

اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز

Test the Effectiveness of organisational DNA as an intermediate variable in the relationship between knowledge management and outstanding performance

سعيدة بورديمة¹، بدر الزمان خمقاني²

¹ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، bourdima.saida@univ-guelma.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، khemganibadrzazmane@univ-ouargla.dz

تاريخ القبول: 2021-01-03

تاريخ الاستلام: 2020/09/01

ملخص:

أسهمت الدراسة في اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة، باستعمال استمارة استبيان لعينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 شخص، أين تمت معالجة البيانات باستخدام البرامج الإحصائية: *spss 25* و *SmartPls 3*، حيث اعتمدنا النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (*PLS-SEM*)، بعد التأكد من اختبارات الصدق والتمايز لنموذج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدم توسط البصمة الوراثية التنظيمية للعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، إذ كانت كل مستويات الدلالة أكبر من (*0.05*) من جهة، ووجود الصفر ضمن مجالي الثقة من جهة ثانية، أما بالنسبة للمسار المباشر فقد كان لتوزيع المعرفة وتطبيقها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، البصمة الوراثية التنظيمية، الأداء المتميز، النمذجة بالمعادلات البنائية.

تصنيف JEL: M1, M12.

Abstract :

The study contributed to testing the effectiveness of the organisational DNA as an intermediate variable in the relationship between knowledge management and performance of the application to the electricity and gas distribution company Guelma, using a questionnaire for a simple random sample of 62 people, where the data were processed using statistical programs: 25spss and SmartPls 3. We adopted modeling in the form of micro-squares (PLS-SEM, after confirming the tests of honesty and differentiation of the study model).

The study found that the regulatory genetic fingerprint of the relationship between knowledge management and outstanding performance was not mediated, as all levels of significance were greater than (0.05) on the one hand, and the existence of zero within the areas of trust on the other hand, but for the direct path the distribution and application of knowledge had a statistically significant effect on an outstanding performance..

Keywords: Knowledge Management, organizational DNA, Outstanding Performance, Building Equation Modeling.

Jel Classification Codes : M1, M12.

1. مقدمة:

على الرغم من الانتقال الكبير نحو اقتصاد المعرفة والأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة في السنين الأخيرة والتي شهد فيها العالم تغييرات كبيرة على جميع الأصعدة، بفعل مقومات العولمة والانفتاح الاقتصادي والتحرير المالي وما صاحبه من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية ومعرفية، أين لم يعد يعتد بالموارد التقليدية، بل أضحت المعرفة أحد أهم الموارد الإستراتيجية لمنظمات الأعمال الهادفة لتحقيق التميز والتفرد في أدائها، وإحرازه والحفاظ عليه، يقع على عاتق المنظمات إتباع مداخل وأساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد ورأسها البشري وكفاءتها على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة. وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تبناها المنظمات للتغيير وتفعيل التطوير المستمر قصد الوصول إلى نتائج غير مسبوقه في تقديم منتجات جديدة وامتلاك معارف متميزة تحقق الابتكار والإبداع وتزيد قدرات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، وبما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء في السوق، وهو ما تتيحه إدارة المعرفة. فقد أكدت أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز في الأداء، كما لا يمكن الحفاظ على التميز ما لم تكن هناك إدارة للمعرفة.

أصبحت منظمات الأعمال الساعية لتحقيق التميز مرهون بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة، إذ أصبح حاجسها اليوم التجديد والابتكار، كما أضحي العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهارتهم على إدارة المعرفة التي تقود لتعزيز الابتكار والإبداع الذي يشكل عنصرا فاعلا للتفوق والتميز على المنافسين فقد قامت شركة Toyota اليابانية سنة 2006 برصد مبلغ 1.7 مليار دولار من ميزانيتها في تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها وزيادة تميزها. فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء ومنه توليد آمال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة، والمعرفة باتت اليوم من أهم عوامل الإنتاج وتحظى بأولوية خاصة كما تشكل نوعا جديدا من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والذي يتطور ولا ينضب أبدا، فالمنظمات القائمة على المعرفة هي القادرة على البقاء والاستمرارية.

مشكلة الدراسة :

نحيا في هذا العصر مرحلة جديدة أبرز ملامحها الاستخدام واسع النطاق وغير المشهود لإفرازات الثورة المعلوماتية وما تبعها من ثورة معرفية أثرت على كافة القطاعات، وحتى العقود الأخيرة لم تكن التكنولوجيا والمعرفة والمواد غير الملموسة من محددات النمو

الرئيسية، بل كان الاعتماد على الأصول المادية والأصول الملموسة، إلا أن ذلك اختلف اختلافا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث بدأ الاهتمام بشكل كبير و متسارع بالموارد غير الملموسة المتمثلة بالمعرفة. والمنظمات الجزائرية خاصة العمومية منها، أدركت أخيرا أهمية إدارة المعرفة في تطويرها وتحسين أداؤها، خاصة مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي تعاني و منها خاصة التعقيدات الإدارية والتي تؤثر على فاعليتها ما يثبط من أداؤها وحال دون تميزها واكتسابها هوية وشخصيتها المميزة.

