of Corporate Governance) والتي تم إعادة إصدارها وتعديلها في عام (2004) ، وتهدف هذه المبادئ إلى مساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة من أجل تحسين الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق

¹ - محمد النبشور بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص:14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

حوكمة الشركات، من خلال توفير المقترحات والخطط الإرشادية للشركات والمستثمرين والأسواق المالية التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات¹.

وفيما يلي تلخيص لأهم المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

الفرع الأول: توفر الأسس اللازمة لفاعلية إطار حوكمة الشركات

لضمان تطوير إطار فعال لحوكمة الشركات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي فعال يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية ومعايير اختيارية... الخ، والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف تطورها الاقتصادي والسياسي؛

من هنا يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون؛

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

1- تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛

2- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والإلزام بتطبيقه؛

3- يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛

4- يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

¹ - حبوش محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 35.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثاني: حماية حقوق المساهمين

وذلك من خلال توفير الحماية لحقوق المساهمين، وتسهيل ممارسة حقوقهم في إطار الحوكمة، ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- 1- توفير الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية، ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنظمة، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- 2- حق المساهمين في المشاركة في وإعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة، مثل التعديلات في النظام الأساسي والترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال؛
- 3- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت، التي تحكم اجتماعات الجمعية؛
- 4- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم؛
- 5- الكفاءة والشفافية في قيام مجلس الإدارة بوظائفه في الرقابة على أداء الشركات.

الفرع الثالث: المعاملة العادلة لحقوق المساهمين

وذلك يكون بالمساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم؛ ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

- 1- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وذلك بتوفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، كما ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم؛
- 2- حظر الإتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية؛
- 3- إفصاح مجلس الإدارة والمديرين عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يتم ذلك من خلال مراعاة حقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقاً للقانون، وتشجيع التعاون والتفاعل فيما بينهم من أجل نجاح الشركة، وضمان قوة المركز المالي للشركة. ويتحقق ذلك من خلال:

- 1- تأكيد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- 2- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك لحقوقهم؛
- 3- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء؛
- 4- توفير المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب ذوي المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛
- 5- السماح لذوي المصالح، بما فيهم العاملون من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛
- 6- تزويد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفؤ للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

الفرع الخامس: الشفافية والإفصاح

يعد مبدأ الشفافية والإفصاح من أهم المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات، إذ يعد أمراً ضرورياً لقدرة المساهمين وكل من له علاقة بالشركة على ممارسة حقوقهم القانونية، كما يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- 1- الإفصاح على المعلومات الجوهرية والنتائج المالية والتشغيلية للشركة، وأهداف الشركة، وملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم والأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح، وكذلك هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه؛
- 2- إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والتدقيق المالية وغير المالية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

3- إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بوساطة مدقق مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة؛

4- تقديم مدقي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين؛

5- توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية وفي التوقيت عند القيام بالتدقيق، المناسب وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة؛

6- تزويد إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحللين، والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرون والتي تخلق من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

الفرع السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

ويتم ذلك وفق وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات التي من شأنها تحقيق منفعة الشركة وضمان حصول جميع أعضاء الشركة ذات العلاقة على حقوقهم ومعاملاتهم بالمستوى المطلوب. ويتحقق ذلك من خلال:

1- عناية أعضاء مجلس الإدارة على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين.

2- معاملة مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين في حالة ما إذا أثرت قراراتها على مجموعة من المساهمين؛

3- ضمان مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة؛

4- قيام مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية، بما في ذلك وضع استراتيجية الشركة، سياسة إدارة المخاطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، الإستحواذات، وتصفية الاستثمارات، ومتابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة؛

5- تمكين مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلاً عن الإدارة، وذلك بتكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة مثل التقارير المالية والتعيينات، ومكافآت المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

6- سهولة نفاذ أعضاء مجلس الإدارة إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

المطلب الرابع: محددات حوكمة الشركات

حتى تتمكن الشركات وحتى الدول-من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وفي حالة عدم توفر هذه العوامل والمحددات فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يصبح أمراً مشكوكاً فيه، تتلخص هذه المحددات فيما يلي¹:

الفرع الأول: المحددات الخارجية

تتمثل المحددات الخارجية لحوكمة الشركات عموماً في البيئة التي تعمل خلالها الشركة، تختلف هذه البيئة من شركة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى، وهي:

1- مدى توفر بيئة قانونية وتشريعية تعمل على تنظيم العمل بالأسواق، وتضمن حماية كاملة للمستثمرين، وحملة الأسهم، ومختلف أصحاب المصالح، مثل قوانين السوق المالي، القوانين المتعلقة بإفلاس الشركات، القوانين التي تنظم المنافسة، بالإضافة إلى نظام ضريبي واضح ونظام قضائي مستقل مهنيًا؛

2- وجود سوق مالي جيد، يضمن التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛

3- وجود هياكل وأجهزة رقابية على درجة عالية من الكفاءة المالية والمحاسبية والتنظيمية، تعمل على إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة بياناتها ومعلوماتها المالية، وتحرص على التزام هذه الشركات بكافة القوانين والإجراءات المعمول بها؛

4- وجود العديد من الشركات الغير حكومية مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، والدور الذي تلعبه في ضمان التزام أعضائها بسلوكيات وأخلاقيات المهنة، والتي تضمن كفاءة الأسواق المالية؛

وهناك محددات خارجية أخرى منها:

1- الإستقرار الإجتماعي والسياسي، وإيمان المجتمع وفي مقدمته القيادة السياسية، بأفكار ومعتقدات تتماشى مع طبيعة حوكمة الشركات؛

¹ - الحمدي عبد العظيم محسن، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020، ص: 45.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

2- الرغبة في العولمة والاندماج في الإقتصاد العالمي والسعي نحو تحرير التجارة الخارجية وجذب الإستثمارات العالمية.

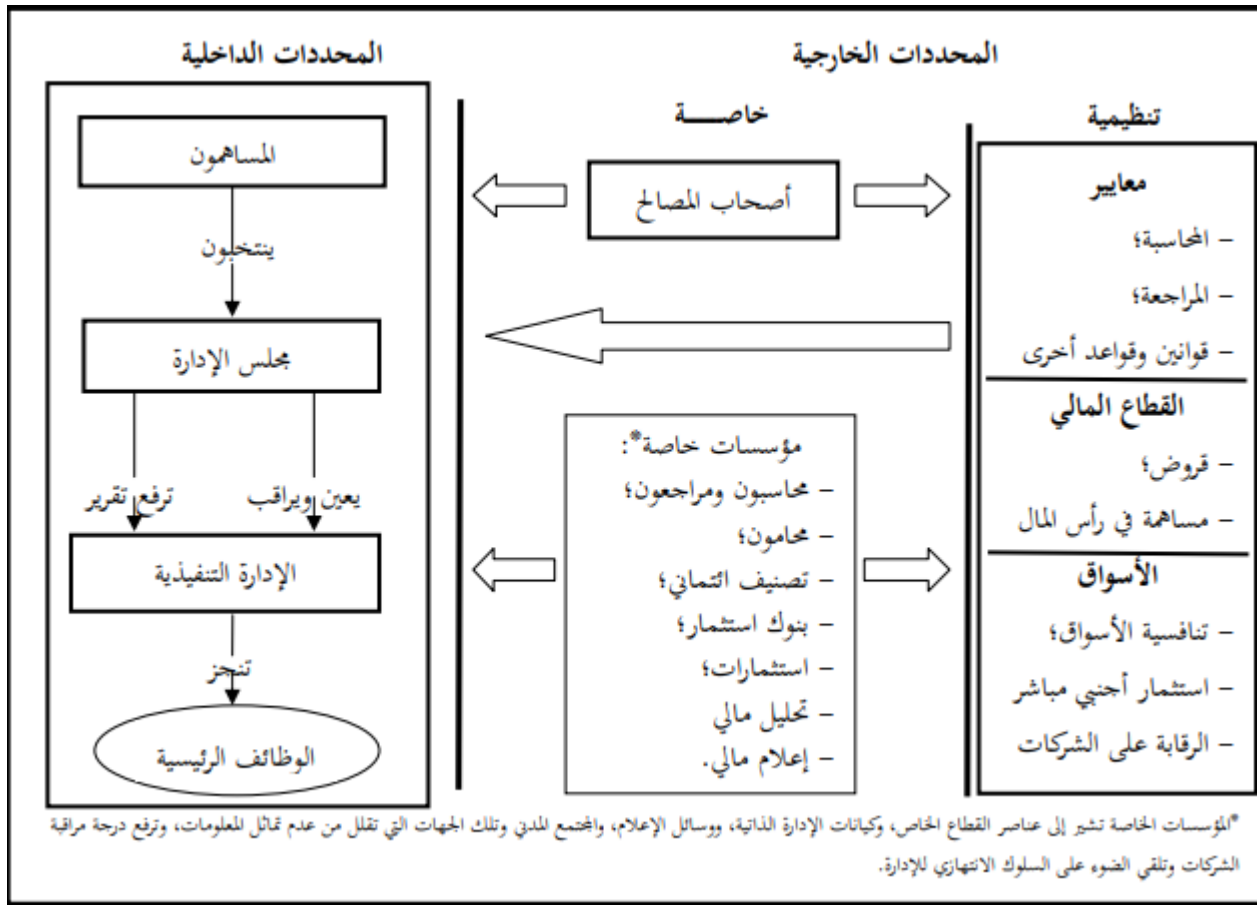
الفرع الثاني: المحددات الداخلية:

تتمثل المحددات الداخلية لنظام الحوكمة في كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة، وتتضمن الهياكل التنظيمية والإدارية التي توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، العمال، وأصحاب المصالح، بالشكل الذي يضمن تحقيق مصالح كل هذه الأطراف.

الشكل الموالي يوضح المحددات الأساسية لحوكمة الشركات:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الشكل رقم (1-3): محددات حوكمة الشركات



Source: Samiha Fawzy, Assessment of Corporate Governance in Egypt, working paper N: 82, The Egyptian Centre for Economic Studies, Egypt, August 2003, P: 05.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الخامس: آليات حوكمة الشركات

تعمل آليات حوكمة الشركات الفعالة في تعزيز ثقة أصحاب المصالح بإدارات الشركات وذلك من خلال الحفاظ على حقوقهم وحمايتهم، والتغلب على صراع الوكالة Agency Conflict وتضارب المصالح، وتعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركات والحفاظ على استقرارها¹، وعلى الرغم من تمتع حوكمة الشركات بإهتمام واسع على المستوى العالمي إلا أنه لم يتم تحديد آليات محددة يمكن تطبيقها على كافة الدول؛ وذلك بسبب الاختلاف في طبيعة الأنظمة والقوانين المطبقة، بالإضافة إلى الاختلافات في هياكل الشركات في كل دولة، إلا أنه تم الإجماع من قبل أغلب الباحثين على تبويب آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وآليات خارجية²:

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تهتم آليات حوكمة الشركات الداخلية بأنشطة وفعاليات الشركة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

1-مجلس الإدارة:

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بالنيابة عن المستثمرين بمسائلة الإدارة ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل وتحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، ومن خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وضمان استبدال المديرين الذين يخفون في أداء أعمالهم، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، والإشراف الجيد من طرف مجلس الإدارة يؤدي إلى تطبيق الحوكمة للشركات التي تنعكس على تخفيض تكلفة رأس المال وزيادة الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها لكي يستفيد المساهمون من ارتفاع قيمة السهم³.

¹ - خضر أنفال محرم عبد الكريم، أثر اليات حوكمة الشركات على الاداء المالي في ظل المخاطر المالية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2020، ص: 25.

² - كريم قوبة، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مجلد (04)، العدد(01)، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص: 04.

³ - سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 95.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الإشراف والتوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأسيس مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي¹:

2- لجنة التدقيق:

بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، وجدت لجنة التدقيق إهتمام بالغ من قبل الهيئات العالمية الدولية، ويرجع هذا الإهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تقصص عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات².

3- لجنة المكافآت:

ركزت أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة، على ضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة في مجال الشركات المملوكة للدولة، بهدف ضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية³.

4- لجنة التعيينات:

عندما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والعمال، يجب أن يكون أفضل المرشحين لتولي المناصب الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، وبهدف ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية العمال فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، ويجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة

¹ - أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل اليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية - نماذج لتجارب دولية رائدة-، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد (18)، العدد(02)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص:40.

² - سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 96.

³ - بن سميثة عزيزة وطبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع الفعلي وافاق التطوير - تجارب دول، جامعة الشلف، الجزائر، 2012، ص 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين وأن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة¹.

5-المراجعة الداخلية:

هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة الشركة تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، لتقييم مدى مساهمة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى²، والهدف الأساسي من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وبقاء المراجع الداخلي لعمليات الفحص والتقييم وإعطاء نصائح للإدارة والتعليق حول العمليات التي تم مراجعتها³.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

آليات حوكمة الشركات الخارجية هي عبارة عن ضغوط تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، ووسيلة رقابة لأصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، بهدف تطبيق قواعد حوكمة الشركات، ومن هذه الآليات نذكر ما يلي⁴:

1-منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وإذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح أو غير مؤهلة، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال، وبالتالي تتعرض للإفلاس؛

إذ أن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة التي آلت إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد إختبارات الملائمة للتعيين، حيث انه لا يتم

¹ - بن سميحة عزيزة وطبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع الفعلي وفاق التطوير -تجارب دول، جامعة الشلف، الجزائر، 2012، ص 09.

² -أوسعيد نيسة، دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2021، ص:04.

³ - شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 72.

⁴ - علون محمد لمين، مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة عينة من الشركات بولاية بسكرة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد(06)، العدد(01)، المركز الجامعي نور البشير-البيض-، الجزائر، 2021، ص:52.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية¹.

2-إندماج الشركات:

اندماج الشركات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويمكن أن يحدث لأسباب مختلفة، فيمكن أن تكون لأسباب استراتيجية لتحسين العمليات التشغيلية أو المالية، ويمكن أن تندمج الشركات لتتنوع نشاطها، أو من أجل النمو وزيادة القوة السوقية، وكل الاندماجات هي في جوهرها إستحواذات، بهدف جعلها مربحة عن طريق خفض التكاليف، أو التخلص من النفقات غير الضرورية أو من خلال الدعم المالي من طرف الشركة المستحوذة، أو عن طريق تغيير الإدارة القائم على تسييرها أو الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض².

3-التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي أحد العناصر الأساسية للحوكمة الجيدة للشركات³، لأن المتابع لتاريخ تطور مهنة مراجعة الحسابات في العديد من دول العالم يجد أنها نمت وتطورت في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك الشركة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاءة إدارة الشركة في إستخدام مواردها المتاحة؛ ويعرف التدقيق الخارجي على أنه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات فيما يتعلق بحقائق حول وقائع وأحداث اقتصادية، ثم إيصال التقارير النهائية والنتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك للتحقق⁴، وكان هدفها في مراحل تطوره الأولية وقائي ينحصر في اكتشاف الأخطاء و الغش و التلاعب، ثم تحول بعد ذلك إلى البحث ما إذا كانت القوائم المالية تعبر بصورة صادقة و عادلة عن نتائج العمليات، وعن المركز المالي في نهاية الفترة أم لا، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح.

¹ - خلف بن يوسف، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد(14)، العدد(01)، 2019، ص: 198.

² - حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 431.

³ - بن زعمه سليمة واخرون، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة نظرية تحليلية-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مجلد(02)، العدد(01)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص:14.

⁴ - بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر(3)، 2011، ص07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

4-التشريع والقوانين:

لقد أثرت بعض التشريعات والقوانين على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، وفضل مثال على ذلك هو إصدار قانون ساربنز أوكسلي في سنة 2002 المعروف باسم قانون الإصلاح المحاسبي للشركات العامة وحماية المستثمرين، الذي وضع لمنع حدوث فضائح مالية، من خلال نصه على زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح¹.

المطلب السادس: ركائز وأبعاد حوكمة الشركات

الفرع الأول: ركائز حوكمة الشركات

بعد إصابة العالم بالفرع من حالات الإنهيارات المالية والأزمات الإقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات والبنوك، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع أطراف ذات مصلحة وإستغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم الشخصية.

ومن الطبيعي أن يستتبع ذلك شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر من إدارة شؤون هذه الشركات، في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء إنحرافات وإختلاساتها بالتلاعب في الحسابات.

وعليه يمكن التطرق الى أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات وفق ما يلي:

1-أخلاقيات الأعمال:

لا شك أن تعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة بالقيم والسلوكيات التابعة من مرجعية أصيلة وأخلاقية، هو علاج الممارسات الأخلاقية، إذ أن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو أحد الطرق المجابهة هذه المعضلة، ومعضلات أخرى، وهو أمر آخذ في الازدياد، ليس فقط كأداة لزيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا كأداة فعالة لمكافحة الفساد.

¹ – Robert Ian Tricker, Corporate governance: principles, policies, and practices. : Oxford university press. 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وباختصار فإن تحالف كل من الحوكمة الرشيدة للشركات والقيم والمبادئ الأخلاقية، يساعد الشركات على اجتياز حقول ألغام الفساد بها¹.

وتنص إتفاقية بازل فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006، على ثلاثة أمور هي²:

➤ ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للشركة المصرفية وكذلك مع إستراتيجية هذه الشركة؛

➤ تحذر الاتفاقية الميسرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات؛

➤ تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور الميسرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للشركة حتى يمكن تفادي المبالغة في إتخاذ المخاطر؛

➤ الرقابة والمساءلة بحيث تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها من قبل:

✓ أطراف رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال؛

✓ أطراف رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة؛

✓ أطراف خارجية مثل: الموردين العملاء، المقرضين.

2-لجنة المراجعة الداخلية:

تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها في إتخاذ القرارات من قبل مستخدميها³.

¹ - جون سوليفان-تقديم جورج كيل، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ العمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص: 18.

² - عبد الرحمن العايب، اشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات العمال في المؤسسات، جامعة برج باجي مختار، غابية، الجزائر، نوفمبر، 2009، ص: 17.

³ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ التجاري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

3- إدارة المخاطر:

تعتبر حوكمة الشركات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل تلك العملية الديناميكية التي يتم فيها إتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها وذلك من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح¹، حيث أن هناك خمسة عناصر الإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي:

✓ **الثقافة:** توصيل قيم الشركة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير وإعتبارات أخلاقية؛

✓ **القيادة:** تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالشركة؛

✓ **التوحد:** إحداث إنسجام بين الأفراد والعمليات وإستراتيجيات الشركة؛

✓ **النظم:** توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في الشركة؛

✓ **الهياكل:** التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة مع خطوط إتصال ملائمة².

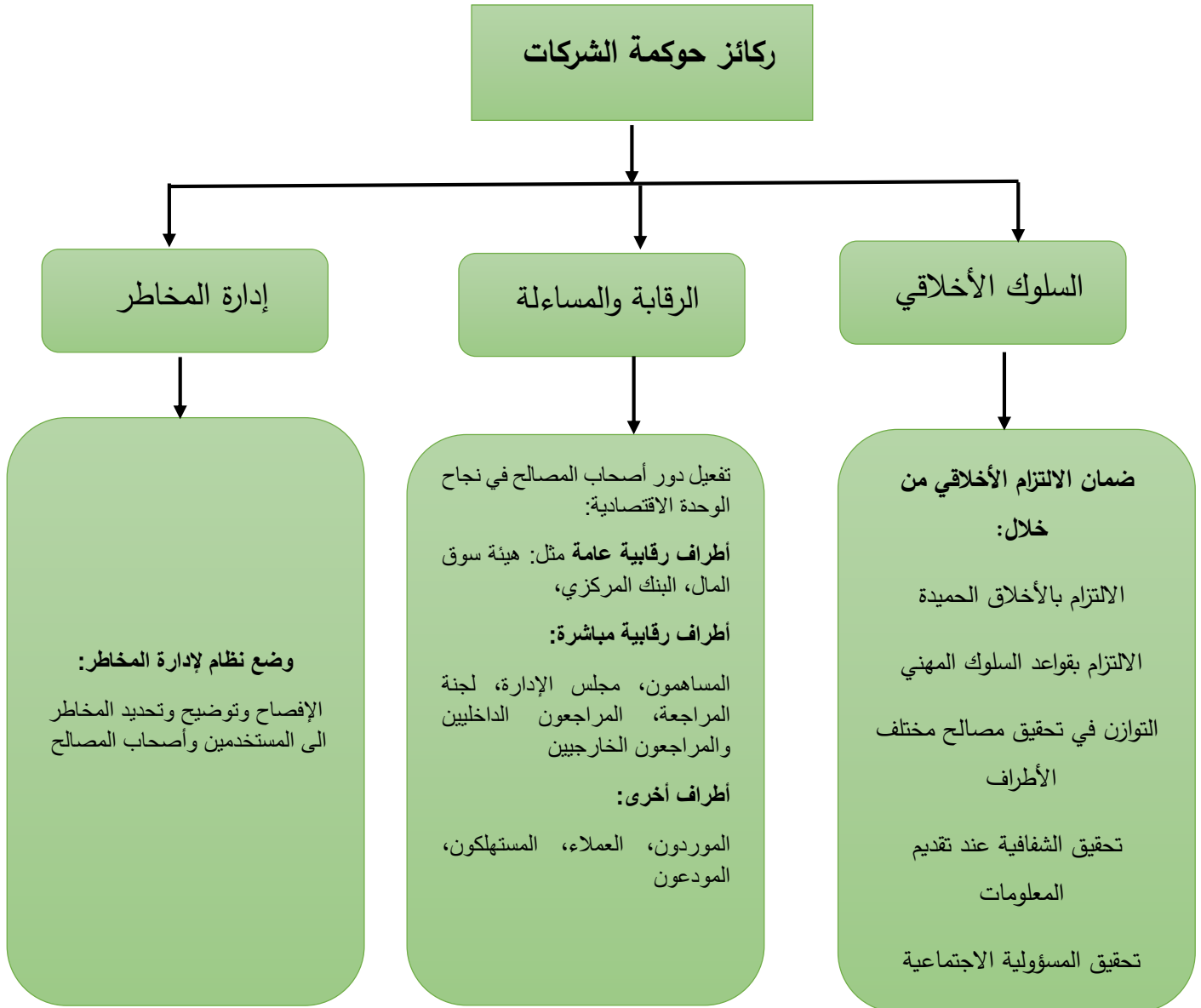
عموما تركز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز هامة وهي: السلوك الأخلاقي، تفعيل أدوار أصحاب المصلحة، إدارة المخاطر.

¹ - أمين السيد، أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 588.

² - بشير بن عيشي، قطاف عقبة، دور آليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (7)، العدد (4)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص: 132.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الشكل (1-4): يلخص أهم ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات

من خلال ما تم تناوله سابقاً نستخلص أن لحوكمة الشركات أبعاد رئيسية متعددة، ويمكن التعبير عن أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

1- الشفافية والإفصاح:

تعرف الشفافية والإفصاح كمفهوم واحد يرتبطان معاً، ويعد من أهم أبعاد حوكمة الشركات وهما متعلقان بوضوح مختلف الإجراءات في عمليات إتخاذ القرار وعمليات التنفيذ وفق متطلبات العمل في أنشطة الشركة، وتعمل على تزويد أصحاب المصالح بالمعلومات التي يحتاجونها، حيث يسهمان بشكل مباشر في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، ويعملان على تحسين بيئة العمل داخل الشركة¹. يهدف هذا البعد الى تقديم صورة واضحة ودقيقة عن أداء الشركة المالي والإداري، مما يضمن توافر المعلومات الجوهرية الضرورية لإتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

2- عملية إتخاذ القرار:

ترتبط عملية حوكمة الشركات بفاعلية وكفاءة عملية إتخاذ القرار ضمن قواعد الحوكمة، حيث تعتبر عملية إتخاذ القرار جزءاً أساسياً من حوكمة الشركات، حيث تساهم في تحديد مسارات العمل داخل الشركة وضمان تحقيق الأهداف، أضف الى ذلك انه تتضمن حوكمة الشركات وضع آليات وإجراءات تضمن ان تكون القرارات متخذة بشكل عادل وشفاف مما يعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة².

3- نظام كفؤ للرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً من نظام حوكمة الشركات، حيث تهدف الى ضمان سلامة العمليات المالية والإدارية، وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، كما يساهم النظام الرقابي الكفؤ في التقليل من المخاطر المالية والتشغيلية من خلال وضع الإجراءات والقواعد الدقيقة لمراقبة الأداء مما يعزز من فعالية الإدارة ويزيد الثقة بين جميع الأطراف³.

¹ - حذيفة محمد حيدر العريفيين، أثر الإفصاح عن حوكمة الشركات في الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، عمان، الأردن، 2021، ص:33.

² - Robert Ian Tricker، op. cit، P :12.

³ - Rick Hays، Philip walage، Hans Gortemaker، Principles of auditing: an introduction to international standards on auditing. Pearson education، 2014، P: 614.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

4- هيكل حوكمة الشركات:

يعتبر هيكل حوكمة الشركات أحد الأبعاد الرئيسية في حوكمة الشركات، حيث يؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الحقوق والواجبات بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين، حيث يحدد الهيكل كيفية توزيع السلطة بين الأطراف المختلفة، مما يعزز المساءلة ويحقق التوازن بين المصالح، كما يساهم في تعزيز الشفافية والإفصاح مما يؤثر بالإيجاب على سمعة الشركة وقدرتها على جذب المستثمرين¹.

5- الالتزام مع أصحاب المصالح:

إن أخلاقيات ونوعية الإجراءات ترتبط بالثقة والالتزام في سلامة الإجراءات ضمن معيار عمل أخلاقي بحيث يكون هناك ضابط تشريعي وأخلاقي مع أصحاب المصالح لعمليات اتخاذ القرار وتدعم أخلاقيات الأعمال الثقة مع أصحاب المصالح خارج المشروع بحيث تضمن تحولاً نحو الشركة والحيادية في العمل.

6- التقليل من المخاطر:

ترتبط إدارة المخاطر بعملية تقليل الأثر السلبي لأي عوامل في بيئة الشركة وتعظيم الأثر الإيجابي وهي عملية ترتبط بالمحاسبة والشفافية في عملية اتخاذ القرار لضمان فرص النجاح وتقليل المخاطر من خلال توزيعها أو تجنبها أو التأقلم معها².

¹ – Daoud Abdellatef Jerab, the Effect of Organizational Structure on Corporate Governance, Article in SSRN Electronic Journal · September 2023. P: 03. <https://www.researchgate.net/publication/277818827>

² – Joe Sanderson, Risk uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. International Journal of Project Management. Vol(30), Issue(4), 2012, P:440.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بحوكمة الشركات

إن إدارة المعرفة وحوكمة الشركات ترتبطان بشكل وثيق من خلال العديد من الجوانب التي تسهم في تحسين أداء الشركات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ومن أهم النقاط التي يمكن أن تبرز وتوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات نجد ما يلي:

المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح.

الفرع الأول: تعريف الشفافية والإفصاح

زاد الاهتمام وبشكل كبير جدا خاصة في السنوات الأخيرة بموضوع الشفافية والإفصاح ، وفي الواقع إن ازدياد الإهتمام بموضوع الشفافية والإفصاح لم يأت من فراغ حيث إن العديد من الجهات الخارجية والمساهمين والمستثمرين يعتمدون بشكل أساسي على ما تنشره الشركات من معلومات وتقارير مالية وغير مالية في إتخاذ قراراتهم الاستثمارية، حيث إنهم لا يملكون سلطة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها من إدارات تلك الشركات من جهة، ومن جهة أخرى فإن التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وما أنتجته من سرعة انتقال البيانات والمعلومات جعل من موضوع الشفافية والإفصاح حديث الساعة للمساهمين والمستثمرين على حد سواء، حيث أضحت الشفافية والإفصاح من المبادئ الأساسية الضرورية لبناء الثقة بين الافراد والشركات في عالمنا المعاصر¹.

1-تعريف الشفافية:

مع ظهور ما يعرف بحوكمة الشركات (Corporate Governance) تزايد الإهتمام بتعريف مفهوم الشفافية وشروطها الأمر الذي حدا ببعض الشركات المهنية إلى وضع مفاهيم أولية حول الشفافية. وعليه تعرف الشفافية حسب إطار (ماكرواينوفيشن) " بأنها درجة وضوح العمليات التجارية ومصادر المعلومات المتعلقة بها والأصول والنتائج المالية، وقابليتها للمعينة والتحقيق من قبل المساهمين وأصحاب العلاقة"². وتعرف الشفافية أيضا حسب ما أورده لجنة بازل للمراقبة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision) على أنها " الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات الدقيقة والموثوق بها، والتي تمكن مستخدمي المعلومات المفصّل عنها من تقييم دقيق للحالة المالية وعن الأداء والأنشطة التجارية والمخاطر

¹ - عبد الرحمان كروور، دور الشفافية والمساءلة في مكافحة جرائم الفساد، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، مجلد (06)، العدد(02)، المركز الجامعي بتيبازة، الجزائر، 2022، ص:385.

² - McElroy, Mark, "Transparency Management and Corporate Accountability", Macro innovation Associates, LLC , San Francisco, United States, 2003, P:26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المتعلقة بها ¹.

ويمكن تعريف الشفافية أيضا "أنها عدم ترك أي أمر من البيانات أو المعلومات خفياً عن المستخدم النهائي للقوائم المالية والتقارير الإدارية، والشفافية كلمة مشتقة من شف أي رق حتى يرى ما تحته أي أصبح واضحاً" ² وبناءً على ما تم ذكره مسبقاً يمكننا القول على أن الشفافية هي توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الشركة وقت حدوثها، ووضعها تحت تصرف المساهمين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها في أي وقت، وعدم حجب أي معلومة، ما عدا تلك التي من شأنها أن تلحق الضرر بمصالح الشركة التنافسية.

2- تعريف الإفصاح:

من الملاحظ أن التعريفات التي وضعت لتفسير مفهوم مصطلح الإفصاح تعددت باختلاف الهدف من وراء الإفصاح ومدى الإفادة المتحققة منه فمن وجهة نظر إدارات الشركات و الشركات المساهمة فإن الإفصاح يتلخص في البيانات المالية المعروضة ضمن التقرير السنوي ويعتبرونه كافياً وشاملاً ، أما من وجهة نظر المستثمرين فيتلخص مفهوم الإفصاح لديهم بالإضافة إلى البيانات المالية في التقرير السنوي على مدى مصداقية هذه البيانات والقدرة على تحليل هذه النتائج والتنبؤ بقدرة الشركة على تحقيق الأرباح مستقبلاً، ولذلك أصبح الوصول إلى تعريف عام وموحد للإفصاح يخدم مصالح جميع الأطراف أمراً ضرورياً. فيعرف الإفصاح وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية (IAS) على أنه " توفير المعلومات التي من شأنها تحسين فهم أهمية الأدوات المالية ضمن الميزانية العمومية وخارجها للمركز المالي للمنشأة وأدائها وتدفقاتها النقدية، بالإضافة إلى توفير معلومات محددة حول معاملات وأرصدة أدوات مالية " ³.

ويعرف الإفصاح أيضاً " بأنه إظهار القوائم المالية جميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية عن المشروع بحيث تعينها على إتخاذ القرارات الصحيحة " ⁴.

مما سبق يمكننا أن ندرك أن الإفصاح هو الكشف عن جميع البيانات والمعلومات الضرورية التي تهم المساهمين والمستثمرين من جهة والدائنين من جهة أخرى بحيث يمكن التنبؤ من خلالها بقدرة الشركة مستقبلاً على تحقيق الأرباح ومقدرتها على سداد إلتزاماتها.

¹- "Public Disclosure and Transparency"، International Finance Corporation (IFC)، Yerevan، Armenia.2006.P:04.

²- عبد الله، خالد، " أهمية الشفافية والإفصاح المتبادل وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في تكامل أسواق المال العربية "، الملتقى السنوي الأول

لأسواق رأس المال تكامل أسواق رأس المال العربية: الآفاق والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2007، ص 03

³- "معايير المحاسبة الدولية"، الجزء الثاني (31) - (41) جمعية المحاسبين القانونيين، سوريا، 2004، ص: 47.

⁴- عبد الله، خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثاني: أهمية الشفافية والإفصاح

الشفافية والإفصاح هما ركنا أساسيان لتحقيق الحوكمة الرشيدة في أي شركة، فهما يساهمان في بناء الثقة بشكل كبير بين الشركات وأصحاب المصلحة، من خلال تمكينهم من الوصول الى مختلف المعلومات المتعلقة بأنشطة الشركة وأدائها المالي والغير المالي، فمثلا عدم توفر معلومات الأداء المالي يعمل على الرفع أو خفض المصطنع للأسعار وزيادة المضاربة وبالتالي خلق نوع من الإرباك والفوضى في أداء السوق المالي¹.

وتتجلى أهمية الشفافية والإفصاح من خلال النقاط الآتية:

1- تساعد الشفافية والإفصاح في زيادة فاعلية التعاقدات مع الإدارة أو المقرضين والرقابة عليها، وذلك من خلال ما توفره من معلومات للمستثمرين، مما يترتب عليه المحافظة على ثرواتهم والحد من السلوكيات الانتهازية للإدارة ويعظم قيمة الشركة، وبالتالي يمكن القضاء أو التخفيف بما يسمى بإدارة الأرباح².

2- تساهم الشفافية في زيادة كفاءة أسواق رأس المال عن طريق توفير معلومات إضافية عن مختلف البنود المتضمنة في التقارير والقوائم المالية، ومعلومات إضافية أخرى لم تتضمنها التقارير والقوائم المالية، مما يترتب عليه زيادة الكفاءة المالية على مستوى الشركات والحد من احتمالات وقوع الأزمات المالية المحلية أو العالمية مثل التي حدثت في بداية الألفية³.

3- تساهم الشفافية والإفصاح في جذب الإستثمارات الأجنبية والإستثمارات المحلية، حيث إن عدم وجود الشفافية تعني تحمل المستثمرين الأجانب تكاليف إضافية، وهذا نظراً لعدم توفر المعلومات اللازمة للقيام بعملية الاستثمار، والحصول عليها قد يكون مكلفاً، فمثلاً في حالة قيام مستثمر في الاستثمار في شركة ما فإنه يحاول الحصول على قدر كبير من المعلومات الخاصة بهذه الشركة عن أصولها وظروفها وتكوين عملها حتى يقوم بالتقدير الحقيقي لقيمة الشركة، ففي حالة نقص المعلومات حول الشركة يؤدي

1- نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، تأثير نماذج وقواعد الإفصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة السوق الأوراق المالية المصرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المجلد(06)، العدد (06)، جوان 2012، ص: 284.

2- غنيمي سامي محمد، إطار مقارح لدور الشفافية في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد(02)، العدد(01)، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011، ص: 21.

3- غنيمي سامي محمد، المرجع السابق، ص: 07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المغالاة في المخاطر الخاصة بعملية الشراء ولذا فإن التقييم يكون بصورة غير موضوعية وأقل من القيمة الحقيقية للشركة¹.

4- الشفافية والإفصاح في المعلومات يقوم على مبدأ المساواة بين جميع المساهمين والمتعاملين سواء كان مساهماً صغيراً أو كبيراً، بل يمتد هذا إلى حصول باقي الجمهور من غير المساهمين على المعلومات اللازمة عن الشركة عن طريق الإفصاح الذي تلتزم به الشركات وفقاً للقوانين واللوائح التي تضعها الجهات المنوط بها الإشراف على السوق².

5- الشفافية تقضي على المعلومات الكاذبة التي قد تنتشر في أسواق الأوراق المالية³، حيث أن انتشار المعلومات الكاذبة وافتعال الشائعات غير الصحيحة بهدف التأثير بشكل معين على المتعاملين وتحقيق مكاسب دون وجه حق، وعدم توفر المعلومات أو قلتها لدى المستثمرين في سوق الأوراق المالية تجعلهم يصدقون الشائعات ويزيد من تداولها بينهم، في حين أن تطبيق الشفافية يوفر المعلومات الصحيحة في الأسواق المالية مما يترتب عليه إتخاذ القرارات الصحيحة من جانب المستثمرين .

6- تعمل الشفافية والإفصاح على القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات في سوق المال، حيث إن عدم تماثل المعلومات من شأنه أن يخلق تفاضل بين الفئات المستفيدة وذلك على النحو التالي:

أ- تفوق الإدارة على الأطراف الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق عائد غير عادي للأطراف الداخلية على حساب الأطراف الخارجية باستغلال المعرفة المسبقة بالمعلومات الخاصة بالشركة.

ب- تفوق كبار المستثمرين على صغار المستثمرين مما يحقق عوائد غير عادية لكبار المستثمرين، وهذا يؤدي إلى انسحاب صغار المستثمرين من الإلتجار في أسهم مؤسسات معينة أو من سوق المال ككل، ويؤدي انسحاب صغار المستثمرين من السوق إلى حرمان المستثمرين من قيمة المعلومات التي دفعوا مبالغ كبيرة في الحصول عليها، وهذا يؤدي إلى تخفيض الحافز لإنتاج المعلومات، ومن ثم الإضرار بالاقتصاد ككل⁴.

1- يحيوي سليم، أثر تطبيق مبدأ الشفافية والمحاسبة في جذب الاستثمارات الاجنبي لتطوير المؤسسات الوطنية، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، المجلد(3)، العدد(01)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر:ص:90.

2-François, Archambault, 'Information n'est pas un jeu, c'est une responsabilité', GAZ, PAL.1993, P :04.

3- غنيمي سامي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

4- بن امر بن حاسين، لحسين جديدين، محمد بوزيان، كفاءة الاسواق المالية في الدول النامية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد(01) العدد(02)، 2012، ص:245

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

7- إن زيادة الشفافية ومن ثم جودة التقارير المالية يمكن أن يساهم في زيادة درجة السيولة في سوق رأس المال وهذا يفيد عملية تخصيص الموارد على المستوى الوطني، حيث تعتمد السيولة على عدد الصفقات التي تحدث في السوق، فكلما زاد عدد الصفقات زادت درجة السيولة، ويتوقف عدد الصفقات بدوره على عنصرين أساسيين هما درجة عدم تماثل المعلومات بين البائعين والمشتريين ودرجة عدم التأكد لدى المشتريين، بحيث أنه كلما زادت درجة عدم تماثل المعلومات وكذلك درجة عدم التأكد قل عدد الصفقات ومن ثم انخفضت السيولة والعكس صحيح، وحيث أن الإفصاح الجيد يقلل من درجة عدم تماثل المعلومات وكذلك درجة عدم التأكد، فهو بالتالي يزيد من عدد الصفقات ومن ثم يزيد من درجة السيولة في سوق رأس المال وما يترتب عليه من تفعيل دور سوق رأس المال في عملية تخصيص الموارد المتاحة في المجتمع¹

الفرع الثالث: فوائد الشفافية والإفصاح للشركات

الشفافية والإفصاح في الشركات يقدمان العديد من الفوائد الهامة التي تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية ومن أبرز هذه الفوائد²:

1. تعزيز الثقة والمصداقية:

عندما تكون الشركة شفافة في أنشطتها وتصح عن المعلومات المتعلقة بها، يزيد من مستوى الثقة لدى العملاء والمستثمرين والعاملين ومختلف أصحاب المصلحة الآخرين³.

2. تحسين الحوكمة المؤسسية للشركة

الشفافية والإفصاح يعتبران أحد أهم المبادئ الأساسية في الحوكمة المؤسسية الجيدة، حيث يساعدان في ضمان إتخاذ قرارات سليمة وقائمة على معلومات جوهرية دقيقة ومحدثة من طرف مستخدمي المعلومات، حيث تعرف المعلومات الجوهرية بأنها المعلومات التي يعتبرها المستثمر مهمة في قرار الإستثمار أو التصويت⁴.

1- عبد الكريم، عارف، الإفصاح المحاسبي الاختياري مع دراسة ميدانية لجانب الطلب في البيئة المصرية، العدد (01)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص: 273.

2- Bushman.R. M & Smith.A. J, Financial accounting information and corporate governance. Journal of Accounting and Economics, Vol 32, Issues (1-3), 2001,P:239.

3- IFC, "Coporat Governance Manual", 2014, P: 44.

4- OCED, " G20/OCED Principles OF Corporate governance", 2015, p: 37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

3. الإمتثال التنظيمي:

الإفصاح يساعد الشركات في الإمتثال للوائح والقوانين المحلية والدولية، مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية ، بحيث يكون الإفصاح إلزامياً كجزء من التقارير التنظيمية، ويتعين على الشركة أن تطبق مبادئ الحوكمة التي تقرها وتحددها الهيئة التنظيمية أو الهيئة المدرجة في البورصة، مع تقديم تقارير إلزامية على أساس " الإمتثال"¹.

4. تعزيز العلاقات مع المستثمرين:

الشفافية في التقارير المالية والإفصاح الدوري عن أداء الشركة، يساعد في جذب المستثمرين وتحسين سمعة الشركة في الأسواق المالية ، من خلال زيادة ثقة المستثمرين بالشركة، حيث يصبح يرى المستثمر أن رأس المال الذي يقدمه سوف يكون محمياً من سوء الاستخدام أو الاختلاس من جانب مديري الشركات أو أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين المسيطرين مما يشكل عاملاً مهماً في تطوير أسواق رأس المال وأدائها السليم².

5. بناء سمعة أفضل للشركة:

في بيئة الأعمال اليوم، أصبحت السمعة عنصراً أساسياً في سمعة الشركة، وتشكل سمعة الشركة وصوريتها فعلياً جزءاً لا يتجزأ من أصولها، وإن كان غير ملموس، وتساهم ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات في تعزيز سمعة الشركة وتحسينها، وبالتالي فإن الشركات التي تحترم حقوق المساهمين والدائنين، وتضمن الشفافية والإفصاح، سوف تُعدّ مناصرة متحمسة لمصالح المستثمرين، ونتيجة لهذا سوف تتمتع مثل هذه الشركات بدرجة عالية من الثقة العامة³.

الفرع الرابع: آليات إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح

إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والإفصاح داخل الشركات من خلال توفير الأدوات والآليات التي تدعم التدفق السلس والدقيق للمعلومات⁴، فيما يلي بعض الآليات التي تساعد في تحقيق ذلك:

1- OCED, ibid. p: 42.

2- OCED, ibid. ,P:19.

3- IFC, " Coporat Governance Manual" , 2014, P :47

4 - Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1), 2001, P: 119.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

1- نظم إدارة المحتوى:

تسهل نظم إدارة المحتوى الوصول إلى المعلومات بشكل منظم وواضح، حيث تتيح تخزين الوثائق والمستندات والمعلومات الهامة بشكل يسهل إسترجاعها، وتعزز هذه النظم الشفافية وتدعم الإفصاح، ذلك لأن المعلومات التي يتم إدارتها بواسطة نظم CMS تكون متاحة بشكل دائم ومحدث، مما يتيح للشركات تلبية متطلبات الشفافية أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين سواء كانوا عمال أو عملاء أو مستثمرين¹.

2- نظم دعم القرار:

تعتبر من الأدوات الهامة التي تعتمد على البيانات والمعرفة لتحليل المعلومات وتقديم توصيات للإدارة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وشفافة، بحيث تساهم هذه النظم في تحسين عملية إتخاذ القرارات كما تساهم في الإفصاح عن القرارات بطريقة موثوقة وواضحة وتوفر DSS تحليلا عميقة ومحدثة، مما يساهم في تعزيز الشفافية والإفصاح لأصحاب المصلحة².

3- نظم إدارة الوثائق والمستندات:

تستخدم نظم إدارة الوثائق والمستندات لتنظيم وتخزين الوثائق الرسمية، المالية، والتقارير بطريقة منظمة، مما يسهل الوصول إليها عند الحاجة، فهذه النظم تدعم الشفافية والإفصاح من خلال توفير الوصول الآمن والمنظم إلى الوثائق للجهات المعنية داخل الشركة وخارجها، مما يضمن تدفقا سلسا ودقيقا للمعلومات، ويعزز من مصداقية الإفصاح والإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية³.

4- أدوات التعاون المعرفي:

تتيح أدوات التعاون المعرفي مثل برامج المشاريع والمنصات الداخلية تبادل المعلومات والخبرات بين العمال والمصالح المختلفة، حيث ان هذه الأدوات تساهم في بناء بيئة تعاونية وشفافة، حيث تتيح نشر المعرفة بشكل أفقي داخل الشركة، مما يزيد من وضوح المعلومات المتاحة بين جميع الاطراف ويساعد على إتخاذ قرارات مستنيرة بناءا على مشاركة معرفية⁴.

1- Davenport.T.H. And Prusak. L, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business.1998. P: 39.

2- Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, Op.cit, P: 115.

3- Asian Productivity Organization APO, Knowledge Management Tools and Techniques Manual, Available at: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2014/07/ind-43-km_tt-2010.pdf. P: 78.

4- Manal A. Al-Qahtani1, Mehmet Sabih Aksoy, Collaborative Tools and Techniques of Knowledge Sharing: A Literature Review, Journal of Computer and Communications, Vol (10), No (05), 2022, P: 49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

5- بوابات المعرفة:

تعد بوابات المعرفة منصة مركزية لتجميع وتنظيم المعلومات الهامة داخل الشركة، مما يسهل الوصول إليها ونشرها بين العمال وفقا لاحتياجاتهم، هذه البوابات توفر وصولا مخصصا للمعلومات بناءا على دور كل مستخدم أو مستوى صلاحياته، مما يساهم في تعزيز الشفافية من خلال ضمان توافر المعلومات الدقيقة والمحدثة بشكل مستمر، بحيث هذا النهج يساعد في تحسين تدفق المعلومات وضمان الإفصاح عنها بطريقة موثوقة¹.

6- ممارسات إدارة المعرفة:

تتمثل في مجموعة من الأنشطة مثل اجتماعات تبادل المعرفة، مجموعات العمل المشتركة، وجلسات العصف الذهني، هذه الأنشطة تساهم في نشر المعرفة بشكل منظم داخل الشركة، مما يعزز من التواصل الداخلي بين الفرق ويسهل تدفق المعلومات، نتيجة لذلك تدعم هذه الممارسات الإفصاح الداخلي والخارجي وتساهم في تعزيز الشفافية داخل العمليات الإدارية².

7- نظم إدارة البيانات الضخمة:

تمكن الشركات من تحليل كميات هائلة من البيانات لاستخلاص معلومات دقيقة وذات قيمة، هذه النظم تساعد في تحويل البيانات الغير مهيكلة الى رؤى قابلة للتنفيذ، مما يدعم إتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة ومدروسة، هذا النهج يعزز من الشفافية من خلال توفير معلومات موثوقة للإفصاح، ويساعد في تحسين التواصل بين الشركة وأصحاب المصلحة عبر الإفصاح عن القرارات بطريقة دقيقة وشفافة³.

8- التدريب والتطوير المستمر:

وهو العمل على تعزيز المهارات والمعرفة بين العمال من خلال التدريب المستمر بجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع المعلومات بطريقة شفافة وموثوقة، فمن خلال برامج التدريب والتطوير يتمكن العمال من فهم أهمية الإفصاح والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، مما يؤدي الى تحسين الشفافية داخل الشركة، كما يساهم هذا النوع من التطوير في خلق ثقافة منفتحة تعزز من التواصل الفعال والمشاركة المستمرة للمعرفة⁴.

1- Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, Op.cit, P: 114.

2- Asiamah Yeboah, Knowledge sharing in organization: A systematic review, Cogent Business & Management, 10(01), 2023, P: 27.