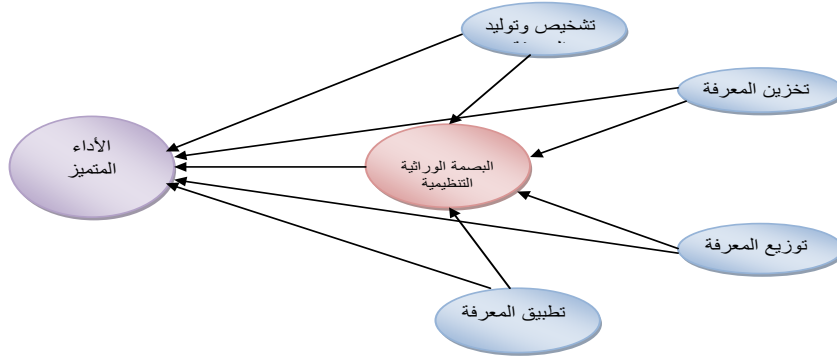
إن ما تقدم كان المحفز الأساس لإجراء هذه الدراسة بهدف طرح الأفكار حول إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز من خلال البصمة الوراثية التنظيمية. لذا يمكن طرح إشكالية دراستنا في الآتي:

"ما مدى مساهمة البصمة الوراثية التنظيمية في تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز في شركة توزيع الكهرباء

والغاز بولاية قالمة؟

تتبع أهمية هذه الإشكالية في ظل توقف نجاح البصمة الوراثية التنظيمية في تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على البصمة الوراثية من جهة، وعلى درجة تأثير البصمة الوراثية على الأداء المتميز من جهة أخرى، وعليه يمكن تصور نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين

بناء على نموذج الدراسة المقترح نضع الفرضيات التالية:

أولاً: فرضيات التأثير المباشر

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص وتوليد المعرفة على الأداء المتميز
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء المتميز
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء المتميز
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء المتميز

ثانياً: فرضيات التأثير غير مباشر

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء المتميز بوساطة البصمة الوراثية التنظيمية
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء المتميز بوساطة البصمة الوراثية التنظيمية
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء المتميز بوساطة البصمة الوراثية التنظيمية

➤ H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء المتميز بوساطة البصمة الوراثية التنظيمية

2. الإطار النظري للدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة المبحوثة إدارة المعرفة والأداء المتميز والبصمة الوراثية التنظيمية، بوصفها من الموضوعات ذات الحاجة للتحليل والتفسير والاستزادة المعرفية، كما تبرز أهميتها في التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في نجاح منظمات الأعمال وبقائها وتفوقها وتميزها من خلال تميز سمعتها وهويتها الشخصية الممثلة في البصمة الوراثية التنظيمية، لذلك سنحاول تقديم أهم المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة كالتالي:

2.1. إدارة المعرفة: أصبح هاجس منظمات الأعمال التفوق والتميز في بيئتها التنافسية من خلال التجديد والابتكار، كما أصبح عمل المديرين الأساسي يتمثل بمدى مهارتهم على إدارة المعرفة التي تقود لتعزيز الابتكار والإبداع والذي يشكل عنصراً فعالاً للتفوق على المنافسين. فبالنظر إلى نظرية الموارد المنظمة هي مجموعة فريدة من المزايا والقدرات التي يمكن أن تحافظ على ميزتها التنافسية، ومتى كانت هذه الموارد قيمة ونادرة فإنها لن تهمل ولن يمكن الاستغناء عنها، لذا فقد أضحت المعرفة اليوم محل اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، كنتيجة لتطور أبحاث الفكر الإنساني لرائديه Polyani Micheal و Druker و Peter منذ الستينات من القرن الماضي وما تلاهم، أين عرف المجتمع القادر بمجتمع المعرفة، تأكيداً على دورها الكبير في تطوير اقتصاديات الأعمال، كونها تشكل مفتاح نجاح أداؤها (Koç, & Al, 2019) وبقائها في ظل بيئة متغيرة على جميع الأصعدة (Zouari, Dkhli, 2018) فقد باتت أكثر أهمية من الموارد الاقتصادية التقليدية المادية كالمال والأرض لتعد مورداً استراتيجياً ومصدراً للتميز والقيمة داخل كل المنظمات (Watrobski, 2019)، كونها تدخل وتصاحب كافة الأعمال والأنشطة، لذا وجب استخدامها بشكل فعال لتنفيذ استراتيجيات المنظمة (Dalmarco & Al, 2017). وينظر لها بأنها مزيج من المعلومات والخبرات الجديدة التي يتم دمجها، فهي ليست موجودة في أذهان الناس فقط، وإنما داخل المنظمات في الوثائق، الإجراءات والممارسات التنظيمية، وتكون المعرفة صريحة ظاهرة سهلة للترميز والتحويل وضمنية متجذرة في داخل نظام المنظمة (Seethanaik, 2014) والأخيرة تشكل بين 70-80% من إجمالي المعارف الموجودة بالمنظمة والتي يصعب تحديد حجمها وتحويلها إلى قيمة حقيقية، وهناك تفاعل دائم بين نوعي المعرفة (Schniederjans, 2020) والذي يكون من خلال تنميتها وإدارتها تنتج أعمالاً تخلق قيمة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز، لذا تعد إدارة المعرفة القلب النابض والعقل المفكر والمدبر لبناء مزايا لأي منظمة تهدف للنجاح والبقاء وتسعى للتميز والتفرد والتفوق في أعمالها (Breznik, 2018).

من هذا المنطلق اكتسبت إدارة المعرفة قبولاً واسعاً وجلبت اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين ذوي خلفيات علمية متعددة يعزى لطبيعتها غير الملموسة وحالتها المعقدة والذين يسعون للاستفادة منها وتطويرها خاصة منذ سنوات التسعينات من القرن الماضي. وتعرف بأنها استراتيجيات وأدوات وممارسات واضحة، تطبقها الإدارة التي تسعى إلى جعل المعرفة مورداً للمؤسسة، وهي العملية التي تساعد المنظمات على توليد قيمة من أصولها الفكرية والمعرفية، من خلال استخدام القدرات الفكرية لمواردها البشرية، عملائها، مساهمها من أجل اكتساب مزايا تنافسية تساعدها على الارتقاء والتميز من خلال اتخاذ القرارات اللازمة وفي أسرع وقت (Barhate, 2020)، هي ظاهرة معقدة تتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات من أجل تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى

مستويات من الانجاز، وتعتمد على المورد البشري كمورد ومولد أساسي لها والتي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة (Sash & Mahmood, 2015).