3- Abiodun Oguntimilehin Ojo Ademola, a Review of Big Data Management, Benefits and Challenges. Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences. Vol (05),No (06), 2014, P:435

4- Noe. R. A, Employee training and development. McGraw-Hill education.2010.PP :26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وعليه يمكن القول على انه يستخدم هذه الآليات، يمكن للشركات من تعزيز الشفافية والإفصاح على مستواها، من خلال تحسين تدفق المعرفة والمعلومات داخل الشركة وخارجها، مما يزيد من الثقة والالتزام بالممارسات المهنية المميزة.

المطلب الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار

الفرع الأول: عملية إتخاذ القرار

هي إحدى العمليات الأساسية في إدارة الشركات، وتتعلق باختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل بغرض تحقيق هدف معين، وهو دور منوط بكل من له سلطة في صناعة عملية إتخاذ القرارات من مدراء و رؤساء أقسام و المصالح والعديد من العمال، أو حتى من لهم علاقة بالشركة (مساهمين، موردون، عملاء...الخ)، ففي أي شركة عامة أم خاصة، صناعية أم تجارية أم خدمية، تتخذ يومياً العديد من القرارات وفي شتى المجالات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو المالية أو غيرها، فلا تقتصر عملية صنع القرارات على وظيفة معينة من الوظائف الإدارية بل تتغلغل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في مختلف الأقسام والمصالح للشركة¹.

1- مفهوم القرار وعملية إتخاذ القرار:

يعرف القرار " بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة"².

ويعرفه البعض الآخر من الباحثين بأنه "عملية إتخاذ القرار بأنها عبارة عن عملية اختيار حل أو بديل معين من بين حلين أو بديلين أو أكثر الموجودة في بيئة العمل، أي أنها تفضل بديل أو حل مناسب من ضمن البدائل أو الحلول المتاحة، حيث يتم ذلك بعد قيام المدير بعملية تحديد الإشكالية وتحديد بدائلها وحلها"³.

بينما يقصد بعملية إتخاذ القرار "بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة والشاملة والتي تسعى لإيجاد حل لقضية معينة أو للوقوف في وجه حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف معينة، وكلما كان تحقيق الأهداف مطابقاً لما هو مخطط له كلما كان ذلك دليل على الإبداعية في عملية إتخاذ القرار والعكس صحيح"⁴.

1- حريم حسين، مرجع سبق ذكره.ص:229.

- خليل الشماخ وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1985، ص:101. 2

3- جلدة سليم بطرس، أساليب إتخاذ القرارات الادارية الفعالة، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.2009، ص:14.

4- الفضل مؤيد عبد المحسن، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

ويرى¹(Robbins)، عملية إتخاذ القرار بأنها "عملية تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره"².

وهناك من يرى عملية صنع القرار تتضمن كافة المراحل التي تنتج عنها عملية إتخاذ القرار، بينما يتضمن إتخاذ القرار مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار³.

ومما سبق يمكن إستخلاص تعريف لعملية إتخاذ القرار على أنها عبارة عن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنهجية التي يتبعها صناع القرار كل حسب مركزه، لإختيار الحل أو الإجراء الأمثل من بين عدة بدائل للقرار لتحقيق هدف معين، وتعد هذه العملية جزءاً أساسياً من الإدارة في مختلف المجالات.

الفرع الثاني: خصائص عملية إتخاذ القرار

يمكن التطرق إلى أهم الخصائص المميزة لعملية إتخاذ القرارات بما يلي⁴:

1- أنها عملية قابلة للترشيد:

بحيث إن الوصول إلى عملية إتخاذ كامل للقرارات ليس بالأمر الممكن الوصول إليه ببسر وسهولة ذلك وبسبب صعوبة الوصول إلى إختيار البديل الملائم والأمثل لعدم توفر معلومات دقيقة وتنبؤات مسبقة عن الأحداث المحيطة بالشركة.

2- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات عملية مستمرة من الماضي وحتى المستقبل، حيث تعد كامتداد لقرارات أخرى تم إتخاذها مسبقاً في الماضي، إذ إن عملية إتخاذ القرارات هي عملية مرتبطة بكل قرار تم إتخاذها بقرار سابق اتخذ من قبل.

3- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات بأنها ناتج جهد مشترك يظهر من خلال المراحل المختلفة التي يمر بها، ومتطلبات هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة بين مختلف مستويات الشركة.

1-Robbins، S. & Timothy، J. Organizational Behavior. 6th edition. San Diego State University.2007.P : 129.

2- Robbins ،S. & Timothy ،Op.cit. P : 129.

³- خليل الشماخ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁴- جلدة سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

4- أنها عملية تتسم بالعمومية والشمول:

قد تتسم بعض أنواع إتخاذ القرارات وحتى أساليب إتخاذها بالعمومية أي أنها قد تكون عامة بالنسبة لكافة الشركات، وتتصف أيضاً بالشمول، أي أن كل الأفراد الذين يشغلون مختلف المناصب الإدارية عليا ووسطى ودنيا يجب أن تتوفر لديهم القدرة على إتخاذ القرارات.

5- أنها عملية ديناميكية مستمرة:

حيث تبرز الصفة الحركية في أنها تنتقل من مرحلة إلى مرحلة أخرى وصولاً لتحقيق الهدف المرجو الذي يسعى متخذ القرار الوصول إليه، حيث إن الإشكالية محل إهتمام متخذ القرار يغلب عليها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى، وفقاً لمتغيرات وظروف وأوضاع معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.

6- أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً:

يتعرض متخذ القرار عند إتخاذ قرار معين لضغوطات كثيرة من الرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم البت في قرار معين، بالإضافة إلى القيود والقوانين التي تحد من صلاحياته.

بينما تتصف عملية إتخاذ القرارات بالبطء في بعض الأحيان؛ لأنها أحياناً تستغرق وقتاً طويلاً لإتخاذ القرار نتيجة لتعدد الإشكالية محل القرار، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات المفيدة وتحليلها، أو بسبب تردد متخذ القرار أو إجحافه بحق الغير أحياناً عند إتخاذ القرار، أو بسبب ما يتطلبه إتخاذ القرار من دراسات ومناقشات مستفيضة تتطلب جهداً ووقتاً طويلاً تجعل من الصعب على الإداري متخذ القرار إتخاذ القرار المناسب.

الفرع الثالث: كيفية دعم إدارة المعرفة لعملية إتخاذ القرار

إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين عملية إتخاذ القرارات داخل الشركات¹ من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة للقائمين على عملية إتخاذ القرار، ومن أهم الجوانب الرئيسية التي توضح كيف تساهم إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرارات نجد:

1- تحسين جودة القرار:

إدارة المعرفة تتيح وتسمح من الرفع من قدرة الشركة على جمع وتخزين وتنظيم المعلومات بطريقة تجعلها متاحة لصناع القرار في الوقت المناسب، فعندما يتمكن صانع القرار من الوصول الى معلومات موثوقة وحديثة، فإن ذلك يزيد من دقة وفعالية القرارات، حيث يتم إتخاذها بناءاً على بيانات واقعية

¹ - الهاملي صالح الهاملي وآخرون، مداخلة بعنوان: أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني الويد، ليبيا، 2021، ص: 35.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وموثوقة بدلا من التخمينات أو الافتراضات الغير مؤكدة التي تنعكس بالسلب على قرارات الشركة، وتسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات من خلال:

➤ الوصول الى المعرفة الدقيقة:

إدارة المعرفة تضمن أن البيانات التي يعتمد عليها صانع القرار، تم جمعها من مصادر موثوقة وتم تحليلها بدقة، ما يسمح من تقليل من احتمالات إتخاذ قرارات تستند إلى معلومات غير صحيحة أو مبهمة¹.

➤ تحليل البيانات والمعلومات المتاحة:

باستخدام تقنيات إدارة المعرفة، مثل أنظمة الذكاء الأعمال (BI) والتحليلات المتقدمة، يمكن تحليل كميات كبيرة من البيانات بهدف استخراج الأنماط والتوجهات التي تساعد صانع القرار، على فهم السياق بشكل أفضل، هذه التحليلات توفر رؤى معمقة تمكن صانع القرار من إتخاذ قرارات أكثر دقة².

➤ تحديث المعلومات بشكل مستمر:

إدارة المعرفة توفر آليات لضمان تحديث المعلومات بشكل إستمراري، فيتم تحديث قواعد البيانات والمعلومات بشكل دوري بما يتماشى مع التغيرات في الأسواق أو البيئة التشغيلية، بما يضمن أن القرارات التي تتخذ تستند إلى أحدث المعطيات المتاحة³.

➤ توفير المعرفة المناسبة لكل قرار:

إدارة المعرفة تساعد في تخصيص المعلومات المناسبة لكل نوع من القرارات، فبعض القرارات تتطلب بيانات تشغيلية سريعة، بينما تتطلب قرارات أخرى تحليلات معمقة أو معرفة استراتيجية طويلة المدى، فأنظمة إدارة المعرفة تتيح الوصول إلى كل نوع من المعلومات وفقا للاحتياجات⁴.

➤ تقليل الفجوة المعرفية:

¹– Becerra-Fernandez, & Sabherwal, R. knowledge management: systems and process.2010.P:08.

²– Turban, e., Sharda, r., & Delen, d. decision support and business intelligence systems.2014.P: 126.

³– Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, Op.cit, P: 124.

⁴– بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 32

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى إدارة المعرفة الداخلية والخارجية، تساعد إدارة المعرفة في تقليل الفجوات المعرفية التي تواجه صناع القرار، حيث يمكنهم من الوصول إلى مختلف الخبرات السابقة، نتائج الأبحاث، وتوصيات الخبراء في نفس المجال المخزنة على مستوى الشركة¹.

2- تقليل حالة عدم اليقين والتعلم من الخبرات السابقة:

هو أحد الأدوار الرئيسية لإدارة المعرفة، حيث تساهم في توفير المعلومات الدقيقة والمعرفة السابقة المتعلقة بالتجارب والخبرات السابقة، مما يدعم صناع القرار في تحديد الخيارات الصحيحة وتوقع النتائج المستقبلية، فإدارة تعمل كأداة للتقليل من حالات عدم اليقين عبر استخدام المعرفة المتاحة بشكل أفضل². كما تساعد إدارة المعرفة الشركات على الاستفادة من النجاحات والاختلالات السابقة لإتخاذ قرارات أفضل في المستقبل، من خلال تخزين المعرفة وتنظيمها، بحيث يمكن لصناع القرار الوصول إلى دروس مستفادة وتجارب عملية لتجنب الأخطاء المتكررة وتحسين الأداء³.

3- تحفيز الابتكار وحل الإشكاليات:

إن إدارة المعرفة تقوم على مشاركة وتوزيع المعرفة داخل الشركة، مما يمكن الأفراد والفرق من الوصول إلى المعرفة المتاحة، سواء من مصادر داخلية أو خارجية، فإن ذلك يساهم في تعزيز الابداع والتفكير الابتكاري، مما يؤدي إلى إيجاد حلول للإشكاليات المعقدة ودعم إتخاذ القرارات بصورة فعالة⁴.

4- زيادة سرعة إتخاذ القرار:

إدارة المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في تسريع عملية إتخاذ القرار من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعرفة الضرورية بسرعة ودقة، فالأنظمة المتقدمة لإدارة المعرفة مثل أنظمة ذكاء الأعمال، وقواعد البيانات، ومحركات البحث تساعد في تقليل الوقت المستغرق لجمع وتحليل المعلومات، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أسرع دون المساس بجودة القرارات⁵.

¹– Nonaka .I, & Takeuchi, h. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University press. Oxford University Press.1995. P: 73.

²–. Davenport. T.H & Prusak, Op.cit, P: 112.

³– Argyris, c., & schön, D.A. Organizational learning ii: theory, method, and practice. Addison-wesley.1996. P: 60 .

⁴– Nonaka. Takeuchi, & Op.cit, P, I: 86.

⁵– هناء خميس سعدة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات، مجلة الأزهر، مجلد(22)، عدد(01)، جامعة غزة، فلسطين، 2020، ص: 15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

5- تحقيق التعاون الجماعي:

إدارة المعرفة تسهل التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة من خلال تسهيل مشاركة المعلومات والمعرفة بين الفرق المختلفة، وهذا الأسلوب يساعد على إتخاذ قرارات تستند الى وجهات نظر متعددة، مما يزيد من جودة وفعالية القرارات¹.

6- تقديم معلومات مستمرة ومحدثة:

تساعد أنظمة إدارة المعرفة على ضمان تحديث المعلومات والمعرفة بشكل مستمر، مما يمكن صناع القرار من الاعتماد على أحدث البيانات والتوجهات في الأسواق أو البيئة التشغيلية، فهذا التحديث المستمر يساعد في التقليل من المخاطر المرتبطة بإتخاذ قرارات غير مستندة الى معلومات دقيقة أو حديثة².

7- تسهيل الوصول الى المعرفة الضمنية:

إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على المعلومات الصريحة (البيانات والوثائق) بل تساعد أيضا في استغلال المعرفة الضمنية (تجارب وخبرات العمال)، مما يمكن صناع القرار من الاستفادة من خبرات العمال من خلال خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعاون بين العمال، والقيام بتحليل الإشكاليات معا بشكل شامل وإتخاذ قرارات مدروسة³.

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول على ان إدارة المعرفة تعتبر أداة استراتيجية أساسية تساعد في تحسين عملية إتخاذ القرار، بحيث انها تضمن بنسبة كبيرة على ان القرارات تستند الى أفضل البيانات والمعلومات المتاحة مما يرفع من احتمالات النجاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر

تعد إدارة المعرفة أداة إستراتيجية في الشركات الحديثة، حيث تساهم بشكل فعال في التقليل من المخاطر من خلال تحسين قدرة الشركة على التعرف على المخاطر المحتملة والتفاعل معها بطرق فعالة، نسعى في هذا المطلب الى تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في دعم إدارة المخاطر وكيف يمكن ان تسهم في التقليل من المخاطر بمختلف أنواعها داخل الشركات⁴.

¹- Davenport. T.H & Prusak, Op.cit, P: 06.

²- محمد المرحبي، المنحى التكاملية لعمليات وعناصر إدارة المعرفة، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد(07)، العدد(04)، 2024، ص:165.

³- Ali Alawneh and all, The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). See the link : <https://www.researchgate.net/publication/50434438>

⁴- Davenport, T.H. and Prusak, L. Op.cit, P: 68.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها حيث أشار (Salaudeen at al)¹ " إلى إن المخاطر تعبر عن مدى عدم التأكد وعدم اليقين والتي يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال تسببها في العديد من النتائج المترابطة"، حيث إن المخاطر مرتبطة بتحقيق أهداف الشركة وهي ضرورة من ضرورات النجاح ولا يمكن تحقيق الأهداف دون قبول مستوى معين من المخاطر².

1- تعريف إدارة المخاطر:

لقد تم تعريف المخاطر بأنها مجموعة من الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة لتحقيق أهدافها³. وتم تعريف إدارة المخاطر وفق المعيار (ISO 31000)⁴ بأنها مجموعة أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة مخاطر الشركة هدفها المساهمة في إتخاذ القرارات من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدم التأكد وإمكانية حدوث أحداث أو ظروف مستقبلية مقصودة أو غير مقصودة وتأثيرها على أهداف الشركة بشكل عام. كما وعرفت إدارة المخاطر على أنها طريقة لتحديد وتحليل الاستجابات بشكل استباقي المجموعة واسعة من المخاطر في الشركة خلال عملية مستمرة لقياس ومراقبة المخاطر وتطوير الاستراتيجيات التصحيحية لإدارة المخاطر وفق نهج منسق وتفاعلي يقوم بتقييم وإدارة جميع المخاطر معا وعلى مستوى الشركة ككل⁵. ومما سبق يمكننا القول ان المخاطر تشير إلى أي ظرف أو حدث يمكن أن يؤثر سلبا على تحقيق أهداف الشركة، أو قد يؤدي إلى خسائر، قد تكون هذه المخاطر متوقعة او غير متوقعة.

¹-Salaudeen, Y., Atoyebi, T.& Oyegbile, B. " enterprise risk management and performance of selected listed consumer goods companies in Nigeria. applied finance and accounting, 4(1), Nigeria. 2018 .P: 113.

²- صبري أحمد شهاب، أثر إدارة مخاطر القيمة العادلة على القطاع المصرفي الأردني قبل وبعد الأزمة المالية العالمية، رسالة ماجستير. قسم المحاسبة والتمويل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص: 08.

³- نور عامر فاضل الدوري، أثر نظم تخطيط الموارد البشرية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: الدور الوسيط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد، الأردن، 2021، ص: 27.

⁴- Togok, S. H., Isa, C. R., & Zainuddin, S. Enterprise risk management adoption in Malaysia: A disclosure approach. Asian Journal of Business and Accounting, 9(1), 2016, p: 87.

⁵-Nouman. N, Effect of Enterprise Risk Management on Firm Value, master thesis, Capital University of Science and Technology, Faculty of Management et Social Sciences Department Sciences, 2018, P: 05.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

2- أهداف إدارة المخاطر:

يمكن تقسيم الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر إلى أربعة أهداف أساسية تتمثل فيما يلي¹:

➤ **أهداف استراتيجية:** وهي الأهداف التي تتماشى مع طبيعة الشركة وتدعم مهمتها الاستراتيجية وهذا يمثل قدرة الشركة على وضع نفسها في المقارنة مع منافسيها؛

➤ **أهداف تشغيلية:** وهو الإستخدام الفعال والكفء لموارد الشركة ومن المتوقع أن تسهم العملية الفعالة لمعالجة المخاطر المؤسسية في كفاءة الشركة عن طريق زيادة قدرتها على تعظيم علاقة المدخلات والمخرجات؛

➤ **أهداف الإبلاغ:** وهي الأهداف التي تتعلق بموثوقية إطار الإبلاغ الخاص بالشركة ويعتبر هذا عاملا هاما في التأثير على المخاطر العامة للشركة؛

➤ **أهداف الإمتثال:** أي الإمتثال للقوانين واللوائح المعمول بها بما يعزز للشركة المكانة التنظيمية بإنشاء ثقافة داعمة للإمتثال.

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في أن الشركات تدرك مفهوم وأهمية المخاطر المؤسسية في مساعدتهم على إدارة المخاطر في عملياتهم اليومية، ويبدو إن تنفيذ المخاطر المؤسسية أكثر عمليا بالنسبة للشركات متعددة الوظائف حيث التنوع التشغيلي أكثر تعقيدا وأوسع نطاقا، وتنفيذ المخاطر المؤسسية يساعد الشركات على وضع عملية الرصد واستعراض وتحديد المخاطر من منظور أفضل، كما أنه يمكن لهذه المخاطر أن يتم الإبلاغ عنها من قبل الإدارة إلى مجلس الإدارة لضمان رصد المخاطر الرئيسية وإدارتها بشكل جيد داخل الهيكل التنظيمي². وانطلاقا من هذا فان هنالك العديد من النقاط التي دفعت بشكل كبير إلى الحاجة إلى إدارة المخاطر المؤسسية وتشمل ما يلي:

➤ زيادة الشفافية؛

➤ الإفصاحات المالية مع متطلبات أكثر صرامة للإبلاغ والرقابة؛

➤ -قضايا الأمن والتكنولوجيا؛

➤ -إستمرارية الأعمال والتأهب للكوارث؛

1-Illhang. S., and Sorah .P. Integration of enterprise risk management and control system: based on a case study, investment management and financial innovations, 14(1), P: 22.

2- Fraser. I, henry. W, Embedding risk management: structures and apprches. Managerial auditing journal, 22(4), 2007.P:394.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

➤ -الإمتثال التنظيمي (القوانين واللوائح)؛

ثالثاً: أنواع المخاطر

تنقسم المخاطر داخل أي شركة إلى:

1- المخاطر الإستراتيجية:

حيث تنشأ هذه المخاطر من عقبات سياسة تنظيمية أو الإبتكار التكنولوجي، وقد تكون هذه المخاطر لها تأثير إيجابي أو سلبي لتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية¹.

2- المخاطر التشغيلية:

وهي مخاطر تنتج عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والانظمة أو من الأحداث الخارجية، وهذه المخاطر هي أكثر إرتباطاً بالمشاكل الداخلية مثل احتيال العمال (غش، اختلاس)، وقد تكون خسارة مباشرة أو غير مباشرة²

3- المخاطر المالية:

وهي مخاطر تنتج عن الظروف الاقتصادية مثل التقلبات في الاسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان³.

4- مخاطر المعلومات :

حيث تنشأ هذه المخاطر عند عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد في إتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالعمل سواء كانت هذه المعلومات من البيئة الخارجية او من عمليات الشركة او عندما لا تدعم تكنولوجيا المعلومات احتياجات قطاع الأعمال⁴.

¹– Fredrick، Odoyo & Gideon، Omwonoa & Nakriso، An analysis of the Role of Internal Audit In Implementing Risk Management –astudy of state Corporations in Kenya. International Journal of Bussiness of Social Sience, Vol(5), No(6), USA,2014, P:172

²– Fadun, Olajide Solomon, Promoting 'Enterprise Risk Management 'Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges. International Journal of Business and Management Invention, Vol (2) Issue (1), 2013, P: 75.

³–Fredrick ،Odoyo & Gideon ،Omwonoa & Nakriso، Op.cit. P : 172.

⁴– Fadun ،Olajide Solomon، Op.cit. P : 70.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

5- مخاطر السمعة :

تتمثل هذه المخاطر عند وجود انطباع سلبي عن الشركة تؤدي الى حدوث خسائر وفقدان الشهرة والعلامة التجارية ومصادر التمويل وخسارة العملاء، وايضاً قد تتجم عن سلوكيات غير اخلاقية وغير قانونية من قبل العاملين أو الادارة¹.

6- المخاطر القانونية:

وينجم هذا النوع من المخاطر جراء عدم الالتزام بالقواعد والقوانين واللوائح التنظيمية².

7- المخاطر الخارجية:

وتنشأ المخاطر الخارجية من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الشركة مباشرة، وهي غالباً ما تنشأ جراء التغيرات في المحيط العام التي تعمل فيه الشركة³.

8- مخاطر أخرى:

وتنشأ تبعاً للظروف الطبيعية وبيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المتسارعة والأحداث الطارئة مثل الكوارث الطبيعية⁴.

الفرع الثاني: آليات إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر:

في مشهد الأعمال سريع التغير اليوم، تواجه الشركات عدداً لا يحصى من المخاطر التي يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة على عملياتها وسمعتها ونتائجها النهائية، وتعد الاستراتيجيات الفعالة لتخفيف المخاطر أمراً بالغ الأهمية لحماية مصالح أصحاب المصلحة وضمان النجاح على المدى الطويل. إحدى الأدوات التي غالباً ما يتم تجاهلها ولكنها لا تقدر بثمن في هذا المسعى هي إدارة المعرفة، فمن خلال تسخير المعرفة والخبرات الجماعية داخل الشركة والاستفادة منها، يمكن لإدارة المعرفة أن تلعب دوراً رئيسياً في تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها، وذلك من خلال:

¹ - ايهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حادثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 38.

² - Kline، Michelle M. The Benefits of Implementing an Enterprise Risk Management Approach into an Organization. Master Thesis, Utica College. USA, 2014. P : 25.

³ - ايهاب نظمي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁴ - علي توفيق جميل، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إدارة مخاطر المشروع، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، النجف، العراق، 2014، ص: 89.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

1- تحسين الوصول الى المعلومات الدقيقة:

من خلال إدارة المعرفة، يتم تنظيم وتسهيل عملية الوصول الى المعلومات الحيوية بشكل أسرع وأكثر دقة، وهذا يتيح للعمال والمديرين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات وإجراءات مستتيرة في الوقت المناسب، مما يقلل من فرص حدوث أخطاء ناجمة عن نقص المعلومات أو البيانات الخاطئة¹.

2- تعزيز التعلم من الأخطاء السابقة:

إدارة المعرفة توفر اليات وأساليب لتوثيق الدروس والتجارب المستفادة من الأخطاء السابقة، مما يتيح للفرق تعلم كيفية تجنب الإشكاليات المماثلة أثناء أداء المهام في المستقبل، كما يساعد هذا في بناء قاعدة معرفية مؤسسية يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة².

3- التنبؤ بالمخاطر وتقييمها:

إدارة المعرفة توفر قواعد بيانات غنية بالمعلومات التي تساعد في تحديد الأنماط التي تشير الى المخاطر المحتملة، مما يسمح للشركات بتقييم المخاطر قبل حدوثها، وبالتالي إتخاذ إجراءات وقائية للحد من آثارها³.

4- تحسين الاتصال وتبادل المعرفة:

تسهم إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات داخل الشركة، من خلال انشاء منصات وعمليات واضحة لتبادل المعرفة، ويصبح من الممكن تعزيز التواصل المستمر بين الفرق، مما يساعد على الكشف عن المخاطر في مراحل مبكرة، ويعزز التعاون بين الاقسام المختلفة في التعامل مع هذه المخاطر⁴.

➤ تحسين الإتصال:

إن تعزيز الاتصال بين الأقسام، يمكن ويسهل على العمال من تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة بشكل أسرع، فعلى سبيل المثال: إذا كان قسم المبيعات يتلقى شكاوى متكررة من العملاء حول منتج معين، فانه يمكنه مشاركة هذه المعلومات (الشكاوى) مع قسم الإنتاج لتحليل السبب وتجنب الخلل في مستقبل الايام.

¹ - Alavi, M, & Leidner, D. E., Op.cit, P:

² - Argote, L, & Miron-spektor, E, "Organizational learning: from experience to knowledge." organization science, 22(5), 2011, P: 1126.

³ - Samer Alhawari, Amine Nehari Talet, Ebrahim Mahmoud Mansour, Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project, International Journal of Information Management ,32(1), 2012, P:52.

⁴ - Schein. E. H, Organizational culture and leadership (4th Ed.). Jossey-Bass, 2010, P: 239.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

➤ تعزيز التعاون:

التعاون بين الفرق والمصالح يساهم في بناء فهم شامل للمخاطر المحتملة من خلال العمل الجماعي، كما يمكن للفرق من تحليل البيانات بشكل أفضل واستنتاج الدروس المستفادة، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التجارية.

5- دعم الابتكار وحل الإشكاليات:

إدارة المعرفة لها دور رئيسي في دعم عملية الابتكار وحل الإشكاليات داخل الشركات، فمن خلال جمع ومشاركة المعرفة الجديدة والحلول المبتكرة، يمكن لإدارة المعرفة من تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحديات والمخاطر الجديدة بطرق غير تقليدية¹، وذلك من خلال:

➤ توليد أفكار جديدة:

إدارة المعرفة تشجع على ثقافة الابتكار والإبداع من خلال توفير منصات تتيح للعمال تبادل الأفكار والخبرات، على سبيل المثال ورش عمل وجلسات العصف الذهني تمكن الفرق من طرح حلول جديدة للتحديات الحالية للشركة².

➤ تجميع الحلول المبتكرة:

عند مواجهة إشكالية معينة يمكن للعمال من الرجوع الى قواعد البيانات المعنية بإدارة المعرفة والتي تحتوي على الحلول السابقة التي تم تنفيذها بنجاح، مما يساعد هذا على تسريع عملية إيجاد الحلول للإشكاليات العالقة ويقلل من تكرار الأخطاء.

➤ التكيف مع التغيرات السريعة:

في البيئات الديناميكية، تعتبر القدرة على الابتكار أمراً ضرورياً، فإدارة المعرفة تساعد الشركات في تحديد الاتجاهات الناشئة واحتياجات السوق المتغيرة، مما يجبرها من الابتكار بشكل استباقي.

➤ الاستفادة من تجارب الآخرين:

يمكن لإدارة المعرفة تسهيل الوصول الى تجارب الآخرين في الشركة، سواء كانت إيجابية او سلبية، من خلال تحليل هذه التجارب، كما يمكن لفرق العمل التعلم من النجاحات والاختراقات السابقة في هذا المجال.

¹ – Judy Matthews, Knowledge Management and Innovation: How are they related?, Knowledge Management Conference, Melbourne, Australia, 2–4 April 2003, P: 03.

² – Grant. R. m, "Toward a knowledge-based theory of the firm." strategic management journal, 17(S2), 1996, P: 113.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

6- تعزيز الرقابة والإمتثال:

إدارة المعرفة تلعب دوراً حاسماً في توثيق اللوائح والإجراءات والسياسات الداخلية، مما يضمن الإمتثال القانوني والتنظيمي، مما يسمح من الحد من المخاطر المرتبطة بانتهاك القوانين والتعرض للعقوبات¹.

7- إدارة المعرفة الضمنية:

إدارة المعرفة تساعد في تحويل المعرفة الضمنية (التجارب والخبرات الشخصية) إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها وإستخدامها داخل الشركة، مما يساعد في التقليل من المخاطر المتمثلة في فقدان المعرفة المهمة عند مغادرة العمال ذوي الخبرة للشركة إلى التقاعد².

8- الإستجابة السريعة للطوارئ:

من خلال توثيق التجارب السابقة، يمكن للمؤسسات تطوير خطط طوارئ قائمة على المعرفة المكتسبة من الحوادث السابقة، ببناء مستودع من المعرفة يمكن الاستفادة منه للتعامل مع الحالات الطارئة الجديدة بشكل أكثر فعالية وسرعة، وتوفر الخطط إطار عمل واضح للتعامل مع الازمات حالة وقوعها³.

المطلب الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

برزت عدة تعريفات للرقابة الداخلية وذلك عائد لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرفت الرقابة الداخلية بأنها " نظام يضم سياسات وإجراءات متخذة من قبل مجلس الإدارة وسلطات معينة في شركة ما؛ من أجل تحقيق الأهداف بدرجة كفاءة وانتظام، مع المحافظة على الأصول في تلك الوحدات"⁴.

كما تم تعريفها على أنها: "مجموعة أنظمة تحكم عمل الشركات للحد من الخطأ والاحتيال لتلافي الإسراف والهدر في ممتلكاتها؛ لضمان أن تستمر لتحقيق الأهداف المرجوة"⁵.

¹– Bhimani. A & Soonawalla. K, "Strategies for enhancing the effectiveness of internal control systems." journal of accounting and public policy, 24(1), 2005, P: 82.

²– Nonaka, I., & Takeuchi, Op.cit. P: 72.

³– 138. Weick. K. e& Sutcliffe. K. m, managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty. Jossey-bass.2007, P: 05. <https://www.researchgate.net/publication/265106124>

⁴– ختام مصطفى سعد جرادات، أثر نظام الرقابة الداخلية وفق إطار (COSO) في مكافحة التهرب الضريبي في الأردن دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2020، ص: 11.

⁵– البواب عاطف، دور عناصر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة (COSO) في تحسين أداء المدقق الخارجي، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، مجلد (42)، العدد (02)، الجامعة الأردنية، ص: 375.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وعرفت وفق لجنة (COSO) " على أنها عمليات تتأثر بمجلس إدارة الشركة والإدارة والافراد الآخرين في الشركة والتي يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق الشركة لأهدافها"¹ وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص تعريف للرقابة الداخلية بأنها التخطيط للتنظيم الإداري للشركة، وما يرتبط بها من الوسائل والمقاييس المستخدمة داخل الشركة؛ للمحافظة على الأصول، وإختبار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتمادية عليها.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة الداخلية

تقسم الرقابة الداخلية إلى التقسيمات الآتية²:

1-الرقابة الإدارية:

وهي تشمل الخطة التنظيمية، ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات، والقرارات الإدارية، كما تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل الكشوفات الإحصائية، ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة والموازنات التخطيطية، وإستخدام الخرائط والرسوم البيانية، وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي كما نرى متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية، والمالية.

2-الرقابة المحاسبية:

وتشمل كافة وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى إختبار دقة البيانات المحاسبية والمثبتة في الدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها، ويضم هذا النوع وسائل متعددة منها على سبيل المثال إتباع نظام القيد المزدوج، وإستخدام حسابات المراقبة (الإجمالية)، وإتباع موازين المراجعة الدورية، وإتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول، ووجود نظام مستندي سليم، وإتباع نظام التدقيق الداخلي، وفصل الواجبات الخاصة بعمال الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين.

3-الضبط الداخلي:

يعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل عامل لمراجعة عامل آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

¹ - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)، Internal Control Integrated Framework: Framework، New Jersey.1992.P:09.

² - ذنبيات علي، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية " النظرية والتطبيق"، الطبعة السادسة عمان، الأردن، 177.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفرع الثالث: كيفية تعزيز الرقابة الداخلية من خلال إدارة المعرفة

تؤدي إدارة المعرفة دورا مهما في تعزيز الرقابة الداخلية للشركة، وذلك من خلال عدة طرق:

1-تحسين تدفق المعلومات:

تسهم إدارة المعرفة في تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة للشركة، مما يعزز من فاعلية الرقابة الداخلية ويقلل من فرص الأخطاء والتلاعبات¹ وذلك ب:

➤ توحيد البيانات والمعلومات:

تساهم نظم إدارة المعرفة في توحيد مصادر المعلومات والبيانات عبر الشركة، مما يسهل الوصول إليها، وهذا التوحيد يقلل من الفجوات المعلوماتية التي قد تحدث عند نقل البيانات بين أقسام الشركة؛

➤ تقليل الأخطاء والتكرار:

بتسهيل تدفق المعلومات، تقل فرص حدوث الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو عدم وضوح البيانات، كما يقلل من التكرار غير الضروري للجهود، حيث يستطيع كل قسم استخدام المعلومات المتاحة دون الحاجة الى جمعها من جديد؛

➤ تحسين استجابة الشركة:

يمكن ان يسهل تدفق المعلومات السريع والفعال استجابة الشركة للتغيرات والتهديدات الخارجية، فعادة عندما تكون المعلومات متاحة بسهولة، يمكن للشركة إتخاذ إجراءات سريعة للتعامل مع أي إشكالات او مخاطر محتملة، مما يحسن من استقرارها ويعزز من فعالية الرقابة الداخلية؛

2-توفير المعرفة اللازمة لعمال مصلحة الرقابة الداخلية:

ان توفير المعرفة اللازمة للعمال من خلال نظم إدارة المعرفة يعزز من فعالية الرقابة الداخلية ويزيد من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، فبتمكين العمال بالمعرفة الصحيحة، تصبح الشركة أكثر قدرة على إتخاذ قرارات مستندة الى البيانات وتطبيق السياسات والإجراءات الرقابية بشكل فعال².

➤ سهولة الوصول الى المعلومات:

توفر نظم إدارة المعرفة منصات مركزية أو قواعد بيانات حيث يتم تخزين المعلومات والبيانات المهمة، مما يسهل على العمال الوصول إليها بسرعة وبدون عناء، هذا الوصول السريع يقلل من الوقت المستغرق للبحث عن المعلومات ويعزز من كفاءة العمل.

¹ - Nonaka. I & Takeuchi ,Op.cit. P: 16.

² - Davenport. T.H, and Prusak L, Op.cit ,P: 102.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

➤ تعزيز الفهم والإلمام بالسياسات:

توفر أنظمة إدارة المعرفة معلومات شاملة عن السياسات والإجراءات الواجب اتباعها داخل الشركة، فعندما يتوفر لدى العاملين معرفة دقيقة حول القواعد والإجراءات المتبعة فانهم يكونون أكثر قدرة على الالتزام بها، مما يعزز من فعالية الرقابة الداخلية.

3- توفير المعلومات التحليلية:

تساهم نظم إدارة المعرفة في توفير أدوات تحليلية تساعد في تقييم الأداء الرقابي الداخلي للشركة¹، من خلال جمع البيانات وتحليلها، مما يمكن الشركة قياس فعالية الرقابة وتحديد مجالات التحسين، كما يمكن ان تساهم إدارة المعرفة من خلال رصد الأداء في تحديد نقاط الضعف في النظام الرقابي. كما يساعد هذا التحديد في إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان الإمتثال للمعايير الرقابية، وتساعد ايضا إدارة المعرفة في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة من خلال تجميع البيانات وتحليلها²، مما يتيح للمؤسسات من وضع استراتيجيات فعالة للرقابة.

4- تعزيز الشفافية الرقابية:

تساعد إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات الواضحة والدقيقة حول الإجراءات والسياسات الرقابية الواجب اتباعها في الشركة، فعندما تكون هذه المعلومات متاحة للعمال والإدارة فان ذلك يعزز من الثقة ويساعد على تعزيز الالتزام بالرقابة الداخلية³.

5- تحسين الإتصال والتعاون:

من خلال تعزيز التواصل بين فرق العمل المختلفة، تساعد إدارة المعرفة على تحسين التنسيق في تنفيذ آليات الرقابة الداخلية، حيث من الممكن بكثير ان تؤدي الاجتماعات والحوارات المفتوحة الى تبادل الأفكار حول الرفع من مستوى الأداء الرقابي للشركة⁴.

¹ - Alavi.m., & Leidner, d. e, Op.cit, P: 112.

² - O'Leary, P. M. R. D. "Knowledge management: a systematic review." international journal of information management, 32(1), 2012, P: 78.

³ - Gábor Szalay, the impact of the lack of transparency on corporate governance: a practical example, Corporate Law & Governance Review, Vol(1),No(2),2019,P:26.

⁴ - O'Dell, c., & Grayson, c. j. If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice. New York: free press.:1998. P: 45.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

6-تحقيق الإمتثال والتنظيم:

من خلال توفير المعلومات والإجراءات اللازمة، يمكن لإدارة المعرفة ان تساهم في تحقيق الإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية للشركة¹، هذا الإمتثال يعزز من سلامة النظام الرقابي الداخلي للشركة ويقلل من المخاطر القانونية.

7-تعزيز الابتكار في العمليات الرقابية:

تحفز إدارة المعرفة الابتكار من خلال تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لتحسين مستوى الرقابة، كما يمكن ان يؤدي تبادل المعرفة الى حلول مبتكرة لمشاكل الرقابة الحالية للشركة².

8-تطوير ثقافة التعلم المستمر:

تعمل إدارة المعرفة على تعزيز ثقافة التعلم داخل الشركة، من خلال توفير للعمال فرص للتعلم والتطوير، فانهم يصبحون أكثر قدرة على فهم الرقابة وأهميتها في الشركة، مما يؤدي الى تحسين الأداء الرقابي للشركة³.

تحسين وتقييم الأداء الرقابي: لإدارة المعرفة دور بارز في تعزيز الأداء الرقابي للشركة من خلال تحسين العمليات وزيادة فعالية فرق العمل⁴، مما يؤدي الى تعزيز الرقابة الداخلية، كما تساعد إدارة المعرفة في تحسين تقييم الأداء الرقابي من خلال توفير البيانات والتحليلات اللازمة للتقييم المستمر⁵.

¹– Wong. K. y & Aspinwall. e, "An examination of the relationship between knowledge management practices and performance in small and medium-sized enterprises." journal of knowledge management, 9(3),2005,P:28

²– Nonaka. I & Takeuchi , Op.cit. P: 46.

³– Argote, I., & Ingram, p. (2000). "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms." organizational behavior and human decision processes, 82(1), P: 153.

⁴– Wong, k. y., & Aspinwall, e, Ibid, P: 29.

⁵– Sveiby. K. e, the new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: berrett-koehler publishers.1998.P:159.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

خلاصة الفصل:

بعد التطرق للأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة وحوكمة الشركات، بحيث إستعرضنا في هذا الفصل بشكل متكامل مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها بالنسبة للشركات، ومفهوم حوكمة الشركات وأهدافها، وأخيرا العلاقة بينهما؛

تعتبر إدارة المعرفة عملية استراتيجية شاملة تهدف الى استقطاب المعرفة، تنظيمها، وتوزيعها بشكل فعال بين عمال أفراد الشركة، وتعد إدارة المعرفة أساسا لتعزيز القدرة التنافسية، حيث تعمل على توجيه المعرفة المكتسبة لتكون جزءا من العمليات اليومية للشركة، كما تتضمن ممارسات إدارة المعرفة جمع البيانات والخبرات وتحويلها الى معرفة علمية بهدف تطبيقها لتحسين الأداء وإتخاذ القرارات المدعومة بمعلومات.

وتناول الفصل أيضا، حوكمة الشركات كإطار تنظيمي يشمل مجموعة من المبادئ والقواعد التي تضمن الشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة في إدارة الشركات؛

تسعى حوكمة الشركات الى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح من خلال وضع أساليب للشفافية والإفصاح عن المعلومات، وإتخاذ القرارات، وإدارة المخاطر، وتحسين الرقابة الداخلية مما يعزز الثقة بين الأطراف ذات العلاقة ويضمن الاستدامة للشركة،

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات، استعرضنا في هذا الفصل كيف تتكامل إدارة المعرفة مع حوكمة الشركات، بحيث تسهم الأولى في دعم الثانية بشكل كبير، إذ توفر إدارة المعرفة المعلومات الدقيقة والموثوقة اللازمة لتعزيز الشفافية، كما تدعم إتخاذ القرارات من خلال تقديم البيانات والمعرفة السابقة، إضافة الى ذلك، تساهم إدارة المعرفة في إدارة المخاطر من خلال الحد والتقليل من المخاطر عن طرق نشر الخبرات والدروس المستفادة بشكل منظم، كما تدعم إدارة المعرفة عمليات الرقابة الداخلية من خلال تزويد أقسام ومصالح الشركة بالمعلومات و المعارف اللازمة لتقييم الأداء والمخاطر بفعالية.

الفصل الثاني : الأدبيات
التطبيقية لإدارة المعرفة
وحوكمة الشركات

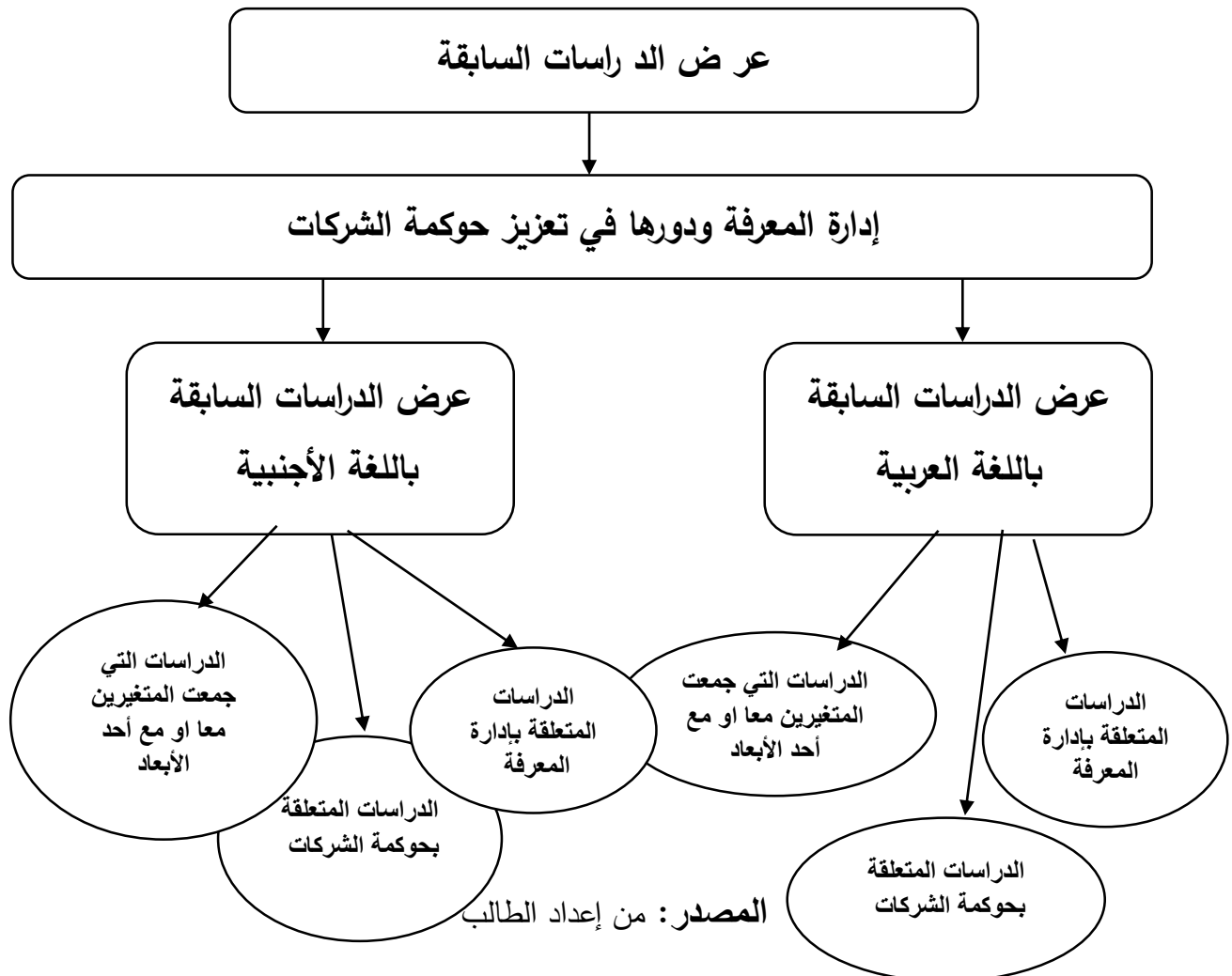
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الفصل الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

من خلال عملية المسح لمختلف المصادر المتوفرة، الورقية منها والالكترونية تم جمع العديد من الدراسات التي تتناول دراستنا بطريقة مباشرة او غير مباشرة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواء كانت باللغة العربية أو اللغة الأجنبية تم اختيار بعض الدراسات التي تفيد هذه الدراسة، وذلك من خلال تقاطع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة، أو المتغير التابع والمتمثل في حوكمة الشركات أو أحد أبعاده (الشفافية والإفصاح، عملية إتخاذ القرار، تقليل المخاطر، الرقابة الداخلية)، أو الدراسات السابقة التي جمعت بين كلا المتغيرين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات.

وقد تم تصنيف الدراسات السابقة حسب لغة كل دراسة بما يخدم محاور الدراسة الحالية (إدارة المعرفة، حوكمة الشركات)، وقد تم اعتمادنا على المخطط الموضح في الشكل أدناه كدليل عمل، حيث تناولنا هذه الدراسات تبعا لهذا المخطط:

الشكل رقم (2-1): مخطط عرض الدراسات السابقة



الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

سيتم التطرق في هذا الفصل لمختلف أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات المنشورة في المجالات المحكمة، خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى سنة 2024، وتم تقسيمها بناء على الدراسات باللغة العربية الدراسات باللغة الأجنبية.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

يوجد عدد معتبر من الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة كأحد متغيرات الدراسة في الشركات أو المؤسسات، ولقد تم وضع عدد من المعايير، تم ذكرها في بداية الفصل، لاختيار ما يتناسب منها لطرحه كدراسة سابقة لموضوع دراستنا، ومن أهم الدراسات نذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة (بوركو عبد المالك، 2023)¹ أطروحة دكتوراه بعنوان:

"إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء الشركة الاقتصادية - دراسة عينة من الشركات الاقتصادية الخدمائية-"

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مدى توفر عوامل نجاح إدارة المعرفة في عينة الدراسة التي تشمل أفراد الشركات الخدمائية في القطاع المصرفي (172)، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء في هذا القطاع من خلال نموذج CAMEL ولم تقتصر الأهداف على نتائج التحليل في العينة، ومحاولة الوصول إلى درجة التوافق أو الاختلاف فيها؛ بل ترجيح وتفسير الفروق، بالإضافة إلى الوصول إلى أسبابها، ومن أهم النتائج التي توصلت اليه هذه الدراسة:

- وجود مستويات ضعيفة لإدارة المعرفة ومستويات متوسطة للأداء في عينة الدراسة؛
- وجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الرفع وتحسين الأداء في عينة الدراسة؛
- وجود فروق معنوية في مستويات عوامل نجاح إدارة المعرفة والأداء، ودور إدارة المعرفة في الرفع الأداء بين إجابات عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة (عقون عبد الله، 2022)² أطروحة دكتوراه بعنوان:

"فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الإتصال-دراسة ميدانية لشركة إتصالات الجزائر بعين الدفلى-"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الدور الفعال لإدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال، وتفسير العلاقة النظرية والتطبيقية المتبادلة بين الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة

¹ بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمائية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2023.

² عقون عبد الله، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الإتصال-دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين الدفلى، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد الخدمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2022.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وأبعاد القدرات التنافسية في شركة إتصالات الجزائر، حيث شملت الدراسة الوكالات التجارية لشركة إتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، حيث جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف 115 مفردة من اداري الشركة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن إدارة المعرفة تعتبر اليوم الركيزة الأساسية للمؤسسات في رسم التميز والبقاء وتعزيز القدرات التنافسية لها،

- توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في شركة إتصالات الجزائر؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الاتجاهات المستجوبين نحو القدرة التنافسية في شركة إتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية.

الدراسة الثالثة: دراسة (المعترز بالله البرنس محمد خليفة، 2020)¹ مقالة بعنوان:

" دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط "

هدفت هذه الدراسة تحديد تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة على الثقة التنظيمية بأبعادها كمتغيرات تابعة من خلال المتغير الوسيط وهو الشفافية الإدارية بأبعاده الخمس، تم تجميع البيانات من خلال 100 قائمة استقصاء صحيحة بنسبة 84.74% من عدد القوائم، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث فضلاً عن أهمية عنصري شفافية الاتصال والمعلومات وشفافية المساءلة كمتغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية؛

- وجود تأثير معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية؛

- وجود تأثير معنوي للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية؛

- وجود تأثير معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية؛

- أهمية عنصري شفافية الاتصال والمعلومات، وشفافية المساءلة كمتغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

¹ - المعترز بالله محمد خليفة، "دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة أسيوط"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (04)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص ص: 585-621.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- تأثر متغيرات إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية بالدرجة الوظيفية أولاً ثم النوع ومستوى التعليم، مما يستلزم على قيادات الإدارة العليا في البنك التجاري الإهتمام بشفافية عناصر اختيار القيادات داخل البنك من حيث إدارة المعرفة دعماً للثقة التنظيمية؛
- التركيز على إعداد البرامج التدريبية التي تهدف إلى اكتساب، تنظيم، استخدام إدارة المعرفة حتى يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنك التجاري، وبالتالي يستمر ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم المصرفية؛
- دعم كل الآليات التي تركز على وضع عناصر الشفافية الإدارية موضع التنفيذ الفعلي في البنك التجاري؛
- تطبيق الوسائل والبرامج الحديثة في الاتصال والمعلومات بما يتناسب مع إمكانيات البنك التجاري مع علانية قواعد المساءلة لمختلف المستويات الإدارية دعماً لإدارة المعرفة في علاقتها بالثقة التنظيمية.

الدراسة الرابعة: دراسة (العربي عمران، وليلى قطاف، 2017)¹ مقالة بعنوان:

" دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم

الفوسفات "somiphos" ب تبسة"

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة الاقتصادية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة مناجم الفوسفات "somiphos" ب تبسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 50 استبياناً قابلة للتحليل الإحصائي، ومن أهم نتائج الدراسة:
- وجود دور بارز ومهم لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال وفي شركة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة محل الدراسة بصفة خاصة، فالشركة تتعامل مع المتغيرات التنافسية وتتكيف معها عن طريق سعيها الدائم لإطلاق طاقات أفرادها الفكرية وقدراتهم الفنية على كافة المستويات، وتوفير المناخ الإيجابي لتطبيق معارفهم وخبراتهم ودفعهم لتنميتها من أجل الحصول على أرقى درجات الأداء المستدام لليد العاملة؛
 - الإستمرار في عمليات التحسين في إدارة المعرفة حتى تتمكن من الرفع من مستوى تنافسيتها في الأسواق العالمية وخاصة مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المستدامة.

¹ - العربي عمران، وليلى قطاف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "somiphos" ب تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد (10)، العدد (18)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017: ص ص: 323-335.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الخامسة: دراسة (قصابي إلياس، 2016)¹ أطروحة دكتوراه بعنوان:

" تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة-دراسة ميدانية على عينة من الشركات الجزائرية-"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في الشركات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تقديم الإطار النظري لكلا المتغيرين، وإبراز دور وتأثير العناصر المكونة لإدارة المعرفة على أداء الشركة بما يضمن تحقيق التميز، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من أربعين شركة اقتصادية جزائرية، وجمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استمارة أعدت لهذا الغرض، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز .
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز .
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة والأداء المتميز .
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين فريق عمل المعرفة والأداء المتميز .
- وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير ايجابي بين إدارة المعرفة والأداء المتميز .

¹ - قصابي إلياس، "تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير حوكمة الشركات

الدراسة الأولى: دراسة (أسماء مقري، فتيحة بن عزوز، 2023)¹ مقال بعنوان:

" دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات التجارية "

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدعيم مبادئ الحوكمة في الشركات التجارية، من خلال عرض مقترحات لتفعيل ذلك تحليلًا وتعليقًا ، نقدًا وتعقيبًا حيث تناول الجزء الأول من الدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي الملائمة لحوكمة الشركات ودورها في تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية عند تأسيس الشركة و في بورصة القيم المنقولة بالاستعانة بالوكيل الإلكتروني الذكي والشبكات العصبية بما يضمن النشر والتعميم المؤتمت لكافة المعلومات الخاصة بالشركة بينما خصص الجزء الثاني من الدراسة إستخدام الذكاء الاصطناعي لإرساء مبادئ الحوكمة الخاصة بتسيير الشركة ببيان دور هذه الأخيرة في تعزيز مسؤوليات الهيئات الإدارية وحماية حقوق أصحاب المصالح وذلك بإستخدام النظم الخبيرة والروبوتات، ومن أهم ما تم استخلاصه من الدراسة:

- اعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في الشركات التجارية يُجسد التطبيق الواقعي لمبادئ الحوكمة ويحقق قدر عالي من الشفافية والكفاءة في التسيير لهذه الأخيرة؛
- التطبيق الجيد والسليم لمبدأ الشفافية والإفصاح يوفره لنا الذكاء الاصطناعي من خلال أنه يسهل توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة وإيصالها لكافة المتعاملين مع الشركة أصحاب المصلحة في ذلك؛
- الوكيل الإلكتروني الذكي أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها انتشارًا بالاعتماد عليه في القيد الإلكتروني للشركات على مستوى مصلحة السجل التجاري، وإجراء الأشهار الإلكتروني لمعلومات الشركات عبر مواقع الكترونية مدعمة بالذكاء الاصطناعي تقوم على النشر والتعميم المؤتمت، مما يضمن بذلك القيام بالإفصاح كالتزام قانوني للشركات التجارية وتحقيق أهدافه المنشودة؛
- تراعي مبادئ الحوكمة تعزيز مسؤوليات الهيئات الإدارية في الشركات من خلال التغيير التام في شروط العضوية في مجالس إدارة الشركات، لكن الثورة الرقمية للذكاء الاصطناعي تتجه نحو استبدال أدمغة البشر ببرامج ذكية وهو ما يُجسد في الشبكات العصبية الاصطناعية القادرة على تولى مهام

¹ - أسماء مقري، فتيحة بن عزوز، دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات التجارية، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، مجلد(08)، العدد(03)، جامعة جيجل، الجزائر، ص ص: 128-150.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

أعضاء مجلس الإدارة بحيث انها مبرمجة على التعلم الآلي العميق بتحليل البيانات وإتخاذ القرارات المناسبة.

الدراسة الثانية: دراسة (صايم عبد الرحمان، وحنيش فتحي، 2023)¹ مقال بعنوان:

" دور المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات -دراسة ميدانية للمؤسسات البنكية الجزائرية العاملة على مستوى ولاية الأغواط-"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات بالشركات البنكية الجزائرية الناشطة على مستوى ولاية الاغواط، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن متغيرات الدراسة المتمثلة في المراجعة الداخلية كمتغير مستقل وحوكمة الشركات كمتغير تابع، ثم تم توزيعه على عينة مستهدفة من موظفي الشركات البنكية والتي بلغ عددها 45 موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كما يلي:

- إرتباط تطبيق أنظمة الحوكمة بإدارة المراجعة الداخلية في الشركات البنكية من حيث أن إدارة المراجعة الداخلية تؤثر في تفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات البنكية الجزائرية؛
- تسعى وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وضعيتها التنظيمية في هيكل الشركات البنكية الى تقييم المخاطر وتحديد الأساليب المناسبة لإدارتها والتأكد من أن نظم الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة، وتقديم التوصيات اللازمة التي يحتاج إليها مجلس الإدارة؛
- تركز حوكمة الشركات على مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد الشركات البنكية بما يخدم أهداف اصحاب المصالح للمساهمين من خلال ارتكازها على مجموعة من الضوابط الداخلية؛
- تطور طبيعة نشاط المراجعة الداخلية ليشمل التقييم والإسهام في تحسين عمليات الحوكمة؛
- حتمية توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والاطراف المستفيدة من حوكمة الشركات لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمة مضافة للشركة ويحمي حقوقهم.

¹ - صايم عبد الرحمان، حنيش فتحي، "دور المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات -دراسة ميدانية للمؤسسات البنكية الجزائرية العاملة على مستوى ولاية الأغواط"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد (06)، العدد الخاص، المركز الجامعي الشريف بوشوشة، آفلو، الجزائر، 2023.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الثالثة: دراسة (جورج ميشيل، 2023)¹ مقال بعنوان:

دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات، وتحليل مدي تأثير هذا الدور في تطوير آليات العمل في الشركات، اعتمادا على التطبيق على نظم حوكمة الشركات الى جانب التعرف على الاحتياجات الأساسية للشركات التي تعتمد على مبادئ الحوكمة للاستفادة القصوى من عمليات الذكاء الاصطناعي حيث تعد حوكمة الشركات أحد الوسائل الأساسية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة والأزمة المالية العالمية والانهيئات المالية للعديد من الشركات، ومن أهم ما استخلصته هذه الدراسة:

- يتم إستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد لأتمتة العمليات وتقديم الرؤى وتحسين عملية صنع القرار، وبالتالي تمكين الشركات من اكتساب ميزة تنافسية؛
- يتم إستخدام الذكاء الاصطناعي أيضًا لتحليل كميات كبيرة من البيانات للتوصل إلى نماذج تنبؤية يمكن إستخدامها للإبلاغ استراتيجية الشركة وإتخاذ القرار بسرعة وبدقة عالية؛
- يمكن أن تزود التحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي صانعي القرار برؤى في وقت قياسي عن الأداء المالي للشركة، مما يمكنهم من تحديد مجالات التحسين وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة؛
- يمكن إستخدام الذكاء الاصطناعي لأتمتة عمليات الإمتثال واكتشاف الاحتيال، وبالتالي تحسين الإطار العام لحوكمة الشركات؛
- إمكانية إستخدام الذكاء الاصطناعي لمراقبة أداء المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، مما يمكن الشركات من تقييم أدائها بشكل أفضل.

¹ - جورج ميشيل، دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات، المجلة الدولية للفقہ والقضاء والتشريع، المجلد (4)، العدد (2)، مصر، 2023، ص 389-423.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الرابعة: دراسة (عز الدين إبراهيم الخوالدة، 2022)¹ رسالة ماجستير بعنوان:

" الدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين إستخدام لغة الاعمال الرقمية XBRL وتعزيز قرارات الاستثمار الناجح في الشركات المدرجة في عمان "

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين إستخدام لغة الاعمال الرقمية XBRL وتعزيز قرارات الاستثمار الناجح في الشركات المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من المحاسبين العاملين في الشركات المدرجة في بورصة عمان، ومن أجل قياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبانة اشتملت على (3) أجزاء وهي: إستخدام لغة الاعمال الرقمية، قرارات الاستثمار الناجح، حوكمة الشركة، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغت (210) من المحاسبين العاملين في الشركات المدرجة في بورصة عمان، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (AMOS) للمعالجات الإحصائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين إستخدام لغة الاعمال الرقمية XBRL وتعزيز قرارات الإستثمار الناجح؛
- وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالعرض الالكتروني للتقارير المالية، حيث لا يتم تحقيق المزايا الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات دون وجود إلزام من جانب الهيئات المهنية؛
- أن تلزم اللجان المتخصصة في بورصة عمان كافة الشركات المدرجة بأن تنشئ وتستخدم مواقع لها على شبكة الانترنت، وان تستخدم لغة XBRL عند نشر معلوماتها مع الالتزام بإرشادات لجنة (XBRL).

الدراسة الخامسة: دراسة (بشير إلزعر حسين، وقورين حاج قويدر، 2022)² مقال بعنوان:

" دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في الشركات الاقتصادية-دراسة حالة

" SOTIPLAST

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مختلف المفاهيم الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وعلاقة التفاعل بينهما داخل الشركة، لذا ومن أجل تطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العملي، قمنا بدراسة ميدانية في

¹ عز الدين إبراهيم الخوالدة، الدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين إستخدام لغة الاعمال الرقمية XBRL وتعزيز قرارات الاستثمار الناجح في الشركات المدرجة في عمان، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2022.

² بشير إلزعر حسين، وقورين حاج قويدر، دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة SOTIPLAS-مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد(8)، العدد(2)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022، ص ص: 35-50.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

شركة البلاستيك والمطاط بالشلف من أجل معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في دعم نظام الحوكمة، حيث تم اختيار عينة مستهدفة مكونة من 30 إطار من شركة سوتيبلاست، وتوزع 30 إستبانة استرجعت كلها صالحة للتحليل، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن تطبيق نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الشفافية في أعمال الشركة؛
- أن تقسيم العمل بين الموظفين في مصلحة المحاسبة والمالية يحقق الرقابة على العمل والدقة في الأداء؛

- أثبتت نتائج الدراسة على وجود إطار قانوني في الشركة لحماية جميع المساهمين؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للنظام الرقابة الداخلية على حوكمة الشركات؛
- وجود علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات.

الدراسة السادسة: دراسة (احمد سليمان ضيف الله أبو يحيى، 2019)¹ رسالة ماجستير بعنوان:

" أثر البرامج المحاسبية على حوكمة الشركات-دراسة حالة الشركات الصناعية في الأردن -"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر البرمجيات المحاسبية على تطبيق حوكمة الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة من عدة محاور وتم توزيعها على عينة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في الأردن، والبالغ عددها (63) شركة، وتم توزيع (200) استبانة واسترداد (154) استبانة، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر لنظام تخطيط موارد الشركة في تطبيق الإفصاح في الشركات الصناعية، وايضا وجود أثر لنظام تخطيط موارد الشركة في تطبيق إدارة المخاطر في الشركات الصناعية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام البرمجيات المحاسبية على حوكمة الشركات في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- عدم وجود أثر لنظام تخطيط موارد الشركة في تطبيق الرقابة في الشركات الصناعية؛
- وجود أثر لنظام تخطيط موارد الشركة في تطبيق الإفصاح في الشركات الصناعية؛
- وجود أثر لنظام تخطيط موارد الشركة في تطبيق إدارة المخاطر في الشركات الصناعية.

¹-احمد سليمان ضيف الله أبو يحيى، أثر البرامج المحاسبية على حوكمة الشركات-دراسة حالة الشركات الصناعية في الأردن -، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة السابعة: دراسة (صالحي بوعلام، 2018)¹ أطروحة دكتوراه بعنوان:

"دور وأهمية المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وإنعكاسات ذلك على إستمرارية المنظمة وبقاءها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وإنعكاسات ذلك على إستمرارية وقيمة المنظمة، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في تحديد دور وأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والقيمة التي تضيفها للمنظمة، وذلك من خلال تحديد دورها في تقييم وتحسين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المنظمة، بالإضافة إلى إختبار واقع تطبيق هذه الأدوار على عينة من المنظمات الجزائرية، وبيان المقومات الرئيسية لتطوير التدقيق الداخلي في الجزائر في إطار متطلبات مبادئ لحوكمة، بما يساهم في تطبيق هذه المبادئ، وبما يساير الاتجاهات المعاصرة في التدقيق الداخلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة من الموظفين في مجال التدقيق الداخلي في بعض المنظمات الجزائرية، بلغ عددها 107 موظف.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن التدقيق الداخلي والحوكمة يلقيان إهتماما متزايدا في الجزائر، إلا أن الممارسات لا تزال تتطور ولم تتضج بعد، وأنه لا يزال يتعين علينا القيام بعمل كبير في مجال إدماج عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر في المنظمات الجزائرية ضمن أنشطتها الرئيسية، وهو مجال يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تقدم فيه مساهمة قيمة؛
- يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمنظمة من خلال الوظائف التي أصبح يضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات والتي تشمل توفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها وإدارة المخاطر وتقويم نظام الرقابة الداخلية واقتراح التوصيات اللازمة لتحسينها إضافة إلى تقييم التزام المنظمة بمبادئ الحوكمة؛
- قيام التدقيق الداخلي بدوره التأكيدي والاستشاري يهدف بالأساس إلى إضافة قيمة للمنظمة؛
- يدعم التدقيق الداخلي قدرة إدارة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبما يتوافق مع توقعات أصحاب المصلحة، بأداء مزيد من الأنشطة التأكيدية والاستشارية في إطار من الاستقلالية والموضوعية؛

¹ - صالحي بوعلام، دور وأهمية المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وإنعكاسات ذلك على إستمرارية المنظمة وبقاءها، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2018.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- يساعد التدقيق الداخلي على زيادة القيمة للمساهمين والمنظمة ككل من خلال الجهود المبذولة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تحديد أولويات الأهداف والأنشطة، تحسين العمليات تخفيض التكاليف، القضاء على التعقيدات والتكرار، إضافة إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في السوق بفضل برامجها الرائدة في الإمتثال والالتزام.

الدراسة الثامنة: دراسة (صافي أحمد، صفيح الصادق، وبن زيدان ياسين، 2018)¹ مقال بعنوان:

" آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر "

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على حوكمة الشركات باعتبارها إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالإقتصاد من خلال الإنعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية من قبل الشركات المدرجة في أسواق المال، خاصة وأن هذه الأخيرة تعد مصدرا هاما للتمويل وتقديم المعلومات المتعلقة بتلك الشركات، من بين أهم النتائج الدراسة الهامة بالنسبة للجزائر هي:

- إهتمام الشركات بشكل عام بالحوكمة كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحسين أدائها نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات إدارية واقتصادية وسياسية نتيجة ما أنتجته العولمة من إتساع حجم الأنشطة وانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف الرقابة والسيطرة عليها؛

- حوكمة الشركات تعد بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف فلا شك في أن الحوكمة في الجزائر تعتبر من بين الرهانات الكبرى التي يجب عليها أن تسعى إلى تحقيقها، إلا أن هذا ليس بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها والتي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها، وبالتالي الوصول إلى التنمية؛

- أن حوكمة الشركات أصبحت من أهم المواضيع المطروحة على صعيد إقتصاديات دول العالم فهي تشكل عنصراً هاماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وإنفتاح إقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة؛

¹ - صافي أحمد، صفيح الصادق، وبن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد (2)، العدد (1)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص: 49-60.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة التاسعة: دراسة (بوشالي عمار، 2016)¹ رسالة ماجستير بعنوان:

" دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات في ظل النظام المحاسبي المالي-دراسة

حالة شركة NCA-ROUIBA -"

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات وبيان ذلك من خلال عرضها للقوائم المحاسبية والتقارير المالية، والتعرف على مدى أهمية كل من المراجعة ومعايير المحاسبة الدولية في تدعيم الإفصاح الشفافية، والتي أصبحت تعد من أحد أهم المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات، وأحد إهتمامات الشركات الاقتصادية في الوقت الحالي، وتمثل مجتمع الدراسة في كل الأطراف ذات العلاقة بحوكمة الشركات في شركة NCA-ROUIBA، وكانت عينة الدراسة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الوسطى وكذا المساهمين والموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الإستبيان، وقد بلغ حجم العينة 31 مفردة تم توزيع 50 استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليه الدراسة:

- حوكمة الشركات عبارة عن النظام الذي يتم الاعتماد عليه في تسيير الشركات ومتابعة نشاطها ونتائجها من طرف أصحاب المصالح، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن نجاعة وفعالية إدارة الشركة لأهدافها وأهداف أصحاب المصلحة والمساهمة في دفع عجلة التنمية؛
- إهتمام حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في التسيير وخاصة القوائم المالية والمحاسبية للشركة وهذا راجع للدور الكبير لهذه المعلومات والتي على أساسها تبنى درجة الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، ولم تقتصر على ذلك بل زادت من درجة الثقة لدى المتعاملين الاقتصاديين في الأسواق المالية؛
- هناك ترابط واسع بين خصائص حوكمة الشركات والإفصاح بأشكاله، فالشركات التي تريد تطبيق مفاهيم الحوكمة عليها أن تهتم أولاً بجودة الإفصاح المحاسبي وأن تكون هناك شفافية عالية لأداء مجلس الإدارة تتيح للمساهمين الاطلاع على المعلومات التي تطمئنهم على أداء الشركة، والاعتماد على المنهج الأخلاقي في المحاسبة والذي يعتمد على القيم الأخلاقية التالية: مثل العدالة، المساواة والصدق والحق والحياد وعدم التحيز؛
- تلبي معايير المحاسبة الدولية والمعلومة المالية متطلبات الإفصاح والشفافية التي تتطلبها حوكمة الشركات من خلال التطبيق السليم لهذه المعايير وتوفير البيئة اللازمة لذلك؛

¹ - بوشالي عمار، دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات في ظل النظام المحاسبي المالي-دراسة حالة مؤسسة NCA-ROUIBA، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2016.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- يشكل النظام المحاسبي المالي خطوة هامة في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والذي يعمل على تلبية مختلف احتياجات المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، وذلك في مجال الإفصاح والقياس، قصد توفير معلومات مالية وافية، وتدعيم شفافية الحسابات، وتكريس الثقة في الوضعية المالية للشركة.

الدراسة العاشرة: دراسة (خنيش يوسف، 2015)¹ أطروحة دكتوراه بعنوان:

"أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز حوكمة الشركات-دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في بورصة الجزائر -"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات، وتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات والاطارات العليا للشركات الثلاث التالية (مجمع صيدال، شركة رويبة، فندق الأوراسي)، فقد تم تصميم استبيان تضمن متغيرات الدراسة الثقافية التنظيمية وحوكمة الشركات، ثم تم توزيعه على عينة مستهدفة من الإطارات والاطارات العليا للشركات والتي بلغ عددها 120 إطار، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي كما يلي:

- يقوم مجالس الإدارة في الشركات الثلاث بمعظم المهام الموكلة لهم؛
- تعقد الشركات الثلاث إجتماعات وتفصح فيها عن استراتيجياتها وأهدافها وأدائها من خلال تقارير التسيير السنوية ومن خلال الدوريات والمواقع الإلكترونية؛
- تقوم الشركات الثلاث بالإفصاح عن القوائم المالية والتي تم تدقيقها من طرف مدقق على الأقل أو مدققين خارجيين مستقلين؛
- بالنسبة لدور أصحاب المصالح، فإن الشركات تعتمد على تنظيمات مبنية على التشريعات المعمول بها مثل قانون العمل، وحماية البيئة وحماية المستهلكين؛
- أهم السمات الثقافية الإيجابية للعمال والإطارات والتي لاحظها الباحث أثناء تواجده بالشركات الثلاث هي التعاون مع الآخرين، المحافظة على العادات والتقاليد، والثقة؛
- هناك إستعداد للتغيير الثقافي لدى أفراد العينة المكونة أساسا من الإطارات، وقناعة بحتمية التغيير للوصول إلى تحقيق لمبادئ حوكمة الشركات، وهذا ما يسهل عملية التغيير؛
- لدى الشركات المدروسة إهتمام بالعادات والتقاليد والأعراف، والإعتراف بالمبادئ والقيم الفردية، وهذا

¹ - خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز حوكمة الشركات-دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

ما يجعل الثقافة قوية وإيجابية؛

- تعتمد الشركات المدروسة على وسائل إتصال حديثة، وطرق تواصل سهلة ومفهومة، مما يسهل عملية التثقيف ونشر ثقافة الحوكمة؛
- يمكن الإستعانة بالجانب الديني في نشر بعض المفاهيم المتعلقة بقيمة الوقت، قيمة وتقديس العمل، الإحترام، الصدق.

المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت إدارة المعرفة مع حوكمة الشركات أو مع أحد أبعاد حوكمة الشركات

الدراسة الأولى: دراسة (حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، 2022)¹ رسالة ماجستير بعنوان:

" أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية، وظائف نظام المعلومات المحاسبية كوسيط"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على أثر إدارة المعرفة على وظائف نظام المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على أثر وظائف نظام المعلومات المحاسبية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التقارير المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قام الباحث بتصميم أداة الدراسة إلكترونياً وتوزيعها على عينة مكونة من (159) موظفاً وموظفة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها:
- يوجد أثر مهم إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
 - وجود أثر مهم إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على وظائف نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
 - وجد أثر مهم إحصائياً لوظائف نظم المعلومات المحاسبية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة التقارير المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

¹ - حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، "أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية، وظائف نظام المعلومات المحاسبية كوسيط"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، 2022.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الثانية: دراسة (بوقنجان وسام، واضح فوز، حسيب سهيلة، 2021)¹ مقالة بعنوان:

" إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات "

هدفت هذه الدراسة الى اسقاط الضوء على موضوع إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات من حيث تبنيها ومراحل تطبيقها، وتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في الجامعة، وإبراز العلاقة بين إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي، اذ ان من أبرز مهام الجامعة هي توليد المعرفة، ومن اهم أهدافها نشر المعرفة ووضعها في خدمة التعليم والبحث العلمي، والمجتمع ككل.

وأهم ما توصلت اليه الدراسة هو ان إدارة المعرفة في الجامعة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات تتفاعل فيما بينها، وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في الجامعة، ومن أهم هذه المتطلبات: تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية.

الدراسة الثالثة: دراسة (عبد الناصر جمال عبد السرخي، 2016)² رسالة ماجستير بعنوان:

" أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات وتم توزيع (175) استبانة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتطبيق المعرفة ومشاركة المعرفة) على تحسين القرارات المتعلقة بإدارة نطاق الخدمة بأبعادها (القرارات المتعلقة بتحليل الخدمة، والقرارات المتعلقة بسياسات الخدمة، والقرارات المتعلقة بتخطيط الخدمة) في شركات الاتصالات الأردنية، يعزى ذلك لكون أبعاد عمليات إدارة المعرفة تؤثر في فعالية

¹ - بوقنجان وسام، واضح فوز، حسيب سهيلة، مجلة الحوكمة-المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مجلد(03)، العدد(01)، جامعة غليزان، الجزائر، 2021. ص ص: 218-192.

² - عبد الناصر جمال عبد السرخي، أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين القرارات الادارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الإتصالات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة عمان، الاردن، 2016.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- الشركة، وكذلك تحقيقها للأهداف الاستراتيجية وإستمراريتها في السوق، وكون القرارات المتعلقة بإدارة نطاق الخدمة هي واحدة من الركائز التي تبني عليها الشركة أهدافها واستراتيجياتها؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض عمليات إدارة المعرفة تطبيق المعرفة، ومشاركة المعرفة على تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بتحليل الخدمة في شركات الإتصالات الأردنية.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض عمليات إدارة المعرفة (خزن المعرفة، وتطبيق المعرفة على تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بسياسات الخدمة في شركات الإتصالات الأردنية؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الخدمة في شركات الإتصالات الأردنية.

الدراسة الرابعة: دراسة (مجل دواي إسماعيل، جاسم رديم عذاري، 2016)¹ مقالة بعنوان:

" إدارة المعرفة وأثرها في الرقابة الداخلية -دراسة ميدانية في فروع مصرف الرافدين -"

هدفت هذه الدراسة التعريف بإدارة المعرفة وتأثيرها على الرقابة الداخلية، حيث اجريت الدراسة لعينة من المديرين في فروع مصرف الرافدين في مدينة العمارة وبنيت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها: ترتبط ادارة المعرفة من خلال متغيراتها الرئيسية (انشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، ادارة المعرفة ونشر المعرفة) معنويا بمستوى الرقابة الداخلية، استخدم الباحثان الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي وطورت لهذه الدراسة استمارة استبيان تناسب طبيعة الدراسة وأهدافها توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها:

- ان ادارة المعرفة بمضمونها الإجمالي تمثل اتجاها ايجابيا واضحا في الشركات موضوع البحث تجسد بشكل خاص في الإهتمام بتطوير امكانيات العاملين، وفي ادخال كل ما هو جديد من اساليب ووضع المعرفة الجديدة في صيغة ملائمة ومتاحة للجميع؛

- وان العلاقة التي تربط ادارة المعرفة بمستوى الرقابة الداخلية هي علاقة ايجابية ومعنوية. وخرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها:

أن نظام الرقابة الداخلية في الشركات موضوع البحث يتطلب إهتمام أكثر لتوفير عناصر الرقابة الداخلية وفي توفير الأجواء المناسبة للحفاظ على العناصر الكفوة من اجل ضمان تنفيذ عمليات الرقابة الداخلية بأفضل ما يمكن.

¹ - مجبل دواي إسماعيل، جاسم رديم عذاري، " إدارة المعرفة وأثرها في الرقابة الداخلية -دراسة ميدانية في فروع مصرف الرافدين -"، مجلة أبحاث ميسان، المجلد(12)، العدد(24)، العمارة، العراق، 2016. ص:144-172.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الخامسة: دراسة (أوبكر بوسالم وعيسات فطيمة الزهرة، 2016)¹ مقالة بعنوان:

"إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحوكمة المؤسسية -دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر"

هدفت هذه الدراسة الى تصميم وتطوير أنموذج خاص بدور إدارة المعرفة في تفعيل الحوكمة المؤسسية ومختلف أبعادها، ومحاولة استقصاءها من خلال دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر، وقد تحدد أنموذج الدراسة بمتغير مستقل تمثل في (إدارة المعرفة) ومتغير تابع تمثل في الحوكمة المؤسسية ومختلف أبعادها المقترحة (أسس تطبيق قواعد الحوكمة، 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 إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائيا، اعتمادا على تحليل الانحدار المتعدد (Multiregression) وغيره من الأساليب الإحصائية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليه هذه الدراسة هي :

- وجود دور إيجابي وقوي لإدارة المعرفة في كل أبعاد حوكمة الشركات (أسس تطبيق قواعد الحوكمة، دور أصحاب المصالح، ودور مجلس إدارة شركة إتصالات الجزائر)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ممارسة الشركة لإدارة المعرفة وإستخدامها 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 انتهاك حقوقهم؛
- إضطلاع مجلس إدارة الشركة بمهامه ومسؤولياته بعناية وإخلاص.

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

¹ - أبو بكر بوسالم. عيسات فطيمة الزهرة، "إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحوكمة المؤسسية-دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 3، العدد(02)، جامعة المدية، الجزائر، 2016.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة السادسة: (أسامة موسى عايد الزعبي، 2012)¹ رسالة ماجستير بعنوان:

" أثر إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر المالية *دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر اداره المعرفة في التقليل من المخاطر المالية في شركات التأمين الاردنية، وقد تمثلت أبعاد ادارة المعرفة في هذه الدراسة ب (تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين وإسترجاع المعرفة، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) وتأثير العوامل آفة الذكر في التقليل من المخاطر المالية. وقد تكونت عينة الدراسة من (6) شركات من أصل (28) شركه مسجله ومنهم (25) شركة عاملة فعليا حيث بلغ عدد رؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات (72) وقد تم إستخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع (72) استبانة، تمكنت من استرداد (69) إستبانة منها، وتم استبعاد (4) إستبانات غير صالحة للتحليل، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج هي كالآتي:

- شركات التأمين الأردنية تستخدم عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين وإسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها؛
- يوجد تباين بين تأثير عمليات إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر المالية.
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وادارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة المخاطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول المخاطر المحدقة بالشركة، وبالتالي سهولة التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها إلى الحد الأدنى.
- اظهرت النتائج ان كلاً من عاملي (تشخيص المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) كان لهما اثرا معنوياً في التقليل من المخاطر المالية.
- كان لكل من جوانب تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة وتنفيذ المعرفة أثرا غير معنوي في التقليل من المخاطر المالية.
- اظهرت الدراسة ان الشركات المبحوثة تولي إهتماماً كبيراً بجانب التقليل من المخاطر المالية، حيث أظهرت جميع فقرات هذا المحور اوساطا حسابيه مرتفعة.

¹ - أسامة موسى عايد الزعبي، " أثر إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر المالية *دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة السابعة: دراسة (أديب العمري، وإبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007)¹ مداخله بعنوان:

" دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر - دراسة نظرية -"

هدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، من خلال تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمخاطر المحدقة بالمنظمة، والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها كي تتمكن المنظمة من وضع السيناريوهات اللازمة واعدادها بشكل كامل للتعامل مع الخطر في حالة حدوثه والتقليل من آثارها السلبية إلى أدنى درجة ممكنة، كما تقوم إدارة المعرفة من خلال موظفيها وعملياتها وانشطتها بالبحث عن أية فرصة يمكن اغتنامها في المخاطر الحاصلة أو المتوقعة؛

اضافة الى ذلك، تقوم ادارة المعرفة من خلال موظفيها بإعداد قاعدة بيانات لتسجيل كامل التفاصيل ذات العلاقة بالمخاطر التي حصلت للمنظمة والمخاطر الحالية والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وكيف تعاملت المنظمة مع المخاطر السابقة، واعداد السيناريوهات للتعامل مع المخاطر المتوقعة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة الخطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول الخطر المحدق بالمنظمة، وبالتالي سهولة التعامل مع الخطر والتقليل من آثاره إلى الحد الأدنى؛
- تزويد المنظمة بموظفين يتمتعون بقدرات تحليلية وفكرية، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التحليل والتنبؤ بالمخاطر المحدقة، الأمر يمكن المنظمة من تجنب الخطر، وإذا حدث تتوفر القدرة على التعامل مع طبيعة الخطر وتقليل آثاره إلى الحد الأدنى؛
- تقليل الغموض وحالات عدم التأكد التي ترافق حالة الخطر، من خلال قدرات أفرادها التحليلية والفكرية القادرة على ربط الأحداث السابقة والحالية والمستقبلية واعتماد المنهج الحدسي والتفكير الحزمي؛
- قيام إدارة المعرفة بتوفير العديد من السيناريوهات الجاهزة للتعامل مع المخاطر، وفي حالة عدم توفير السيناريو المناسب لطبيعة الخطر الذي تواجهه المنظمة فان القدرات الفردية المتاحة قادرة على التكيف مع حالة الخطر نفسها وتكييف إحدى السيناريوهات المتاحة أو تطوير السيناريو المناسب للتعامل مع الخطر؛

¹ - أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر - دراسة نظرية-، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، من 16-18 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2007.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق ما يسمى بالمنظمة المتعلمة فيما يخص المخاطر والتعامل معها، وذلك من خلال تدوين جميع العمليات ذات العلاقة بالتعامل مع الخطر وتعميمها وتعليمها لجميع الموظفين في المنظمة، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التعامل مع الخطر ولو ضمن الحد الأدنى، وهذا بالطبع يخفف من وطأة وتأثير الخطر أيّاً كان مصدره ونوعه.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

على نفس السياق في المطلب السابق، فقد تم الحصول على العديد من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والمتعلقة بموضوع دراستنا، وقد قمنا بإختيار ما يكون مناسب ويخدم متغيرات الدراسة، ومن أهم الدراسات نذكر ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة

الدراسة الأولى: دراسة (Khaled Salman Bishara Hijazin 2022)¹ رسالة ماجستير:

“The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance an Applied Study on the Greater Amman Municipality “

" دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلدية عمان الكبرى "

هدفت هذ الدراسة إلى التعرف على "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع استبانة على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وبلغ عددهم (125)، وتم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها لإجراءات التحليل الإحصائي، وبناءً عليه تم تحليل (118) استبانة. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج كان أبرزها أن (دور إدارة المعرفة كان متوسطاً)، وأن هناك أثراً لمتغير الدراسة (إدارة المعرفة) في تحسين (الأداء المؤسسي)، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة لتشمل فئات أخرى من المجتمع.

¹– Khaled Salman Bishara Hijazin, The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance an Applied Study on the Greater Amman Municipality, Zarqa University, Faculty of Graduate Studies, Aman, Jordan, 2022.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الثانية: دراسة (Junaid Ahmad. Muhammad Imran Malik and Asim، 2018)

(Anwa) ¹مقالة بعنوان:

“Knowledge Management and Employee’s Performance in Télécommunication Industry”

" إدارة المعرفة وأداء العاملين في صناعة قطاع الاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية، واستخدام التكنولوجيا) على أداء العاملين، وتم إجراء هذه الدراسة في الباكستان على قطاع الاتصالات، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة بلغت (300) مديراً عاملاً في تكنولوجيا المعلومات من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في أداء العاملين بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة الضمنية في أداء العاملين، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة باستخدام التكنولوجيا في أداء العاملين، حيث جاءت مستويات إدارة المعرفة مرتفعة؛
- أوصت الدراسة المديرين بتعزيز استخدام أساليب إدارة المعرفة مثل مشاركة المعرفة الضمنية واستخدام التكنولوجيا التي تعزز الأداء للحصول على نتائج تنظيمية أفضل؛
- إدارة المعرفة مفيدة لمديري المشاريع عند صياغة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف والتعيين لاختيار ذلك الموظفون الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة ولديهم القدرة على مشاركة المعرفة ويمكن بسهولة استخدام التكنولوجيا المتاحة والتي قدمتها شركات تكنولوجيا المعلومات مع مرور الوقت؛
- تقبل مشاريع البرمجيات في الغالب بسبب سوء إدارة الموارد البشرية.
- يعد الاحتفاظ برأس المال الفكري أمراً ضرورياً للنجاح التنظيمي ولهذا السبب تقوم المنظمات بذلك لإدارة موظفيهم بأسلوب معرفي مهم بحيث يتحول العامل المنتج إلى "عامل سعيد"؛

¹ Junaid Ahmad. Muhammad Imran Malik and Asim Anwa, Knowledge Management and Employee’s Performance in Telecommunication Industry. Journal of Social Sciences. Vol(12).issue(02).PP:135-146

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- إن إدارة المعرفة تكمن من خلال النقل الضمني للمعرفة للأشخاص الآخرين حتى لا تعاني المنظمة من فقدان المعرفة ومن ناحية أخرى، فإن معرفة الموظفين بكيفية استخدام التكنولوجيا هي طريقة أخرى لتكنولوجيا المعلومات تمكنهم من إدارة معارفهم وبالتالي تعزيز أداء موظفيهم.

الدراسة الثالثة: دراسة (Carolina López-Nicolás, Angel L. Merono-Cerdán, 2011)¹

"Strategic knowledge management, innovation and performance"

"إدارة المعرفة الاستراتيجية والابتكار والأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على آثار استراتيجيات إدارة المعرفة (KM) على ابتكار الشركة وأدائها، حيث تم القيام بدراسة تجريبية شملت 310 منظمة إسبانية وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج:

- تعد إدارة المعرفة آلية مهمة لتعزيز الابتكار وأداء الشركات، علاوة على ذلك، فإن استراتيجيات التدوين والتخصيص لها تأثير إيجابي على النتائج المالية، يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج كحجة للتفاوض مع أصحاب المصلحة وإقناعهم بفائدة تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة؛
- إدراك الشركات أنه من خلال استراتيجية إدارة المعرفة الواضحة، يمكنها أن تكون أكثر ابتكارًا، وتحقيق نتائج مالية أفضل، وتحسن العمليات، وتطور قدرات الموارد البشرية، وفي المقابل، تعمل هذه الفوائد على تعزيز الارتباط بين الابتكار والأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة (Zack. Et... Al, 2009)² مقال بعنوان :

“Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis”

"إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"

كان الغرض من هذه الدراسة هو الإبلاغ عن نتائج تحقيق استكشافي للتأثير التنظيمي لإدارة المعرفة، التصميم / المنهجية / النهج، كشفت الدراسة في الأدبيات عن 12 ممارسة لإدارة المعرفة تم تقييم تأثير أدائها من خلال مسح لمنظمات الأعمال.

¹ Carolina López-Nicolás, Angel L. Merono-Cerdán, Strategic knowledge management, innovation and performance, International Journal of Information Management ,Vol(31), Issue(06), 2011,PP :502-509.

²- Zack. ET... Al, Knowledge Management and Organizational Performance : an Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, 13(6), PP: 392-409,2009

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجد أن ممارسات إدارة المعرفة مرتبطة بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، والذي بدوره كان مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء المالي للشركة.
- لم يتم العثور على علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المالي.
- توجد فجوة بين ممارسات إدارة المعرفة التي تعتقد الشركات أنها مهمة وتلك التي كانت مرتبطة بشكل مباشر بالأداء التنظيمي.

الدراسة الخامسة: دراسة (Bogner & Bansal, 2007)¹ مقالة بعنوان:

Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance

" إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد الشركة، والعناصر المتعلقة بمعرفة الشركة، وقد قدمت الدراسة ان هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء الشركات، وهي قدرة الشركة على إنتاج معرفة جديدة، وقدرتها على البناء على تلك المعرفة، وفعاليتها في الاستحواذ على نسبة عالية من الشركات الفرعية اللاحقة، وباستخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات من 30022 سجل براءة اختراع من 42 شركة،

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: أن معدل نمو الشركات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والقيمة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

¹– Bogner & Bansal، Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance، Journal of Management Studies، 44(1)، PP: 165–188,2007.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات

الدراسة الأولى: دراسة¹ (Michael Hilb, 2020) مقال بعنوان:

“Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance”

" نحو حوكمة مصطنعة؟ دور الذكاء الاصطناعي في تشكيل مستقبل حوكمة الشركات "

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التقدم المستمر والتكيف مع الذكاء الاصطناعي على ممارسة حوكمة الشركات، وهو تستخدم ثلاث زوايا نظر للحوكمة الاصطناعية: زاوية كل من الأعمال والتكنولوجيا والمجتمع لتقييم مدى استصواب وجدوى ومسؤولية أتمتة عملية صنع القرار على مستوى مجلس الإدارة لضمان حوكمة الشركات الفعالة، واستناداً إلى تقييم إمكانات التعلم البشري والآلي وقيوده من أجل إتخاذ قرارات فعالة على مستوى مجلس الإدارة، وتقتصر الدراسة خمسة سيناريوهات للحوكمة الاصطناعية، أي الذكاء المدعوم والمعزز والمضخم والاستقلال الذاتي والذكاء الذاتي، ويناقش الآثار المترتبة على الحوكمة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الآفاق الثلاثة، ويختتم بمناشدة أعضاء مجلس الإدارة للقيام بدور فعال في فهم وتصور وتشكيل مستقبل الحوكمة الاصطناعية، وخلصت الدراسة الى أنه:

- أن شهية قطاع الأعمال للذكاء الاصطناعي واضحة والتقدم التكنولوجي مؤكد، فإن الحوار الاجتماعي سيكون حاسماً في المجال؛
- يتعين على الشركات أن تثبت أنها تدرك مسؤوليتها في التعامل مع التطور التكنولوجي من أجل كسب ثقة المجتمع؛
- سيكون للذكاء الاصطناعي تأثير عميق على حوكمة الشركات، لأنه سيمكن من إدخال مجموعة كاملة من آليات وأنظمة الحوكمة الجديدة، ويمكن أن تكون النتيجة مفهوماً منقحاً للشركة ذات المسؤولية المحدودة، وسوق رأس المال، وبالتالي الرأسمالية، ويتوجب على مجالس الإدارة اليوم أن تلعب دوراً مركزياً في هذه العملية إذا كانت راغبة وقادرة على تولي مقعد القيادة.

¹– Michael Hilb, Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance, Journal of Management and Governance, Vol(24),No(4),2020,PP: 851–870.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الثانية: دراسة (Adrian-Cosmin, Dorel Mates, 2020)¹ مقال بعنوان:

Risk management in Corporate governance

" إدارة المخاطر في حوكمة الشركات "

هدفت الدراسة الى عرض مكان ودور إدارة المخاطر داخل المنظمة في حوكمة الشركات، فإدارة المخاطر في أي منظمة تتكون من تحديد المخاطر، وتحديد وتقييم تأثير واحتمالية تجسيدها، وبالتالي إنشاء طرق مناسبة لإدارة المخاطر خاصة الكبيرة، ووفقا لبعض المؤلفين، فإن إدارة المخاطر في المنظمة تعد من الاساسيات الجديدة في سياق مفهوم حوكمة الشركات، الذي يجلب منظورا شموليا، كعامل تكاملي لأجزاء الكل، وهو المنظمة.

إن مخاطر فقدان سمعة الشركة تنبع من جميع المخاطر التي تتعرض لها الشركة، نظراً لأن الشركات تستخدم أنظمة إدارة مخاطر الأعمال (ERM) لإدارة جميع مخاطرها، فبعد تحليل تأثير جودة نظام إدارة المخاطر على سمعة الشركة، خلص المؤلفون الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن نظام إدارة المخاطر هو أداة مفيدة لإدارة سمعة الشركة؛
- أن لجان المراجعة مسؤولة عن الإشراف على أنظمة إدارة المخاطر، بعد النظر في تأثير خصائص لجنة المراجعة (أي الاستقلالية والمعرفة والاجتهاد من الأعضاء المستقلين) على سمعة الشركة، من خلال تأثيرها على جودة المخاطر نظام الإدارة؛
- أن استقلالية لجنة التدقيق تعمل على تحسين سمعة الشركة من خلال نظام إدارة المخاطر؛
- وجود تناسق إيجابي بين المستوى التعليمي للمديرين المستقلين للجنة التدقيق وجودة نظام إدارة المخاطر؛
- إن الإدارة الجيدة للمخاطر تزيد من ثقة أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات داخل المنظمة وقدرة الأخير على تحقيق أهدافه، علاوة على ذلك، تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة ويجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملها وأن تكون موضع الإهتمام الدائم من مجلس الإدارة.