وتهدف إدارة المعرفة بشكل عام إلى جمع وتخزين الخبرات السابقة والمعلومات وإعادة استخدامها لحل المشاكل الجديدة، للحصول على أقصى استفادة من موارد المعرفة (Dermol, 2011) ما سيؤثر على أداء المنظمات (Singh, & Al, 2019) وعلى عدة مستويات: موارد بشرية، كفاءة العمليات (زرغون، عراية، 2014)، الابتكار والإبداع (Ode, Rajenthyan, 2020) جودة المنتجات (Torabi, El-Den, 2017)، الأداء المالي (Lee & Al, 2020) ما يحقق التميز والبقاء. وقد اختلف الكثير من الباحثين في توصيف عمليات إدارة المعرفة، فيقترح (Ajum, Karolak, 2010) توليد، تخزين، توزيع وتحويل المعرفة. أما (Lou, & Al, 2016) فيضيفون لها التنظيم. ومن خلال هذه الدراسات وأخرى كثيرة فإننا نأخذ بتصنيف (الساعدي، زعلان، 2013) إلى:

❖ **تشخيص وتوليد المعرفة:** من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحديث الإبداع وبين البحث الجاد. ولتحقيق فعاليتها يمكن تنفيذ عدة نشاطات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة صريحة ما يثري منظومة العمل بالمنظمات. (Nonaka, Takeuchi, 1995)؛

❖ **تخزين المعرفة:** تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمعرفة محددة زمنياً، لذا قد تفقد أهميتها وقيمتها مع مرور الوقت ما لم يتم استعمالها (Torabi, El-Den, 2017)، ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع قواعد البيانات الضخمة، الأرشيف، خرائط المعرفة، المكتبات الإلكترونية؛

❖ **توزيع المعرفة:** تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها، بإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع المعرفة كالإنترنت والانترانت. (ترغبني، 2017)؛

❖ **تطبيق المعرفة:** تعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، ويتم تدعيم ذلك من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهم في دمج المعرفة في الإجراءات المنظمةية. (الناصر، 2015).

2.2. البصمة الوراثية التنظيمية: المنظمة كائن حي تشبه الإنسان في صفاته كالنمو، التوسع، الموت...، لذا استخدم مصطلح البصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي كاستعارة مجازية تستند إلى المصطلح البيولوجي DNA، بكونه الجزيء الذي يرمز إلى التعليمات الوراثية في الكائنات الحية، والتي تطلق على عدة عوامل إذا امتزجت مع بعضها ستؤدي إلى تحديد شخصية وهوية مميزة للمنظمة وتساعد في تفسير أدائها وتحسينه (Nafei, 2015). وقد كان لشركة Booz & Co السبق في وضع إطار عملها للمساعدة على تحديد ومعالجة عوائق الأداء وتثاقفه (أبو زيد، الرميدي، 2019)، فهي تساهم في تحديد طريقة تنفيذ الموارد البشرية للقرارات والممارسات المتبعة في مختلف تحركات المنظمة بتوقع سلوكياتهم ومستوى أدائهم وتحديد أسلوب عملها لتحقيق أهدافها، من خلال تحديد خصائصها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وقدرتها على تطوير أساليب عملها ما يساعدها على تحقيق نموها (Sorouh & Al, 2014).

ونظرا لحداثة المصطلح نسبيا لم يتم إجماع الباحثين والممارسين في إدارة الأعمال عن تعريف جامع وشامل للبصمة الوراثية التنظيمية، فينظر لها على أنها إسهام المنظمة بتمييزها عن باقي المنظمات بأعمالها ونماذجها التنظيمية، كونها تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف فيها المنظمة وكيف معالجتها والعمل على نشر المعارف المهارات بين أفرادها، وتوارث الخبرات المكتسبة والعمل على نقلها من جيل لآخر (Govindarajan, Trimble, 2005). في حين أن (الساعدي، زعلان، 2013) فيربانها بأنها تعبير المنظمة الضمني عن هويتها المميزة والذي سينعكس في أدائها ومنتجاتها والمستند على تكوينها البنيوي والبشري والذي يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

كذلك فإن الباحثين أيضا لم يتفقوا على عدد أبعاد DNA ومسمياتها، فمنهم من يراها تعتمد على أربعة أبعاد هي: حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي مثل (Abd Rhaheem, Saad, 2019) وهو ما سيعتمد في دراستنا. حيث يشمل كالبعد (كروموزوم) تنظيمي على مجموعة متجانسة من الجينات التنظيمية للمنظمة والتي يمكن مزجها بطرق كثيرة ما يسمح بتحديد البصمة الوراثية للمنظمة أي هويتها وشخصيتها المميزة ومن خلال تحديد كيفية تنظيم سلوكها وإمكانية تحقيق مهمتها:

❖ **اتخاذ القرارات:** عملية تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال، وجوهرها هو النظام الذي يقوم بدراسة الظواهر المطروحة للتوصل للمشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمة، وإيجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب وتنفيذه. (المغربي، 2014)؛

❖ **المعلومات:** تعد أساس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وهي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة وتزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها. (الصاوي، 2007). خارجية يستخدمها المدير لإثارة دافعية الأفراد العاملين وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب تحقيقها، وتكون مادية أو معنوية (القطارنة، 2017) بهدف ترسيخ سلوك إيجابي معين لديهم يحقق مزيدا من الإنتاجية ومنه مزيدا من الربحية؛