¹- Adrian-Cosmin, Dorel Mates, Risk management in Corporate governance, Proceedings of the International Conférence on Business Excellence, Vol(14),No(1), July2020, pp:182-201

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الثالثة: دراسة (Benjamin Fung, 2014)¹ مقال بعنوان:

"The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance"

الطلب والحاجة إلى الشفافية والإفصاح في حوكمة الشركات

هدفت هذه الدراسة الى لقاء الضوء على الشفافية والإفصاح باعتبارهما من العناصر الأساسية لحوكمة الشركات القوية الإطار، لأنها توفر الأساس لإتخاذ قرار مستنير من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة والمستثمرين المحتملين فيما يتعلق بتخصيص رأس المال ومعاملات الشركات و مراقبة الأداء المالي، وقد تم الاعتراف بالشفافية على نطاق واسع من قبل كلا الأكاديميين ومنظمي السوق، مما أدى إلى ظهور العديد من القواعد ويتم تقديم اللوائح مع مرور الوقت لضمان الوصول في الوقت المناسب والكشف الموثوق عن المعلومات المالية، وخلق المعايير التي يجب على الشركات الالتزام بها، فاليوم الشفافية تأخذ معنى جديدا للمزيد من الإفصاحات الشاملة والاستباقية بدلاً من إصدار تفاصيل أو سياسات حوكمة الشركات في أزياء "رد الفعل"، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن زيادة الشفافية في الإفصاحات أمر ضروري لإعداد التقارير المالية والإشراف الفعال؛
- من خلال اعتماد قدر أكبر من الشفافية المالية، توفر الشركات المعلومات اللازمة للمستثمرين لمراقبة عملية الحوكمة وسلوكهم؛
- يتعين على الإدارة أن تتجنب الإفصاحات المفرطة التي يمكن أن تضعف القدرة التنافسية للشركة؛
- ستكون زيادة الشفافية عاملاً مهماً للنجاح المستقبلي لحوكمة الشركات، ولن يتسنى تأجيل عمليات الاحتيايل والاختلاس والفضائح المالية وتعزيز الكفاءة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد إلا من خلال الشفافية، والأهم من ذلك، أن T&D تسمح للشركات بالتنافس على أساس أفضل عروضها وتمييز نفسها عن الشركات التي لا تمارس الحوكمة الرشيدة.

¹– Benjamin Fung, the Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance, Universal Journal of Management Vol. 2(2), 2014, PP: 72 – 80.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الرابعة: (Stephens,2009)¹ مقال بعنوان :

"Corporate Governance Quality and Internal Control Reporting Under SOX Section 302"

جودة حوكمة الشركة وتقرير الرقابة الداخلية حسب قانون اوكسلي الجزء 302

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حوكمة الشركة على تقرير الرقابة الداخلية عن أوجه القصور في الرقابة الداخلية قبل صدور قانون (Sarbanes Oxly) الذي ألزم الشركات بالإفصاح عن أي ضعف في نظام الرقابة الداخلية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على ضعف الرقابة الداخلية حسب قانون (Sarbanes Oxly) ، قبل أن تكون الرقابة الداخلية إلزامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على (147) شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، والحصول على البيانات من واقع التقارير المالية السنوية الصادرة عن الشركات وقياس قصور الرقابة الداخلية من خلال مراجعة تقارير الشركات، وإعطاء رقم (1) للتقرير الذي يحتوى على قصور، ورقم (0) غير ذلك، كما تم قياس جودة حوكمة الشركات من خلال حجم شركة التدقيق (Big4) ، وحجم مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق والخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، وعدد سنوات تدقيق شركة التدقيق لبيانات الشركة كما قام الباحث ببناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد بحيث شكلت متغيرات جودة حوكمة الشركات المتغيرات المستقلة وتقرير الرقابة الداخلية المتغير التابع، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت النتائج:

- أن وجود لجان تدقيق مؤهلة ومدربة ولهم خبرة مالية ومحاسبية له أثر كبير على اكتشاف أوجه القصور في الرقابة الداخلية حسب قانون (Sarbanes Oxly) ،
- إن الخبرة المالية والمحاسبية لأعضاء مجلس الإدارة له تأثير ايجابي في تحديد أوجه القصور في الرقابة الداخلية،
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من حجم مجلس الإدارة، وحجم شركة التدقيق، وعدد سنوات تدقيق شركة التدقيق حسابات الشركة محل التدقيق على اكتشاف أوجه القصور في الرقابة الداخلية للشركات.

¹ – Stephens, Corporate Governance Quality and Internal Control Reporting Under SOX Section 302, SSRN Electronic Journal,2009, DOI:10.2139/ssrn.1313339

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت إدارة المعرفة مع حوكمة الشركات أو مع أحد أبعاد حوكمة الشركات

الدراسة الأولى: دراسة (Pedro Solana-González and Others, 2021)¹ مقالة بعنوان:

"Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology

Processes: An Approach from IT Governance and Knowledge Management"

"استخراج البيانات لتقييم الشفافية التنظيمية عبر عمليات التكنولوجيا: نهج من حوكمة تكنولوجيا

المعلومات وإدارة المعرفة "

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على جودة المعلومات والشفافية التنظيمية من القضايا ذات الصلة بحوكمة الشركات واستدامتها، إذ تساهم في الحد من عدم تناسق المعلومات، وتقليل المخاطر، وتحسين سلوك متخذي القرار، بما يضمن وجود معيار أخلاقي للرقابة التنظيمية، يستخدم هذا العمل إطار COBIT لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وتقنيات التعلم الآلي لتقييم الشفافية التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار مستويات نضج العمليات التكنولوجية المطبقة في 285 شركة في جنوب البرازيل، تم تطبيق تقنيات استخراج البيانات بشكل منهجي لتحليل 37 عملية في أربعة مجالات مختلفة: التخطيط والتنظيم، والاستحواد والتنفيذ، والتسليم والدعم، والمراقبة؛ وتم استخدام أربع تقنيات تعليمية لاكتشاف المعرفة لبناء نموذج حسابي سمح لنا بتقييم مستوى الشفافية التنظيمية، ومن أهم ما دلت عليه النتائج:

- أهمية مراقبة وتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات، وعمليات الرقابة الداخلية في تمكين المنظمات من تحسين مستويات الشفافية لديها؛
- تسمح الروابط الموجودة بين العمليات التكنولوجية والتحليلات التي يتم إجراؤها بفهم واستهداف أفضل لأولويات تطبيق موارد الشركة لتحقيق قدر أكبر من الشفافية التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- أهمية تحسين نضج عمليات مراقبة وتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات لزيادة الشفافية التنظيمية، والتي سيكون من المناسب وضع ضوابط الجودة على عمليات تكنولوجيا المعلومات، كما أن المستوى الأعلى من النضج في الضوابط الداخلية له أيضًا آثار إيجابية على تحقيق قدر أكبر من الشفافية، وتوصي الشركات بالاستثمار في عمليات الرقابة للوصول إلى أداء أفضل لتكنولوجيا المعلومات؛

¹- Pedro Solana-González and Others, Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology Processes : An Approach from IT Governance and Knowledge Management, journal sustainability, Vol (13), Nu (18),spaine,2021,PP: 1381-1397.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- إن تحقيق مستوى أعلى من الشفافية سيعتمد على كثافة الموارد والاستثمارات المطبقة على إدارة المعرفة وعلى تحسين نضج العمليات التكنولوجية من خلال التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة؛
- إن نضج عمليات إدارة المخاطر وإدماجها في الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة المشاريع يستحق أيضًا الإهتمام من فريق الإدارة بهدف زيادة مستوى الشفافية وتقليل عدم تناسق المعلومات؛
- أن هذه الدراسة تمكنت من تقييم الشفافية التنظيمية من خلال العمليات التكنولوجية والمساهمة في إدارة أفضل للمعلومات، مما يقلل من المخاطر التنظيمية، ويحسن هيكل الحوكمة، ويضمن المعلومات المالية وغير المالية على قدم المساواة، الوصول المناسب والفعال، بالإضافة إلى المعلومات في الوقت المناسب التي تبني الثقة بين أصحاب المصلحة.

الدراسة الثانية: ¹(LAXMINARAYANA MAROLI, 2019) مقالة بعنوان:

"Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation "

دور إدارة المعرفة في تقوية حوكمة الشركات في المنظمة.

- هدفت هذه الدراسة الى إستكشاف دور إدارة المعرفة في تقوية حوكمة الشركات في المنظمة، وتم الاعتماد على جمع البيانات الأولية بطريقة المسح من خلال توزيع الاستبيان على عدد من المستجيبين، وقد وزع استبيانًا على الأكاديميين ومديري الشركات والمسؤولين والمديرين والعاملين المديرين التنفيذيين، وطلاب الدراسات العليا، وبلغ حجم العينة المختارة 120، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:
- دور هام لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات من اجل نجاح الشركات.
 - هناك دور إيجابي لنظام إدارة المعرفة في تحسين أداء مجلس الإدارة؛
 - يوجد دور إيجابي لنظام إدارة المعرفة وحوكمة الشركات في تحقيق الاستدامة في الاعمال التجارية للشركة؛
 - يتعين على كل شركة إتخاذ الترتيبات اللازمة لغرض تحديث المعرفة الموجودة لدى الأعضاء التنظيميين بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ولجان مجلس الإدارة المختلفة لغرض التنفيذ الفعال لحوكمة الشركات؛

¹- LAXMINARAYANA MAROLI .Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation, Information and Knowledge Management, Vol (09). No (11), India, 2019.PP:1-8.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- المنظمات القوية من الناحية التكنولوجية سوف تبقى على قيد الحياة لفترة طويلة في العالم؛
- أن المعرفة هي قوة لكل فرد ومنظمة؛
- إن إدارة المعرفة بين أعضاء مجلس الإدارة و KMP مطلوبة أيضًا مثل أي قسم آخر؛
- إدارة المعرفة مفتاح هام وإساسي في وظائف جميع أقسام المنظمة بما في ذلك مجلس الإدارة في تحقيق نجاح الشركة، والحد من فشل الشركات، واكتساب حسن النية والاستدامة في الأعمال التجارية.

الدراسة الثالثة: دراسة¹ (Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz, 2019) مقالة بعنوان:

Integrating knowledge management in sustainability risk

Management practices for company survival

"دمج إدارة المعرفة في ممارسات إدارة مخاطر الاستدامة من أجل بقاء الشركة"

- هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إدارة المعرفة حول العلاقة بين العوامل الحاسمة لإدارة مخاطر الشركة (قواعد إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية) وبقاء الشركة بين الشركات العامة المدرجة في ماليزيا، وتم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل النموذج الافتراضي الذي تم تطويره في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:
- أن إدارة المعرفة تعزز العلاقة الإيجابية بين المرونة التنظيمية وبقاء الشركة، وذلك من خلال ابراز أهمية عملية إدارة المعرفة في المنظمة لتجنب أي عواقب سلبية قد تعرض بقاء الشركة للخطر؛
 - بالإضافة إلى ذلك بدون درجة عالية من عملية إدارة المعرفة في المنظمة، لا يمكن تطوير ثقافة المخاطر بنجاح، وبالتالي تصبح عائقًا أمام تنفيذ برنامج إدارة المخاطر المستدامة؛
 - أن إدارة المعرفة هي مورد استراتيجي مهم لمساعدة الشركات على تطوير استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر مما سيؤدي ذلك إلى إتخاذ قرارات أفضل وضوابط أفضل للمخاطر مما يؤثر على قيمة أصحاب المصلحة وسمعة الشركة؛
 - وجدت الدراسة أيضًا أن إدارة مخاطر الشركات (ERM) كانت بها المرونة التنظيمية والقواعد التي كانت مهمة في بقاء الشركة؛

¹– Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz, Integrating knowledge management in sustainability risk Management practices for company survival Management Science Letters, School Economics, Finance and Banking, College of Business, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2019, PP: 585-594.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

- تتمتع القواعد القوية لإدارة المخاطر المؤسسية، مثل الإجراءات والبنية التحتية والأساليب، بفرص أكبر لنجاح تنفيذ إدارة مخاطر الشركات (SRM)؛
- توفر نتيجة هذه الدراسة رؤى ذات صلة حول قيمة إدارة المعرفة لتلبية توقعات أصحاب المصلحة، كما أنه يوفر فهمًا أفضل للعلاقة بين تنفيذ إدارة مخاطر الطاقة (SRM) وعواملها الحاسمة وبقاء الشركة؛
- ساعدت هذه الدراسة مديري المخاطر على فهم الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في ممارسات إدارة مخاطر الكوارث للتخفيف من آثار المخاطر غير المتوقعة الناشئة.

الدراسة الرابعة: دراسة (Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others, 2017)¹ مقالة بعنوان:

"HOW TO IMPROVE DECISION MAKING KNOWLEDGE MANAGEMENT"

"كيفية تحسين إدارة المعرفة لصنع القرار"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل مدى أهمية إدارة تكنولوجيا المعرفة، وذلك ان معظم المنظمات المعاصرة تواجه إشكالات لا حصر لها اثناء القيام بأنشطتها، حيث يتعين عليها إتخاذ القرارات بإستمرار، دون أن ننسى أن هذه المنظمات نفسها لا بد لها ألا تفشل، لأنه من الضروري أن تكون رشيقة ودقيقة في تحقيق أهدافها، وتقوم بتحليل أهمية إدارة المعرفة باعتبارها ذات تأثير قوي في إتخاذ القرارات على جميع المستويات والمنظمات، وتحسين وخفض التكاليف إذا تم تطبيقها وإستخدامها على الوجه الصحيح، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الإستخدام الصحيح لأنظمة التكنولوجيا تتيح المعلومات للمنظمات مما يسهم في تقليل المخاطر عند إتخاذ القرارات، فضلا عن خفض التكاليف؛
- توفير الأمن في وقت إتخاذ القرار، وكذا السرعة والدقة عند تنفيذ مختلف العمليات.
- تبادل المعلومات بشكل مفيد والجودة وخفة الحركة في تقديم الخدمات للعملاء والموظفين، وتحسين الوقت وزيادة الإنتاجية وكذا توليد الارباح.
- ان الإدارة الجيدة للمعرفة ووظائف تكنولوجيا المعلومات على المدى الطويل يلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

¹ - Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others, HOW TO IMPROVE DECISION MAKING KNOWLEDGE MANAGEMENT". International Journal of Development Research. Vol (07).Issue (09). , September, 2017. pp.15279-15282

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

الدراسة الخامسة: دراسة (Arwa hisham alarahaleh and Others,2016)¹ مقالة بعنوان:

"Knowledge Management and Decision Making"

"إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة الى إبراز عوامل إدارة المعرفة لإتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة وتوضح الورقة أهم عوامل إدارة المعرفة بما في ذلك دعم (نظم المعلومات، التكنولوجيا والوعي) وإتخاذ القرارات المناسبة مع خيارات عالية الجودة. تمثل هذه الورقة منهجية البحث كمدخل نوعي بإستخدام الأدبيات المناسبة للمراجعة والمناقشة بين هؤلاء الباحثين، وأخيرا تظهر الورقة الاستنتاجات التالية:

- يساهم نظام إدارة المعرفة في تحسين نوعية صنع القرار؛
- إن توفر تكنولوجيا إدارة المعرفة يمكن أن يكون له ميزة كبيرة في ممارسة تطوير المنظمة من خلال تعزيز الأنشطة الإدارية لأن التكنولوجيا هي منصة لتنفيذ نظام إدارة المعرفة؛
- هناك إهتمام كبير في نظام إدارة المعرفة من خلال زيادة الوعي بإستخدام نظام إدارة المعرفة من جهة، وأن تكون على دراية بكيفية تطبيق هذا النظام في المنظمة من جهة أخرى.

¹– Arwa Rahahleh, Zaid Alabaddi, Knowledge Management and Decision Making, journal Information and Knowledge Management, Vol(11),No(11),2016,PP:58–64.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المبحث الثالث: تقييم ومناقشة الدراسات السابقة

المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى تقديم ملخص عام لأهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بإشكالية دراستنا، حيث توجد بعض الدراسات السابقة التي استفدنا منها لتكوين تصور مفاهيمي عام حول موضوع الدراسة وأبعادها ودراسات أخرى ساهمت في تكوين نموذج دراستنا وتحديد المتغيرات وفي هذا المطلب سنعرض الدراسات الأكثر أهمية في تحديد متغيرات دراستنا.

جدول رقم (2-1): عرض ملخص لأهم الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف	عنوان الدراسة	الهدف من الدراسة	السنة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
01	بوركو عبد المالك	إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء الشركة الاقتصادية	هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مدى توافر عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء	2023	172 مفردة من موظفي الشركات الخدمائية في القطاع المصرفي	إستبيان	وجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الرفع والتحسين من الأداء
02	أسماء مقري، فتيحة بن عزوز	دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات التجارية	هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدعيم مبادئ الحوكمة في الشركات التجارية	2023	دراسة نظرية	//////	اعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في الشركات التجارية

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

يُجسد التطبيق الواقعي لمبادئ الحوكمة							
توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر	إستبيان	115 مفردة من إداري الشركة	2022	هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الدور الفعال لإدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية	فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال	عقون عبد الله	03
يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	إستبيان	159 مفردة من عمال الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	2022	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية	أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية	حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي	04
هناك أثراً لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي	إستبيان	118 من المديرين ورؤساء الأقسام	2022	هدفت هذ الدراسة إلى التعرف على "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي	The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance	Khaled Salman Bishara Hijazin	05

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وجود أثر ذو دلالة احصائية لنظام الرقابة الداخلية على حوكمة الشركات	إستبيان	30 مفردة من إيطارات شركة سوتيبلاست	2022	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مختلف المفاهيم الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وعلاقة التفاعل بينهما داخل الشركة	دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في الشركات الاقتصادية	بشير إلزعر حسين، وقورين حاج قويدر	06
إن تحقيق مستوى أعلى من الشفافية سيعتمد على كثافة الموارد والاستثمارات المطبقة على إدارة المعرفة	تقنيات خاصة	285 شركة	2021	هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على جودة المعلومات والشفافية التنظيمية من القضايا ذات الصلة بحوكمة الشركات واستدامتها	"Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology Processes: An Approach from IT Governance and Knowledge Management	Pedro Solana-González and Others	07
سيكون للذكاء الاصطناعي تأثير عميق على حوكمة الشركات	////	////	2020	هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التقدم المستمر والتكيف مع الذكاء الاصطناعي على ممارسة حوكمة الشركات	Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance	Michael Hilb	08
أن نظام إدارة المخاطر هو أداة مفيدة لحوكمة الشركة؛	///	///	2020	هدفت الدراسة الى عرض مكان ودور إدارة المخاطر داخل المنظمة في حوكمة الشركات	Risk management in Corporate governance	Adrian-Cosmin ، Dorel Mates	09

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

10	LAXMINARAYANA MAROLI	Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation	هدفت هذه الدراسة الى إستكشاف دور إدارة المعرفة في تقوية حوكمة الشركات في المنظمة	2019	120 مفردة من الأكاديميين ومديري الشركات والمسؤولين والمديرين والعاملين المديرين التنفيذيين، وطلاب الدراسات العليا	إستبيان	إدارة المعرفة مفتاح هام ورئيسي في وظائف أقسام المنظمة بما في ذلك مجلس الإدارة في تحقيق نجاح الشركة، والحد من فشل الشركات
11	Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz	Integrating knowledge management in sustainability risk Management practices for company survival	هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إدارة المعرفة حول العلاقة بين العوامل الحاسمة لإدارة مخاطر الشركة	2019	شركة من الشركات العامة المدرجة في ماليزيا	PLS-) (SEM	أن إدارة المعرفة هي مورد استراتيجي مهم لمساعدة الشركات على تطوير استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر
12	Junaid Ahmad. Muhammad Imran Malik and Asim Anwa	Knowledge Management and Employee's Performance in Télécommunication Industry	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين	2018	300 مدير	إستبيان	وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في أداء العاملين

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

13	العربي عمران، وليلى قطاف	دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة الاقتصادية	2017	50 من موظفي شركة مناجم الفوسفات	إستبيان	-وجود دور بارز ومهم لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال وفي شركة SOMIPHOS
14	Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others	HOW TO IMPROVE DECISION MAKING KNOWLEDGE MANAGEMENT	هدفت هذه الدراسة الى تحليل مدى أهمية إدارة تكنولوجيا المعرفة داخل المنظمات المعاصرة	2017	دراسة نظرية	/////	أهمية إدارة المعرفة باعتبارها ذات تأثير قوي في إتخاذ القرارات على جميع المستويات والمنظمات
15	قصابي إلياس	تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة	هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في الشركات الاقتصادية الجزائرية	2016	40 شركة اقتصادية جزائرية	إستبيان	وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير ايجابي بين إدارة المعرفة والأداء المتميز

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

عبد الناصر جمال عبد السرخي	16	أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية	2016	175 مفردة من موظفي شركات الاتصال الأردنية	إستبيان	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية بمختلف أبعادها في شركات الاتصالات الأردنية
مجبّل دواي إسماعيل	17	إدارة المعرفة وأثرها في الرقابة الداخلية	هدفت هذه الدراسة التعريف بإدارة المعرفة وتأثيرها على الرقابة الداخلية	2016	32 مفردة من مدراء فروع مصرف الرافدين.	إستبيان	وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة ومستوى الرقابة الداخلية
بوشالي عمار	18	دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات في ظل النظام المحاسبي المالي	تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات	2016	31 مفردة من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	إستبيان	وجود علاقة ارتباط قوية بين الإفصاح والشفافية ومستوى فعالية حوكمة الشركات

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

19	أوبكر بوسالم وعيسات فطيمة الزهرة	"إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحاكمية المؤسسية	هدفت هذه الدراسة الى تصميم وتطوير أنموذج خاص بدور إدارة المعرفة في تفعيل الحاكمية المؤسسية	2016	116 مفردة من عمال شركة إتصالات الجزائر	إستبيان	وجود دور إيجابي وقوي لإدارة المعرفة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات
20	Arwa hisham alrahahleh and Others	Knowledge Management and "Decision Making	هدفت هذه الدراسة الى إبراز عوامل إدارة المعرفة لاتخاذ قرارات استراتيجية	2016	دراسة نظرية	////	يساهم نظام إدارة المعرفة في تحسين نوعية صنع القرار
21	خنيش يوسف	"أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز حوكمة الشركات	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات	2015	120 مفردة من إطارات شركات المساهمة الجزائرية	إستبيان	تعتمد الشركات المدرسة على وسائل إتصال حديثة، وطرق تواصل سهلة ومفهومة، مما يسهل عملية التثقيف ونشر ثقافة الحوكمة.
22	Benjamin Fung	The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance	هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على الشفافية والإفصاح باعتبارهما من العناصر الأساسية لحوكمة الشركات القوية	2014	دراسة نظرية	///	ستكون زيادة الشفافية عاملاً مهماً للنجاح المستقبلي لحوكمة الشركات

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة المخاطر	إستبيان	72 مفردة من رؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين الأردنية	2012	هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر ادارته المعرفة في التقليل من المخاطر المالية في شركات التأمين الاردنية	أثر إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر المالية	أسامة موسى عايد الزعبي	23
تعد إدارة المعرفة آلية مهمة لتعزيز الابتكار وأداء الشركات،	نمذجة المعادلات الهيكلية	300 منظمة	2011	هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثار استراتيجيات إدارة المعرفة (KM) على ابتكار الشركة وأدائها	Strategic knowledge management ،innovation and performance	Carolina López–Nicolás, Angel L. Merono–Cerdán	24
وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة الخطر	///	///	2007	هدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر	دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر	أديب العمري، وإبراهيم الخلوف المكاوي	25

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد الإطلاع والتطرق في المباحث السابقة إلى مختلف الدراسات السابقة سواء باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا، سنحاول عرض أوجه التشابه والاختلاف بين بعض أهم الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من خلال التركيز على مجموعة من المعايير وهي:

- أهداف الدراسة؛
- مجتمع وعينة الدراسة؛
- أداة الدراسة؛
- الحدود المكانية للدراسة؛
- الحدود الزمنية للدراسة؛
- متغيرات الدراسة.

قمنا بالتركيز أساسا على هذه المعايير نظرا لأهميتها وتأثيرها على النتائج التي تتوصل لها الدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في دراسات مستقبلية، وفيما يلي سنعرض أهم الجوانب.

الفرع الأول: أوجه التشابه

1. من حيث أهداف الدراسة:

يمكن القول إن أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها اتفقت في الهدف البحثي للدراسة والمتمثل في إلقاء الضوء على موضوع مهم ألا وهو تطبيق واعتماد إدارة المعرفة في الشركات، كما اهتمت أغلب الدراسات (حسب الجدول السابق المتعلق بملخص أهم الدراسات السابقة) بنفس الهدف الرئيسي لدراستنا وهو استكشاف وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات من خلال تعزيز مختلف أبعاد حوكمة الشركات (الشفافية والإفصاح، تحسين عملية اتخاذ القرار، دعم إدارة المخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية)

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لا حضنا وجود بعض أوجه التشابه في مجتمع الدراسة بين دراستنا الحالية وبين مجموعة من الدراسات حيث تم تمثيل المجتمع في مجموعة من موظفي وعمال مختلف الشركات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية والشركات المساهمة سواء المدرجة أو الغير مدرجة، وبالأخص في الدراستين رقم 16 و19 (حسب الجدول السابق المتعلق بملخص أهم الدراسات السابقة) الذي كان التشابه شبه كلي من حيث مجتمع الدراسة، من خلال التركيز على عينة من عمال إدارات شركة إتصالات الجزائر.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

3. من حيث أداة الدراسة:

توافقت دراستنا مع أغلبية الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

4. من حيث متغيرات الدراسة:

اتفقت دراستنا بشكل عام من حيث اعتماد متغيرات الدراسة مع كل من:

- دراسة: (LAXMINARAYANA MAROLI، 2019) مقال بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تقوية حوكمة الشركات

- دراسة: (أبوبكر بوسالم وعيسات فطيمة الزهرة، 2016) مقال بعنوان:

إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحوكمة المؤسسية

في متغيرات الدراسة التي شملت: إدارة المعرفة كمتغير مستقل وحوكمة الشركات كمتغير تابع.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

1- من حيث أهداف الدراسة:

هدفت دراستنا إلى معرفة إستكشاف وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات بمختلف أبعادها بشكل تفصيلي وتوضيح الكيفية التي يتم بها تعزيز الحوكمة من خلال إدارة المعرفة، في حين أنه تجد أغلب الدراسات ركزت على دراسة دور أو أثر إدارة المعرفة على إحدى أبعاد الحوكمة على الأكثر ومنها دراسة كل من:

- دراسة (المعتز بالله البرنس محمد خليفة، 2020):

" دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط "

- دراسة (Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz, 2019)

"Integrating knowledge management in sustainability risk

Management practices for company survival "

- دراسة (عبد الناصر جمال عبد السرخي، 2016):

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية"

- دراسة (مجبل دواي إسماعيل، جاسم رحيم عذاري، 2016):

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

إدارة المعرفة وأثرها في الرقابة الداخلية

• دراسة (Arwa hisham alrahahleh and Others,2016)

“Knowledge Management and Decision Making “

• دراسة (أسامة موسى عايد الزعبي، 2012):

" أثر إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر المالية"

• دراسة (Benjamin Fung,2014)

“The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance “

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

نلاحظ تنوع مجتمع وعينة الدراسة بين مختلف الدراسات السابقة، حيث ركزت بعض الدراسات على الشركات الصناعية الإنتاجية، والبعض الآخر ركزت على الشركات المصرفية والبنكية مثل الدراسات الآتية:

• دراسة (حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، 2022)؛

• دراسة (المعتز بالله البرنس محمد خليفة، 2020)؛

• دراسة (العربي عمران، وليلى قطاف، 2017)؛

• دراسة (مجل دواي إسماعيل، جاسم رحيم عذاري، 2016)؛

• دراسة: (LAXMINARAYANA MAROLI، 2019)

في حين ركزت دراساتنا على الشركات الاقتصادية ذات الطابع الخدمي

3- من حيث الحدود المكانية:

أنجزت دراساتنا على شركة إتصالات في الجزائر، بينما تنوعت الحدود المكانية للدراسات السابقة في بلدان مختلفة كالأردن والعراق وإسبانيا والهند وماليزيا ورومانيا والبرازيل، كما أن الدراسة الميدانية اختلفت وتنوعت من قطاع الى قطاع اخر، أبرزها القطاع الخدمي، والقطاع الصناعي.

4- من حيث الحدود الزمنية:

أنجزت مختلف الدراسات السابقة في الفترة الممتدة ما بين 2001 الى غاية 2023، في حين أجريت دراساتنا في الفترة الممتدة: من سنة 2022 الى غاية سنة 2024.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

5- من حيث المتغيرات:

في أوجه التشابه أوضحنا المتغيرات التي اتفقت فيها دراستنا مع الدراسات السابقة، لكن يمكن القول أن أغلب الدراسات، قامت بدراسة المتغير المستقل إدارة المعرفة بشكل أبعاد (متغيرات مستقلة جزئية) في حين قامت بدراسة حوكمة الشركات من خلال التطرق لأحد أبعاده فقط، من خلال دراسة بعد واحد على الأكثر من الأبعاد وأهملت البعض الآخر، أما في دراستنا تم اعتماد إدارة المعرفة كمتغير شامل بدلا من تقسيمه إلى أبعاد لأن الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحليل علاقة و تأثير إدارة المعرفة كمنظومة متكاملة على تعزيز حوكمة الشركات، وهذا يتيح رؤية أوضح للعلاقة الكلية بين المتغيرين دون تشتيت التحليل في تفاصيل فرعية، في حين قسمنا المتغير التابع تعزيز حوكمة الشركات إلى متغيرات تابعة جزئية والتي تمثلت في تعزيز الشفافية والإفصاح، تحسين عملية إتخاذ القرار، تقليل المخاطر، و تعزيز الرقابة الداخلية، حتى يصبح التحليل الإحصائي أكثر دقة، حيث يمكن اختبار وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وكل بعد من أبعاد الحوكمة بشكل منفصل، مما يساعد في التوصل إلى استنتاجات أكثر دقة وموثوقة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال كل من إدارة المعرفة وحوكمة الشركات نلاحظ أن كل دراسة تنطلق من إشكالية رئيسية مختلفة عن الأخرى، فمن خلال تلك الدراسات تم الوصول إلى نتائج تخدم الدراسة الحالية، الأمر الذي يعتبر ميزة في حد ذاتها لأنه أمد الدراسة بالعديد من المعارف والأفكار حول موضوع الدراسة، وكذلك تم إجراء مقارنة بين إدارة المعرفة وحوكمة الشركات في الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

كما واتفقت معظم الدراسات السابقة في إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في الشركات، وتوضيح دورها في التأثير الإيجابي على الشركة من حيث تحقيق الشفافية والإفصاح وتحسين عملية إتخاذ القرار، والتقليل من المخاطر، وتحسين مستوى الرقابة الداخلية، التي بدورها تعكس صورة إيجابية عن الشركات، ولكن كان هناك عدد قليل على حد علم الباحث لا يكاد يذكر من الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات بشكل مباشر أو غير مباشر، وكان هذا إحدى مبررات هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

بالإضافة الى أن الدراسات التي تطرقت الى تعزيز حوكمة الشركات، نلاحظ أنه كل دراسة تختلف في المشكلة التي تعالجها، وقد وضحت أغلب الدراسات طرق وسبل تعزيز حوكمة الشركات، ووضحت بعض الدراسات المتغيرات التي تعمل على تعزيز حوكمة الشركات داخل الشركات.

وكذلك اختلفت الدراسات السابقة في المجالات التي طبقت فيها، حيث طبقت بعض الدراسات على المؤسسات ذات الطابع العام، وبعضها الآخر على الشركات الاقتصادية مثل الشركات الصناعية، الخدمية والشركات البنكية وغيرها من الشركات والهيئات.

ولكن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها هدفت إلى قياس وتحليل العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة وتعزيز الحوكمة في شركة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

وبالتالي فإنه بناء على آراء ووجهات نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر لولاية الأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات في شركة إتصالات الجزائر، سوف تخرج هذه الدراسة بالتوصيات التي من شأنها المساهمة بكفاءة وفعالية في تعزيز الحوكمة في الشركات الجزائرية، بطريقة تعزز كفاءتها الداخلية وتزيد من شفافيتها، وتضمن إستدامة أدائها، بشكل يسمح بتحقيق مكاسب للشركة نفسها ويدعم إقتصاد الدولة ككل.

بالإضافة الى انه ما يميز هذه الدراسة أيضا، أنها من أولى الدراسات المحلية التي تناولت موضوعي إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات بشكل مباشر معا وبنوع من التفصيل على حد علم الباحث، وكذلك تتميز الدراسة في المكان الذي سوف تطبق عليه، فهي تتناول شركة هامة من الشركات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي شركة إتصالات الجزائر التي تعتبر من بين الشركات الكبرى في قطاع الإتصالات في الجزائر، والتي لها مبادرات وتوجهات لتطبيق إدارة المعرفة والحوكمة على مستواها.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، حيث تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ولفترات زمنية مختلفة، بحيث إشتملت على أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير، بالإضافة الى مقالات بحثية في مجلات علمية دولية محكمة وأوراق بحثية مشاركة في ملتقيات علمية، هذه الدراسات مست على الأقل أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما أو أبعاد المتغيرات وأنجزت خلال سنوات 2001 إلى سنة 2024.

وقد إهتمنا بتحليل كل دراسة خاصة ذات العلاقة المباشرة بإشكالية دراستنا من عدة جوانب منها الهدف والأهمية ونموذج الدراسة والأدوات المستعملة لجمع البيانات وكذا طرق التحليل المستعملة، وصولاً إلى تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تمت صياغتها. ومن خلال الإعتماد على التحليل المتعمق للدراسات السابقة استنتجنا نقاط الإختلاف والتشابه مع دراستنا وكذا تحديد الفجوة البحثية للدراسة التي نسعى لتغطيتها والمتمثلة في كيفية تحسين وتعزيز حوكمة الشركات بالإعتماد على إدارة المعرفة أي البحث في تحليل العوامل أو الآليات التي تساهم في تحسين وتطوير الحوكمة، وتقديم نموذج للدراسة إعتماًداً على مخرجاتها، بما يتناسب أهداف دراستنا.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المديرية العملية لشركة

إتصالات الجزائر –

–الأغواط

تمهيد:

تطرقنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين الى مختلف الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية التي ترتبط بإدارة المعرفة وحوكمة الشركات والعلاقة بينهما، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة التأكد من مدى مطابقة الإطار النظري المذكور سابقا مع الإطار العملي، وقد اختيرت على إثر ذلك المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط - كشركة لدراسة الحالة. سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية السالفة الذكر، والتعرف على واقع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط - بعد أن يتم تقديم عرض لها بهدف تعريفها، حيث سنتناول وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع وأدوات مستخدمة بهدف جمع البيانات والمعلومات وتحليل وإختبار الفرضيات وصولا إلى استخلاص النتائج الإحصائية وتوضيح العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة.

وهو ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار التعريفي بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط -؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛
- **المبحث الثالث:** تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛
- **المبحث الرابع:** قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة؛
- **المبحث الخامس:** تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار التعريفي بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط-

سيتم التطرق فيما يلي إلى التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية - الأغواط- من خلال التعرض الى تاريخ نشأة شركة إتصالات الجزائر وتنظيمها، بعد ذلك سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية - الأغواط التي كانت محل دراسة الحالة، وكذا الهيكل التنظيمي للمديرية العملية والمهام الموكلة لكل قسم أو مصلحة من اقسام ومصالح المديرية.

المطلب الأول: نبذة عن تاريخية عن شركة إتصالات الجزائر

شرعت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 في عمل إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 تجسد في القرار 2000/03 الذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن قطاع الإتصالات، ونتج عنه إنشاء شركة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وشركة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد والمواصلات ووكلت لهذه الأخيرة مهمة الرقابة، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس مبدأ الفصل بين أنشطة تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

بعبارة أخرى يمكن القول ان الهدف من هذا القرار كان إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين اثنين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في شركة " بريد الجزائر "، والثاني يتكفل بالشبكات والإتصالات متمثلة في " إتصالات الجزائر ".

بعد ذلك قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالعديد من الدراسات من أجل الانطلاق الرسمي لشركة إتصالات الجزائر استغرقت أزيد من سنتين، فكان على شركة إتصالات الجزائر وإطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لتتطلق بصفة رسمية وتصبح شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، وتعمل على إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، إذ أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة عمل مغايرة وموجهة نحو فتح سوق الإتصالات على المنافسة وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وتجدر الإشارة الى أن الجزائر اليوم من خلال مجمع إتصالات الجزائر تحرص كل الحرص على تمكين جميع مواطنيها، بصفة منصفة وأينما وجدوا، من الإستفادة من خدمات الإتصالات، لاسيما عبر الأنترنت، وذلك باستغلال كل التكنولوجيات المتاحة، ووفقا لبيانات الاتحاد الدولي للإتصالات تحوز الجزائر أحد أعلى معدلات النفاذ إلى الأنترنت الثابت في محيطها الجغرافي، مرتكزة على شبكة من الألياف البصرية الأولى إفريقيا، يبلغ طولها أكثر من 200 ألف كلم.

المطلب الثاني: تنظيم شركة إتصالات الجزائر

تعد إتصالات الجزائر شركة فرعية تابعة لمجمع إتصالات الجزائر، وهي شركة رائدة في سوق الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجهة للزبائن سواء القطاع العام أو الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت إتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الإستخدامات الجديدة.

إتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء شركة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام شركة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 02B¹.

الفصل الثالث: دراسة حالة

في حين كانت بنيتها التحتية مكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC)، شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما رقمية، معيار GSM، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC)، منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للإتصالات الفضائية.

وفي الجدول الموالي يتم توضيح أهم معلومات إتصالات الجزائر بالأرقام:

جدول رقم(3-1): إتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 5.9 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.5 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية

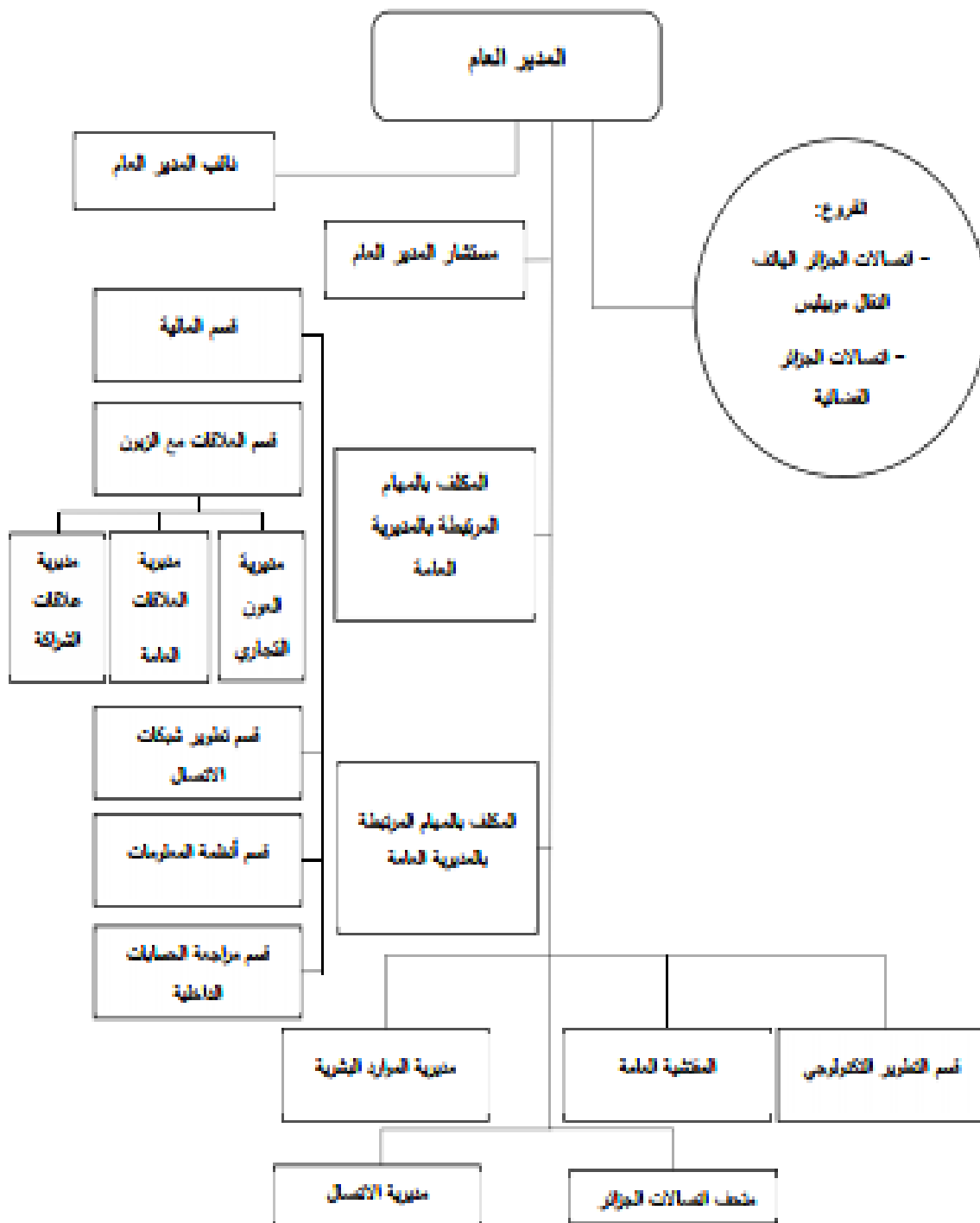
المصدر: <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> تاريخ الاطلاع:

2024/08/15

الفصل الثالث: دراسة حالة

ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة إتصالات الجزائر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة إتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المديرية العامة لشركة إتصالات بتاريخ جوان (2024)

الفصل الثالث: دراسة حالة

أما من ناحية التسيير فحتى سنة 2009 كان تسيير إتصالات الجزائر من اختصاص مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تتفرع عنها 13 مديرية إقليمية، تم تحديد مقرها حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية بدورها على مديريات ولائية، تمكنت شركة إتصالات الجزائر من التواجد في 48 ولاية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالجزائر العاصمة بمجموع 50 مديرية عملية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي المديريات الولائية على وكالات تجارية موزعة على الدوائر المختلفة لأي ولاية من ولايات الوطن.

بعد ذلك حاولت إتصالات الجزائر إحداث نقلة في تنظيمها وهيكلها الإداري حيث سعت إلى توزيع المسؤوليات من المديريات الإقليمية إلى المديريات الولائية وقد تطور هذا سنة 2010 مع تفويض مهمة مراقبة سيرورة العمل داخل المديريات العملية إلى المديرية الإقليمية، أي أن كل مديرية تقوم بالتسيير والإشراف على عملها لكن تبقى المديرية الإقليمية تراقب هذه المديريات العملية والتي يتطلب منها تحقيق النتائج المتوقعة، وكان من النتائج هذه الهيكلية المركزية في إتخاذ القرار واستغراق المعلومات وقت طويل للوصول إلى هدفها، لذلك قررت شركة إتصالات الجزائر التوجه تدريجيا نحو اللامركزية في إتخاذ القرار داخل هيكلها ومصالحها، من خلال عملية هيكلية داخلية واسعة شملت إنهاء مهام المديريات الإقليمية الـ 13 للشركة وإسناد المهام للمديريات العملية الولائية.

انطلق مخطط الهيكلية هذا بحلول شهر جوان 2016 من خلال تغييرات مست الإدارة المركزية، في خطوة هدفت إلى إعطاء نفس جديد للشركة، ولقد تم فتح مناصب جديدة للشباب على وجه الخصوص منها من تم إستخدامه في مؤسسات وطنية فضلا عن ترقية مست عددا من الموارد البشرية وخاصة في المناصب القيادية، كما هدفت هذه الإجراءات إلى محاربة البيروقراطية، والمركزية في إتخاذ القرار، وجعل الأساس في التعامل هو اللامركزية ونقل المعلومة بسرعة، فتم إنهاء مهام المديريات الإقليمية الـ 13 لمجمع إتصالات الجزائر، أين كانت كل مديرية إقليمية تضم من 3 إلى 5 مديريات ولائية، وتم إسناد المهام إلى المديريات الولائية العملية بالتنسيق مباشرة مع المدير العام للمديرية المركزية دون الحاجة إلى وسيط المديريات الإقليمية، بعد ما تبين بأنها شكلت عائقا في التسلسل الإداري ونقل المعلومة.

وعليه منحت صلاحيات أوسع للمديريات العملية الولائية أهمها تمثيل المديرية العامة في كل ولايات الوطن وتسهيل تعاملاتها الإدارية ما يجعل كل مديرية مسؤولة على نفسها في التسيير والتسييد والتحصيلات مع ضرورة الاتصال الدائم والمتبادل بين المديريات العملية المختلفة والمديرية العامة عبر وسائل تكنولوجيا

سعت شركة إتصالات الجزائر إلى تطويرها لتسهيل الاتصال بين مختلف المستويات الهرمية، في هذا الإطار تبنت الشركة نظام اتصال داخلي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحتوي على مجموعة من الأنظمة

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرعية لتعزيز الاتصال الداخلي، من بينها (Messagen Interme)، وهي عبارة شبكة بريد إلكتروني يتم عن طريقها التواصل داخليا بصفة رسمية بين جميع العمال، حيث يتم تزويد كل عامل بمجرد التحاقه بالشركة ببريد إلكتروني مهني لاستعماله في التواصل مع زملائه ومروؤسيه، كما يعتبر وسيلة رسمية للعمل فيما يتعلق بتنفيذ المهام وتلقي وثائق رسمية يحتاجها هؤلاء العمال ككشف الراتب مثلا، و يعمل هذا النظام على تسهيل العمل وضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب من جهة، ويحافظ على أمن البيانات والمعلومات التابعة للشركة من جهة أخرى.