❖ **المحفزات:** تمثل مثيرات خارجية تعد بمثابة أداة يستخدمها المدير لإثارة دافعية الأفراد العاملين وتوجيهها نحو الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها. كما أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات عميقة في الكيان البشري، وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، تحقق أهدافه (تركي، 2015). وقد تكون في أشكال متعددة منها المعنوية ومنها المادية. (القطارنة، 2017)؛

❖ **الهيكل التنظيمي:** نظام المنظمة في الاتصالات، الصلاحيات، تدفق العمل، تشريح المنظمة وعلى شكل خريطة تنظيمية. (الكلاهد، 2008). ويأخذ صيغا مختلفة منها رسمي وغير رسمي ويؤدي ثلاث وظائف رئيسية بتحقيق مخرجات أي منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها وتقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة (الجازي، 2017). وهو الأكثر أهمية لأبعاد DNA، فتصميم الهيكل يؤثر بشكل قوي على أداء المنظمة، بما يؤدي إلى زيادة سرعة الأداء أو إعاقته.

3.2. الأداء المتميز: يعد الأداء المتميز من أهم الموضوعات التي تحدد مدى تطور المنظمات، فمن خلاله تحدد ركائزها الأساسية والتي تؤمن انطلاقة نحو تحقيق التميز، فهو لم يعد خياراً متاحاً وإنما ضرورة فرضتها التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، في بيئة أعمالها، للبقاء والاستمرار، فالمنظمة المتميزة وجب عليها تحديد هويتها التنظيمية التي تنفرد وتميز بها عن غيرها من خلال

تقديم منتجاتها وخدماتها، ما يفرض عليها تبني مفهوم البصمة الوراثية التنظيمية والذي يسمح تكامل عمل أبعادها وإعادة هندسته، بتغيير وتصحيح مسار المنظمة للوصول إلى حالة من الإبداع والتفرد والتميز في الأداء، والذي لن يتأتى إلا من خلال إدارة معارفها.

ولقد تعددت وجهات النظر للأداء المتميز بتعدد المفكرين والممارسين وانتماءاتهم (الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية) ما ساهم في إثراء المصطلح والذي يعني التفوق، الإتقان، الإبداع، التفرد. ينظر له بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يتحقق من خلال مستويات عالية وغير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات، بما يحقق نتائج وإنجازات تفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، حل المشكلات (السلمي، 2002) من خلال تميز المنتج أو الخدمة وكل الجوانب التنظيمية، ويرقى لإرضاء متلقي الخدمة أو المنتج (العملاء) ويرضي أصحاب المصالح في المنظمة (جمال، 2017) ويتفوق على المنافسين، لارتباطها مع متعاملها بعلاقات التأييد والتفاعل (المليجي، 2012). والذي لن يتحقق إلا باستثمار معرفتها وإدارتها، ذلك أن المنظمة المتميزة هي الأكثر نجاحا في أنشطتها والمحافظة على مواردها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع بيئتها باستغلالها للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء (Girard, 2008). وحتى وجب توافر العديد من القوى الدافعة والتي لخصها (زايد، 2006) في: التغير الثابت والسريع، منافسة بلا حدود، الحفاظ على المكان والمكانة، لا بديل للجودة وتوفر تكنولوجيا المعلومات.

يظهر الأداء المتميز في المجالات الأساسية الآتية: (العلي وآخرون، 2006)

- ❖ **أداء مالي:** ينعكس تميز المنظمات من خلال النتائج والمؤشرات المالية ومن أهمها العائد على الاستثمار؛
- ❖ **جودة المنتجات:** تظهر من خلال العملاء بتلبية احتياجاتهم وكسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم؛
- ❖ **كفاءة العمليات:** فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، إذ تشمل العديد من العمليات والأنشطة، والتي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على استدامة الأداء المتميز؛
- ❖ **الإبداع والتطوير:** أداة للريادة والتميز ووسيلة اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ويكون إما بتجديد في المنتج أو الخدمة، و/ أو تجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما.

3. الطريقة والأدوات:

تمت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالة، والتي أنشئت سنة 1979 ضمن شركة التوزيع الشرق SDE، وتحولت سنة 2006 إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري، وقد واصلت تطورها وتحقيق نتائج إيجابية فقد حققت رقم أعمال قدر بـ 2321524 مليون دينار، ونتيجة صافية تجاوزت 12214 مليون دينار، كما وصل إجمالي أصولها أكثر من 203971 مليون دينار. وتعتبر المؤسسة الأم المتعامل التاريخي الأول والأوحد في مجال التموين بالطاقة الكهربائية والغاز سواء للمواطنين أو الاقتصاد، وتابعة للقطاع العام تنشط تحت حماية الدولة الجزائرية، تتسم وضعيتها بالاستقرار وغير خاضعة للمنافسة لا من طرف القطاع الخاص ولا من طرف المؤسسات الأجنبية. وتعد وحدة قالة إحدى ستة وحدات تنشط ضمن تراب

الولاية.

3. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة قلمة البالغ عددهم 238 عامل بين إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ-، وتماشيا مع أهداف الدراسة المسطرة تم اختيار عينة مكونة 180 عاملا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فقمنا بتوزيع 160 استمارة خلال شهر فيفري 2020، ونظرا لبعض الظروف الخاصة تم استرجاع 80 منها 62 استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة تمثيل تفوق 26%، وهي كافية لاستعمالها في برنامج smart pls والتي تمت على أساسها دراستنا.