وفيما يخص التعليمات الداخلية ومختلف الاتفاقيات التي تبرمها الشركة وإعلانات التوظيف والترقية، أنشأت شركة إتصالات الجزائر بوابة الكترونية (Tamassol) تهدف إلى النشر الإلكتروني فيما يتعلق بالحياة المهنية للعمال، ونظرا لخصوصية النشاط وكبر حجم شركة إتصالات الجزائر وأهمية المعلومات فيها أنشأت أيضا الشركة نظام إلكتروني فرعي يسمى (File Transfer Protocol) يسمح بنقل الملفات الإلكترونية خاصة ذات الحجم الكبير مما يسمح للولوج لجميع المعلومات دون عناء، والتواصل بين هيئات التسيير عبر الوطن (المديرية العامة ومختلف المديريات الفرعية)، ومع مرسوم ترسيم العشر الولايات الجديدة بلغ عدد المديريات العملية لشركة إتصالات الجزائر 58 مديرية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالجزائر العاصمة بمجموع 60 مديرية عملية عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر-الأغواط-

تعد المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بولاية الأغواط إحدى المديريات العملية لشركة إتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة، تشرف المديرية على 313 عامل سنة (2024) موزعين عبر وكالاتها التجارية والتقنية في جميع دوائر ولاية الأغواط (دائرة الأغواط، دائرة آفلو، دائرة حاسي الرمل)، أما داخل مقر المديرية فتضم 57 عامل والباقي موزعين على مختلف الوكالات التجارية والخلايا التابعة للمديرية العملية، والجدول التالي يوضح توزيع عدد عمال المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-2): عدد عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر-الأغواط-

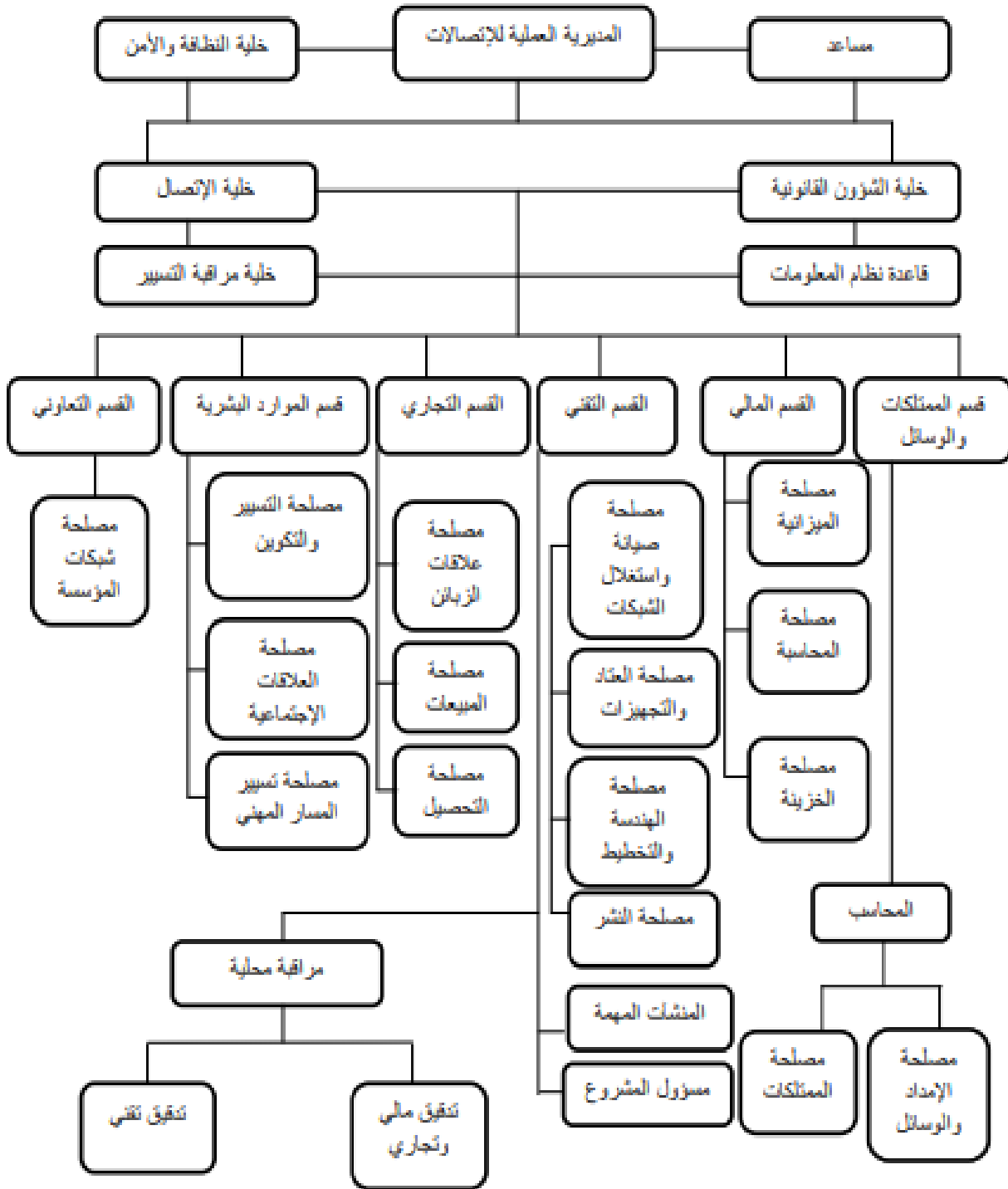
الفئات العمالية	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تطبيق	إجمالي عدد العمال
سنة 2024	13	208	44	48	313

المصدر: معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر-الأغواط-

ومن أجل توضيح مختلف المهام الموكلة إلى هؤلاء العمال بالمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر-الأغواط-سوف نستعين بهيكلها التنظيمي الموضح أدناه والذي إطلعنا عليه أثناء القيام بالدراسة بالمديرية العملية، وهو موضح في الشكل أدناه:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر - الأغواط-



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - الأغواط-

الفصل الثالث: دراسة حالة

يعد الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية على إختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات للمديرية العملية للإتصالات الجزائر * الأغواط* فيما يلي:

1- **المدير العملي للمديرية:** هو المسؤول الأول عن جميع مصالح المديرية العملية وعن السير الحسن لمختلف مصالحها على مستوى كامل تراب ولاية الأغواط.

2- **قسم الموارد البشرية:** يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

أ- **مصلحة تسيير التكوين:** تقوم بتنظيم الدورات التكوينية للعمال، متابعة الاتفاقيات مع مختلف المؤسسات التكوينية، واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

ب- **مصلحة العلاقات الاجتماعية:** تعمل على تنظيم العلاقات بين العمال، وكذا بين العمال والإدارة من جهة أخرى؛

ج- **مصلحة المسار المهني:** مهمتها الإشراف ومتابعة أجور العمال والتسيير الإداري لهم.

2- **القسم التجاري:** يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالاستماع والإصغاء لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (الشركات)؛

ب- **مصلحة المبيعات:** تحرص على توفير خدمات الشركة على مستوى كافة الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

ج- **مصلحة التحصيل:** هي الجهة المسؤولة عن جمع الفواتير المستحقة والمتابعة المالية للمشتريين، سواء الافراد أو الشركات، كما تشمل متابعة الديون المستحقة على العملاء وإصدار إشعارات الدفع وإجراءات التحصيل اللازمة لضمان إستمرارية التمويل والسيولة المالية للشركة.

3- **القسم التقني:** وتتمثل مصالحه في:

أ- **مصلحة صيانة واستغلال الشبكات:** مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛

ب- **مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات:** تهتم بصيانة التجهيزات (الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي ... الخ)

ج- **مصلحة التركيب والتوزيع:** تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

د- **مصلحة الهندسة والتخطيط:** مهمتها الأساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

هـ **مصلحة شبكات الشركة:** تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين العمال داخل المديرية؛

الفصل الثالث: دراسة حالة

و-الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة.

ز-مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

ي -مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4-القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

أ-مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.

ب -مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات الشركة بشكل يومي.

ج -مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل الشركة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5-قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

أ-مصلحة المشتريات: توفر للشركة احتياجاتها من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي والكوابل ... الخ

ب -مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف

الأقسام والمصالح من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والمكاتب ... الخ

ج-مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6-مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال

داخل الشركة أو بين الشركة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل الشركة أمام مختلف

الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، والمشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على

الصفقات، بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7-قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8-الخلايا: بدورها مجزأة إلى عدة خلايا فرعية (مكاتب)، تتمثل في:

أ-خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في تنظيم الأمن الداخلي للشركة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة.

ب-خلية الإتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم

المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، أي تمثيل المديرية لدى مختلف مصالح وسائل الاعلام.

ج-خلية مراقبة التسيير: مكتب لوحة القيادة مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل الشركة

والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة

10-التفتيش: تتمثل مهام هذه المصلحة في تقديم مختلف التقارير للمسؤولين المباشرين لها، وكذا القيام بالمراقبة المفاجئة لمختلفة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المديرية أو إحدى وكالات التابعة لها، مثل مراقبة النفقات المهنية، والرصيد البنكي للمديرية¹.

المطلب الرابع: واقع تطبيق إدارة المعرفة وممارسة حوكمة الشركات في شركة إتصالات الجزائر
الفرع الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة في شركة إتصالات الجزائر.

تعد شركة إتصالات الجزائر من بين أبرز الشركات الاقتصادية الجزائرية التي سعت ولا زالت تسعى إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة لتعزيز قدراتها التنافسية (دراسة: عبد الله عقون، 2022) والعمل على تحسين جودة خدماتها، وتأتي هذه الممارسات على عدة مستويات تهدف الاستفادة من المعرفة المتاحة وتطويرها، ولعل من أهم جوانب إدارة المعرفة في الشركة نجد ما يلي:

1- جمع وتخزين المعرفة:

تعتمد إتصالات الجزائر على أنظمة وقواعد بيانات متطورة لجمع وتخزين المعلومات المتعلقة بالعمليات الداخلية للشركة، وشكاوى العملاء، وبيانات السوق، مما يساعد على الفهم الشامل حول أداء الشركة.

2- نقل المعرفة ومشاركتها:

يتم تشجيع عمال إتصالات الجزائر على مشاركة المعرفة فيما بينهم، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو عبر المنصات الرقمية الداخلية، بهدف تحسين كفاءة الفرق ورفع جودة الأداء.

3- اعتماد التكنولوجيا:

تعتمد الشركة على أدوات وتقنيات حديثة مثل نظم المعلومات الجغرافية، وأنظمة البيانات الضخمة لتحليل البيانات وتحسين العمليات.

4- التدريب والتطوير:

تقوم شركة إتصالات الجزائر على تنظيم برامج تدريبية دورية لعمالها لضمان تحديث مهاراتهم ومعارفهم، وخاصة فيما يتعلق بالتقنيات الجديدة وتقديم خدمات تتماشى ومتطلبات الزبائن.

¹ - اعتمادا على معلومات مقدمة من خلية الاتصال للمديرية العملية لإتصالات الجزائر - الاغواط-

5- تشجيع الابتكار:

تعتبر الشركة الابتكار جزءا أساسيا من استراتيجيتها، حيث تعمل على تشجيع عمالها على اقتراح أفكار من شأنها تحسين الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

6- قياس وتقييم إدارة المعرفة:

تقوم شركة إتصالات الجزائر بمتابعة وتقييم تأثير أنشطة إدارة المعرفة، وذلك من خلال مؤشرات الأداء في قياس فعالية العمليات وتحسينها بناء على نتائج ملموسة. إجمالاً يمكن القول بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الشركة ان واقع إدارة المعرفة في شركة إتصالات الجزائر يعد قيد التطوير، ورغم التحديات التي تقف عائق امام الشركة، فانه تسير الشركة في اتجاه إيجابي خاصة مع توجهها نحو التحول الرقمي والتحديث التدريجي للبنية التحتية للشركة.

الفرع الثاني: ممارسة حوكمة الشركة في شركة إتصالات الجزائر

ان واقع ممارسة حوكمة الشركات في شركة إتصالات الجزائر يعكس تطورا ملحوظا، حيث تعد من أهم الشركات التي سعت في هذا المسار، خاصة مع تزايد إهتمام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية، تحسين الإدارة، وتقليل المخاطر، ومع ذلك لازال هناك تحديات تواجه تحقيق حوكمة متكاملة تتوافق مع المعايير الدولية، ولعل أنه أبرز جوانب ممارسة الحوكمة في الشركة نجد ما يلي:

1. الشفافية والإفصاح:

تهتم شركة إتصالات الجزائر بتعزيز الشفافية من خلال تحسين الإفصاح عن المعلومات المالية والغير المالية، مثل التقارير الدورية حول الأداء المالي للشركة وأهداف الشركة الاستراتيجية.

2. هيكل مجلس الإدارة:

تتكون إدارة شركة إتصالات الجزائر من مجلس إدارة يشمل ممثلين من الحكومة وبعض الشخصيات المستقلة، الا انه هناك حاجة لتعزيز الاستقلالية وإشراك خبراء مستقلين بشكل أكبر لضمان عدم التحيز وتوفير رؤى جديدة، يتم توجيه الشركة من قبل الحكومة الجزائرية كونها مملوكة للدولة بنسبة 80%.

3. إدارة المخاطر:

تعتمد شركة إتصالات الجزائر على استراتيجيات لإدارة المخاطر، خاصة المخاطر المالية والتشغيلية، لضمان إستمرارية العمليات وتقليل التأثير السلبي للأحداث الغير متوقعة.

4. المسؤولية الاجتماعية:

تلعب شركة إتصالات الجزائر دورا هاما في المسؤولية الاجتماعية، حيث تشارك في العديد من المبادرات لدعم التنمية المحلية وتقديم خدمات للمجتمع، مثل تحسين البنية التحتية للإتصالات في مناطق الظل وتوفير خدمات ميسرة للمجتمع، كما انها تدعم المبادرات التعليمية والتدريبية التي تستهدف فئة الشباب وتطوير مهاراتهم مما يساهم في تعزيز فرص نجاحهم في سوق العمل.

5. آليات الرقابة والتدقيق الداخلي:

تتبنى شركة إتصالات الجزائر آليات رقابة وتدقيق داخلي لضمان الإمتثال للإجراءات والسياسات الداخلية، مما يساهم في تعزيز النزاهة والكفاءة التشغيلية، حيث تشمل هذه الآليات فحص العمليات المالية، متابعة الأداء، ومراقبة الإمتثال للمعايير القانونية والتنظيمية.

إجمالا وبشكل عام يعكس واقع ممارسة حوكمة الشركات في شركة إتصالات الجزائر تقدما لا بأس به خاصة في بعض الجوانب مثل الشفافية والرقابة، وإدارة المخاطر، ولكن لايزال هناك مجال خاصة فيما يتعلق بزيادة الاستقلالية وتبني معايير الحوكمة الدولية، الا انه يمكن القول إن شركة إتصالات الجزائر تسير في الاتجاه الصحيح في تبني ممارسة حوكمة الشركات كجزء من استراتيجيتها لتعزيز الكفاءة وتحقيق التوازن بين مصالحها الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز مكانتها في السوق المحلي ودعم الثقة بين المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة ككل.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من المتفق عليه أنه لكل دراسة علمية إطارها المنهجي، الذي يتم إتباعه لحصر مختلف جوانب البحث العلمي وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة وتقصي الواقع، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة:

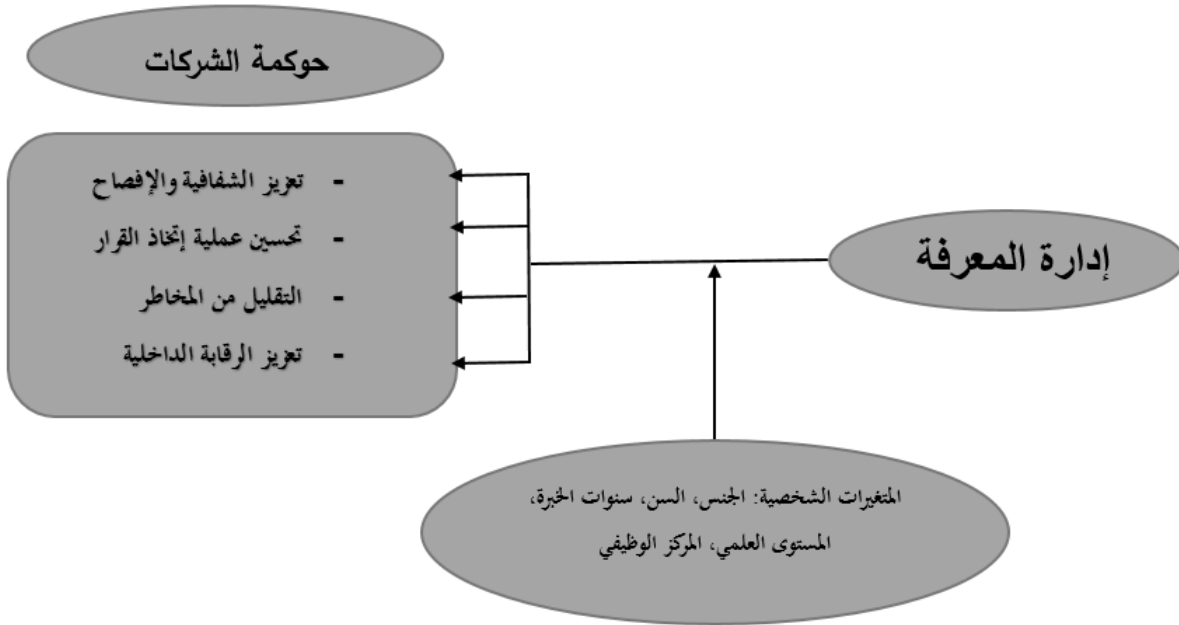
المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد تجميعها والمنهج المتبع في هذه الدراسة، تم الاعتماد على الإستبانة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد تم كذلك الاعتماد على المقابلة الشخصية التي تمت مع بعض الإطارات السامية (مدراء / مستشارين) بالشركة محل الدراسة وإطارات لهم علاقة بموضوع الدراسة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح مراحل تطوير الإستبانة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المستخرجة من الإستبانة.

الفرع الأول: نموذج الدراسة

إنطلاقاً مما سبق وعلى ضوء الإشكالية والتساؤلات التي تم طرحها في الدراسة وكذا الأهداف المرجوة منها، وبعد مراجعة مختلف الأدبيات الخاصة بالدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج للدراسة الذي يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال أنموذج الدراسة أنه يهدف الى استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل في الدراسة، وتعزيز حوكمة الشركات كمتغير تابع بأبعادها الأربعة (تعزيز الشفافية والإفصاح، تحسين عملية اتخاذ القرار، تقليل المخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية) في الدراسة.

الفرع الثاني: مراحل تطوير الإستبانة

تم تطوير الإستبانة من خلال عدة مراحل لضمان قدرتها وصلاحيتها في تحقيق الهدف المرجو منها، وفيما يلي سيتم توضيح ما تم القيام به في كل مرحلة:

1- بناء أداة الدراسة:

إنطلاقاً من مخطط الدراسة المعتمد واعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، ومن خلال الإطلاع على العديد من الكتب والمقالات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم القيام بتصميم استبانة خاصة، كان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة، لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم أثناء إعدادها محاولة الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات البسيطة المفهومة والمتداولة في محيط العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-3): مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الإستبيان

طبيعة المتغير	متغير الدراسة	الفقرات وفق ما جاءت في الإستبيان	المصادر المعتمدة في القياس
متغير مستقل	إدارة المعرفة	من الفقرة رقم (01) إلى رقم الفقرة (14)	-بوركو عبد المالك (2023)، -عقون عبد الله (2022)، -العراي عمران وقطاف ليلي (2017) -Khaled Salman Bishara Hijazin (2022)
متغير تابع	تعزيز حوكمة الشركات		
	تعزيز الشفافية والإفصاح	من الفقرة رقم (15) إلى الفقرة رقم (19)	-بلال هاشم النصور (2020) -أوبكر بوسالم وعيسات فطيمة الزهرة (2016) - Benjamin Fung (2014)
	تحسين عملية إتخاذ القرار	من الفقرة رقم (20) إلى الفقرة رقم (24)	- بلال هاشم النصور (2020) - LAXMINARAYANA MAROLI (2019) - Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others (2017)

التقليل من المخاطر	من الفقرة رقم (25) إلى الفقرة رقم (29)	- بلال هاشم النسور (2020) -أسامة موسى عايد الزعبي (2012)، أديب العمري، - وإبراهيم الخلوف الملكاوي (2007) - Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz (2019)
تعزيز الرقابة الداخلية	من الفقرة رقم (30) إلى رقم (34)	-بلال هاشم النسور (2020) -مجل دوي إسماعيل وجاسم رحيم عذاري (2016) 2016

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

2- صدق المحتوى (الصدق الظاهري) لأداة الدراسة:

بعد اعداد الإستبانة في شكلها الأولي كان لابد من إختبار صدق محتواها، حيث عرضت على عدد من المحكمين، والملحق رقم (2) يوضح أسماء السادة الأساتذة محكمي الإستبانة، وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالمحور أو البعد الذي أدرجت فيه، مع التأكيد على ضرورة اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة ولأجل تسهيل العمل عليهم تم تصميم نموذج استبانة رتبت فيها الفقرات حسب المحور والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يمكن القول أن الردود التي تم تلقيها من قبل المحكمين إتفقت على ما يلي:

- الإستبانة جيدة وصالحة لقياس الهدف الذي صممت من أجله، حيث لم يتم تلقي أي ملاحظات بخصوص عدم توافق المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى الاعتماد على تحليل الدراسات السابقة في بناء الأبعاد والفقرات.
- طلب تعديل بعض الأسئلة المتعلقة، ببعد تقليل المخاطر وبعد تعزيز الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى بعض التصحيحات في الصياغة اللغوية.

3- الإستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقاً مما سبق ومحاولة العمل على الالتزام بأراء ونصائح المحكمين، تم تعديل الإستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية هي كالآتي:

3-1- الجزء الأول: يتضمن الرسالة التعريفية، حيث يتم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، والتأكيد من خلالها على سرية تداول البيانات والمعلومات وإرتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك تم التنويه بأن الإجابات المدلى بها ستحظى بالسرية التامة وستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الموضوعية والدقة في الإجابة على الإستبانة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

3-2- الجزء الثاني: يتضمن المعلومات الشخصية والتمثلة في (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي).

3-3- الجزء الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بقياس تطبيق إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال 14 عبارة.

3-4- الجزء الرابع: يتضمن الأبعاد المتعلقة بتعزيز حوكمة الشركات، والتمثلة في:

- **البعد الأول:** تعزيز الشفافية والإفصاح: خصصت له 05 فقرات.
- **البعد الثاني:** تحسين عملية إتخاذ القرار: خصصت له 05 فقرات.
- **البعد الثالث:** التقليل من المخاطر: خصصت له 05 فقرات.
- **البعد الرابع:** تعزيز الرقابة الداخلية: خصصت له 05 فقرات.

الفصل الثالث: دراسة حالة

كما تجدر الإشارة الى أنه تم الاعتماد على مقياس (likert) الخماسي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) توزيع درجات مقياس (likert) الخماسي

5	موافق بشدة
4	موافق
3	موافق إلى حد ما
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مقياس ليكارت الخماسي

أما فيما يتعلق لكيفية تحديد إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستبيان، فقد تحصلنا على طول الفئة (0,8)، وهو نتيجة حاصل قسمة العدد " 04 " (المدى = 5-1) على العدد "05" (عدد درجات سلم ليكارت)، وذلك وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): المتوسطات الحسابية والإتجاهات الموافقة لها

إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة
غير موافق بشدة	[1,79-1]
غير موافق	[2,59- 1,8]
موافق إلى حد ما	[3,39-2,6]
موافق	[4,19-3,4]
موافق بشدة	[5-4,2]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحقيقه، والذي يضم بدوره خمسة مستويات وهي (منخفض بشدة، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية والمستويات الموافقة لها

المستوى	المجال الفئوي
منخفض	[1-2.32]
متوسط	[2,33-3,65]
مرتفع	[3.66-5]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقدير مستويات الموافقة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة، كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي، أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى، التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض الإشكاليات المدروسة تغطي مجتمعات كبيرة يصعب الإلمام بكل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كما قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا ما كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها تم استهداف شريحة من الإطارات السامية وإطارات الشركة من مدراء ومستشارين، رؤساء الأقسام والمصالح ومساعدین إداريين ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة العاملين بشركة إتصالات الجزائر بالمديرية العملية لولاية الأغواط، حيث انه قدر مجتمع الدراسة 221 مفردة إحصائية، متواجدين في المديرية في حد ذاتها ومختلف الوكالات والخلايا التابعة لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. قمنا في دراستنا هذه بإختيار عينة الدراسة بصفة عشوائية، وذلك بتحديد حجم العينة عند درجة الثقة 95%، والدرجة المعيارية المقابلة لها هي (1,96)، وهو مستوى يعتمد ويستخدم في البحوث العلمية، وتم حساب حجم العينة وفق معادلة (ستيفن ثامبسون) التالية¹:

$$N = N * P (1-P) / [(N-1) (d^2/z^2) + P (1-P)]$$

n : تمثل حجم العينة.

N : تمثل حجم المجتمع (221).

P: معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع، وقد إعتدنا على القيمة الأكثر إستخداما 50%.

d: نسبة الخطأ المسموح به في العينة وهو يساوي: - إذا كان مستوى الثقة 95% = 0,05.

- إذا كان مستوى الثقة 99% = 0,01.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة:

- إذا كان مستوى الثقة 95% = 1,96

- إذا كان مستوى الثقة 99% = 2,58

وبالتعويض في المعادلة السابقة، حصلنا على القيمة المقربة للعدد (141) كحجم للعينة.

وبناء عليه تم توزيع 141 إستمارة، أسترجم منها (127)، منها (115) صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (81,56%) من إجمالي الإستمارات الموزعة، أما الاستمارات التي لم تسترجم، راجع لعدة أسباب من بينها خروج البعض منهم في عطل سنوية والبعض الآخر في عمل مهام خارج المديرية.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بالإعتماد على برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية) أو كما أصبح يسمى مؤخر (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات) والذي يرمز له إختصارا (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار الثلاثون (VERSION30)، وذلك من أجل تحقيق أهداف

¹-K Steven. Thompson, in: Published by John Wiley & Sons, sampling third ed., Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2012, pp. 59-60.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الدراسة، من تحليل البيانات التي تم جمعها وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات، ويعتبر برنامج (SPSS) من أبرز البرامج في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاءة عالية؛

تستخدم الأساليب الإحصائية بهدف الخروج بنتائج وقرارات، ولا بد أن يمر بعدة خطوات أولى هذه الخطوات تحديد الإشكالية المراد دراستها والتي تعتبر الركيزة الأولى من أجل استخدام الأساليب الإحصائية، لتأتي الخطوة الثانية وهي تحديد أداة جمع البيانات، ثم الخطوة الثالثة وهي تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي يتم جمع البيانات منها وطرق جمعها، ثم الخطوة الرابعة تتمثل في ترميز البيانات وإدخالها، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب الأهداف المرجوة من الدراسة.

وفيما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي إستخدامها:

- **التكرارات والنسب المئوية (Percentages et coefficient)** من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة.
- **معامل الارتباط (persson):** الذي أستخدم لتحديد الإتساق الداخلي لأداة الدراسة وكذلك طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- **لإختبار ثبات أبعاد محاور أداة الدراسة تم الاستعانة بطريقتين، الأولى استخدام معامل ألف كرونباخ (Cronbach' s Alpha)، والثانية استخدام طريقة التجزئة النصفية حسب معامل (Spearman Brown-).**
- **إختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)،** لمعرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk Test)** يستخدم أيضا للتحقق من مدى تطابق توزيع عينة الدراسة مع التوزيع الطبيعي.
- **المتوسط الحسابي (Mean)** وذلك لمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، بالإضافة الى أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- **الإنحراف المعياري (Standard Deviation)** وذلك للتعرف على مدى إنحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كما يعتمد عليه لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

الفصل الثالث: دراسة حالة

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression Analysis) لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T) لمتوسط عينة واحدة (Independent sample T Test)، لإختبار الفرق بين متوسطي عينتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لقياس درجة معنوية الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الصدق والثبات البنائي لأداة الدراسة

بعدما تم صياغة الإستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى، تم إخضاعه لإختباري الصدق والثبات، لذا سنحاول في هذا الجزء أن نحدد مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يسمى في المعالجة الإحصائية بصدق الإتساق الداخلي، والتعرف كذلك على مدى ثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، أن تقيس عبارات الاستبيان الأهداف التي تسعى الوصول إليها، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، وقد تم تقدير الصدق البنائي بإستخدام عينة استطلاعية وعددها (30) مفردة إحصائية، وهناك قاعدتين نأخذها بعين الإعتبار في تحديد الصدق البنائي تتمثل في¹:

1- القاعدة الأولى: إذا كانت t المحسوبة أكبر من T الجدولية، فإنّه يوجد إرتباط معنوي؛

2- القاعدة الثانية: إذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ أقل من (Sig.or P-valus) أو تساوي مستوى الدلالة (0.01، 0.05) فإنّه يوجد إرتباط معنوي، وعليه يقوم الطالب بإختبار صدق البنائي لمحاور وأبعاد الإستبيان، حيث تم إستخدام برنامج SPSS.V30 في حساب معامل الإرتباط، ونلخص النتائج في الجدول التالي:

¹-عبيد زكريا، الكفاءات البشرية ودورها في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمدية بن عجيبة، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وإدارة الصحة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020، ص: 355.

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-7): يبين الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

رقم المحور	الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان		قاعدة
	Pearson	sig	
Corrélation			
01	المحور الأول: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	0.701**	0.001
02	البعد الأول: تعزيز الشفافية والإفصاح	0.892**	0.001
03	البعد الثاني: تحسين عملية إتخاذ القرار	0.855**	0.001
04	البعد الثالث: تقليل المخاطر	0.844**	0.001
05	البعد الرابع: تعزيز الرقابة الداخلية	0.840**	0.001
** تعني مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) أو قيمة الاحتمال الخطأ (Sig.or P-value) بمستوى الدلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) أو قيمة الاحتمال الخطأ (Sig.or P-value) بمستوى الدلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 04)

التعليق:

يتضح من خلال أعلاه أنّ قيم معامل الارتباط كل بعد من أبعاد مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يُشير إلى أنّ جميع محاور الاختبار تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين كل محور من المحاور مع أداة البحث، وعليه فإنّ هذه النتيجة توضح صدق فقرات الاختبار وصلاحياتها للتطبيق الميداني، ويتبين أنّ النتائج المتحصل عليها جراء تطبيق صدق البنائي أو ما يسمى بصدق الأبعاد الفرعية تُشير بأنّ معاملات الارتباط على مستوى المجال الأول (إدارة المعرفة) قد جاءت (0.701**) ، والمجال الثاني (تعزيز حوكمة الشركة) فقد تراوحت ما بين (0.844)، و(0.892) وأما عن جميع معاملات الارتباط (الصدق) كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا ما يبرهن بأنّه توجد درجة جيدة لصدق الأبعاد الفرعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

في هذا الجزء سوف نحاول أن نحدد مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه وهذا ما يسمى في المعالجة الإحصائية بالصدق الإتساق الداخلي، ويقصد بالاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

جدول رقم (3-8): يبين معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول " إدارة المعرفة "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تشجع إدارة الشركة عمالها لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بعملهم	0.573**	0.001
02	توفر الشركة أنظمة تكنولوجية (شبكة داخلية، لوحات وإعلانات الكترونية) لجمع وتقاسم المعرفة والمعلومات	0.582**	0.001
03	يتم مشاركة وتوثيق المعرفة والخبرات بشكل فعال داخل الشركة	0.784**	0.001
04	هناك آليات محددة لجمع المعرفة والخبرات من جميع العمال داخل الشركة	0.774**	0.001
05	تحرص الشركة على التدريب اللازم لتطوير وتعزيز مهارات عمالها في مجال إدارة المعرفة	0.776**	0.001
06	لا توجد صعوبات في الوصول الى المعلومات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال	0.637**	0.000
07	هناك آليات محددة لتوثيق وحفظ المعرفة قبل خروج عمال الشركة للتقاعد	0.236*	0.021
08	يوجد توجيه ودعم من إدارة الشركة لدعم تطبيق إدارة المعرفة في الشركة	0.709**	0.001
09	يتم اجراء تقييم دوري لفعالية نظام إدارة المعرفة داخل الشركة	0.659**	0.001
10	تتم مراجعة وتحديث المعرفة والموارد الداخلية بانتظام لضمان دقتها	0.727**	0.001
11	توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الابتكار والابداع في مجال إدارة المعرفة	0.776**	0.001
12	يتم تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العمال لتحسين إدارة المعرفة داخل الشركة	0.649**	0.001
13	تقوم الشركة بتحفيز العمال على التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة في مجالات إدارة المعرفة	0.491**	0.001
14	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالشركة لإدارة المعرفة بالأمان.	0.730**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 04)

ملحوظة: (*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

التعليق:

بعد حساب معامل الارتباط "Pearson Corrélation" لدرجة كل عبارة (فقرة) من عبارات الإختبار بالدرجة

الفصل الثالث: دراسة حالة

الكلية له وذلك بإستخدام SPSS.V30، يتضح من خلال أعلاه بأن أغلب معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ ماعدا الفقرة رقم 08 والتي جاءت دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول بين $(0.236-0.784)$ للفقرة (03) التي تنص على " يتم مشاركة وتوثيق المعرفة والخبرات بشكل فعال داخل الشركة " وللفقرة (07) التي تنص على " هناك آليات محددة لتوثيق وحفظ المعرفة قبل خروج عمال الشركة للتقاعد " ، وعليه يتضح أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وهي تدل على وجود علاقة إرتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يوضح أنه هناك إتساق قوى بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وتعد صادقة بنائيا وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3-9): يبين معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني " تعزيز

الشفافية والإفصاح "

الرقم	الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	تسهم ادارة المعرفة في تنظيم وتوثيق المعلومات المتعلقة بالشركة	0.700**	0.001
02	تساهم إدارة المعرفة في زيادة الوضوح والشفافية في التعاملات مع أصحاب المصالح	0.749**	0.001
03	تساهم نظم إدارة المعرفة في تحسين الوصول الى المعلومات من طرف عمال الشركة	0.819**	0.001
04	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإفصاح	0.868**	0.001
05	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز سمعة الشركة من خلال الإفصاح الشفاف	0.824**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 04)

ملحوظة: (*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05. (**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-9) أعلاه بأن جميع معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني «تعزيز الشفافية والإفصاح» ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول بين $(0.700-0.868)$ للفقرة (04) التي تنص على "

الفصل الثالث: دراسة حالة

تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإفصاح " وللفقرة (01) التي تنص على " تساهم إدارة المعرفة في تنظيم وتوثيق المعلومات المتعلقة بالشركة "، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يدل على أنه هناك إتساق قوى بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وتعد صادقة بنائيا وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3-10) يبين معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني " تحسين عملية إتخاذ القرار "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تساهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل	0.740**	0.001
02	يتم إستخدام المعرفة المتاحة والتجارب السابقة في تقديم الاقتراحات والمشورة للقادة في الشركة	0.750**	0.001
03	توجد أليات محددة لتوثيق القرارات وتبادلها بين الأقسام داخل الشركة	0.785**	0.001
04	تجري إدارة الشركة جلسات استشارية بين الفرق لتبادل المعرفة والخبرات لدعم عملية إتخاذ القرار	0.690**	0.001
05	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة الفورية للتغيرات المفاجئة وإتخاذ قرارات سريعة	0.772**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V30** (أنظر الملحق رقم 04)

ملحوظة: (*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني " تحسين عملية إتخاذ القرار " ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني بين (0.692-0.785) للفقرة (05) التي تنص على " توجد أليات محددة لتوثيق القرارات وتبادلها بين الأقسام داخل الشركة " و للفقرة (04) التي تنص على " تجري إدارة الشركة جلسات استشارية بين الفرق لتبادل المعرفة والخبرات لدعم عملية إتخاذ القرار "، وعليه يتضح أن المقياس يتسم بدرجة

الفصل الثالث: دراسة حالة

جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الفقرات والبعد الذي يحتويها، وهذا ما يدل على أنه هناك إتساق قوى بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وتعد صادقة بنائياً وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3-11): يبين معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني " تقليل المخاطر "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يساهم نظام إدارة المعرفة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة	0.662**	0.001
02	توجد آليات محددة في إدارة المعرفة تستهدف تحليل المخاطر وتقديم استراتيجيات للتعامل معها	0.695**	0.001
03	يتم إستخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات الوقائية	0.713**	0.001
04	توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها	0.657**	0.001
05	يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة	0.743**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 04)

ملحوظة: (*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني " تقليل المخاطر " ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث بين (0.657-0.743) للفقرة (05) التي تنص على " يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة " و للفقرة (04) التي تنص على " توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها "، وعليه يتضح أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الفقرات والبعد الذي

الفصل الثالث: دراسة حالة

تتنتمي إليه، وهذا ما يشير على أنه هناك إتساق قوى بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وتعد صادقة بنائيا وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3-12) يبين معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع للمحور الثاني " تعزيز الرقابة الداخلية "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يساهم نظام إدارة المعرفة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة	0.837**	0.001
02	توجد آليات محددة في إدارة المعرفة تستهدف تحليل المخاطر وتقديم إستراتيجيات للتعامل معها	0.756**	0.001
03	يتم إستخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات الوقائية	0.800**	0.001
04	توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها	0.790**	0.001
05	يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة	0.742**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V30** (أنظر الملحق رقم 04)

ملحوظة: (*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع للمحور الثاني " تعزيز الرقابة الداخلية " ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع بين (0.742-0.837) للفقرة (01) التي تنص على " يساهم نظام إدارة المعرفة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة " و للفقرة (05) التي تنص على " يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة "، وعليه يتضح أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وعليه يتضح أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وعليه يتضح

الفصل الثالث: دراسة حالة

أنَّ المقياس يتسم بدرجة جيدة من صدق الإتساق الداخلي، وهي تدل على وجود علاقة إرتباط قوية، وهذا ما يوضح أنه هناك إتساق قوى بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وتعد صادقة بنائياً وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: إختبار ثبات الإستبانة

يشير بثبات الإستبانة على أنها تعطي نفس النتائج عند إعادة توزيعها أكثر من مرة في ظل نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الإستبانة يقصد به استقرار نتائجها وعدم تغيره بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، حيث أجرينا خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الإستطلاعية بطريقتين وهما طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وفق ما يلي:

1- الثبات بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach's):

تم الإستعانة بإستخدام معادلة "ألفا كرونباخ" بغية التأكد من ثبات وإتساق أداة الدراسة، والجدول التالي يبين مستوى المعامل للمحاور منفصلة عن بعضها البعض، وكذلك الإستبيان ككل:

الجدول رقم (3-13) يبين قيمة معامل "Alpha Cronpach's" للإستبيان

محاوِر الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك	النتيجة
الدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة	14	0.884	0.844	ثابت
المحور الأول الشفافية والإفصاح	05	0.852	0.923	ثابت
المحور الثاني تحسين عملية إتخاذ القرار	05	0.803	0.896	ثابت
المحور الثالث تقليل المخاطر	05	0.723	0.850	ثابت
المحور الرابع تعزيز الرقابة الداخلية	05	0.842	0.917	ثابت
الدرجة الكلية لمحاور تعزيز حوكمة الشركة	20	0.926	0.962	ثابت
الدرجة الكلية لجميع فقرات الإستبانة	34	0.944	0.971	ثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30. (أنظر الملحق رقم 05)

الفصل الثالث: دراسة حالة

التعليق:

من خلال نتائج الجدول رقم (3-13) أعلاه، يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach's's) بلغ معدلات مرتفعة في كل المتغيرات والأبعاد، حيث ترواحت بين (0.723-0.944) وهي مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول (67%) حتى تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بثبات عالي وتجانس داخلي (ثبات الأداة) مما يعني إمكانية الاعتماد على الإستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه العبارات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الإستبانة على كل المجتمع؛ أما بالنسبة لمعامل الصدق فبدوره بلغ معدلات مرتفعة حيث ترواح بين (0.844-0.971) وهو يحسب عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويعرف بصدق المحك:

صدق المحك = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

وعليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على إشكاليات الدراسة واختبار الفرضيات.

2- الثبات بإستخدام طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار بعد تطبيقه على مجموعة معينة إلى جزأين متساويين وحساب الارتباط بين هذين الجزأين، فتم إستخدام درجات العينة المبحوثة لحساب ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث أحتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الإستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول بإستخدام معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-14): يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الإستبانة (الثبات

بإستخدام التجزئة النصفية)

البيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الارتباط جوتمان	معامل الارتباط بين التجزئتين	معامل الارتباط سبيرمان
	34	17	0.871	0.961	0.931	0.964
		17	0.909			0.964

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30. (أنظر الملحق رقم 06)

الفصل الثالث: دراسة حالة

يرى الطالب من أجل معرفة معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية يلتزم بالقاعدتين الأساسيتين التي تحدد كيفية إختيار معامل الثبات بهذه الطريقة، تتمثل في:

➤ القاعدة الأولى: في حالة تساوي معامل ألفا كرونباخ للمجالين وتساوي التباين، فيتم الإعتماد على قيمة سبيرمان براون "Spearman-Brown"، حيث يستخرج الجدول قيمتين لسبيرمان براون الأولى "Unequal Length" تأخذ عندما تكون فقرات المحاور فردية (1,3,5,7,...)، أما الثانية "Equal Length" تأخذ عندما تكون فقرات المحاور زوجية (2,4,6,8,...).

➤ القاعدة الثانية: في حالة عدم تساوي معامل ألفا كرونباخ للمجالين وعدم تساوي التباين فيتم الإعتماد على قيمة جوتمان "Gutmann".

يلاحظ من خلال الجدول رقم () أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ باستخدام معادلة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات الدراسة للفقرات الفردية للإستبانة بلغت (0.871)، كما بلغت (0.909) الفقرات الزوجية للإستبانة، ونستنتج من خلال ذلك أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة جداً مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع تعزيز الحوكمة للشركات، وفي الأخير يتضح للطالب بأن معامل الثبات الكلي يعتمد ويأخذ من قيمة معامل الارتباط جوتمان والذي قدر ب (0.961)، لأن هناك إختلاف بين التجزئتين من خلال معامل ألفا كرونباخ، هذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تسمح بتطبيقها على عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التعريفية لخصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى إجابات عمال إدارات الشركة المبحوثة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري للبيانات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة والتي استخدمت لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

شملت البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	العدد	النسبة %
أنثى	35	30.44
ذكر	80	69.56
المجموع	115	100

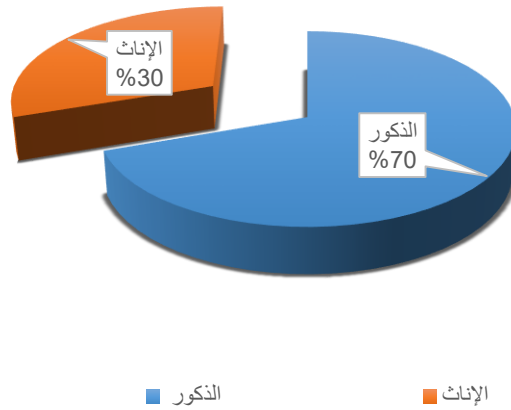
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 03)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يرى الطالب بأن هنالك تنوع في النسب المئوية بين جنس أفراد العينة المدروسة، حيث كانت نسبة الذكور في المرتبة الأولى وقد بلغت 69.56%، بينما نسبة الإناث في المرتبة الثانية وقد بلغت 30.44%، ويمكن أن نرجع السبب الرئيسي لهذا الاختلاف بين النسبتين إلى طبيعة العمل والتوظيف بالمديرية العملية التي تميل إلى جذب الرجال أكثر من النساء، خاصة بعض الوظائف تتطلب ساعات عمل طويلة و بذل جهد أكثر في التسيير ، وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بمثلها ببيانيا كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel.13

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النوع	العدد	النسبة %
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	00	00
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	43	37.4
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	57	49.6
أكثر من 50 سنة	15	13
المجموع	115	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 03)

التعليق:

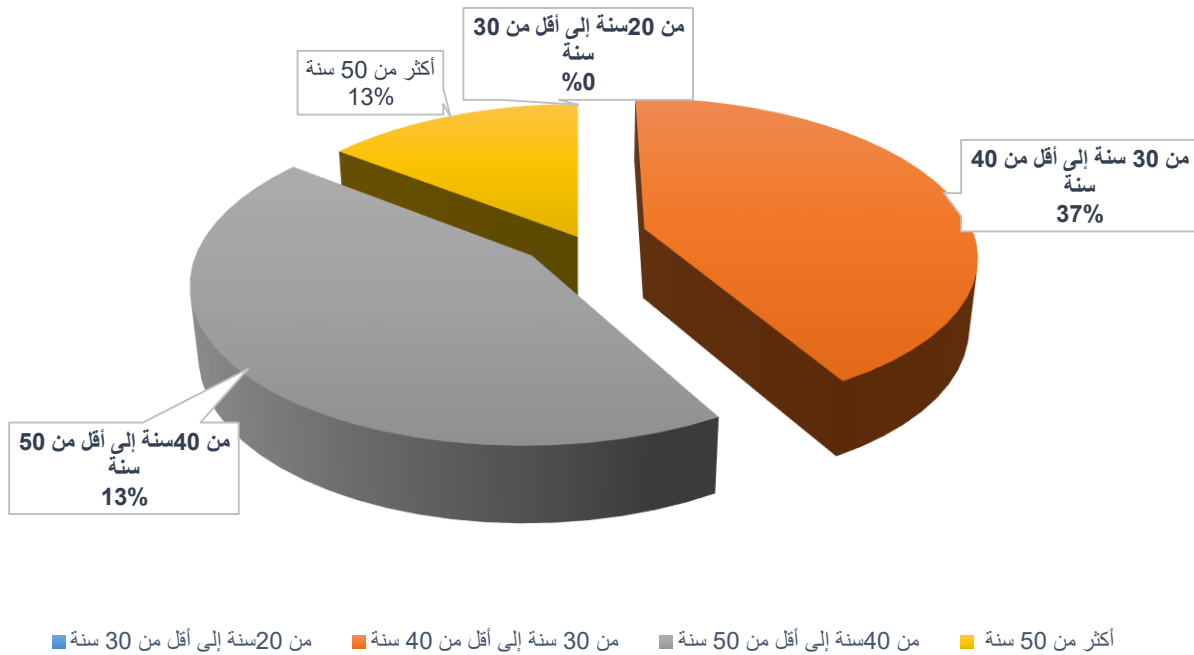
من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة بلغت (49.6%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 37% لتليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة بلغت 13% ويعزى التفاوت في النسب المئوية للفئات العمرية إلى التماثل العمري في خلق الانسجام بين العمال داخل الشركة، كما قد يعزى ذلك إلى سياسات

الفصل الثالث: دراسة حالة

التوظيف المعتمدة من طرف الشركة، ولتسهيل فهم نتائج الجدول، قمنا بتمثيلها بشكل بياني كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel.V13

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النوع	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	05	4.3
من 5 إلى 10 سنة	30	26.1
أكثر من 10 سنة	80	69,6
المجموع	115	100

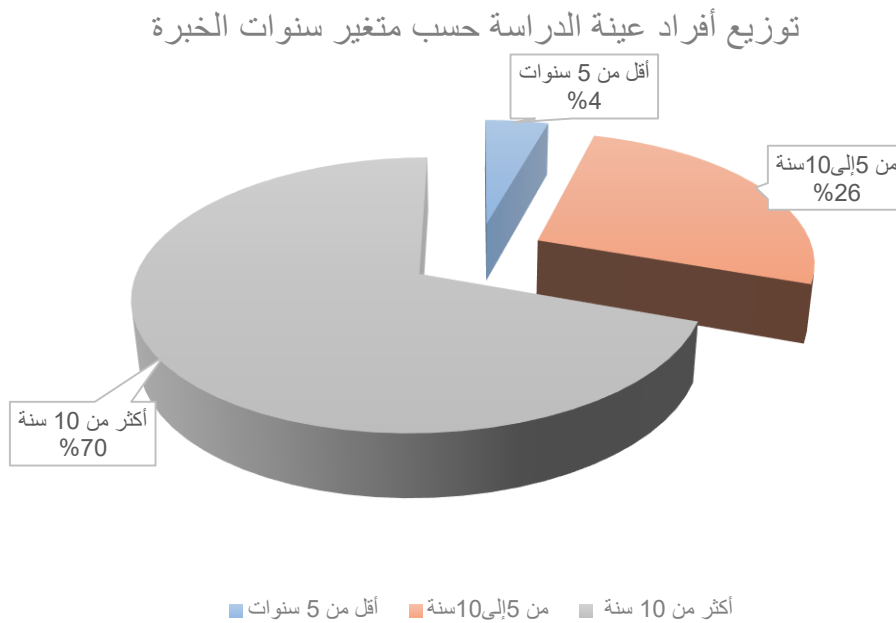
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثالث: دراسة حالة

التعليق:

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح بأن سنوات الأقدمية الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي فئة (أكثر 10 سنوات) بنسبة تقدر (69.6%) وتليها مباشرة فئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة بلغت (26,1%)، لتليهما الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (4,3%)، وملاحظة عامة يمكن القول إن حوالي نسبة (69.6%) من أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، وهو ما قد يدل على توفر عامل الخبرة والمعرفة العملية لدى أفراد عينة الدراسة، والقدرة على التعامل مع تحديات العمل وحل الإشكاليات المعقدة، مما يجعلهم قيمة مضافة للشركة وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها بيانياً كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel.V13

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	النوع
12.2	14	دراسات عليا
72.1	83	جامعي
15.7	18	أخرى
100	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V30** (أنظر الملحق رقم 03)

التعليق:

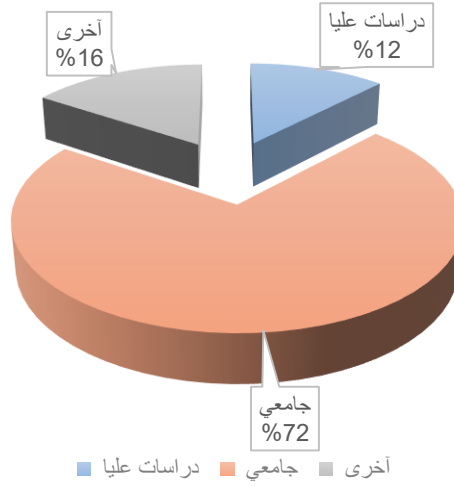
من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة (72,1%)، ثم من لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة قدرت (15,7%)، وفي المرتبة الأخيرة مستويات أخرى غير التي ذكرت بنسبة بلغت (12.2%).

وكملاحظة عامة يمكن القول بأن نسبة (87.8%) من أفراد العينة لديهم مؤهلات تعليمية جيدة، لديهم تكوين مستوى دراسات العليا وجامعي. يمكن تفسير ذلك بأن الشركة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات لشغل الوظائف خاصة وأن العمل في مجال الإتصالات يتطلب مهارات متقدمة ومعرفة تقنية متخصصة، وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها بيانيا كما هي موضحة في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel.V13

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	العدد	النوع
8.7	10	مدير / مدير فرعي/مستشار
31.30	36	رئيس قسم /رئيس مصلحة
60	69	مساعد إداري
100	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 03)

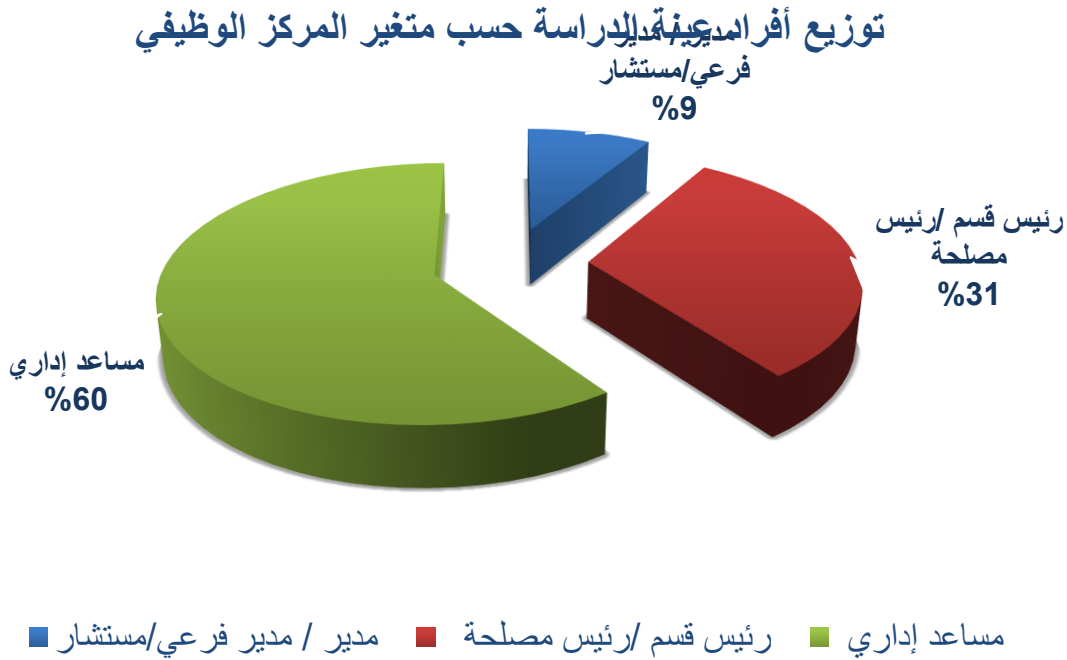
التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يرى الطالب بأن هنالك إختلاف في المراكز الوظيفية للعينة المبحوثين، حيث جاءت الفئة الأكثر إستقصاءا هي تلك التي تمارس مهام (مساعد إداري) بنسبة بلغت 60 %، بينما جاء ثانيا الأفراد الذين يشغلون منصب (رئيس قسم /رئيس مصلحة) بنسبة بلغت 31.30 %، فيما جاءت في الأخير الأفراد الذين يشغلون منصب (مدير / مدير فرعي/ مستشار) بنسبة بلغت 8,7 %،

الفصل الثالث: دراسة حالة

وملاحظة عامة يمكن القول إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم فئة العمال الإداريين، وهذا راجع الى طبيعة عمل الشركة الخدماتي، وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها بيانيا كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel.V13

المطلب الثاني: عرض وتحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات

يتضمن هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدي تبني واعتماد الشركة لمفهوم إدارة المعرفة، وكذلك وجهة نظرهم حول مساهمة إدارة المعرفة المعتمدة من طرف الشركة في تعزيز الحوكمة للشركة

الفرع الأول: عرض وتحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المسائل الهامة في تسيير الشركات المعاصرة، باعتبارها مفتاح التفوق والنجاح، وفي هذا الفرع سنحاول الوقوف على إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة. يوضح الجدول أدناه إتجاهات إجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إدارة المعرفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع إدارة الشركة عمالها لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بعملهم	3.94	0.436	مرتفعة	6
02	توفر الشركة أنظمة تكنولوجية (شبكة داخلية، لوحات وإعلانات الكترونية) لجمع وتقاسم المعرفة والمعلومات	4.14	0.581	مرتفعة	2
03	يتم مشاركة وتوثيق المعرفة والخبرات بشكل فعال داخل الشركة	4.02	0.614	مرتفعة	4
04	هناك آليات محددة لجمع المعرفة والخبرات من جميع العمال داخل الشركة	3.75	0.833	مرتفعة	13
05	تحرص الشركة على التدريب اللازم لتطوير وتعزيز مهارات عمالها في مجال إدارة المعرفة	4.04	0.627	مرتفعة	3
06	لا توجد صعوبات في الوصول الى المعلومات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال	3.86	0.642	مرتفعة	11
07	هناك آليات محددة لتوثيق وحفظ المعرفة قبل خروج عمال الشركة للتقاعد	2.66	0.926	متوسطة	14
08	يوجد توجيه ودعم من إدارة الشركة لدعم تطبيق إدارة المعرفة في الشركة	3.93	0.535	مرتفعة	7
09	يتم اجراء تقييم دوري لفعالية نظام إدارة المعرفة داخل الشركة	3.88	0.632	مرتفعة	9
10	تتم مراجعة وتحديث المعرفة والموارد الداخلية بانتظام لضمان دقتها	4.02	0.707	مرتفعة	5

الفصل الثالث: دراسة حالة

11	توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الابتكار والابداع في مجال إدارة المعرفة	3,77	0.761	مرتفعة	12
12	يتم تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العمال لتحسين إدارة المعرفة داخل الشركة	3,90	0.634	مرتفعة	8
13	تقوم الشركة بتحفيز العمال على التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة في مجالات إدارة المعرفة	3,87	0.594	مرتفعة	10
14	تميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالشركة لإدارة المعرفة بالأمان	4,16	0.674	مرتفعة	1
محور إدارة المعرفة		3,85	0,422	مرتفعة	//////

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 08)

قراءة وتحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول " إدارة المعرفة " تراوحت ما بين (2,66 - 4,16) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين متوسطة وجيدة ، وجاءت الفقرة رقم (04) والتي نصت على [هناك آليات محددة لجمع المعرفة والخبرات من جميع العمال داخل الشركة] جاءت في المرتبة الأولى حسب إجابات عينة الدراسة، الفقرة التي نصت على [تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لإدارة المعرفة بالأمان]، وكانت فقرة (07) والتي نصت على [هناك آليات محددة لتوثيق وحفظ المعرفة قبل خروج عمال المؤسسة للنقاع] في آخر مرتبة حسب الإجابات المدرجة ، وبصورة عامة كان المعدل العام للمحور الأول " إدارة المعرفة " مرتفعاً حيث بلغ (3,85) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، بناءً على مجمل عبارات متغير إدارة المعرفة، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ (3.85) وبانحراف معياري (0.422)، مما يشير إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز المؤسسة محل الدراسة على إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها على ممارسات وعمليات إدارة المعرفة التي تهدف جمع إدارة المعرفة المتاحة داخل الشركة وتنظيمها ومشاركتها لتعزيز الاداء وتحقيق الاهداف، وبالنسبة

الفصل الثالث: دراسة حالة

للا انحراف المعيارى فكان (0.422) ويشير هذا إلى وجود تشتت فى إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابى، ولكن ليس بشكل كبير.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرع الثاني: عرض وتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغير تعزيز حوكمة الشركات

في هذا الفرع سنحاول الوقوف على اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير تعزيز حوكمة الشركات في الشركة محل الدراسة، من خلال أربعة أبعاد رئيسية هم: تعزيز الشفافية والإفصاح، تحسين عملية اتخاذ القرار، التقليل من المخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية.

1- اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الشفافية والإفصاح:

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الشفافية والإفصاح.

جدول رقم (3-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتعزيز

الشفافية والإفصاح

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تسهل إدارة المعرفة في تنظيم وتوثيق المعلومات المتعلقة بالشركة	4,13	0.469	مرتفعة	1
02	تساهم إدارة المعرفة في زيادة الوضوح والشفافية في التعاملات مع أصحاب المصالح	4,08	0.601	مرتفعة	2
03	تساهم نظم إدارة المعرفة في تحسين الوصول الى المعلومات من طرف عمال الشركة	4,07	0.645	مرتفعة	3
04	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإفصاح	4,06	0.639	مرتفعة	4
05	تسهل إدارة المعرفة في تعزيز سمعة الشركة من خلال الإفصاح الشفاف	4,00	0.688	مرتفعة	5
البعد الأول " تعزيز الشفافية والإفصاح "		4,07	0,4856		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 08)

التعليق:

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن العبارة (01) " تسهل إدارة المعرفة في تنظيم وتوثيق المعلومات المتعلقة بالمؤسسة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,13)، وبانحراف معياري

الفصل الثالث: دراسة حالة

(0,469)، وفي المرتبة الثانية العبارة (2) " تساهم إدارة المعرفة في زيادة الوضوح والشفافية في التعاملات مع أصحاب المصالح " بمتوسط حسابي (4.08)، وبإنحراف معياري (0.601)، في حين جاءت العبارة رقم (05) " تساهم إدارة المعرفة في تعزيز سمعة الشركة من خلال الإفصاح الشفاف " في المرتبة الأخيرة وبإنحراف معياري (0.473).

وبالنظر إلى مجمل عبارات تعزيز الشفافية والإفصاح، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.07) بدرجة مرتفعة وبإنحراف معياري قدره (0,4856)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز الشركة محل الدراسة على تعزيز الشفافية والإفصاح بالكيفية من خلال إدارة المعرفة بتوظيف الأدوات والأساليب التي توفرها إدارة المعرفة لتمكين الوصول الى المعلومات المفيدة، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي للشركة، ودعم سياسات الإفصاح، ويتجلى ذلك من خلال مضامين فقرات البعد، وبما أن الانحراف المعياري العام للبعد والذي قدر ب(0,4856) صغير فهو يدل على مدى تقارب الإجابات مع متوسطها الحسابي، مما يشير الى تجانس البيانات واستقرارها النسبي.

الفصل الثالث: دراسة حالة

2-إتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد تحسين عملية إتخاذ القرار:

يمكن تلخيص إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتحسين

عملية إتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تساهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل	4,06	0.5816	مرتفعة	01
02	يتم إستخدام المعرفة المتاحة والتجارب السابقة في تقديم الاقتراحات والمشورة للقادة في الشركة	4,02	0.6210	مرتفعة	02
03	توجد أليات محددة لتوثيق القرارات وتبادلها بين الأقسام داخل الشركة	3,97	0.6136	مرتفعة	3
04	تجري إدارة الشركة جلسات استشارية بين الفرق لتبادل المعرفة والخبرات لدعم عملية إتخاذ القرار	3,87	0.6000	مرتفعة	05
05	تساعد ادارة المعرفة على الاستجابة الفورية للتغيرات المفاجئة وإتخاذ قرارات سريعة	3,88	0.5888	مرتفعة	04
	البعد الثاني " تحسين عملية إتخاذ القرار "	3,96	0.4494	مرتفعة	////////

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V30** (أنظر الملحق رقم 08)

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني في بعده الثاني " تحسين عملية إتخاذ القرار " تراوحت ما بين (3.87 - 4.06) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (01) والتي نصت على [تساهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل] جاءت في المرتبة الأولى حسب إجابات عينة الدراسة، وكانت فقرة (04) والتي نصت

الفصل الثالث: دراسة حالة

على [تجري إدارة الشركة جلسات استشارية بين الفرق لتبادل المعرفة والخبرات لدعم عملية إتخاذ القرار] في آخر مرتبة حسب الإجابات المدرجة، وبصورة عامة كان المعدل العام للبعد الثاني "تحسين عملية إتخاذ القرار" مرتفعاً حيث بلغ (3.96) بإنحراف معياري قدر ب (0.4494).

وبناء على مجمل عبارات تحسين عملية إتخاذ القرار، يتضح من المتوسط الحسابي العام (3.96)، الذي يشير الى ان الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يدل على ارتكاز عمال الشركة في عملية إتخاذ القرار على إدارة المعرفة، من خلال إستخدام المعرفة والمعلومات المفيدة كأداة لدعم القرارات التي تتخذها الشركة ويتجلى ذلك من خلال مضمون الفقرة الاولى التي احتلت المرتبة الأولى "تساهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (4.06) وإنحراف معياري قدر ب (0.5186)، وبما أن الانحراف المعياري صغير جداً فهو يدل على مدى تقارب الإجابات مع متوسطها الحسابي، مما يشير الى تجانس البيانات واستقرارها النسبي، مما يعني وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة حول بعد تحسين عملية إتخاذ القرار.

الفصل الثالث: دراسة حالة

3-إتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد التقليل من المخاطر:

يمكن تلخيص إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد في الجدول الآتي :

جدول رقم (3-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بالتقليل

من المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يساهم نظام إدارة المعرفة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة	3,89	0.5360	مرتفعة	02
02	توجد آليات محددة في إدارة المعرفة تستهدف تحليل المخاطر وتقديم استراتيجيات للتعامل معها	3,85	0.5660	مرتفعة	03
03	يتم إستخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات الوقائية	3,96	0.5290	مرتفعة	01
04	توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها	1.92	0.7151	منخفضة	05
05	يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة	3,81	0.6960	مرتفعة	04
البعد الثالث: " التقليل من المخاطر "		3,49	0,4223	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 08)

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني في بعده الثالث " تقليل المخاطر " تراوحت ما بين (1.92 - 3.96) وبدرجة تقدير تتراوح بين

الفصل الثالث: دراسة حالة

المنخفض والمرتفع ، وجاءت الفقرة رقم (03) والتي نصت على [يتم استخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات الوقائية] جاءت في المرتبة الأولى حسب إجابات عينة الدراسة، وكانت فقرة (03) والتي نصت على [توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها] في آخر مرتبة حسب الإجابات المدرجة ، وبصورة عامة كان المعدل العام للبعد الثالث " تقليل المخاطر "والذي بلغ (3.49) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب(0.4223)، الذي يدل على تقارب قيم الإجابات مع المتوسط الحسابي، مما يشير الى تجانس البيانات واستقرارها النسبي.

وبناء على مجمل عبارات بعد التقليل من المخاطر، يتضح من المتوسط الحسابي العام للبعد ذو المستوى المرتفع (3.49)، الذي يشير الى ان الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يدل على ارتكاز الشركة في إدارة عملية المخاطر على إدارة المعرفة، من خلال تحديد المخاطر باستخدام المعرفة المتاحة، وكذا تحليل وتقييم المخاطر، وتصميم استراتيجيات معرفية للتعامل مع المخاطر، ويتجلى ذلك من خلال مضمون الفقرة (03) التي احتلت المرتبة الأولى " يتم استخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات الوقائية" بمتوسط حسابي قدره(3.96) وبانحراف معياري (0.5290)، بالإضافة الى كل من الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (02) اللتان احتلتا المرتبة الاولى والثانية على التتابع بمتوسطات حسابية قدرها (3.89) و(3.85) ذات المستوى المرتفع، وبالنسبة للانحراف المعياري للبعد ككل فكان (0,4223)، وبما أنه صغير فهو يدل على تقارب قيم الإجابات مع المتوسط الحسابي، مما يشير الى تجانس البيانات واستقرارها النسبي.

الفصل الثالث: دراسة حالة

4-إتجاهات أفراد العينة حول بعد تعزيز الرقابة الداخلية:

يمكن تلخيص إتجاهات إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بتعزيز الرقابة الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	اعتماد الشركة على نظام إدارة معرفة فعال يقلل من الأخطاء الإدارية والمالية في الشركة	4,17	0.6657	مرتفعة	03
02	تسهم إدارة المعرفة في دعم آليات الرقابة الداخلية للشركة	4,15	0.5555	مرتفعة	04
03	تساعد إدارة المعرفة في تحديد ومعالجة نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية	4,13	0.5057	مرتفعة	05
04	تسهم المعلومات والمعرفة المتاحة في الشركة في تسهيل عمل لجان التفتيش والتدقيق الداخلي	4,31	0.5519	مرتفعة	01
05	تساعد إدارة المعرفة على دقة وفعالية الإجراءات الرقابية	4,22	0.4786	مرتفعة	02
	البعد الرابع " تعزيز الرقابة الداخلية "	4,20	0,4344	مرتفعة	////////

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 08)

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع للمحور الثاني " تعزيز الرقابة الداخلية " تراوحت ما بين (4.13- 4.31) وبدرجة تقدير مرتفع ومرتفع جدا ، وجاءت الفقرة رقم (04) والتي نصت على [تسهم المعلومات والمعرفة المتاحة في الشركة في تسهيل عمل لجان التفتيش والتدقيق الداخلي] جاءت في المرتبة الأولى حسب إجابات عينة الدراسة، وكانت فقرة (03) والتي

الفصل الثالث: دراسة حالة

نصت على [تساعد إدارة المعرفة في تحديد ومعالجة نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية] في آخر مرتبة حسب الإجابات المدرجة، وبصورة عامة كان المعدل العام للبعد الرابع " تعزيز الرقابة الداخلية " والذي بلغ (4.2) مرتفعاً جداً.

وبناء على مجمل عبارات بعد تعزيز الرقابة الداخلية، يتضح من المتوسط الحسابي العام للبعد ذو المستوى المرتفع جداً (4.20) وبإنحراف معياري قدره (0,4344)، الذي يشير الى ان الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يدل على ارتكاز الشركة في تعزيز الرقابة الداخلية على إدارة المعرفة، وهو ما يعني اعتماد الشركة على المعرفة وأنظمة المعرفة كأدوات أساسية لضمان كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية، ويتجلى ذلك في مضامين فقرات البعد والتي أنت بمتوسطات حسابية بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وعلى رأسهم كل من الفقرة رقم (4) والفقرة رقم (05) اللتان احتلتا المراتب الأولى بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي ب (4.31) و (4.22) بمستوى مرتفع جداً، وبالنسبة للانحراف المعياري للبعد ككل فكان (0,4344)، وبما أنه صغير فهو يدل على تقارب قيم الإجابات مع المتوسط الحسابي، مما يشير الى تجانس البيانات واستقرارها النسبي.

مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة:

" يوجد إهتمام وإدراك من قبل عمال إطارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ".

المبحث الرابع: قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إلى إختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عن كل فرضية رئيسية في الشركة محل الدراسة، اذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقة الارتباط والأثر والفروق بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إختبارات ملائمة البيانات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب اجراء بعض الإختبارات وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر هذا الإختبار من أهم الإختبارات التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث تشير الأدبيات إلى أنه يمكن اللجوء إلى العديد من الإختبارات للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات منها ما المسمى بإختبار جودة المطابقة ((كولومجروف-سمرنوف)) وإختبار وشابيرو-ويلك (Shapiro-wilk Test):

وفي هذه الدراسة سوف نتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات إن كان يتبع الإختبارات المعلمية أو اللامعلمية، وتم عرض إختبار كولومجروف-سمرنوف وإختبار شابيرو-ويلك لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول التالي نتائج الإختبار.

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-25): إختبار التوزيع الطبيعي ((كولومجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S)) وشابيرو-ويلك (Shapiro-wilk Test):

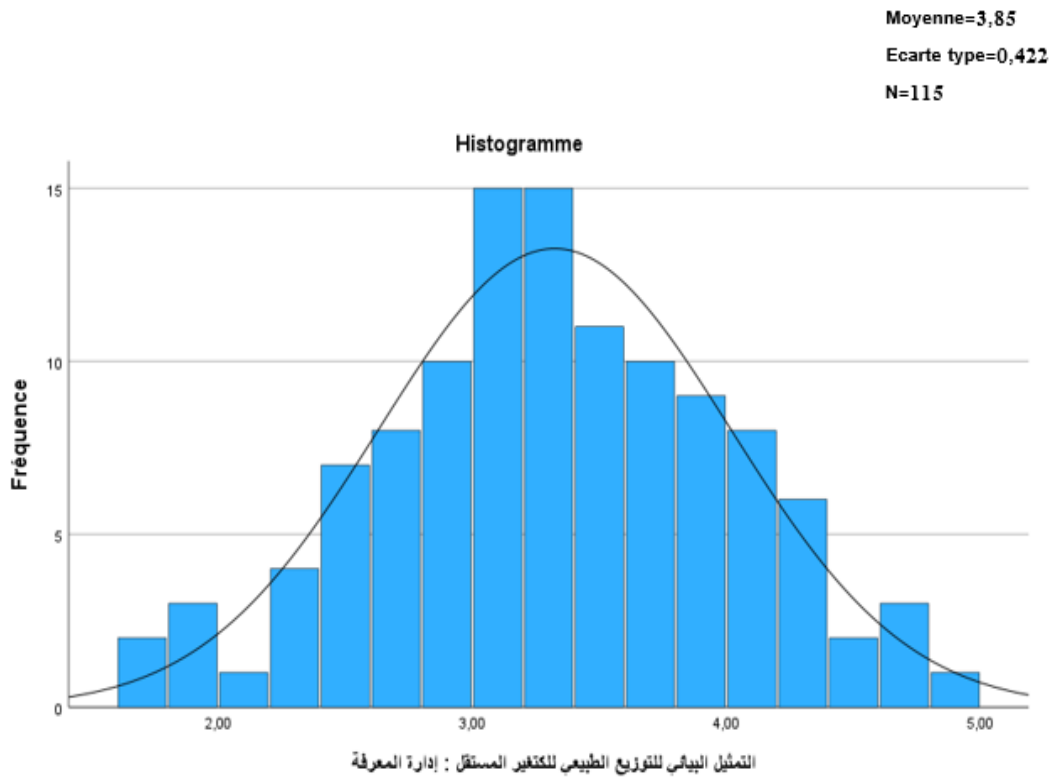
المحور	عنوان المحور	كولو مجروف - سمرنوف		شابيرو-ويلك	
		عدد الفقرات	قيمة مستوى الدلالة	عدد الفقرات	قيمة مستوى الدلالة
01	إدارة المعرفة	14	0.200	14	0.642
02	تعزيز الشفافية والإفصاح	05	0.200	05	0.670
03	تحسين عملية إتخاذ القرار	05	0.200	05	0.738
04	تقليل المخاطر	05	0.200	05	0.656
05	تعزيز الرقابة الداخلية	05	0.200	05	0.712
06	تعزيز حوكمة الشركة	20	0.200	05	0.961

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 09)

بالنسبة لإختبار التوزيع الطبيعي "Normal Distribution" فقد تم استخدام مقياس "kolmogorov-Smirnov" الذي يقيس فيما إذا كانت متغيرات الدراسة موزعة بشكل طبيعي أم لا، فإذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، يكون التوزيع طبيعياً، ويتضح من خلال الجدول رقم () أنَّ قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أنَّ البيانات التي تم الحصول عليها تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة وإختبار فرضياتها.

الفصل الثالث: دراسة حالة

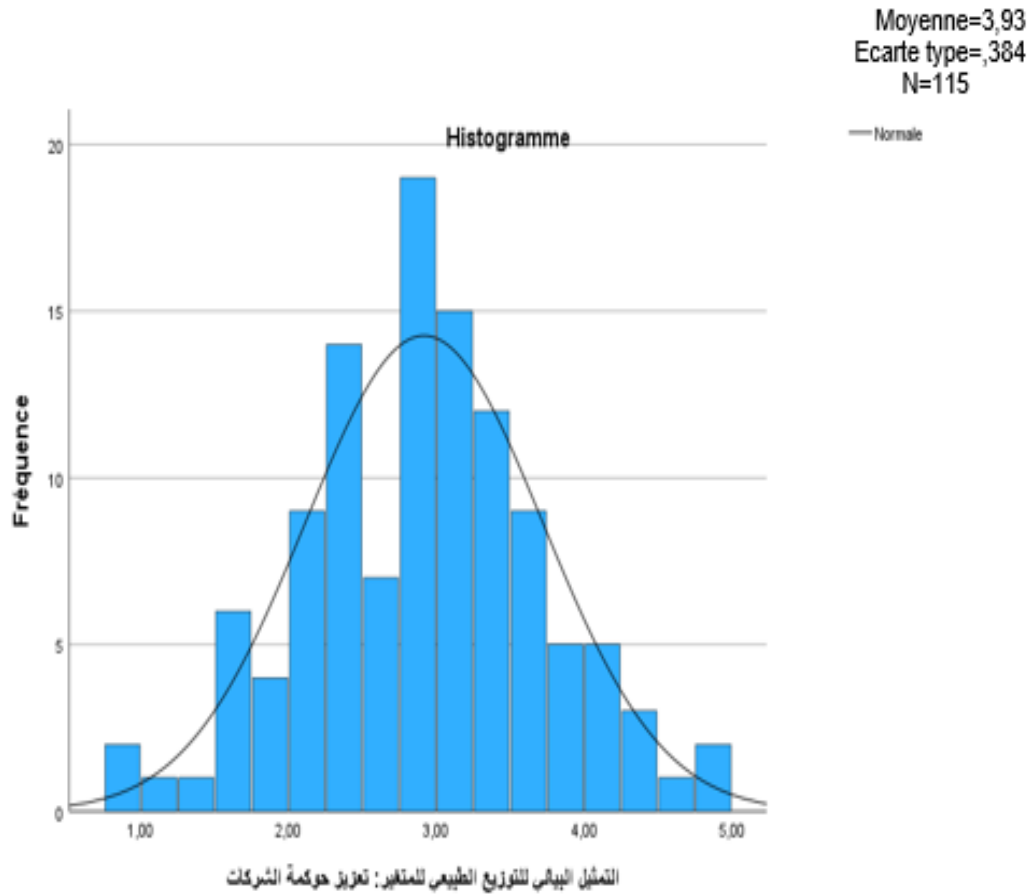
الشكل رقم (3-9): منحنى التوزيع الطبيعي (منحنى الجرس) للمتغير المستقل: إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-10): منحنى التوزيع الطبيعي (منحنى الجرس) للمتغير التابع: تعزيز حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرع الثاني: إختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نأتي إلى خطوة أخرى متعلقة بإجراء إختبار آخر وهو إختبار حسن المطابقة (إختبار الملائمة) الذي هدفه هو معرفة مدى وجود علاقات خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يتيح لنا برنامج SPSS اجراء هذا الإختبار من خلال اجراء إختبار التباين ANOVA حيث ان النتائج المتحصل عليها تعكس مدى القدرة على إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وبعد إجراء هذا الإختبار تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-26): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات

الفرعية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
إزالة الرواسب	تعزيز الشفافية والإفصاح	الإنحدار SSR	12.436	1	12.436	97.271	0.01
		البواقي SSE	14.447	113	0.128		
		الكلي SST	26.883	114			
	تحسين عملية إتخاذ القرار	الإنحدار SSR	9.436	1	9.436	78.424	0.01
		البواقي SSE	13.596	113	0.120		
		البواقي SSE	23.032	114			
	التقليل من المخاطر	الإنحدار SSR	7.889	1	7.889	71.603	0.01
		البواقي SSE	12.450	113	0.110		
		الكلي SST	20.339	114			
	تعزيز الرقابة الداخلية	الإنحدار SSR	5.963	1	5.963	43.317	0.01
		البواقي SSE	15.557	113	0.138		
		الكلي SST	21.520	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 10)

الفصل الثالث: دراسة حالة

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه، نلاحظ ان قيم (f) المحسوبة هي أكبر من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وما يفسر ذلك هو مستويات المعنوية sig التي قيمها أقل من 0.05 في كل العلاقات، وعليه يمكننا القول إن نموذج دراستنا هو خطي وملئم لتحديد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة استنادا الى درجة الارتباط بين كل من إدارة المعرفة وأبعاد تعزيز حوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

المطلب الثاني: قياس وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بعد أن قمنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وكذلك إختبار صلاحية النموذج المفترض لإجراء التحليل الإحصائي، نأتي الآن لإختبار فرضيات الدراسة التي تصب في سياق إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركة في عينة الشركة المبحوثة، حيث سيتم إختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية معتمدين على إستخدام معاملات الارتباط (Pearson) لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع تعزيز حوكمة (الشركات). قبل إستعراض النتائج تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على مقياس (كوهن) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير) وذلك ووفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-27): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		مستوى الارتباط
ارتباط سلبي	ارتباط إيجابي	
من (-0.1) الى (-0.3)	من (0.1) الى (0.3)	ضعيف
من (-0.31) الى (-0.5)	من (0.31) الى (0.5)	متوسط
من (-0.51) الى (-1)	من (0.51) الى (1)	قوي
حجم التأثير %		
أقل من 30%		ضعيف
من 30% الى اقل من 50%		متوسط
أكثر من 51%		قوي

المصدر: من إعداد الطالب

للتأكد من علاقة الارتباط بين المتغير المستقل " إدارة المعرفة" والمتغير التابع " تعزيز حوكمة الشركات"

نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كالتالي:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-28): معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	النتيجة
الفرضية الفرعية الأولى	0.721**	قبول الفرضية البديلة (H_1)
القيمة الاحتمالية Sig	0.001	
N	115	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.05.

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.721 وقيمة احتمالية قدرها 0.001 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات لدى العينة المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتأسيساً على ذلك ومن خلال النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمتغير التابع الكلي نتوصل إلى قبول فرضية الوجود، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، أي كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة ارتفع مستوى تعزيز حوكمة الشركات على مستوى الشركة محل الدراسة، بمعنى أن العينة المبحوثة يرون أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الحوكمة في الشركة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{2-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-29): تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	النتيجة
الفرضية الفرعية الأولى	0.680**	قبول الفرضية البديلة (H_1)
القيمة الاحتمالية Sig	0.001	
N	115	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.05.

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.01.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.680 وبقيمة احتمالية قدرها 0.001 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح لدي العينة المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتأسيساً على ذلك ومن خلال النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمتغير التابع الجزئي نتوصل إلى قبول فرضية الوجود، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، أي كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة إرتفعت الشفافية والإفصاح على مستوى الشركة، بمعنى أن العينة المبحوثة يرون أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الشفافية والإفصاح في الشركة.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

H2-2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر

عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (3-30): تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	النتيجة
الفرضية الفرعية الثانية	0.640**	قبول الفرضية
القيمة الاحتمالية Sig	0.001	البديلة (H ₁)
N	115	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0, 05 .

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0,05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.640 وبقيمة احتمالية قدرها 0.001 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار لدى العينة المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتأسيساً على ذلك ومن خلال النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمتغير التابع نتوصل إلى قبول فرضية الوجود، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، أي كلما إرتفع مستوى إدارة المعرفة إرتفع مستوى تحسين عملية إتخاذ القرار على مستوى الشركة، بمعنى أن العينة المبحوثة يرون أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين عملية إتخاذ القرار في الشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

3- إختبار الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

H₂₋₃: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (3-31): تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	النتيجة
الفرضية الفرعية الثانية	0.623**	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
القيمة الإحتمالية Sig	0.001	
N	115	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.05.

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.01.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.623 وبقيمة احتمالية قدرها 0.001 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر لدي العينة المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتأسيساً على ذلك ومن خلال النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمتغير التابع الجزئي الثالث نتوصل إلى قبول فرضية الوجود، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، أي كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة ارتفع مستوى التقليل من المخاطر على مستوى الشركة، بمعنى أن العينة المبحوثة يرون أن إدارة المعرفة تساهم في التقليل من المخاطر التي قد تواجه الشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

H2-4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (3-32): تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	النتيجة
الفرضية الفرعية الثانية	0.526**	قبول الفرضية
القيمة الإحصائية Sig	0.001	البديلة (H ₁)
N	115	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.05.

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.01.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبعد تعزيز الرقابة الداخلية على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.526 وبقية احتمالية قدرها 0.001 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر لدي العينة المبحوثة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وتأسيساً على ذلك ومن خلال النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمتغير التابع الجزئي الرابع نتوصل إلى قبول فرضية الوجود، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية، أي كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة ارتفع مستوى الرقابة الداخلية على مستوى الشركة، بمعنى أن العينة المبحوثة يرون أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الرقابة الداخلية في الشركة. مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية الثانية وصحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي نقول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركة من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ "

الفصل الثالث: دراسة حالة

المطلب الثاني: قياس وتحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب الى إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في عينة الدراسة، والمتعلقة بالأثر بين متغيري إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات، وقد تم الإختبار بإستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

للتأكد من علاقة الأثر بين المتغير المستقل " إدارة المعرفة " والمتغير التابع " تعزيز حوكمة الشركات " نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

H0: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات

معامل الارتباط R		0.721	
معامل التحديد R ²		0.520	
معامل التحديد المعدل		0.516	
الخطأ المعياري للتقدير		0.26771	
قيمة (F) = 122.440		مستوى المعنوية = 0.000	معنوية عند $\alpha = 0.001$
المتغير	B	Eb Error	قيمة β
الثابت (constant)	1.393	0.231	6.037
إدارة المعرفة	0.658	0.059	11.065

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.52 وهو ما معناه أن 52% من التغير في المتغير التابع تعزيز حوكمة الشركات يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير لإدارة المعرفة داخل الشركة محل الدراسة في تعزيز حوكمة الشركات، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.658 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا.

الفصل الثالث: دراسة حالة

وعليه فإن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تعزيز حوكمة الشركات بمقدار 0.658 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 1.393 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ "

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبعد الأول من المتغير التابع (الإستجابي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، والمتغير المستقل (التفسيري)، والذي رمز له بالرمز (X) وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y = a + b X$$

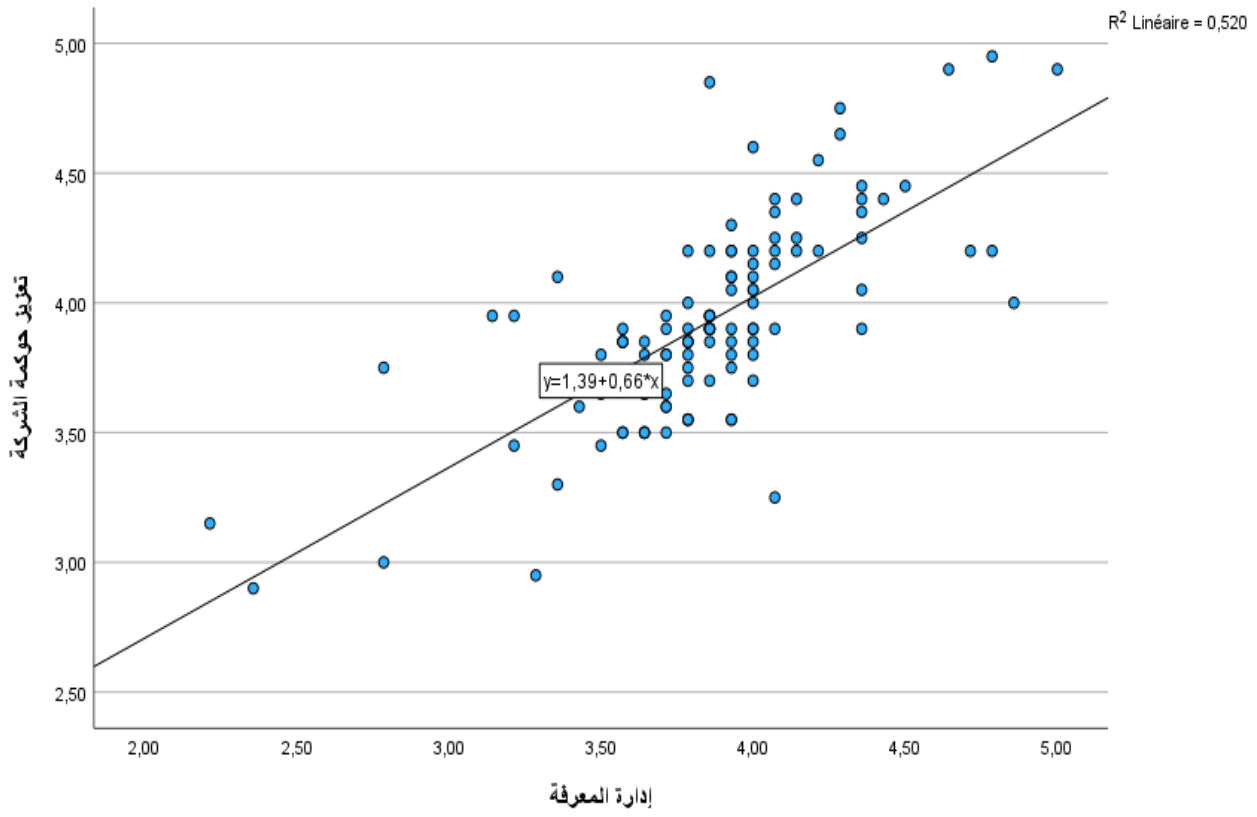
وفيما يأتي قيمة معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y_1 = 1.393 + 0.658X$$

وتفسيراً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط، تدل على أنه كلما زاد إدارة المعرفة بوحدة واحدة، يحدث زيادة في تعزيز بعد الشفافية والإفصاح بمقدار (0.658) وحدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-11): الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3-1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
جدول رقم (3-34) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح

معامل الارتباط R		0.680			
معامل التحديد R ²		0.43			
معامل التحديد المعدل		0.458			
الخطأ المعياري للتقدير		0.35756			
قيمة (F)=97.271		مستوى المعنوية 000=0		معنوية عند α=0.001	
المتغير	B	Eb Error	قيمة β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت(constant)	1,048	0,308		3,402	0,001
إدارة المعرفة	0,783	0.079	0,680	9,863	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.43 وهو ما معناه أن 43% من التغير في المتغير التابع تعزيز الشفافية والإفصاح يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير لإدارة المعرفة داخل الشركة محل الدراسة في تعزيز الشفافية والإفصاح، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0,783 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وعليه فإن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تعزيز الشفافية والإفصاح بمقدار 0,783 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 1.048 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ "

الفصل الثالث: دراسة حالة

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبعد الأول من المتغير التابع (الإستجابي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y1)، والمتغير المستقل (التفسيري)، والذي رمز له بالرمز (X) وكانت معادلة الإنحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y1 = a + b X$$

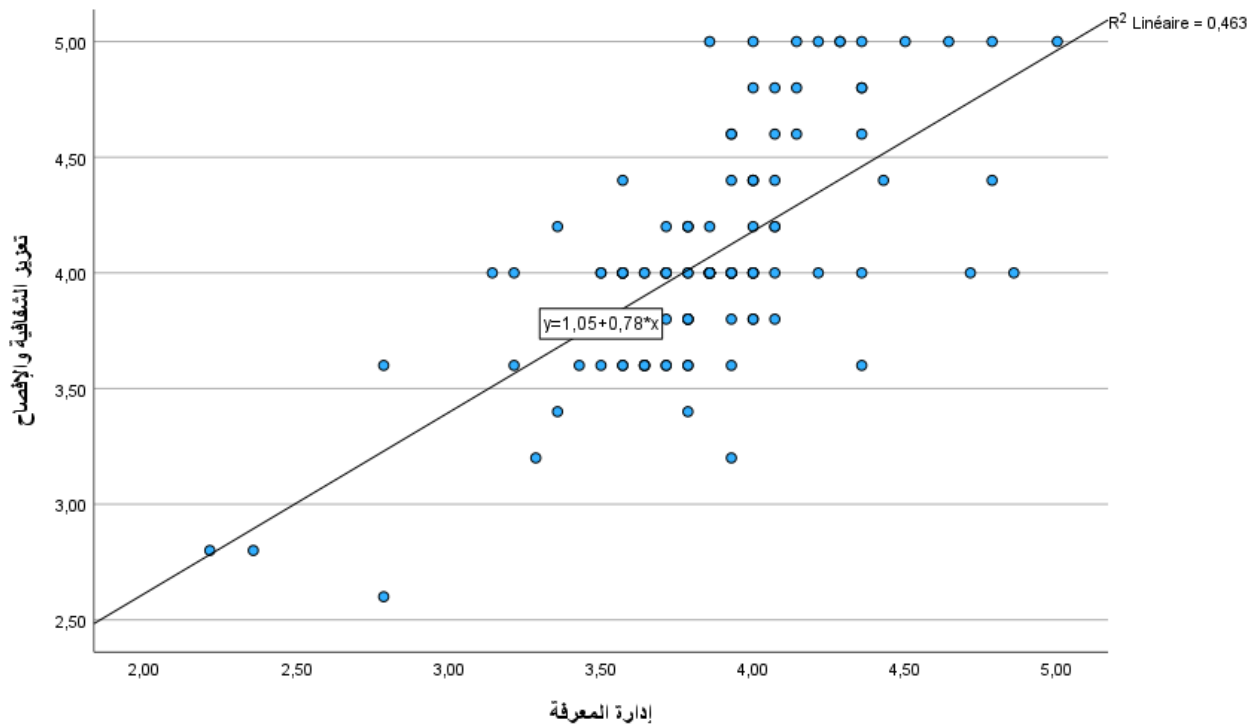
وفيما يأتي قيمة معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y1 = 1.048 + 0.783 X$$

وتفسيراً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط، تدل على أنه كلما زاد إدارة المعرفة بوحدة واحدة، يحدث زيادة في تعزيز بعد الشفافية والإفصاح بمقدار (0.783) وحدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-12): الرسم البياني للإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

2- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3-2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

جدول رقم (3-35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار

معامل الارتباط R		0,640			
معامل التحديد R ²		0,410			
معامل التحديد المعدل		0,404			
الخطأ المعياري للتقدير		0,34687			
قيمة (F)=78,424		مستوى المعنوية 000=0		معنوية عند α=0.001	
المتغير	B	Eb Error	قيمة β	قيمة(t)	معنوية (t)
الثابت(constant)	1.330	0,299		4,450	0,001
إدارة المعرفة	0,682	0,077	0,640	8,856	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ، (أنظر الملحق رقم 11)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0,41 وهو ما معناه أن 41% من التغير في المتغير التابع تحسين عملية إتخاذ القرار يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير لإدارة المعرفة داخل الشركة محل الدراسة في تحسين عملية إتخاذ القرار.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0,682 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا.

وعليه فإن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين عملية إتخاذ القرار بمقدار 0,682 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.330 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :

الفصل الثالث: دراسة حالة

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط "

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبعد الأول من المتغير التابع (الإستجابي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y_2) ، والمتغير المستقل (التفسيري)، والذي رمز له بالرمز (X) وكانت معادلة الإنحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y_2 = a + b X$$

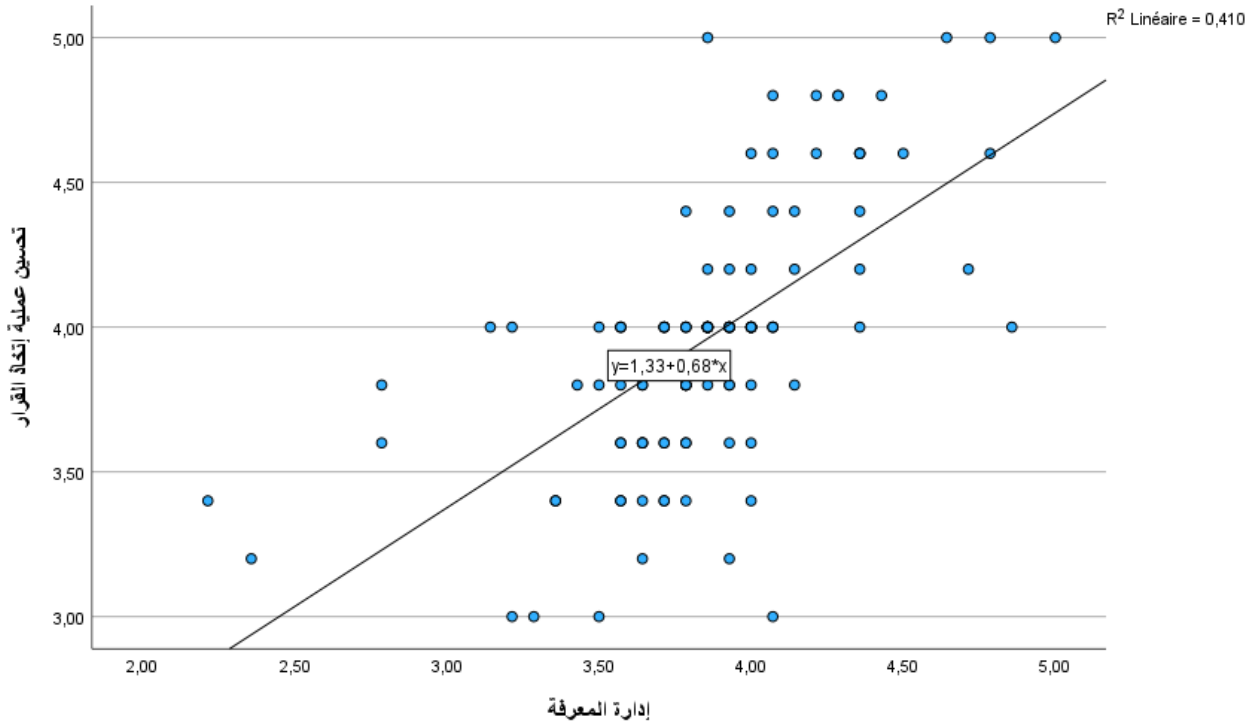
وفيما يأتي قيمة معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y_2 = 1,330 + 0.682 X$$

وتفسيراً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط، تدل على أنه كلما زاد إدارة المعرفة بوحدة واحدة، يحدث زيادة في تحسين عملية إتخاذ القرار بمقدار (0.783) وحدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (3-13): الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

3- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H33: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التقليل من المخاطر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (3-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر

معامل الارتباط R		0.623	
معامل التحديد R^2		0,338	
معامل التحديد المعدل		0,382	
الخطأ المعياري للتقدير		0,33193	
قيمة $(F)=71,603$		مستوى المعنوية $000=0$	
معنوية عند $\alpha=0.001$			
المتغير	B	Eb Error	قيمة β
الثابت (constant)	1,084	0,286	3,390
إدارة المعرفة	0,624	0,074	0,623
			8,462
			0,001
			0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم 11)

تبعاً لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.338 وهو ما يفسر أن 33.4% من التغير في المتغير التابع تحسين عملية إتخاذ القرار يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير لإدارة المعرفة داخل الشركة محل الدراسة في التقليل من المخاطر،

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.624 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً.