2.3. متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في: إدارة المعرفة كمتغير مستقل يشمل 4 أبعاد (تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، الأداء المتميز كمتغير تابع يشمل 4مجالات (جودة المنتجات، الأداء المالي، الإبداع والتطور وكفاءة العمليات)، والبصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط وتشمل 4أبعاد (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي)، مع الإشارة إلى أن اختيار أبعاد متغيرات الدراسة كان على أساس الأهمية النسبية لأبعاد كل متغير وفق الدراسات السابقة.

3.3 الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ومحاولة تحديد أبعادها ومجالاتها ذات الأهمية النسبية، وتحديد موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة، وجمع بيانات الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من 4أجزاء، الجزء الأول يخص البيانات الشخصية للمستجوبين ويظم 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فهو يخص أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ويتكون من 23 سؤال، والجزء الثالث يخص أبعاد المتغير الوسيط (البصمة الوراثية التنظيمية) و يتكون من 19 سؤال، والجزء الرابع يخص مجالات المتغير التابع (الأداء المتميز) ويضم 20 سؤال. من أجل معالجة البيانات المالية المتوفرة تم استخدام البرامج الإحصائية spss19، smart pls وExcel2007، وتمثل الاختبارات الإحصائية فيما يلي:

➤ المتوسط الحسابي؛

➤ الانحراف المعياري؛

➤ اختبارات النمذجة بالمعادلات البنائية.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

بهدف معرفة اتجاه إجابات عينة الدراسة حول مدى توفر أبعاد ومجالات متغيرات الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير ثم تحديد الاتجاه الخاص بكل بعد، ثم محاولة إعطاء تفسير لنظرة موظفي الشركة حول متغيرات الدراسة.

1. 4. خصائص عينة الدراسة: تظهر في الجدول الموالي:

الجدول 1: توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار	البيان	العبرة	النسبة	التكرار	البيان	العبرة
29.3	18	أقل من 5 سنوات	الخبرة	16.13	10	أقل من 30 سنة	العمر
48.38	30	5 - 10 سنوات	المهنية	62.9	39	31 - 40 سنة	
16.13	10	10 - 20 سنة		20.97	13	41 - 50 سنة	
6.45	4	من 20 سنة فأكثر		/	/	من 50 سنة فأكثر	
35.48	22	ذكر	الجنس	12.9	8	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
64.52	40	أنثى		17.74	11	تكوين مهني	
30.64	19	أعوان	المنصب الوظيفي	61.3	38	جامعي	
45.16	28	إطارات		8.06	5	دراسات عليا	
24.2	15	مدراء					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25V

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 16.13% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 62.9% أعمارهم بين 31 و 40 سنة، ونسبة 20.97% من العينة أعمارهم بين 41 و 50 سنة. كما أن نسبة 35.48% من العينة ذكور، ونسبة 64.52% إناث. ما يظهر أن نسبة الشباب كبيرة في المجموع، ويغلب عليها العنصر الأثني لطبيعة الأعمال الإدارية. أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فنجد أن أفراد عينة الدراسة ذوي مستويات تعليمية مختلفة، فنجد أن نسبة 12.9% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 17.74% مارسوا تكوينا مهنيا، ونسبة 61.3% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 8.06% يحملون شهادات عليا، كما نجد أن معظم عينة الدراسة متنوعي الخبرات، إذ تتراوح بين نسبة 29.3% لأقل من 5 سنوات، و 48.38% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 16.13% من العينة خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، ونسبة 6.45% من أفراد العينة خبرتهم من 20 سنة فأكثر.

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه موضوع معين. كما أن نسبة 45.16% إطارات، ونسبة 30.64% أعوان إدارة، ونسبة 24.2% من عينة الدراسة مدراء، تعزى لوجود تناسق هرمي بين الوظائف الإشرافية والإدارية.

2.4 التحليل الوصفي لمنغرات إدارة المعرفة: يبين الجدول أدناه متوسط آراء العينة المدروسة حول أبعاد متغير إدارة المعرفة، حيث نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة كان الأكثر تأييداً من الفئة المستجوبة، حيث بلغ متوسط الإجابات 3.59 بانحراف معياري قدره 0.671، أما بعد توليد وتشخيص المعرفة حصل على أدنى متوسط تأييد قدره 3.18، وبتشتت في الإجابات قدره 0.838 وهو ما يوحي بعدم اهتمام العينة المستجوبة بمفاهيم إدارة المعرفة وأهمية توفرها في المنظمة.

الجدول 2: الإحصاءات الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات حول البعد
توليد وتشخيص المعرفة	3.18	0.838	محايد
تخزين المعرفة	3.59	0.671	موافق
توزيع المعرفة	3.35	0.794	محايد
تطبيق المعرفة	3.28	0.790	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25V

3.4 التحليل الوصفي لمتغير البصمة الوراثية التنظيمية: يبين الجدول أدناه متوسط آراء العينة المدروسة حول أبعاد متغير البصمة الوراثية التنظيمية تراوح بين المحايد والموافق، حيث نلاحظ أن بعد حقوق اتخاذ القرار حصل على أعلى تأييد بمتوسط قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.915، في حين أن باقي الأبعاد فكان اتجاه الإجابات فيها محايد، حيث كان بعد المحفزات الأقل تأييداً بمتوسط قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 1.23.

الجدول 3: الإحصاءات الوصفية لأبعاد البصمة الوراثية التنظيمية

أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات حول البعد
حقوق اتخاذ القرار	3.42	0.915	موافق
المعلومات	3.02	1.16	محايد
المحفزات	2.70	1.23	محايد
الهيكل التنظيمي	3.32	0.950	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25V

4.4 التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز: من خلال الجدول 4 الخاص بالإحصاءات الوصفية لمجالات الأداء المتميز نلاحظ أن جميع المجالات حصلت على تأييد الفئة المستجوبة، حيث كان مجال جودة المنتجات الأكثر تأييداً بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.785، كما نلاحظ تقارب نتائج هذه المجالات مما يوحي بادراك العينة المستجوبة لأهمية توفر هذه المجالات في أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تعمل على تحسين أداؤها المالي وكفاءة عملياتها.

الجدول 4: الإحصاءات الوصفية لمجالات الأداء المتميز

مجالات الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات حول البعد
جودة المنتجات	3.62	0.785	موافق
الأداء المالي	3.46	0.796	موافق
الإبداع والتطور	3.43	0.860	موافق
كفاءة العمليات	3.60	0.730	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 25V

5. اختبارات صلاحية نموذج الدراسة:

1.5 معاملات الصدق والثبات: يبين الجدول 5 معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة حيث يعتبر ألفا كرونباخ مقياساً مهماً لموثوقية لاتساق الداخلي والمبني أساساً على الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشرات الملحوظة، تعتبر النسبة المقبولة إحصائياً

70%، حيث نلاحظ أن جميع متغيرات الدراسة لها معامل ألفا كرونباخ يفوق 70%، أما بالنسبة إلى قيم الثبات المركب نلاحظ أنها في جميع المتغيرات تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، حيث كانت قيمة الثبات المركب للأداء المتميز أعلى قيمة قدرها 0.932، تم قيمة الثبات المركب للتطبيق المعرفة بـ 0.901، تم قيمة الثبات المركب للبصمة الوراثية التنظيمية بـ 0.893، أما قيمه بالنسبة للمتغيرات توزيع المعرفة، توليد المعرفة و تخزين المعرفة كانت على التوالي: 0.889، 0.857 و 0.827، كل قيم الثبات المركب مقبولة وتعني وجود اتساق في نتائج الاستبيان لمتغيرات الدراسة. أما بالنسبة لمتوسط التباين المستخرج فهي مقبولة في 3 متغيرات (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة وتوليد المعرفة) حيث تجاوزت قيمتها 0.5، ما باقى المتغيرات فكانت قريبة من النسبة المقبولة.

الجدول 5: معاملات الصدق والثبات لنموذج الدراسة

المتغيرات الكامنة	ألفا كرونباخ	معامل ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
الأداء المتميز	0.928	0.932	0.937	0.429
البصمة الوراثية التنظيمية	0.871	0.893	0.887	0.313
تخزين المعرفة	0.741	0.767	0.826	0.493
تطبيق المعرفة	0.867	0.874	0.901	0.603
توزيع المعرفة	0.852	0.852	0.889	0.535
توليد المعرفة	0.794	0.802	0.857	0.545

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

5.2 الصدق التمييزي: يبين الجدول 6 محك فورنيل- ليركر لتقييم الصدق التمييزي وبيان مدى وجود تداخل بين المتغيرات

الكامنة للدراسة، حيث نلاحظ أن في أغلب المتغيرات الكامنة لها جذر تربيعي لمتوسط التباين المفسر أكبر من الارتباطات

للمتغيرات الكامنة المرافقة إلا في الأداء المتميز، مما يوضح صحة التمايز ويمكن تحليل كل متغير كامن كالتالي:

➤ بالنسبة للمتغير التابع: الأداء المتميز كان متوسط التباين المستخرج هو 0.429 وبجذر تربيعي (0.655) حيث

نلاحظ أنه أكبر من كل ارتباطات للمتغيرات المرافقة الكامنة ماعدا الارتباط مع تطبيق المعرفة حيث كان (0.725)؛

➤ بالنسبة للمتغير الوسيط كان متوسط التباين المستخرج (0.313) بجذر تربيعي قدره 0.560، حيث نلاحظ أنه أكبر

من جميع الارتباطات للمتغيرات الكامنة؛

➤ تخزين المعرفة: له متوسط تباين مستخرج قدره (0.493) وبجذر تربيعي قدره (0.702) وهو أكبر من جميع

الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المقابلة له؛

➤ تطبيق المعرفة: له متوسط تباين مستخرج قدره (0.603) وبجذر تربيعي قدره (0.777) وهو أكبر من جميع

الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المقابلة له؛

➤ توزيع المعرفة: له متوسط تباين مستخرج قدره (0.535) وبجذر تربيعي قدره (0.731) وهو أكبر من جميع الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المقابلة له؛

➤ تشخيص المعرفة له متوسط تباين مستخرج قدره (0.545) وبجذر تربيعي قدره (0.738) وهو أكبر من جميع الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المقابلة له.

الجدول 6: الارتباط وصحة التمايز

المتغيرات	الأداء المتميز	البصمة الوراثية التنظيمية	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تشخيص المعرفة
الأداء المتميز	0.655					
البصمة الوراثية التنظيمية	0.129	0.560				
تخزين المعرفة	0.566	-0.034	0.702			
تطبيق المعرفة	0.638	0.317	0.599	0.777		
توزيع المعرفة	0.725	0.049	0.665	0.586	0.731	
تشخيص المعرفة	0.617	0.087	0.690	0.542	0.625	0.738

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

3.5. حجم التأثير f square: يبين الجدول 7، حجم تأثير المتغيرات الكامنة على المتغير التابع، حيث نلاحظ أنها تختلف في حجم تأثيرها من جيد إلى غير مقبول، ويمكن تحليل حجم تأثير كل متغير كالتالي: بالنسبة لحجم تأثير تطبيق المعرفة على المتغير الوسيط البصمة الوراثية هو جيد، كما بلغ حجم تأثير توزيع المعرفة على الأداء المتميز فهي جيدة، أما تشخيص المعرفة و توزيع المعرفة فتأثيرهم ضعيف على البصمة الوراثية، أما بالنسبة لحجم تأثير تشخيص المعرفة و تطبيقها على الأداء المتميز فهو متوسط.