وعليه فإن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التقليل من المخاطر بمقدار 0.624 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.084 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التقليل من المخاطر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ "

الفصل الثالث: دراسة حالة

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبعد الأول من المتغير التابع (الإستجابي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y3) ، والمتغير المستقل (التفسيري)، والذي رمز له بالرمز (X) وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي :

$$Y3 = a + b X$$

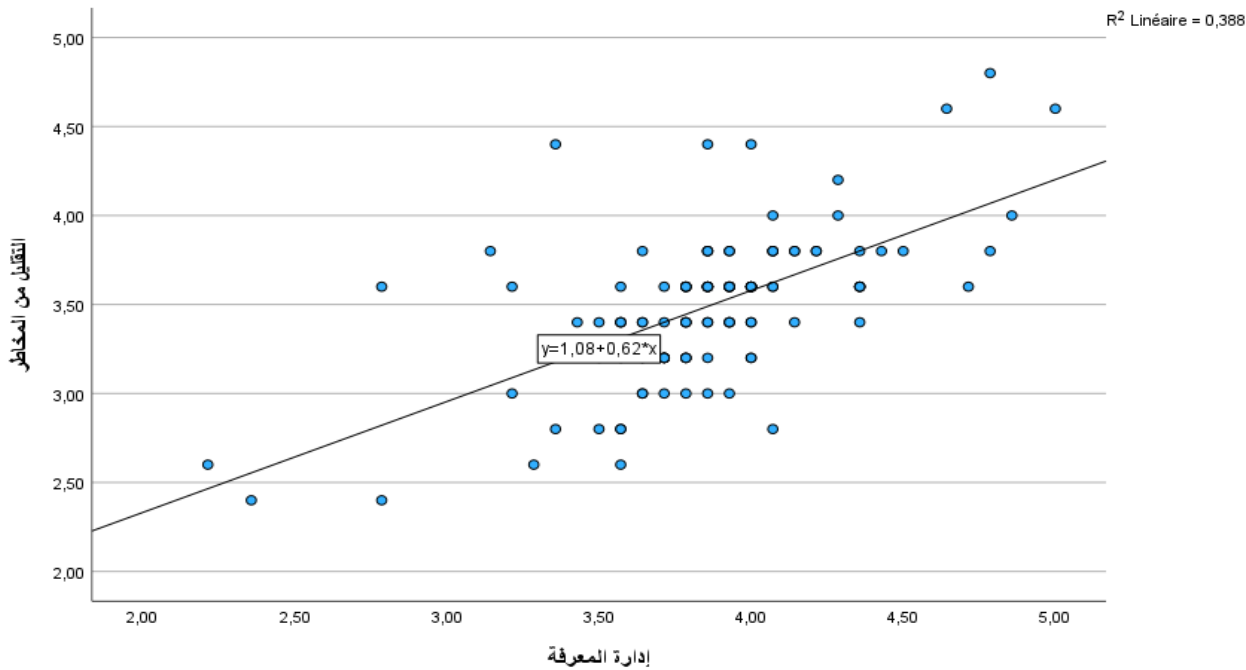
وفيما يأتي قيمة معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y3 = 1,084 + 0.624 X$$

وتفسيراً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط، تدل على أنه كلما زاد إدارة المعرفة بوحدة واحدة، يحدث زيادة في التقليل من المخاطر بمقدار (0,624) وحدة.

الشكل رقم (3-14): الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والتقليل من

المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

4- الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H34: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (3-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية

معامل الارتباط R		0.526			
معامل التحديد R ²		0.277			
معامل التحديد المعدل		0.27			
الخطأ المعياري للتقدير		0.37104			
قيمة (F)=43.317		مستوى المعنوية 0=000		معنوية عند α=0.001	
المتغير	B	Eb Error	قيمة β	قيمة(t)	معنوية (t)
الثابت(constant)	2.108	0.320		6.592	0,001
إدارة المعرفة	0.542	0.082	0.526	6.582	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

تبعاً لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.277 وهو ما يفسر أن 27.7% من التغير في المتغير التابع الجزئي تحسين عملية إتخاذ القرار يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير لإدارة المعرفة داخل الشركة محل الدراسة في تعزيز الرقابة الداخلية،

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.542 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً.

وعليه فإن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تعزيز الرقابة الداخلية بمقدار 0.542 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.084 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

الفصل الثالث: دراسة حالة

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة (0.05) المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط "

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبعد الأول من المتغير التابع (الإستجابي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y4) ، والمتغير المستقل (التفسييري)، والذي رمز له بالرمز (X) وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي :

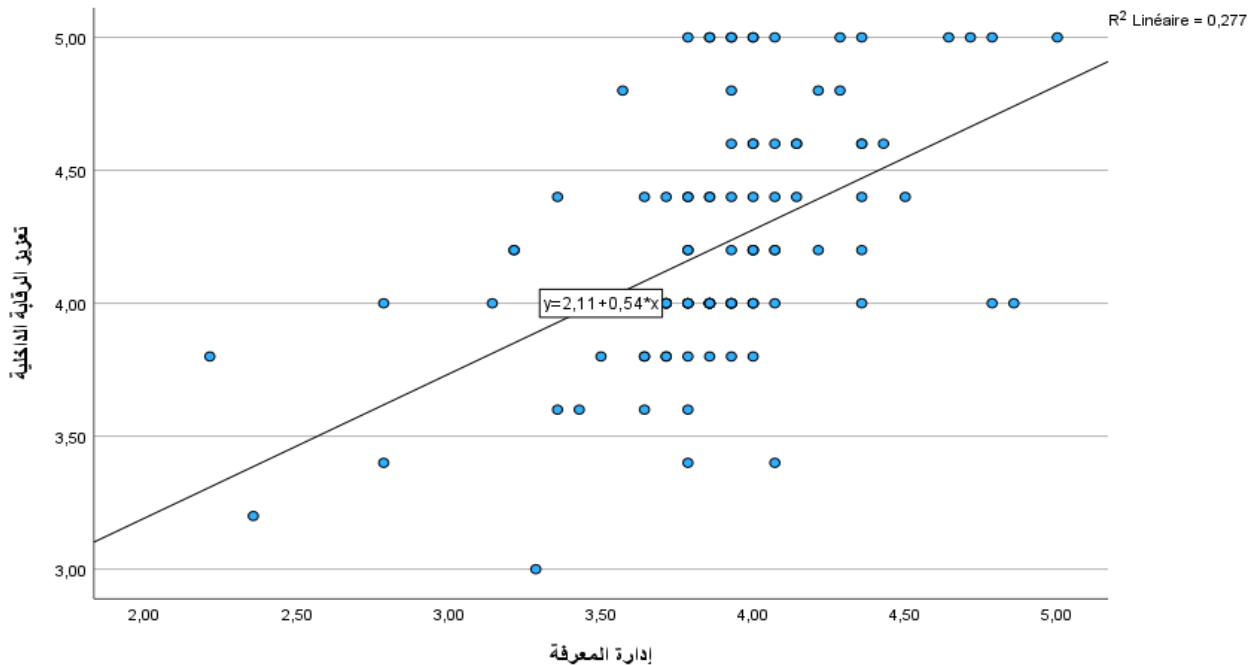
$$Y4 = a + b X$$

وفيما يأتي قيمة معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y4 = 2.08 + 0.542X$$

وتفسيراً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط، تدل على أنه كلما زاد إدارة المعرفة بوحدة واحدة، يحدث زيادة في تعزيز الرقابة الداخلية بمقدار (0.542) وحدة.

الشكل رقم (3-15): الرسم البياني للانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30

الفصل الثالث: دراسة حالة

مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وصحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تقول:

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركة من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط، عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ "

المطلب الرابع: اختبار الفروق الإحصائية حول تعزيز حوكمة الشركات

لإختبار صحة الفرضية الرابعة الرئيسية تم استخدام إختبار T في حالات العينتين المستقلتين لإختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، بينما تم استخدام إختبار التحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لإختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)، وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الشخصية (السيكومترية) كل واحدة على حدي، وهي على النحو التالي:

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة

H4-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

بالإعتماد على إختبار (Independent Samples T-test) تم إختبار الفرضية العدمية (H_0) والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في إستجابات العينة المبحوثة والمستجوبة حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير الجنس؛ مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-38): يبين نتائج إختبار (Independent Samples T-test) -متغير الجنس

ومتغير تعزيز حوكمة الشركات

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.737	0.114	4.0343	3.8850	تعزيز حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

يتبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار Independent Samples T-test أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات تقدر بـ (0.737) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغيرات الجنس، وهذا يعني أنَّ عمال إدارات من المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط من كلا الجنسين لديهم نفس المواقف والإتجاهات حول تعزيز حوكمة الشركات، وهذا ما يبين بأنهم يتمتعون بنفس الظروف الشخصية والوظيفية والتنظيمية دون تمييز على أساس الجنس، بمعنى أنَّ متغير الجنس ليس له تأثير معنوي على مستوى تعزيز الحوكمة في الشركة المبحوثة.

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة

H4-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغير السن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط.

بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA) تم إختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات العينة المبحوثة والمستجوبة تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير السن، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تقترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير السن.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-39) يبين نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير السن ومتغير تعزيز حوكمة الشركات

القيمة الاحتمالية (Sig)	F	مجموع المربعات		المجال
		بين المجموعات	خارج المجموعات	
0.128	2.094	0.608	16.265	تعزيز حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-39) أعلاه، أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة بـ (0.128) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير السن، وبالتالي رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تعزيز حوكمة تُعزى لمتغيرات العمر، وهذا يعني أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن السن لا يؤثر ولا يتم التمييز على أساسه في تعزيز حوكمة الشركات، بمعنى أنَّ متغير السن لا يؤثر على قوة ومستوى تعزيز الحوكمة في الشركة المبحوثة.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة

H4-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA) تم إختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات العينة المبحوثة والمستجوبة حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-40): يبين نتائج إختبار (التباين الأحادي) -متغير سنوات الخبرة ومتغير تعزيز

حوكمة الشركات

القيمة الاحتمالية (Sig)	F	مجموع المربعات		الجمال
		بين المجموعات	خارج المجموعات	
0.102	2.331	0.647	16.199	تعزيز حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

يتبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة بـ (0.102) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، وهذا يعني أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط في يرون أن سنوات الخبرة لا تؤثر ولا يتم التمييز على أساسها في تعزيز الحوكمة، وبمعنى أنَّ متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على قوة ومستوى تعزيز الحوكمة في الشركة المبحوثة.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة

H4-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الإعتماد على إختبار (one way ANOVA) تم إختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات العينة المبحوثة والمستجوبة حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-41): يبين نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير المستوى التعليمي ومتغير

تعزيز حوكمة الشركات

القيمة الاحتمالية (Sig)	F	مجموع المربعات		الجمال
		بين المجموعات	خارج المجموعات	
0.846	0.167	0.050	16.823	تعزيز حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

يتبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.846) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغيرات المستوى التعليمي ، وهذا يعني أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أنَّ المستوى التعليمي لا يؤثر ولا يتم التمييز على أساسه تعزيز حوكمة الشركات، وبمعنى أنَّ متغير المستوى العلمي لا يؤثر على قوة ومستوى تعزيز الحوكمة في الشركة المبحوثة.

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة

H4-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). من خلال الإعتماد على إختبار (one way ANOVA) تم إختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إستجابات العينة المبحوثة والمستجوبة حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى المركز الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول رقم (3-42): يبين نتائج إختبار (التباين الأحادي) - متغير المركز الوظيفي ومتغير تعزيز

حوكمة الشركات

القيمة الاحتمالية (Sig)	F	مجموع المربعات		الجمال
		خارج المجموعات	بين المجموعات	
0.352	1.053	16.562	0.311	تعزيز حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V30 (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الجدول رقم (3-42) أعلاه، يتبين لنا أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.352) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبالتالي رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغيرات المستوى التعليمي ، وهذا يعني أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن المؤهل لا يؤثر ولا يتم التمييز على أساسه في تعزيز حوكمة الشركات، وبمعنى أنَّ متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على قوة ومستوى تعزيز الحوكمة في الشركة المبحوثة.

مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة وصحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

الفصل الثالث: دراسة حالة

المبحث الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد الإختبار والتوصيات الممكنة التي يمكن أن نخرج بها من هاته الدراسة:

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: ملخص نتائج تحليل عينة الدراسة

من خلال وصف إجابات عينة الدراسة تجاه إدارة المعرفة تبين أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات متغير إدارة المعرفة قد بلغ (3.85) وهذا يعكس اتفاقا بين أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات المتعلقة بالمتغير إدارة المعرفة، وقد دعم ذلك قيمة الانحراف المعياري الإجمالي العبارات حيث قدر ب (0.422)، ووفقا لقيم كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري يمكن الجزم بوجود اتفاق كبير وإيجابية من قبل أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة جيدة لإدارة المعرفة في المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر المدروسة. وأما بالنسبة لإجابات عينة الدراسة تجاه تعزيز حوكمة الشركات تبين أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات متغير تعزيز حوكمة الشركات قد بلغ (3.93) وهذا يعكس اتفاقا بين أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات المتعلقة بأبعاد المتغير تعزيز حوكمة الشركات، وقد دعم ذلك قيمة الانحراف المعياري الإجمالي العبارات حيث قدر ب (0.384)، ووفقا لقيم كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري يمكن الجزم بوجود اتفاق كبير وإيجابية من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يشير الى الشركة تحقق مستوى مرتفع جدا في إستخدام إدارة المعرفة لدعم وتعزيز حوكمة الشركات، ويمكن إيضاح نتائج الوصف والتشخيص للمتغيرات الفرعية الواردة ضمن تعزيز حوكمة الشركات كما يلي :

1- جاءت الإجابات المتعلقة ببعد تعزيز الشفافية والإفصاح بوسط حسابي وانحراف معياري قدرا على التوالي ب (4,07) و (0.485) وهذا يشير الى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع جدا في إستخدام لإدارة المعرفة لتعزيز الشفافية والإفصاح، وهو ما يعكس وجود آليات فعالة لجمع المعلومات وتحليلها ومشاركتها داخل الشركة ومع الأطراف المعنية بطريقة شفافة.

2- جاءت الإجابات المتعلقة ببعد تحسين عملية إتخاذ القرار بوسط حسابي وانحراف معياري قدرا على التوالي ب (3.96) و (0.449)، وهذا يشير الى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع جدا في الاستفادة من إدارة المعرفة لتحسين عملية إتخاذ القرارات (عملية صنع القرار)، وهو ما يدل على توفر الشركة على

الفصل الثالث: دراسة حالة

أنظمة جيدة لتجميع البيانات وتحليلها مما يسهل على القادة وصناع القرار في الشركة إتخاذ قرارات مدروسة.

3- جاءت الإجابات المتعلقة ببعد التقليل من المخاطر بوسط حسابي وانحراف معياري قدرا على التوالي ب (3.49) و (0.422)، وهو يشير الى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع نوعا ما، مما يعني انه هناك بعض الممارسات الفعالة لإدارة المعرفة في التقليل من المخاطر، لكنها بحاجة الى تحسينات لتحقيق مستوى أفضل، ويشير هذا المتوسط الحسابي 3.49 الى وجود فرص كبيرة للتطوير، خاصة في كيفية جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتحليلها وإستخدامها للحد او التقليل منها، كما قد يكون هذا المستوى ناتجا عن عدم استغلال كامل لقدرات إدارة المعرفة.

4- جاءت الإجابات المتعلقة ببعد تعزيز الرقابة الداخلية بوسط حسابي وانحراف معياري قدرا على التوالي ب (4.2) و (0.434)، وهذا يشير إلى ان الشركة تحقق مستوى متميز في إستخدام إدارة المعرفة لدعم وتعزيز الرقابة الداخلية، ويدل هذا على الشركة تمتلك آليات فعالة لإدارة المعرفة تعزز الرقابة الداخلية وتسهم في تحسين الكفاءة والشفافية في العمليات الداخلية، كما يعكس المتوسط الحسابي وجود نظام قوي لجمع ومشاركة المعرفة المتعلقة بالرقابة، مما ساعد على التقليل من الأخطاء واكتشاف نقاط الضعف للنظام الرقابي.

الفرع الثاني: ملخص نتائج تحليل إختبار الفرضيات

أما فيما تعلق بنتائج إختبارات الفرضيات فقد أثبتت الدراسة من خلال تحليل بيانات النتائج ما يلي:

1- أشارت المعطيات الإحصائية بوجود علاقة إرتباط معنوية قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات إذ بلغ معامل الإرتباط الكلي بينهما (0.721) بمستوى دلالة 0.001 وهو مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين، فضلا عن وجود علاقات إرتباط معنوية قوية بين متغير إدارة المعرفة والمتغيرات الجزئية التابعة لمتغير تعزيز حوكمة الشركات، حيث بلغ معامل الإرتباط إدارة المعرفة مع كل من المتغيرات الجزئية لتعزيز حوكمة الشركات:

- تعزيز الشفافية والإفصاح (0.680)؛
- تحسين عملية إتخاذ القرار (0.640)؛
- التقليل من المخاطر (0.623)؛
- تعزيز الرقابة الداخلية (0.526)؛

الفصل الثالث: دراسة حالة

ويستدل من هذه النتائج الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات والرفع من كفاءة وفعالية أداء الشركة، ما يعطيها مكانة متميزة في السوق بالاعتماد على المفهوم الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

2- أشارت المعطيات الإحصائية بوجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة وأبعاد تعزيز حوكمة الشركات إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.520) أي أن 52% من التغيرات التي تطرأ على تعزيز حوكمة الشركات يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة أما النسبة الباقية المقدرة بـ 48% تعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

أما بالنسبة إلى تأثير إدارة المعرفة على كل متغير جزئي من متغيرات تعزيز حوكمة الشركات فقد أشارت النتائج المتوصل إليها:

➤ وجود علاقة تأثير إيجابي معنوية لإدارة المعرفة على تعزيز الشفافية والإفصاح إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.463) أي أن 46.3% من التغيرات التي تطرأ على تعزيز الشفافية والإفصاح يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة أما النسبة الباقية المقدرة بـ 54.7% تعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

➤ وجود علاقة تأثير إيجابي معنوية لإدارة المعرفة على تحسين عملية اتخاذ القرار إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.410) أي أن 41% من التغيرات التي تطرأ على تحسين عملية اتخاذ القرار يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة أما النسبة الباقية المقدرة بـ 59% تعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

➤ وجود علاقة تأثير إيجابي معنوية لإدارة المعرفة في التقليل من المخاطر إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.388) أي أن 39% من التغيرات التي تطرأ في عملية الحد والتقليل من المخاطر يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة أما النسبة الباقية المقدرة بـ 61% تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج.

➤ وجود علاقة تأثير إيجابي معنوية لإدارة المعرفة على تعزيز الرقابة الداخلية إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.277) أي أن 27.7% من التغيرات التي تطرأ على تعزيز الرقابة الداخلية يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة أما النسبة الباقية المقدرة بـ 72.3% تعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

3- أشارت المعطيات الإحصائية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي) في المديرية العملية لشركات إتصالات الجزائر بالأغواط ويمكن تفصيل ذلك:

➤ تم إيجاد القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار Independent Samples T-test بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات تقدر ب (0.737) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير الجنس، وعليه تم رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغيرات الجنس، وهذا يعني أن عمال إدارات من المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط من كلا الجنسين لديهم نفس المواقف والاتجاهات حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات، وهذا ما يؤكد بأنهم يتمتعون بنفس الظروف الشخصية والوظيفية والتنظيمية في الشركة.

➤ بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA)، كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.128) مما بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير السن، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغير السن ، وهذا مما دل على أن عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن السن ليس له تأثير معنوي في تعزيز حوكمة الشركات .

➤ بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA)، كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.102) مما بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وهذا مما يدل على أن عمال إدارات المديرية

العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن سنوات الخبرة ليست لها تأثير معنوي على تعزيز حوكمة الشركات .

➤ بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA)، كانت القيمة الإحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.846) مما بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى العلمي ، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغير المستوى العلمي، وهذا مما يدل على أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن سنوات الخبرة ليست لها تأثير معنوي على تعزيز حوكمة الشركات

➤ بالإعتماد على إختبار (one way ANOVA) ، كانت القيمة الإحتمالية (Sig) المقابلة لإختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتعزيز حوكمة الشركات والمقدرة ب (0.352) مما بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات إستجابة المبحوثين حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تُعزى لمتغير المستوى التعليمي ، وهذا مما دل على أنَّ عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على تعزيز حوكمة الشركات من خلال إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المطلب الثاني: ملخص نتائج إختبار الفرضيات

الجدول التالي يلخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (3-43): ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	نتائج الإختبار (مستوى الدلالة: $\alpha \geq 0.05$)
الفرضية الرئيسية الأولى: H0: لا يوجد إتفاق عام من قبل المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة و متغيرات تعزيز حوكمة الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. H1: يوجد إتفاق عام من قبل المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة و متغيرات تعزيز حوكمة الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الثانية: H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية: H2-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	قبول الفرضية البديلة

الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:	قبول الفرضية البديلة
H2-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحسين عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية:	قبول الفرضية البديلة
H2-3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و التقليل من المخاطر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية:	قبول الفرضية البديلة
H2-4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تعزيز الرقابة الداخلية من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الرئيسية الثالثة:	قبول الفرضية البديلة
H0: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركة من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركة من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	

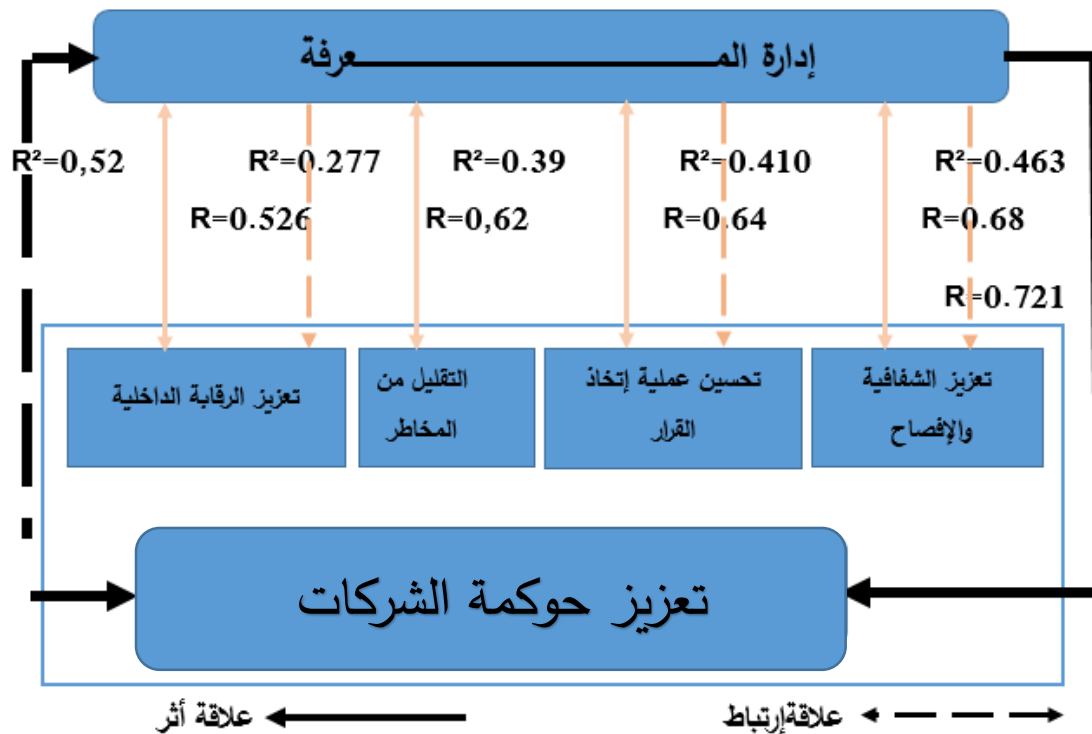
الفصل الثالث: دراسة حالة

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:	قبول الفرضية البديلة
H3-1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الشفافية والإفصاح من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:	قبول الفرضية البديلة
H3-2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:	قبول الفرضية البديلة
H3-3: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التقليل من المخاطر من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:	قبول الفرضية البديلة
H3-4: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الرقابة الداخلية من وجهة نظر عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.	
الفرضية الرئيسية الرابعة:	قبول الفرضية الصفريّة
H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	
H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول تعزيز حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المركز الوظيفي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$	

الفصل الثالث: دراسة حالة

قبول الفرضية الصفريّة	الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة: H4-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
قبول الفرضية الصفريّة	الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة: H4-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
قبول الفرضية الصفريّة	الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة: H4-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
قبول الفرضية الصفريّة	الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة: H4-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
قبول الفرضية الصفريّة	الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة: H4-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عمال إدارات المديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر بالأغواط حول دور إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الشكل رقم (3-16): ملخص نتائج إختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج إختبار الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

لقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع توجهات العديد من الدراسات السابقة، حول النقاش المتعلق بإيضاح أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب استراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الشركات وتعزيز المزايا التنافسية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات في الشركة محل الدراسة وهي بذلك متوافقة مع دراسة: **LAXMINARAYANA MAROLI (2019)** و دراسة: **أبوبكر بوسالم وعيسات فطيمة الزهرة (2016)** حول أهمية و دور إدارة المعرفة في تفعيل وتقوية حوكمة الشركات، اللتان خلصتا إلى أن تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال يساعد في تعزيز الحوكمة المؤسسية عبر تحسين الشفافية، ودعم إتخاذ القرارات والتقليل من المخاطر، هذه النتائج دعمت الفكرة القائلة بأن إدارة المعرفة يمكن أن تكون عنصراً أساسياً في تعزيز الحوكمة في الشركات.

الفصل الثالث: دراسة حالة

أما من حيث علاقة وتأثير إدارة المعرفة في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات، فقد كانت نتائج الدراسة متوافقة كذلك مع العديد من الدراسات السابقة:

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والشفافية والإفصاح:

نتائج الدراسة الحالية تتماشى مع نتائج دراسة: (Pedro Solana-González and Others, 2021) التي أكدت أن إدارة المعرفة تسهم في الشفافية من خلال تقديم معلومات دقيقة وحديثة تمكن الشركات من تعزيز الإفصاح وذلك أن تحقيق مستوى أعلى من الشفافية سيعتمد على كثافة الموارد والاستثمارات المطبقة على إدارة المعرفة وعلى تحسين نضج العمليات التكنولوجية من خلال التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، كما تتفق النتائج مع دراسة: (المعتز باله البرنس محمد خليفة، 2020) التي أشارت إلى أن عمليات إدارة المعرفة يخلق بيئة عمل أكثر وضوحاً ويقلل من الغموض في الشركة، وذلك أنه توجد علاقة تأثير معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية.

2- دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار:

وجدت الدراسة الحالية أن إدارة المعرفة تدعم وتساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتفق مع دراسة: (عبد الناصر جمال عبد السرخي، 2016) التي أكدت أن القرارات المستندة إلى المعرفة تحسن كفاءة أداء الشركة، حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها الكلية على تحسين القرارات المتعلقة بإدارة نطاق في شركات الاتصالات الأردنية، كما أن نتائجها تتماشى مع دراسة كل من: (Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others, 2017) ودراسة (Arwa hisham alrahahleh and Others, 2016) التي بينت أهمية إدارة المعرفة في صناعة وصياغة القرارات الفعالة، بحيث خلصت الدراسة إلى أن نظام إدارة المعرفة يساهم في تحسين نوعية صنع القرار.

3- إدارة المخاطر من خلال إدارة المعرفة:

نتائج الدراسة الحالية أكدت دور إدارة المعرفة في التنبؤ بالمخاطر والعمل على الحد والتقليل منها، وهو ما يتفق مع دراسة: (أسامة موسى عايد الزعبي، 2012) التي أشارت إلى أن إدارة المعرفة تمكن الشركات من فهم تحديات المخاطر المستقبلية واتخاذ إجراءات وقائية احترازية مناسبة وقد كانت خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة المخاطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول المخاطر

المحدقة بالشركة، وبالتالي سهولة التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها إلى الحد الأدنى، بالإضافة إلى ذلك أيدت دراسة (Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz, 2019) أن بدون درجة عالية من عملية إدارة المعرفة في المنظمة، لا يمكن تطوير ثقافة المخاطر بنجاح، وبالتالي تصبح عائقًا أمام تنفيذ برنامج إدارة المخاطر المستدامة؛ و أن إدارة المعرفة هي مورد استراتيجي مهم لمساعدة الشركات على تطوير استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر مما سيؤدي ذلك إلى إتخاذ قرارات أفضل وضوابط أفضل للمخاطر مما يؤثر على قيمة أصحاب المصلحة وسمعة الشركة.

4- الرقابة الداخلية ودور إدارة المعرفة:

أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تعزز الرقابة الداخلية، وهو ما يتوافق مع دراسة: (مجبل دواي إسماعيل، جاسم رحيم عذاري، 2016) حيث أشارت أن إدارة المعرفة توفر إطارا لتحليل الأداء وضمان الإمتثال للمعايير الداخلية والخارجية، بحيث توصلت الى ان العلاقة بين إدارة المعرفة والرقابة الداخلية هي علاقة معنوية إيجابية مما يعكس تأثيرا كبيرا في تعزيز فاعلية الرقابة وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، تعزيز حوكمة الشركات)، ومن خلال إجابات الأفراد على عبارات الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الإنحدار البسيط أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل لإدارة المعرفة مع المتغيرات الفرعية التابعة لتعزيز حوكمة الشركات، حيث تبين ان إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات الحوكمة(تعزيز الشفافية والإفصاح، دعم إتخاذ القرار، التقليل من المخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية)، وخلص الفصل الى ان إدارة المعرفة ليست فقط أداة داعمة ، بل هي عنصر أساسي في تحقيق التميز في إدارة الشركة من خلال تعزيز فعالية حوكمة الشركات مما ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية للشركة.

الخاتمة

تعد إدارة المعرفة عنصراً استراتيجياً في تعزيز حوكمة الشركات، حيث تساهم في تعزيز الشفافية والإفصاح، تحسين عملية اتخاذ القرار، والتقليل من المخاطر، ودعم الرقابة الداخلية في الشركة.

فمن خلال التنظيم والإدارة الجيدة للمعرفة داخل الشركات، يمكن لهااته الأخيرة من تحقيق حوكمة أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز استدامتها وقدرتها التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة.

كشفت هذه الدراسة عن الدور الرئيسي الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحسين وتطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية، لا سيما من خلال تمكين المديرين، المستشارين ورؤساء الأقسام والمصالح من الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحديثة، مما يسهل عملية اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعرفة واضحة.

كما تبين أن التكامل بين إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، يعزز من فاعلية الحوكمة ويحد من المخاطر التشغيلية والمالية.

ومع ذلك، تظل هناك تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في سياق الحوكمة، مثل ضعف ثقافة مشاركة المعرفة، الحاجة إلى بنية تحتية رقمية جد متطورة، وقلة الوعي بأهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

لذا، من الضروري أن تتبنى الشركات استراتيجيات واضحة لتفعيل إدارة المعرفة ضمن إطار الحوكمة، من خلال الاستثمار في نظم إدارة المعرفة، تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتحفيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

ختاماً، يمكن القول ان إدارة المعرفة تعد ركيزة أساسية لتحقيق حوكمة فعالة، وبدون تطبيقها بشكل كامل، قد تجد الشركات صعوبة في مواكبة التحديات الحديثة، لذلك يجب على الشركة محل الدراسة ان تواصل الاستثمار في إدارة المعرفة والمضي قدماً في تطوير الثقافة المعرفية التي تعمل على تعزيز ممارسات الحوكمة وتعزيز الأداء المستدام للشركة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

أ- نتائج الدراسة النظرية: فيما يلي أهم النتائج النظرية المستخلصة من الدراسة:

- المعرفة تعتبر من الأصول الأساسية التي يمكن ان تعزز الحوكمة من خلال ادارتها، بحيث تستطيع الشركات استغلال رأس المال البشري بشكل فعال مما يسهم في تحسين أداء الحوكمة عبر تحقيق الشفافية، إتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والمعلومات المفيدة.
- إدارة المعرفة تساهم في تنظيم وتوزيع المعلومات بشكل فعال داخل الشركة، مما يضمن وصول المعلومات بشكل دقيق وموثوق الى الأطراف المعنية.
- تعمل إدارة المعرفة على تحسين نظام التقارير والافصاح مما يرفع من شفافية أداء إدارة الشركة
- توفر إدارة المعرفة بيانات ومعلومات دقيقة وحديثها لمستخدميها من صناع القرار في كافة مستويات الأقسام والمصالح في الشركة.
- تعزز إدارة المعرفة القدرات التحليلية من خلال إستخدام الأساليب المعرفية لتحليل البيانات، مما يقلل من الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط.
- توفر إدارة المعرفة آليات لتحديد وتحليل المخاطر بناءا على المعرفة المتاحة والمكتسبة من البيانات الحالية والتجارب السابقة.
- دعم التخطيط الاستراتيجي للشركة من خلال مشاركة المعرفة حول أفضل الممارسات لإدارة المعرفة وحوكمة الشركات.
- تعين إدارة المعرفة على تحسين نظام الرقابة الداخلية من خلال توفير معلومات شاملة ودقيقة تسهل من عمليات المراجعة والضبط الداخلي
- تعمل إدارة المعرفة عملية تبادل المعرفة بين الأقسام والمصالح المختلفة للشركة، مما يحد من الثغرات التنظيمية.
- توفر إدارة المعرفة قاعدة معرفية تمكن الشركات من فهم القوانين والمتطلبات التنظيمية بشكل أفضل، مما يضمن الالتزام بها.
- تساعد إدارة المعرفة في نشر الثقافة المؤسسية الداعمة لمبادئ حوكمة الشركات.

ب- نتائج الدراسة الميدانية: فيما يلي النتائج الميدانية المستخلصة من الدراسة:

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتجاها إيجابيا لدى الشركة المدروسة نحو ممارسات إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة لهذا المجال 3.85 وهذا مؤشر يدل على مستوى مرتفع نسبيا حسب مقياس الدراسة، حيث يشير المتوسط 3.85 الى ان الشركة لديها أداء قوي في إدارة المعرفة.

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تعزيز الشفافية والإفصاح من خلال إدارة المعرفة لدى الشركة المدروسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة لهذا المجال 4.06 وهذا مؤشر يدل على مستوى مرتفع نسبيا حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق والايجابية من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر تعزيز الشفافية والإفصاح، وهذا يدل إلى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع جدا في تعزيز الشفافية والإفصاح بالاعتماد على إدارة المعرفة، كما يمكن ان نقول ان الشركة تظهر كفاءة عالية في إستخدام عمليات وأساليب إدارة المعرفة لتحسين الشفافية والإفصاح.

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تحسين عملية إتخاذ القرار بالاعتماد على إدارة المعرفة لدى الشركة المدروسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة لهذا المجال 3.96 وهذا مؤشر يدل على مستوى مرتفع نسبيا حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق والايجابية من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر تحسين عملية إتخاذ القرار، وهذا يشير الى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع أو جيد جدا في الاستفادة من إدارة المعرفة لدعم عمليات إتخاذ القرار على مستواها، كما ان نقول أن الشركة تظهر كفاءة ملحوظة في الاعتماد على إدارة المعرفة في توفير البيانات والمعلومات المفيدة التي تعزز جودة القرارات المتخذة

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التقليل من المخاطر بالاعتماد على إدارة المعرفة لدى الشركة المدروسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال 3.49 وهذا مؤشر يدل على مرتفع نوعا ما حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق والايجابية من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر التقليل من المخاطر، وهذا يشير الى ان الشركة تحقق مستوى مرتفع نوعا ما في الاستفادة من إدارة المعرفة في الحد أو التقليل من المخاطر التي تواجهها، كما يمكن القول ان الشركة تظهر قدرة مرتفعة نوعا ما في استخدام إدارة المعرفة لتقليل

من المخاطر، مما يعني هناك بعض الممارسات الفعالة في المجال، لكنها بحاجة الى تحسينات لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة.

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تعزيز الرقابة الداخلية بالإعتماد على إدارة المعرفة لدى الشركة المدروسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة لهذا المجال 4.2 وهذا مؤشر يدل على مرتفع جدا ومتميزا حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاهها عاما بالاتفاق والايجابية من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر تعزيز الرقابة الداخلية، وهذا يدل على ان الشركة تحقق مستويات مرتفعة جدا في استخدام إدارة المعرفة لدعم وتعزيز الرقابة الداخلية، مما يعني ان الشركة تمتلك آليات فعالة لإدارة المعرفة تعزز الرقابة الداخلية وتسهم في تحسين الكفاءة في العمليات الداخلية، كما يمكن القول يشير المستوى هذا الى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال توظيف المعرفة لضمان فعالية نظم الرقابة الداخلية.

➤ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تعزيز حوكمة الشركات بالإعتماد على إدارة المعرفة لدى الشركة المدروسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة لهذا المجال 3.93 وهذا مؤشر يدل على مرتفع جدا حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاهها عاما بالاتفاق والايجابية من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر تعزيز حوكمة الشركات، وهذا يشير على ان الشركة تحقق مستويات مرتفعة جدا في استخدام إدارة المعرفة لدعم وتعزيز حوكمة الشركات، مما يعني ان الشركة تظهر قدرة قوية على الاستفادة من إدارة المعرفة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات مثل تعزيز الشفافية والافصاح، وتحسين عملية إتخاذ القرار، والتقليل من المخاطر، وتعزيز الرقابة الداخلية، هذا المتوسط الحسابي العام يعكس وجود أنظمة جيدة لإدارة المعرفة لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات سألقة الذكر، وهي عوامل رئيسية في تعزيز حوكمة الشركات.

➤ بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات حيث بلغ معامل الارتباط الكلي: 0,721.

➤ بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح حيث بلغ معامل الارتباط: 0,680.

➤ بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتحسين عملية إتخاذ القرار الأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0,640.

➤ بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر حيث بلغ معامل الارتباط: 0,623.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط 0,526.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة وتعزيز حوكمة الشركات حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) الكلي: 0,520.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة وتعزيز الشفافية والإفصاح حيث بلغ معامل التحديد (التفسير): 0,463.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة وتحسين عملية اتخاذ القرار حيث بلغ معامل التحديد (التفسير): 0,410.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة والتقليل من المخاطر حيث بلغ معامل التحديد (التفسير): 0,388.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة وتعزيز الرقابة الداخلية حيث بلغ معامل التحديد (التفسير): 0,277.

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة المعرفة داخل الشركة؛
- تحسين بوابات إدارة المعرفة من خلال توظيف تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتسهيل عمل إدارة المعرفة داخل الشركة؛
- تشجيع المزيد من التعاون بين الأقسام والمصالح من خلال تشارك المعرفة والموارد بشكل منتظم مما يساهم في تحسين ممارسات حوكمة الشركات؛
- إجراء تدريبات دورية لمديري الموظفين في مجال إدارة المعرفة؛
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمعرفة تضم جميع المعلومات المفيدة مثل الوثائق والإجراءات والسياسات التي يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل كل من لهم مصلحة بالشركة؛
- تشجيع العمال على تبني الشفافية في عملهم من خلال اعتماد حوافز ومكافآت مرتبطة أداء مهامهم؛
- المضي قدماً في تطوير المنصات الإلكترونية لتمكين العمال وأصحاب المصلحة من الوصول السهل للبيانات والمعلومات المفيدة لهم؛

- إنشاء وتطوير أنظمة لإدارة المخاطر يتم ربطها مباشرة بمنصات إدارة المعرفة لتعزيز الاستجابة السريعة والفعالة لتحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها في مراحل مبكرة؛
- تعزيز التعاون مع الجهات الخارجية من خلال الاستفادة من الخبرات الخارجية مثل الاستشاريين أو إبرام اتفاقيات شراكة مع شركات مختصة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية؛
- إجراء تقييمات دورية لكيفية استخدام إدارة المعرفة في دعم ممارسات حوكمة الشركات؛
- إدراج إدارة المعرفة كجزء هام من حوكمة الشركات وذلك بدمجها في أطر الحوكمة المؤسسية من خلال السياسات والعمليات والتقنيات التي تعتمد عليها الشركة؛
- وضع مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لقياس فعالية إدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

يمكن توسيع آفاق الدراسة من خلال التطرق للمواضيع التالية:

- إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة التقارير المالية والغير المالية للشركات.
- تأثير إدارة المعرفة على الإمتثال للمعايير الدولية لحوكمة الشركات.
- تأثير تطبيقات إدارة المعرفة على الحوكمة في القطاع العام والخاص (دراسة مقارنة).
- دور إدارة المعرفة الرقمية في تعزيز الشفافية والإفصاح.
- استكشاف العلاقة بين الشفافية المالية وإدارة المعرفة في تعزيز حوكمة الشركات.
- إدارة المعرفة كأداة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في الشركات.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

I- القرآن

II- الكتب:

1. أمين السيد، أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. ايهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمرى، غسان. المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمرى غسان، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
5. السالم مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب للنشر الجامعي والتوزيع، الإمارات. 2014.
6. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
7. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. الكبيسي صلاح الدين، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر .
9. العتيبي صبحي رجب، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005. الفضل مؤيد عبد المحسن، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. الحمدي عبد العظيم محسن، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020.
11. الربيعي حاكم محسن وراضي عبد الحسين، حوكمة البنوك وأثرها على الاداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2018.
12. الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13. بشير مغربي، محمد الفاتح محمود، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020.
14. جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، الصالح، أسماء. إدارة المعرفة. دار إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الاردن. 2011.
15. جمال يوسف البدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010.
16. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2009.
17. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
18. حجازي هيثم، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
19. خليل الشماخ وآخرون (مبادئ إدارة الأعمال)، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1985.
20. عساف عبد المعطي محمد، نظرية (1) التفوق الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. لعلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمري غسان، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
23. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006.
24. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم-النظم-التقنيات. دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة (1)، عمان، الأردن، 2016.
26. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف، المفاهيم والمبادئ: التجارب والمتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

27. جلدة ليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن. 2009.
28. فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2022،
29. ذنيبات علي، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية" النظرية والتطبيق"، الطبعة السادسة عمان، الأردن، 177.
30. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006.

III- الأطروحات والرسائل:

31. صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
32. علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
33. بوزيداي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
34. حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية، وظائف النظام كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عجلون، الاردن، 2022، ص 25.
35. إيثار خلف مهيسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، السلط، الأردن، 2014.
36. عائشة بدر مجبل الغضوري، أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2020
37. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.

38. عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين على إنتاج المعرفة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
39. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
40. أبو عودة صالح إسماعيل، دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الامن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 24.
41. طه حسين النوى، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2011.
42. عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة -دراسة حالة صيدال-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
43. الازينة عمر سالم، أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى إفصاحات الاستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018.
44. العبدلي محمد، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2012.
45. العريفي حذيفة محمد حيدر، أثر الافصاح عن حوكمة الشركات في الاداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2021.
46. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر-3، 2011.

47. عباينة ثائر أمجد محمود، دور حوكمة الشركات في تعزيز فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والاعمال / قسم المحاسبة، جامعة جدارا، اربد، الاردن، 2015.
48. صبري أحمد شهاب، أثر إدارة مخاطر القيمة العادلة على القطاع المصرفي الأردني قبل وبعد الأزمة المالية العالمية، رسالة ماجستير. قسم المحاسبة والتمويل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
49. نور عامر فاضل الدوري، أثر نظم تخطيط الموارد البشرية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: الدور الوسيط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد، الأردن، 2021.
50. ختام مصطفى سعد جرادات، أثر نظام الرقابة الداخلية وفق إطار (COSO) في مكافحة التهرب الضريبي في الأردن دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2020.
51. علي توفيق جميل، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إدارة مخاطر المشروع، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، النجف، العراق، 2014.
52. عبید زكريا، الكفاءات البشرية ودورها في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أمحيدة بن عجيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وإدارة الصحة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020.
53. بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمائية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2023.
54. عقون عبد الله، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الإتصال-دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد الخدمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2022.

55. قصابي إلياس، "تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
56. عز الدين إبراهيم الخوالدة، الدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين استخدام لغة الاعمال الرقمية XBRL وتعزيز قرارات الاستثمار الناجح في الشركات المدرجة في عمان، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2022.
57. احمد سليمان ضيف الله أبو يحيى، أثر البرامج المحاسبية على حوكمة الشركات-دراسة حالة الشركات الصناعية في الأردن-، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.
58. صالح بوعلام، دور وأهمية المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وإنعكاسات ذلك على إستمرارية المنظمة وبقائها، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2018.
59. بوشالي عمار، دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات في ظل النظام المحاسبي المالي-دراسة حالة مؤسسة NCA-ROUIBA، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2016.
60. خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز حوكمة الشركات-دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
61. حمزة عاطف عبد الرحمان الصمادي، "أثر إدارة المعرفة على جودة التقارير المالية، وظائف نظام المعلومات المحاسبية كوسيط"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، 2022.
62. عبد الناصر جمال عبد السرخي، أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين القرارات الادارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة عمان، الاردن، 2016.
63. أسامة موسى عابد الزعبي، " أثر إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر المالية *دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.

64. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
65. حبوش محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
66. خضر أنفال محرم عبد الكريم، أثر اليات حوكمة الشركات على الاداء المالي في ظل المخاطر المالية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2020.
67. خالد محمود سليمان الشوابكة، إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة البشرية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير. قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية عمان. الأردن، 2013.
68. أوسعيد نيسة، دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2021.
69. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
70. حذيفة محمد حيدر العريفي، أثر الإفصاح عن حوكمة الشركات في الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2021.

IV-المقالات العلمية:

71. أياد سليمان عبود الناصر، فضل الله محمد اليخني، إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في الهيئة العامة للجمارك العراقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، مجلد(5)، العدد(2)، جامعة الفلوجة، العراق، 2023، ص ص: 273-287.
72. حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد(10)، عدد(2)، جامعة باتنة، الجزائر، 2020، ص ص: 227-245.

73. جبران علي، المنصوري أحمد، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (02)، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص ص: 1-27.
74. رشاد محمد الساعد، حسين محمود حريم، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (08)، العدد (01)، 2005، ص ص: 77-93.
75. المدان سامي عبد الله. صباح محمد. موسى محمد. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة الاتصالات الاردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (84)، عمان، الاردن، 2010، ص ص: 106-142.
76. خيرة عيشوش؛ رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (4)، العدد (74)، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص ص: 05-24.
77. الذنبيات محمد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية والادارية في الاردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد (26)، العدد (1)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، 1999، ص ص: 32-51.
78. منصوري إلهام، منصوري كمال، المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد (08)، العدد (02)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص: 311-330.
79. بلرباط شهناز، فريمش مليكة، دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (06)، العدد (01)، جامعة قسنطينة 03، الجزائر، 2017، ص ص: 226-246.
80. حسين يسرى محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (85)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010، ص ص: 315-358.
81. عيسان صالحة، العاني جبهة، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة قابوس، مجلة البصائر، مجلد (12)، العدد (1)، عمان، الاردن، 2008، ص ص: 59-106.