الجدول 7: حجم التأثير

المتغيرات	حجم التأثير على البصمة الوراثية	الملاحظة	حجم التأثير على الأداء المتميز	الملاحظة
تشخيص المعرفة	0.007	غير مقبول	0.056	متوسط
تخزين المعرفة	0.069	متوسط	0.004	غير مقبول
توزيع المعرفة	0.004	غير مقبول	0.263	عالي
تطبيق المعرفة	0.195	عالي	0.105	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

4.5. الأزواج الخطي بين المتغيرات الكامنة: يبين الجدول 8 معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة، بهدف معرفة مدى وجود أزواج خطي بين المتغيرات الكامنة، حيث نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة هي أقل من القيمة المقبولة (5)، وهي متزايدة على التوالي، وعليه لا يوجد أزواج خطي بين المتغيرات الكامنة في النموذج.

الجدول 8: الأزواج الخطي بين المتغيرات الكامنة

المتغيرات الكامنة	الاداء المتميز كمتغير تابع	البصمة الوراثية كمتغير تابع
	قيم VIF	قيم VIF
البصمة الوراثية التنظيمية	1.229	—————
تطبيق المعرفة	2.109	1.765
توزيع المعرفة	2.135	2.217
توليد المعرفة	2.163	2.148
تخزين المعرفة	2.631	2.461

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

5.5 القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة: يبين الجدول 9: مؤشر Q^2 لدراسة القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة، حيث نلاحظ أن قيمة مجموع مربعات خطأ التنبؤ بلغت 954.641، بينما بلغت قيمة مجموع مربعات الخطأ 01240، وعليه مؤشر Q^2 بلغ 0.23 وهي أكبر من 0 وعليه فنموذج الدراسة له قدرة تنبؤية.

$$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO} = 1 - \frac{954.641}{1240}$$

$$Q^2 = 1 - 0.769Q^2 = 0.23$$

كما يبين نفس الجدول معامل التحديد R^2 حيث نلاحظ أن المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط تفسر 61.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الاداء المتميز وهي نسبة عالية ومقبولة، كما بلغت نسبة تفسير المتغيرات المستقلة (أبعاد المعرفة) للمتغير الوسيط (البصمة الوراثية) 18.60%، وهي أكبر من أقل قيمة مقبولة 10% .

الجدول 9: العلاقة التنبؤية

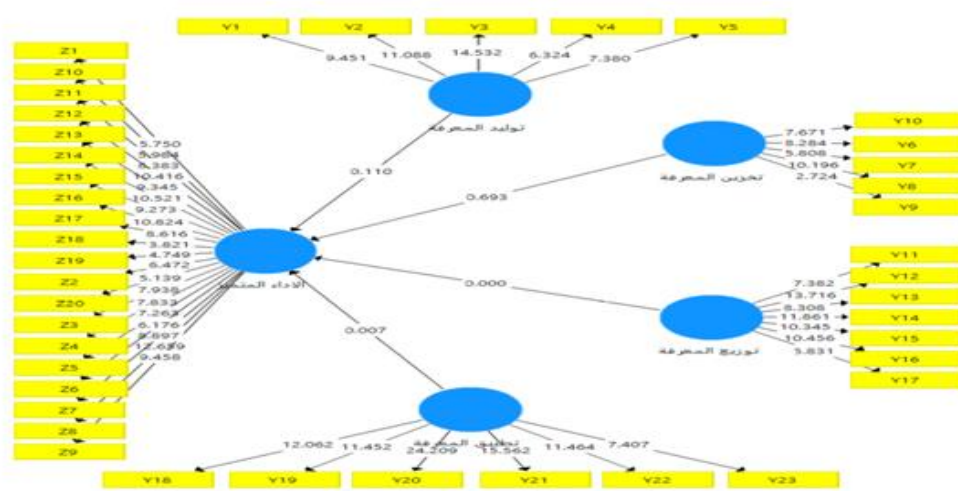
SSO	SSE	Q^2	R^2
1240.000	954.641	0.23	0.617
1178.000	1157.741	0.017	0.186

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

6. تحليل العلاقات من خلال التأثير المباشر وغير مباشر:

1.6 تحليل التأثير المباشر: في البداية سنقوم بتحليل الأثر المباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء المتميز دون وجود البصمة الوراثية، من خلال تحديد المسارات بينهم كما هو موضح في الشكل رقم ، حيث نلاحظ عدم إدراج متغير البصمة الوراثية كمتغير وسيط ضمن النموذج.