82. ولي أحلام، الدباغ إبراهيم، علي سميرة، دور إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي القيادات الجامعية، مجلة زانكو، مجلد (18)، العدد(02)، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2014، ص ص: 99-110
83. أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار(2100)، (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (10)، العدد (17)، 2017، ص: 158-175.
84. لعروسي لقرين زهرة وشريط صلاح الدين، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد: (08)، العدد(02)، صفحات: 335-348.
85. الجعلي عبد الوهاب موسى والعجب سعيد حسن، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (03)، العدد(02)، 2019، ص ص: 173-204.
86. بن رجم محمد خميسي، صلاح سعاد، دور حوكمة الشركات في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد(02)، العدد(01)، جامعة باتنة، الجزائر، 2014، ص ص: 72-95.
87. كريم قوبة، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مجلد (04)، العدد(01)، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص ص: 359-375.
88. أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل اليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية -نماذج لتجارب دولية رائدة-، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد (18)، العدد(02)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص: 29-50.
89. علون محمد لمين، مساهمة اليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة عينة من الشركات بولاية بسكرة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد(06)، العدد(01)، المركز الجامعي نور البشير-البيض-، الجزائر، 2021، ص ص: 48-68.
90. خلف بن يوسف، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد (14)، العدد(01)، 2019، ص ص: 177-206.
91. بن زعمه سليمة وآخرون، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة نظرية تحليلية-، مجلة المنتدى للدراسات

- والأبحاث الاقتصادية، مجلد(02)، العدد(01)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص ص:80-96.
92. بشير بن عيشي، قطاف عقبة، دور آليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد(7)، العدد(4)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص ص:129-148.
93. عبد الرحمان كرور، دور الشفافية والمساءلة في مكافحة جرائم الفساد، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، مجلد 06، العدد(02)، المركز الجامعي بتيبازة، الجزائر، 2022، ص ص:376-391.
94. نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، تأثير نماذج وقواعد الإفصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة السوق الأوراق المالية المصرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد السادس، جوان 2012، ص ص:267-330.
95. غنيمي سامي محمد، إطار مقترح لدور الشفافية في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد(02)، العدد(01)، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011، ص ص:1-68.
96. يحيوي سليم، أثر تطبيق مبدأ الشفافية والمحاسبة في جذب الاستثمارات الاجنبي لتطوير المؤسسات الوطنية، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، المجلد(3)، العدد(01)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص:84-104.
97. بن امر بن حاسين، لحسين جديدين، محمد بوزيان، كفاءة الاسواق المالية في الدول النامية دراسة حالة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد(01)، العدد(02) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص:248-262.
98. عبد الكريم، عارف، الإفصاح المحاسبي الاختياري مع دراسة ميدانية لجانب الطلب في البيئة المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد (01)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص ص:249-311.
99. هناء خميس سعدة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات، مجلة الازهر، مجلد(22)، عدد(01)، جامعة غزة، فلسطين، 2020، ص ص:1-32.

100. محمد المرحبي، المنحى التكاملي لعمليات وعناصر إدارة المعرفة، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد (07)، العدد (04)، 2024، ص: 165. ص ص: 159-169.
101. البواب عاطف، دور عناصر الرقابة الداخلية وفق مقررات لجنة (COSO) في تحسين أداء المدقق الخارجي، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، مجلد (42)، العدد (02)، الجامعة الأردنية، ص ص: 373-388.
102. المعتر بالله محمد خليفة، "دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة أسيوط"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (04)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص ص: 585-621.
103. العربي عمران، ليلي قطاف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في الشركة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "somiphos" ب تنبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد (10)، العدد (18)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص ص: 323-335.
104. أسماء مقري، فتيحة بن عزوز، دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات التجارية، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، مجلد (08)، العدد (03)، جامعة جيجل، الجزائر، ص ص: 128-150.
105. صايم عبد الرحمان، حنيش فتحي، "دور المرجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات-دراسة ميدانية للمؤسسات البنكية الجزائرية العاملة على مستوى ولاية الأغواط"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد (06)، العدد الخاص، المركز الجامعي الشريف بوشوشة، آفلو، الجزائر، 2023، ص ص: 227-252.
106. جورج ميشيل، دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات، المجلة الدولية للفقہ والقضاء والتشريع، المجلد (4)، العدد (2)، مصر، 2023، ص ص: 389-423.
107. بشير إلزعر حسين، وقورين حاج قويدر، دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة SOTIPLAS-مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (8)، العدد (2)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022، ص ص: 35-50.

108. صافي أحمد، صفيح الصادق، وابن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد (2)، العدد (1)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص: 49-60.
109. بوقنن وسام، واضح فوز، حسيب سهيلة، مجلة الحوكمة-المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مجلد(03)، العدد(01)، جامعة غليزان، الجزائر، 2021. ص ص: 192-218.
110. مجبل دواي إسماعيل، جاسم رحيم عذاري، "إدارة المعرفة وأثرها في الرقابة الداخلية -دراسة ميدانية في فروع مصرف الرافدين-"، مجلة أبحاث ميسان، المجلد(12)، العدد(24)، العمارة، العراق، 2016. ص ص: 144-172.
111. أبو بكر بوسالم. عيسات فطيمة الزهرة، "إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الحاكمية المؤسسية-دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد (03)، العدد(02)، جامعة المدية، الجزائر، 2016، ص ص: 198-221.

V- مؤتمرات وملتقيات:

112. أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة من التقليل من المخاطر - دراسة نظرية-، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، من 16-18 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2007.
113. بن سميحة عزيزة وطبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع الفعلي وفاق التطوير - تجارب دول، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.
114. بن سميحة عزيزة وطبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع الفعلي وفاق التطوير - تجارب دول، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.
115. الهامالي صالح الهامالي، عائشة الهادي محمد أبو عبد الله، أحمد عطية محمد، مداخله بعنوان: أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني الوليد، ليبيا، 2021،

116. عبد الرحمان العايب، اشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات العمال في المؤسسات، جامعة برج باجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر، 2009.
117. عبد الله، خالد، أهمية الشفافية والإفصاح المتبادل وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في تكامل أسواق المال العربية، الملتقى السنوي الأول لأسواق رأس المال تكامل أسواق رأس المال العربية: الآفاق والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، 2007.

VI-تقارير :

118. "معايير المحاسبة الدولية"، الجزء الثاني (31) - (41) جمعية المحاسبين القانونيين، سوريا، 2004.
119. جون سوليفان-تقديم جورج كيل، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ العمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

I –BOOKS:

120. Asian Productivity Organization APO, Knowledge Management Tools and Techniques Manual, 2020.
121. Argyris, C., & Schön, D. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Boston, MA: Addison-Wesley. 1996.
122. Becerra-Fernandez & Sabherwal. R, knowledge management: systems and process, 2010.
123. Paul David Richard Griffiths, Corporate Governance in the Knowledge Economy EM Normandie Business School, Métis Lab, Oxford, UK, 2021.
124. François, Archambault, 'Information n'est pas un jeu, c'est une responsabilité, GAZ, PAL. 1993.

125. Edgar H. Schein, organizational culture and leadership (4th Ed.). Jossey-Bass, 2010.
126. Hajric. E, Knowledge Management-System and Practices: A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization, Kindle edition, 2018.
127. Hayes. R, s. Dassen ,r. j. Schilder. A & walage, Principles of Auditing: an introduction to international standards on Auditing. Pearson education, 2014.
128. Johns, Gary& Saks, Alan M. Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work, Prentice Hall, Canada, 2005.
129. K Steven. Thompson, in: Published by John Wiley & Sons, sampling third ed., Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2012.
130. McElroy, Mark, "Transparency Management and Corporate Accountability", Macro innovation Associates, LLC, San Francisco, United States, 2003.
131. Nonaka. I, & Takeuchi, h. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University press. Oxford University Press, 1995.
132. Noe. R. A, Employee training and development, McGraw-Hill education, 2010.
133. O'Dell .c & Grayson. C, If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice, New York: free press, 1998.
134. Robbins. S & Timothy, Organizational Behavior, 6th edition, San Diego State University, 2007.
135. Sveiby. K, e. The new Organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets, San Francisco: berrett-koebler publishers, 1998.

- 136.Tricker.r. I, Corporate governance: principles, policies, and practices: Oxford University press, 2015.
- 137.Turban. E, Sharda .r, & Delen, d. decision support and business intelligence systems.2014.
- 138.Wiig. K, M .Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge, Schema Press, Arlington, and U.S.A.
- 139.Wim Van Grembergen, Strategies for Information Technology Governance, Idea Group Publishing, University of Antwerp, Belgium, 2004.

II –Thesis:

- 140.Nouman. N, Effect of Enterprise Risk Management on Firm Value, master thesis, Capital University of Science and Technology, Faculty of Management ET Social Sciences Department Sciences, 2018.
- 141.Husni Samra, the Effect of Corporate governance and firm characteristics on firm value: Evidence from Jordan, Master's thesis, Accounting, school of graduate studies, the university of Jordan, 2020.
- 142.Kline. Michelle M, the Benefits of Implementing an Enterprise Risk Management Approach into an Organization. Master Thesis, Utica College, USA, 2014.
- 143.Khaled Salman Bishara Hijazin, The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance an Applied Study on the Greater Amman Municipality, Zarqa University ,Faculty of Graduate Studies, Aman, Jordan, 2022
- 144.Boussadia Hichem, La gouvernance d’entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l’entreprise publique algerienne, spécialité Audit et

contrôle de gestion, option Management des Organisations, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, Algérie, 2014.

III–Articles:

- 145.Christina Ling–hsing Chang ،Tung–Ching Lin. The role of Organizational culture in the knowledge management process, Emerald Group Publishing Limited Vol (19) NO (3), 2015, PP: 433–457.
- 146.Abdelheq Lachachi and all, The Formalization of the Knowledge Management in the Managerial Approach in the Algerian Firms: Case of the of the Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen, Faculté des sciences économiques, sciences de Gestion et sciences commerciaux, Université Abou bekr Belkaid – Tlemcen Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen, Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(6),2013 , PP: 191–204.
- 147.Asderaki. F and Samul. J, the Acquisition of Knowledge in Public Organizations: The Perspective of Employees. International Journal of Contemporary Management, Vol (14), No (2), 2015 .PP: 23–32.
- 148.Zanjani. M ،Rouzbehani .R ،and Dabbagh ،H. Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management, International Journal of Economics and Management Engineering. Vol (02), No (02), 2008, P: 51–55.
- 149.Paliskiewicz.J. Svanadze. S ،and Jikia ،M, the Role of Knowledge Management Processes on Organizational Culture. Online, Journal of Applied Knowledge Management, Vol. (5), No. (2), 2017, PP: 29–44.

150. Dikotla, M, Knowledge Sharing in Selected Municipalities of Limpopo Province (South Africa), Journal of Libraries and Information Science, Vol(85), No(1), South Africa, 2019, PP : 1-11 .
151. Gao, J & Bernard, A, An Review of Knowledge Sharing in New Product Development, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol(94), No(8), 2018, PP : 1545-1550 .
152. Aabid. Chandran. M, Knowledge Management as an Important Tool in the Organizational Management: A Review Literature International Research Journal of Management Science and Technology, Vol (10), N (8), 2017, PP: 69-81.
153. Hemmert. M, Knowledge Acquisition by University Researchers through Company Collaborations: Evidence from South Korea, Science and Public Policy, Vol (44), N (2), 2016, PP: 199-210
154. Argote. I. & Ingram. P, "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms." organizational behavior and human decision processes, 82(1), 2000, 150-169.
155. Yusuf Muhammad, et al. "Financial ratio model and application of good corporate governance to npl with inflation as a moderate variable," Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol (25), Issue (1), 2022, PP: 1-12.
156. Singh. M, Shanker. R, Narain. R & Kumar. A, Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries, Journal of Knowledge Management, 10(6), 2006, PP: 110-128 .
157. Darroch. J. McNaughton. Rod B. Examining the Link between Knowledge Management Practices and Type of Innovation. Journal of Intellectual Capital. , Vol (3) Issue (3), 2002, PP: 210-220.

- 158.Haslinda.A, Sarinah. A, A Review of Knowledge Management Models, the Journal of International Social Research Vol (2), N (9), Malaysia, 2009, PP 187–198 .
- 159.David W. De Long and Liam Fahey. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. The Academy of Management Executive. Vol (14), No (4), Themes: Strategy, Culture, and Change (Nov. 2000), PP: 113–127 .
- 160.Bollinger. A, Smith R, Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, Journal of Knowledge Management, Vol (5), N (1), 2001, PP: 8–18.
- 161.Mici. R, Leadership Role in Certain Phases of Knowledge Management Processes, Scientific Review Article, 61(4), Faculty of Economics, University of Pristina, Kosovo, 2015.PP: 47–56.
- 162.Helder Antunes, Paulo Pinheiro, Linking knowledge management, Organizational Learning and memory, Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 2019, PP: 140–149.
163. Joe Sanderson, Risk uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations ,International Journal of Project Management, Vol (30), Issue (4), 2012, pp: 432–443.
- 164.Bushman, R. M., & Smith, A. J. Financial accounting information and corporate governance. Journal of Accounting and Economics, Vol (32), No (1–3), 2001,PP:228–254.
- 165.Alavi, M. & Leidner. D. E, Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1) ,2001.PP:107–136.

166. Manal A. Al-Qahtani¹, Mehmet Sabih Aksoy, Collaborative Tools and Techniques of Knowledge Sharing: A Literature Review, Journal of Computer and Communications, Vol (10), N (05), 2022. PP: 45–54.
167. Asiamah Yeboah, Knowledge sharing in organization: A systematic review, Cogent Business & Management, Vol (10), N (01), 2023. PP: 1–38.
168. Abiodun Oguntimilehin Ojo Ademola. A Review of Big Data Management, Benefits and Challenges. Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences, Vol (05), No (06), 2014, PP: 433–438.
169. Salaudeen. Y, Atoyebi. T, & Oyegbile. B, «enterprise risk management and performance of selected listed consumer goods companies in Nigeria ,applied finance and accounting, Vol (4), N (1), Nigeria, 2018 , PP: 112–121.
170. Ilhang. S and Sorah .P, Integration of enterprise risk management and control system: based on a case study, investment management and financial innovations, 14(1), P: 22. PP: 19–26 .
171. Fraser. I, henry .W, Embedding risk management: structures and apprches. Managerial auditing journal, 22(4), 2007, PP: 392–409.
172. O’Leary. M. R. D, "Knowledge management: a systematic review." international journal of information management, 32(1), 2012. PP 76–83.
173. Wong. k .y & Aspinwall. E, "An examination of the relationship between knowledge management practices and performance in small and medium–sized enterprises.", journal of knowledge management, 9(3), 2005, PP: 23–39. P: 28

174. Bhimani. A & Soonawalla. K, "Strategies for enhancing the effectiveness of internal control systems," journal of accounting and public policy, 24(1), 2005, P: 82.
175. Joaquim Rodrigo de Oliveira and Others, HOW TO IMPROVE DECISION MAKING KNOWLEDGE MANAGEMENT". International Journal of Development Research. Vol (07).Issue (09). , September, 2017. pp.15279–15282
176. Arwa Rahahleh, Zaid Alabaddi, Knowledge Management and Decision Making, journal Information and Knowledge Management, Vol(11),No(11),2016,PP:58–64.
177. LAXMINARAYANA MAROLI. Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation, Information and Knowledge Management, Vol (09). No (11), India, 2019.PP:1–8.
178. Argote .I & Miron–spektor. E, "Organizational learning: from experience to knowledge." organization science, 22(5), 2011, P: 1123–1137.
179. Samer Alhawari, Amine Nehari Talet, Ebrahim Mahmoud Mansour, Knowledge–Based Risk Management framework for Information Technology project ,International Journal of Information Management ,32(1) ,2012 ,PP:50–65.
180. S.H. Togok C.R. Isa R, & Zainuddin, S. Enterprise risk management adoption in Malaysia: A disclosure approach. Asian Journal of Business and Accounting, 9(1), 2016, p: 87. PP: 83–104.
181. Fredrick. Odooyo & Gideon, Omwonoa & Nakriso, An analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management –astudy of state Corporations in Kenya, International Journal of Bussiness of Social Sience, Vol(5) No(6), USA,2014,PP: 169–176.

- 182.Fadun, Olajide Solomon, Promoting 'Enterprise Risk Management 'Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges. International Journal of Business and Management Invention, Vol (2), Issue (1), 2013, PP: 69–78.
- 183.Choo. C. w, the knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions, International Journal of Information Management, Vol(16),No(05), New York, Oxford University press, 1998, PP:329–340.
- 184.Gábor Szalay, the impact of the lack of transparency on corporate governance: a practical example, Corporate Law & Governance Review, Vol (1),No(2),2019,PP:21–28.
- 185.Laxminarayana Maroli, Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation, Information and Knowledge Management, Vol (09). No (11), India, 2019.PP:1–8.
- 186.Pedro Solana–González and Others, Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology Processes : An Approach from IT Governance and Knowledge Management, journal sustainability, Vol (13), Nu (18),spaine,2021,PP: 1381–1397 .
- 187.Bogner & Bansal ,Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance ,Journal of Management Studies, 44(1), 2007, PP: 165–188.
- 188.Michael Hilb, toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance, Journal of Management and Governance, Vol(24),No(4),2020, pp: 851–870.
- 189.Adrian–Cosmin ,Dorel Mates, Risk management in Corporate governance, Proceedings of the International Conférence on Business Excellence, Vol(14),No(1), July2020, pp:182–201

190. Benjamin Fung, the Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance, Universal Journal of Management Vol 2(2), 2014, PP: 72 – 80.
191. Zack, ET...Al, Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, 13(6), 2009, PP: 392–409.
192. Grant. R. m, "Toward a knowledge-based theory of the firm." strategic management journal, 17(S2), 1996, PP: 109–122.
193. Junaid Ahmad. Muhammad Imran Malik and Asim Anwa, Knowledge Management and Employee's Performance in Telecommunication Industry, Journal of Social Sciences. Vol(12).issue(02).PP:135–146
194. Carolina López–Nicolás, Angel L. Merono–Cerdán, Strategic knowledge management ,innovation and performance ,International Journal of Information Management ,Vol (31), Issue (06), 2011, PP: 502–509.

IV–Conferences and forums:

195. Judy Matthews, Knowledge Management and Innovation: How are they related? Knowledge Management, Conference, Melbourne, Australia, 2–4 April 2003.

V–Websites:

196. Daoud Abdellatef Jerab, the Effect of Organizational Structure on Corporate Governance, Article in SSRN Electronic Journal, September 2023, PP: 1–11. <https://www.researchgate.net/publication/374000268>
197. Davenport. T.H and Prusak. L, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business, 1998, <https://www.researchgate.net/publication/229099904>

198. Weick. K. e& Sutcliffe. K. m, managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty. Jossey-bass.2007
<https://www.researchgate.net/publication/265106124>
199. Ali Alawneh and all, The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). See the link:
<https://www.researchgate.net/publication/50434438>.
200. Stephens, Corporate Governance Quality and Internal Control Reporting Under SOX Section 302, SSRN Electronic Journal, 2009, DOI:10.2139/ssrn.1313339
201. Norlida Abdul Manaba and Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Integrating knowledge management in sustainability risk Management practices for company survival Management Science Letters, School Economics, Finance and Banking, College of Business, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2019, PP: 585-594.
https://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_45.pdf
202. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

VI-Reports:

203. IFC, "Coporat Governance Manual", 2014.
204. OCED, " G20/OCED Principles OF Corporate governance", 2015.
205. Public Disclosure and Transparency ", International Finance Corporation (IFC), Yerevan, Armenia. 2006.
206. Samiha Fawzy, Assessment of Corporate Governance in Egypt, working paper N: 82, The Egyptian Centre for Economic Studies, Egypt, August 2003.

207. Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO), Internal Control Integrated Framework: Framework, New Jersey, 1992.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة البحث (الإستبيان)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غزالة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر التطبيقات الكمية والتنوعية للارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
بالمؤسسات الاقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

اعداد الطالب: صايم عبد الرحمان

إشراف الأستاذ: حنيش فتحي

– إستبيان –

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات - دراسة حالة للمديرية العملية لشركة إتصالات الجزائر لولاية الأغواط-"، بحيث أننا قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل و التعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة فيه بكل صدق و عفوية؛ وهذا لضمان مصداقية النتائج ، كما نخططكم علما ونؤكد أن إجاباتكم سرية وأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلالها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة :يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

للاستفسار عن أي جانب في هذا الاستبيان يرجى الاتصال بالباحث:

البريد الإلكتروني: saimabdou1983@gmail.com

هاتف النقال: 0698921907

في الأخير لا يفوتنا أن نشكركم على حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية:

المتغيرات الديمغرافية:

1-الجنس:

	ذكر		أنثى	
--	-----	--	------	--

2-السن:

	من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة
	من 40 سنة إلى اق من 50 سنة
	أكثر من 50 سنة

3-سنوات الخبرة:

	اقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	أكثر من 10 سنة

4-المستوى التعليمي:

	دراسات عليا
	جامعي
	أخرى

5-المركز الوظيفي:

	مدير/مستشار
	رئيس قسم/رئيس مصلحة
	مساعد إداري

متغيرات الدراسة:

1- المحور الأول: المتغير المستقل إدارة المعرفة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق بشدة
1 تشجع إدارة الشركة عمالها لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بعملهم.				
2 توفر الشركة أنظمة تكنولوجية (شبكة داخلية، لوحات وإعلانات الكترونية) لجمع وتقاسم المعرفة والمعلومات.				
3 يتم مشاركة وتوثيق المعرفة والخبرات بشكل فعال داخل الشركة.				
4 هناك آليات محددة لجمع المعرفة والخبرات من جميع العمال داخل الشركة.				
5 تحرص الشركة على التدريب اللازم لتطوير وتعزيز مهارات عمالها في مجال إدارة المعرفة.				
6 لا توجد صعوبات في الوصول الى المعلومات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال.				
7 توجد وسائل وأساليب محددة لتوثيق المعرفة وحفظها قبل مغادرة العمال للتقاعد.				
8 يوجد توجيه ودعم من إدارة الشركة لدعم تطبيق إدارة المعرفة في الشركة.				
9 يتم اجراء تقييم دوري لفعالية نظام إدارة المعرفة داخل الشركة.				
10 تتم مراجعة وتحديث المعرفة والموارد الداخلية بانتظام لضمان دقتها.				
11 توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الابتكار والابداع في مجال إدارة المعرفة.				
12 يتم تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العمال لتحسين إدارة المعرفة داخل الشركة.				
13 تقوم الشركة بتحفيز العمال على التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة في مجالات إدارة المعرفة.				
14 تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالشركة لإدارة المعرفة بالأمان.				

2- المحور الثاني: المتغير التابع (تعزيز حوكمة الشركة):

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق
	البعد الأول: تعزيز الشفافية والإفصاح					
1	تساهم إدارة المعرفة في تنظيم وتوثيق المعلومات المتعلقة بالشركة.					
2	تساهم إدارة المعرفة في زيادة الوضوح والشفافية في التعاملات مع أصحاب المصالح.					
3	تساهم نظم إدارة المعرفة في تحسين الوصول الى المعلومات من طرف عمال الشركة.					
4	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإفصاح.					
5	تساهم إدارة المعرفة في تعزيز سمعة الشركة من خلال الإفصاح الشفاف.					
	البعد الثاني: تحسين عملية اتخاذ القرار					
1	تساهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.					
2	يتم استخدام المعرفة المتاحة والتجارب السابقة في تقديم الاقتراحات والمشورة للقادة في الشركة					
3	توجد آليات محددة لتوثيق القرارات وتبادلها بين الأقسام داخل الشركة					
4	تجري إدارة الشركة جلسات استشارية بين الفرق لتبادل المعرفة والخبرات لدعم عملية اتخاذ القرار .					
5	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة الفورية للتغيرات المفاجئة واتخاذ قرارات سريعة.					
	البعد الثالث: تقليل المخاطر					
1	يساهم نظام إدارة المعرفة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة					
2	توجد آليات محددة في إدارة المعرفة تستهدف تحليل المخاطر وتقديم استراتيجيات للتعامل معها.					
3	يتم استخدام المعرفة والخبرات المكتسبة السابقة للتعامل بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية.					
4	توفر الشركة منصات لمشاركة المعرفة حول تحليل المخاطر والممارسات الجيدة للتعامل معها.					

5	يتم توثيق التجارب السابقة في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بالشركة.				
	البعد الرابع: تعزيز الرقابة الداخلية				
1	اعتماد الشركة على نظام إدارة معرفة فعال يقلل من الأخطاء الإدارية والمالية في الشركة.				
3	تسهم إدارة المعرفة في دعم آليات الرقابة الداخلية للشركة.				
2	تساعد إدارة المعرفة في تحديد ومعالجة نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية.				
4	تسهم المعلومات والمعرفة المتاحة في الشركة في تسهيل عمل لجان التدقيق والتدقيق الداخلي.				
5	تساعد إدارة المعرفة على دقة وفعالية الإجراءات الرقابية.				

معاني بعض المصطلحات والمفاهيم:

إدارة المعرفة:

تشير إلى العمليات والأنظمة التي تهدف إلى جمع المعرفة، تنظيمها، توزيعها، واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الشركة، بحيث تتضمن المعرفة في هذا السياق المعلومات والخبرات المكتسبة، والدروس المستفادة من العمليات السابقة للمؤسسة أو من الغير.

حوكمة الشركات:

تشير إلى القواعد، والممارسات، والعمليات التي تستخدم لإدارة وتوجيه الشركة، حيث تهدف الحوكمة إلى ضمان أن الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، شفافة، وأخلاقية بغرض تحسين أدائها المالي والتشغيلي.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العملية	مؤسسة الإنتساب
01	بوسالم أبو بكر	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير البيضا
01	قطاف عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي الشريف بوشوشة افلو
03	فتحي حنيش	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
04	قوادرية	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي نور البشير البيضا
05	جخيوة الطاهر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي الشريف بوشوشة افلو
06	عبيد فريد زكريا	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي الشريف بوشوشة افلو
07	همكة محمد	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير البيضا
08	حساني مصطفى	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي الشريف بوشوشة افلو

الملحق رقم (03): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) حسب الخصائص الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	80	69,6	69,6	69,6
	أنثى	35	30,4	30,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	43	37,4	37,4	37,4
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	57	49,6	49,6	87,0
	أكثر من 50 سنة	15	13,0	13,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	4,3	4,3	4,3
	من 5 إلى 10 سنوات	30	26,1	26,1	30,4
	أكثر من 10 سنة	80	69,6	69,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دراسات عليا	14	12,2	12,2	12,2
	جامعي	83	72,2	72,2	84,3
	أخرى	18	15,7	15,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير/مستشار	10	8,7	8,7	8,7
	رئيس قسم / رئيس مصلحة	36	31,3	31,3	40,0
	مساعد إداري	69	60,0	60,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

1- معامل الارتباط (Pearson) لعبارات متغير إدارة المعرفة

		إدارة المعرفة
X1	Corrélation de Pearson	,573**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X2	Corrélation de Pearson	,582**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X3	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X4	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X5	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X6	Corrélation de Pearson	,637**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X7	Corrélation de Pearson	,236*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	115
X8	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X9	Corrélation de Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	<,001

	N	115
X10	Corrélation de Pearson	,727**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X11	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X12	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X13	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
X14	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	115
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	115

2- معامل الارتباط (Pearson) لعبارات أبعاد متغير تعزيز حوكمة الشركات

• تعزيز الشفافية والإفصاح

Corrélations

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	تعزيز الشفافية والإفصاح
Y11	Corrélation de Pearson	1	,396**	,405**	,530**	,571**	,700**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y12	Corrélation de Pearson	,396**	1	,641**	,512**	,424**	,749**

	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y13	Corrélation de Pearson	,405**	,641**	1	,649**	,514**	,819**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y14	Corrélation de Pearson	,530**	,512**	,649**	1	,718**	,868**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y15	Corrélation de Pearson	,571**	,424**	,514**	,718**	1	,824**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	115	115	115	115	115	115
الشفافية تعزيز والإفصاح	Corrélation de Pearson	,700**	,749**	,819**	,868**	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	115	115	115	115	115	115

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

• تحسين عملية اتخاذ القرار

Corrélations

		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	تحسين عملية إتخاذ القرار
Y21	Corrélation de Pearson	1	,556**	,422**	,274**	,532**	,740**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	,003	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y22	Corrélation de Pearson	,556**	1	,508**	,406**	,317**	,750**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115

Y23	Corrélation de Pearson	,422**	,508**	1	,420**	,574**	,785**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y24	Corrélation de Pearson	,274**	,406**	,420**	1	,479**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,003	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y25	Corrélation de Pearson	,532**	,317**	,574**	,479**	1	,772**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	115	115	115	115	115	115
عملية تحسين القرار إتخاذ	Corrélation de Pearson	,740**	,750**	,785**	,690**	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	115	115	115	115	115	115

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

• التقليل من المخاطر

Corrélations

		Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	التقليل من المخاطر
Y31	Corrélation de Pearson	1	,238*	,513**	,162	,490**	,662**
	Sig. (bilatérale)		,010	<,001	,084	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y32	Corrélation de Pearson	,238*	1	,364**	,426**	,399**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,010		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y33	Corrélation de Pearson	,513**	,364**	1	,318**	,388**	,713**

	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y34	Corrélation de Pearson	,162	,426**	,318**	1	,253**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,084	<,001	<,001		,006	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y35	Corrélation de Pearson	,490**	,399**	,388**	,253**	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,006		<,001
	N	115	115	115	115	115	115
من التقليل المخاطر	Corrélation de Pearson	,662**	,695**	,713**	,657**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	115	115	115	115	115	115

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

• تعزيز الرقابة الداخلية

Corrélations

		Y41	Y42	Y43	Y44	Y45	تعزيز الرقابة الداخلية
Y41	Corrélation de Pearson	1	,519**	,585**	,614**	,481**	,837**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y42	Corrélation de Pearson	,519**	1	,584**	,411**	,460**	,756**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y43	Corrélation de Pearson	,585**	,584**	1	,513**	,494**	,800**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y44	Corrélation de Pearson	,614**	,411**	,513**	1	,560**	,790**

	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
Y45	Corrélation de Pearson	,481**	,460**	,494**	,560**	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	115	115	115	115	115	115
الرقابة تعزيز الداخلية	Corrélation de Pearson	,837**	,756**	,800**	,790**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	115	115	115	115	115	115

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

• الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

Corrélations

		إدارة المعرفة	تعزيز الشفافية والإفصاح	عملية تحسين القرار إتخاذ	من التقليل المخاطر	تعزيز الرقابة الداخلية	تعزيز حوكمة الشركة
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,680**	,640**	,623**	,526**	,721**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
تعزيز الشفافية والإفصاح	Corrélation de Pearson	,680**	1	,700**	,652**	,685**	,892**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
تحسين عملية إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,640**	,700**	1	,645**	,584**	,855**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
التقليل من المخاطر	Corrélation de Pearson	,623**	,652**	,645**	1	,621**	,844**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	115	115	115	115	115	115
تعزيز الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	,526**	,685**	,584**	,621**	1	,840**

	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	115	115	115	115	115	115
تعزيز حوكمة الشركة	Corrélation de Pearson	,721**	,892**	,855**	,844**	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	115	115	115	115	115	115

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

الملحق رقم (05): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) لإختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ

الابعاد	قيمة الثبات	ترميز				
إدارة المعرفة	Statistiques de fiabilité <table><tr><td>Alpha de Cronbach</td><td>Nombre d'éléments</td></tr><tr><td>,884</td><td>14</td></tr></table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,884	14	X
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments				
	,884	14				
تعزيز الشفافية والافصاح	Statistiques de fiabilité <table><tr><td>Alpha de Cronbach</td><td>Nombre d'éléments</td></tr><tr><td>,852</td><td>5</td></tr></table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,852	5	Y1
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments				
	,852	5				
تحسين عملية اتخاذ القرار	Statistiques de fiabilité <table><tr><td>Alpha de Cronbach</td><td>Nombre d'éléments</td></tr><tr><td>,803</td><td>5</td></tr></table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,803	5	Y2
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments				
	,803	5				
التقليل من المخاطر	Statistiques de fiabilité <table><tr><td>Alpha de Cronbach</td><td>Nombre d'éléments</td></tr><tr><td>,723</td><td>5</td></tr></table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,723	5	Y3
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments				
	,723	5				
تعزيز الرقابة الداخلية	Statistiques de fiabilité	Y4				

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,842	5		
Statistiques de fiabilité		تعزيز حوكمة الشركة	Y
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,926	20		
Statistiques de fiabilité		الاستبيان ككل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,944	34		

الملحق رقم (06): مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-V30) لإختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,870
		Nombre d'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	,908
		Nombre d'éléments	17 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,931
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,964
	Longueur inégale		,964
Coefficient de Guttman			,961

a. Les éléments sont : X1, X3, X5, X7, X9, X11, X13, Y11, Y13, Y15, Y22, Y24, Y31, Y33, Y35, Y42, Y44.

b. Les éléments sont : X2, X4, X6, X8, X10, X12, X14, Y12, Y14, Y21, Y23, Y25, Y32, Y34, Y41, Y43, Y45.

ملحق رقم (07): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

إدارة المعرفة

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,5	3,5	3,5
	موافق الى حد ما	2	1,7	1,7	5,2
	موافق	105	91,3	91,3	96,5
	موافق بشدة	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	6	5,2	5,2	7,0
	موافق	80	69,6	69,6	76,5
	موافق بشدة	27	23,5	23,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,6	2,6	2,6
	موافق الى حد ما	11	9,6	9,6	12,2
	موافق	81	70,4	70,4	82,6
	موافق بشدة	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	5	4,3	4,3	6,1
	موافق الى حد ما	30	26,1	26,1	32,2
	موافق	60	52,2	52,2	84,3
	موافق بشدة	18	15,7	15,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,5	3,5	3,5
	موافق الى حد ما	8	7,0	7,0	10,4
	موافق	82	71,3	71,3	81,7
	موافق بشدة	21	18,3	18,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	3	2,6	2,6	3,5
	موافق الى حد ما	17	14,8	14,8	18,3
	موافق	83	72,2	72,2	90,4
	جّد موافق	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	10,4	10,4	10,4
	غير موافق	38	33,0	33,0	43,5
	موافق الى حد ما	43	37,4	37,4	80,9
	موافق	21	18,3	18,3	99,1
	موافق بشدة	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	17	14,8	14,8	15,7
	موافق	85	73,9	73,9	89,6
	موافق بشدة	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	24	20,9	20,9	22,6
	موافق	74	64,3	64,3	87,0
	موافق بشدة	15	13,0	13,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	1	,9	,9	1,7
	موافق الى حد ما	18	15,7	15,7	17,4
	موافق	69	60,0	60,0	77,4
	موافق بشدة	26	22,6	22,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	5	4,3	4,3	6,1
	موافق الى حد ما	22	19,1	19,1	25,2
	موافق	74	64,3	64,3	89,6
	موافق بشدة	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	4,3	4,3	4,3
	موافق الى حد ما	14	12,2	12,2	16,5
	موافق	83	72,2	72,2	88,7
	بشدة موافق	13	11,3	11,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	1	,9	,9	1,7
	موافق الى حد ما	19	16,5	16,5	18,3
	موافق	84	73,0	73,0	91,3
	موافق بشدة	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	2	1,7	1,7	2,6
	موافق الى حد ما	6	5,2	5,2	7,8
	موافق	74	64,3	64,3	72,2
	موافق بشدة	32	27,8	27,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

تعزير حوكمة الشركة

1- تعزير الشفافية والافصاح

Y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	3	2,6	2,6	3,5
	موافق	91	79,1	79,1	82,6
	موافق بشدة	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	10	8,7	8,7	9,6
	موافق	81	70,4	70,4	80,0
	موافق بشدة	23	20,0	20,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	14	12,2	12,2	13,0
	موافق	75	65,2	65,2	78,3
	موافق بشدة	25	21,7	21,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	14	12,2	12,2	13,9
	موافق	74	64,3	64,3	78,3
	موافق بشدة	25	21,7	21,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,6	2,6	2,6
	موافق الى حد ما	18	15,7	15,7	18,3
	موافق	70	60,9	60,9	79,1
	موافق بشدة	24	20,9	20,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

2- تحسين عملية اتخاذ القرار

Y21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	13	11,3	11,3	12,2
	موافق	79	68,7	68,7	80,9
	موافق بشدة	22	19,1	19,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	18	15,7	15,7	16,5
	موافق	74	64,3	64,3	80,9
	موافق بشدة	22	19,1	19,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	17	14,8	14,8	16,5
	موافق	78	67,8	67,8	84,3
	موافق بشدة	18	15,7	15,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,6	2,6	2,6
	موافق الى حد ما	20	17,4	17,4	20,0
	موافق	81	70,4	70,4	90,4
	موافق بشدة	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,5	3,5	3,5
	موافق الى حد ما	15	13,0	13,0	16,5
	موافق	86	74,8	74,8	91,3
	موافق بشدة	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

3- تقليل المخاطر

Y31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	17	14,8	14,8	16,5
	موافق	87	75,7	75,7	92,2
	موافق بشدة	9	7,8	7,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	4	3,5	3,5	3,5
	موافق الى حد ما	16	13,9	13,9	17,4
	موافق	88	76,5	76,5	93,9
	موافق بشدة	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,7	1,7	1,7
	موافق الى حد ما	12	10,4	10,4	12,2
	موافق	89	77,4	77,4	89,6
	موافق بشدة	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	33	28,7	28,7	28,7
	لا أوافق	59	51,3	51,3	80,0
	موافق الى حد ما	22	19,1	19,1	99,1
	موافق	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	4	3,5	3,5	4,3
	موافق الى حد ما	22	19,1	19,1	23,5
	موافق	76	66,1	66,1	89,6
	موافق بشدة	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

4- تعزيز الرقابة الداخلية

Y41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,6	2,6	2,6
	موافق الى حد ما	8	7,0	7,0	9,6
	موافق	70	60,9	60,9	70,4
	موافق بشدة	34	29,6	29,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق الى حد ما	10	8,7	8,7	8,7
	موافق	77	67,0	67,0	75,7
	موافق بشدة	28	24,3	24,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	موافق الى حد ما	5	4,3	4,3	5,2
	موافق	87	75,7	75,7	80,9
	موافق بشدة	22	19,1	19,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق الى حد ما	5	4,3	4,3	4,3
	موافق	69	60,0	60,0	64,3
	موافق بشدة	41	35,7	35,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق الى حد ما	3	2,6	2,6	2,6
	موافق	83	72,2	72,2	74,8
	موافق بشدة	29	25,2	25,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

ملحق رقم (08): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) الإتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	115	3,9478	,43616
X2	115	4,1478	,58104
X3	115	4,0261	,61360
X4	115	3,7565	,83342
X5	115	4,0435	,62676
X6	115	3,8696	,64239
X7	115	2,6609	,92610
X8	115	3,9391	,53454
X9	115	3,8870	,63197
X10	115	4,0261	,70662
X11	115	3,7739	,76159
X12	115	3,9043	,63486
X13	115	3,8783	,59453
X14	115	4,1652	,67448
X	115	3,8590	,42188
Y11	115	4,1304	,46870
Y12	115	4,0870	,60066
Y13	115	4,0696	,64511
Y14	115	4,0609	,63917
Y15	115	4,0000	,68825
Y1	115	4,0696	,48561
Y21	115	4,0609	,58169
Y22	115	4,0174	,62102
Y23	115	3,9739	,61360
Y24	115	3,8696	,60003
Y25	115	3,8870	,58886
Y2	115	3,9617	,44948
Y31	115	3,8957	,53597
Y32	115	3,8522	,56574
Y33	115	3,9652	,52866
Y34	115	1,9217	,71510
Y35	115	3,8174	,69563
Y3	115	3,4904	,42239
Y41	115	4,1739	,66571
Y42	115	4,1565	,55554
Y43	115	4,1304	,50474

Y44	115	4,3130	,55195
Y45	115	4,2261	,47868
Y4	115	4,2000	,43448
Y	115	3,9304	,38472
N valide (liste)	115		

ملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف) و (اختبار شابيرو - ويلك)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة المعرفة	,062	115	,200*	,991	115	,642
أبعاد تعزيز حوكمة الشركات	,055	115	,200*	,995	115	,961
تعزيز الشفافية والإفصاح	,062	115	,200*	,991	115	,670
تحسين عملية إتخاذ القرار	,043	115	,200*	,992	115	,738
التقليل من المخاطر	,045	115	,200*	,991	115	,656
تعزيز الرقابة الداخلية	,058	115	,200*	,992	115	,712

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

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (10): اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المتغير المستقل	تعزيز الشفافية والافصاح	الانحدار SSR	12.436	1	12.436	97.271	0.01
		البواقي SSE	14.447	113	0.128		
		الكل SST	26.883	114			
	تحسين عملية اتخاذ القرار	الانحدار SSR	9.436	1	9.436	78.424	0.01
		البواقي SSE	13.596	113	0.120		
		البواقي SSE	23.032	114			
	التقليل من المخاطر	الانحدار SSR	7.889	1	7.889	71.603	0.01
		البواقي SSE	12.450	113	0.110		
		الكل SST	20.339	114			
	تعزيز الرقابة الداخلية	الانحدار SSR	5.963	1	5.963	43.317	0.01
		البواقي SSE	15.557	113	0.138		
		الكل SST	21.520	114			

الملحق رقم (11): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-V30) لإختبار فرضيات الدراسة

- 1- فرضية العلاقة: (معامل الارتباط بارسون)
 • الفرضية الرئيسية للعلاقة:

Corrélations

		المعرفة إدارة	حوكمة تعزيز الشركة
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	115	115
تعزيز حوكمة الشركة	Corrélation de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	115	115

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

- الفرضيات الفرعية:

-الفرضية 01

Corrélations

		إدارة المعرفة	تعزيز الشفافية والإفصاح
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,680**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	115	115
تعزيز الشفافية والإفصاح	Corrélation de Pearson	,680**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	115	115

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

-الفرضية الثانية:

Corrélations

	إدارة المعرفة	تحسين عملية إتخاذ القرار
إدارة المعرفة	1	,640**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		<,001
N	115	115
تحسين عملية إتخاذ القرار	,640**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	<,001	
N	115	115

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

-الفرضية الثالثة:

Corrélations

	إدارة المعرفة	التقليل من المخاطر
إدارة المعرفة	1	,623**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		<,001
N	115	115
التقليل من المخاطر	,623**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	<,001	
N	115	115

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

-الفرضية الرابعة:

Corrélations

		إدارة المعرفة	تعزيز الرقابة الداخلية
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,526**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	115	115
تعزيز الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	115	115

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

2- فرضية الأثر (الانحدار الخطي البسيط)

• الفرضية 01:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680 ^a	,463	,458	,35756

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,436	1	12,436	97,271	<,001 ^b
	de Student	14,447	113	,128		
	Total	26,883	114			

a. Variable dépendante : تعزيز الشفافية والإفصاح

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients ^a					
		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	
Modèle		B		Bêta	t
1	(Constante)	1,048	,308		3,402
	المعرفة إدارة	,783	,079	,680	9,863
					Sig.
					<,001
					<,001

a. Variable dépendante : تعزيز الشفافية والإفصاح

• الفرضية 02:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,640 ^a	,410	,404	,34687

a. Prédictors : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA ^a					
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	9,436	1	9,436	78,424
	de Student	13,596	113	,120	
	Total	23,032	114		
					Sig.
					<,001 ^b

a. Variable dépendante : تحسين عملية إتخاذ القرار

b. Prédictors : (Constante), إدارة المعرفة

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

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,330	,299		4,450	<,001
	المعرفة إدارة	,682	,077	,640	8,856	<,001

a. Variable dépendante : تحسين عملية إتخاذ القرار

• الفرضية 03:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 ^a	,388	,382	,33193

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,889	1	7,889	71,603	<,001 ^b
	de Student	12,450	113	,110		
	Total	20,339	114			

a. Variable dépendante : التقليل من المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1,084	,286		3,790
	المعرفة إدارة	,624	,074	,623	8,462
					Sig.
					<,001
					<,001

a. Variable dépendante : التقليل من المخاطر

• الفرضية 04:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 ^a	,277	,271	,37104

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,963	1	5,963	43,317	<,001 ^b
	de Student	15,557	113	,138		
	Total	21,520	114			

a. Variable dépendante : تعزيز الرقابة الداخلية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,108	,320		6,592
	المعرفة إدارة	,542	,082	,526	6,582

a. Variable dépendante : تعزيز الرقابة الداخلية

• الفرضية الرئيسية للأثر:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721 ^a	,520	,516	,26771

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,775	1	8,775	122,440	<,001 ^b
	de Student	8,098	113	,072		
	Total	16,873	114			

a. Variable dépendante : تعزيز حوكمة الشركات

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,393	,231		6,037	<,001
	المعرفة إدارة	,658	,059	,721	11,065	<,001

a. Variable dépendante : تعزيز حوكمة الشركات

3- فرضيات الفروق:

• الفرضية: 01 الجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	df	Significatio n		Différe nce moyen ne	Erreur standar d	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
						p unilat éral	p bilat éral			Inférieu r	Supéri eur
إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	,002	,961	- 1,06 7	113	,144	,288	-,09120	,08545	-,26049	,07809
	Hypothèse de variances inégales			- 1,09 9	69,5 88	,138	,275	-,09120	,08297	-,25669	,07430
تعزيز حوكمة الشركة	Hypothèse de variances égales	,114	,737	- 1,93 8	113	,028	,055	-,14929	,07704	-,30192	,00335
	Hypothèse de variances inégales			- 2,08 0	77,0 77	,020	,041	-,14929	,07177	-,29220	-,00637

• الفرضية 02: السن تحليل ANOVA

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
إدارة المعرفة	Entre groupes	,212	2	,106	,593	,555
	Intra-groupes	20,078	112	,179		
	Total	20,290	114			
تعزيز حوكمة الشركة	Entre groupes	,608	2	,304	2,094	,128
	Intra-groupes	16,265	112	,145		
	Total	16,873	114			

• الفرضية 03: سنوات الخبرة

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة إدارة	Entre groupes	,290	2	,145	,812	,447
	Intra-groupes	20,000	112	,179		
	Total	20,290	114			
حوكمة تعزيز الشركة	Entre groupes	,674	2	,337	2,331	,102
	Intra-groupes	16,199	112	,145		
	Total	16,873	114			

الفرضية 04: المستوى العلمي

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
إدارة المعرفة	Entre groupes	,037	2	,019	,103	,902
	Intra-groupes	20,253	112	,181		
	Total	20,290	114			
تعزيز حوكمة الشركة	Entre groupes	,050	2	,025	,167	,846
	Intra-groupes	16,823	112	,150		
	Total	16,873	114			

الفرضية 05: المركز الوظيفي

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
إدارة المعرفة	Entre groupes	,073	2	,037	,203	,816
	Intra-groupes	20,217	112	,181		
	Total	20,290	114			
تعزيز حوكمة الشركة	Entre groupes	,311	2	,156	1,053	,352
	Intra-groupes	16,562	112	,148		
	Total	16,873	114			