الشكل 2: التأثير المباشر



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3

تشير النتائج في الجدول 10 إلى وجود تأثير مباشر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على الأداء المتميز بمعنوية قدرها 0.000 و 0.007 على التوالي، أما بعدي تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة فأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بمعنوية قدرها، 0.110 و 0.693 على التوالي وعليه فان نتائج فرضيات التأثير المباشر هي:

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص وتوليد المعرفة على الأداء المتميز: قبول H_0
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء المتميز: قبول H_0
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء المتميز: قبول H_1
- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء المتميز: قبول H_1

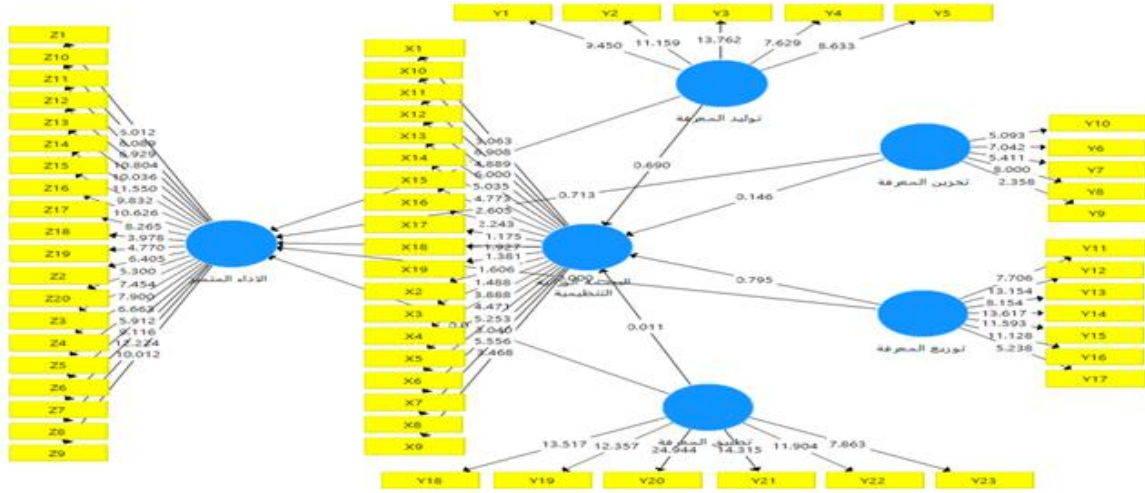
الجدول 10: نتائج التأثير المباشر

القرار	-P Values	T statistics (O/STD EV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean	Original Sample	الसार
لا يوجد تأثير مباشر	0.110	1.602	0.131	0.220	0.210	تشخيص المعرفة الأداء المتميز
لا يوجد تأثير مباشر	0.693	0.395	0.155	0.051-	0.061-	تخزين المعرفة الأداء المتميز
يوجد تأثير مباشر	0.000	4.168	0.111	0.469	0.469	توزيع المعرفة الأداء المتميز
يوجد تأثير مباشر	0.007	2.725	0.107	0.279	0.291	تطبيق المعرفة الأداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3

6 . 2 تحليل التأثير بوجود المتغير الوسيط: بمهدف معرفة مدى توسط البصمة الوراثية التنظيمية للعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز قمنا بدراسة المسارات غير مباشرة، من خلال إدراج البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والشكل 3 يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

الشكل 3: نموذج الدراسة بوجود الوسيط



المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

تشير بيانات الجدول 11، إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء المتميز بمستوى معنوية قدره 0.000، كما نلاحظ أن تطبيق المعرفة له معنوية مع الأداء المتميز قدرها 0.018، ومعنوية مع البصمة الوراثية قدرها 0.011، أما باقي المتغيرات فمستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، بما أن العلاقة بين المتغير الوسيط (البصمة الوراثية التنظيمية) و المتغير التابع (الأداء المتميز) غير معنوية حيث كانت مستوى المعنوية 0.944، وعليه فإن البصمة الوراثية التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة.

الجدول 11: نتائج التأثير غير المباشر

-P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المسار
0.154	1.429	0.150	0.224	0.215	تشخيص المعرفة الأداء المتميز ←
0.690	0.398	0.270	0.108	0.108	تشخيص المعرفة البصمة الوراثية ←
0.713	0.369	0.178	- 0.073	- 0.066	تخزين المعرفة الأداء المتميز ←
0.146	1.457	0.255	- 0.348	- 0.371	تخزين المعرفة البصمة الوراثية ←
0.000	3.903	0.119	0.479	0.464	توزيع المعرفة الأداء المتميز ←
0.795	0.260	0.315	- 0.014	- 0.082	توزيع المعرفة البصمة الوراثية ←
0.018	2.380	0.123	0.276	0.292	تطبيق المعرفة الأداء المتميز ←
0.011	2.539	0.209	0.481	0.530	تطبيق المعرفة البصمة الوراثية ←
0.944	0.070	0.107	-0.018	-0.007	البصمة الوراثية الأداء المتميز ←

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls 3

تشير نتائج الجدول 12 إلى التأثير غير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء المتميز من خلال وجود البصمة الوراثية كمتغير وسيط حيث نلاحظ ما يلي:

➤ بالنسبة لمسار (تشخيص المعرفة- البصمة الوراثية التنظيمية-الأداء المتميز) نلاحظ أن مجال الثقة يتضمن الصفر، حيث كان المجال من -0.295 إلى 0.293، وعليه فإنه لا يوجد تأثير للبصمة الوراثية على العلاقة بين تشخيص المعرفة والأداء المتميز؛

➤ بالنسبة لمسار (تخزين المعرفة- البصمة الوراثية التنظيمية-الأداء المتميز) نلاحظ أن مجال الثقة يتضمن الصفر، حيث كان المجال من -0.346 إلى 0.351، وعليه فإنه لا يوجد تأثير للبصمة الوراثية على العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء المتميز؛

➤ بالنسبة لمسار (توزيع المعرفة- البصمة الوراثية التنظيمية-الأداء المتميز) نلاحظ أن مجال الثقة يتضمن الصفر، حيث كان المجال من -0.233 إلى 0.234، وعليه فإنه لا يوجد تأثير للبصمة الوراثية على العلاقة بين توزيع المعرفة والأداء المتميز؛

بالنسبة لمسار (تطبيق المعرفة- البصمة الوراثية التنظيمية-الأداء المتميز) نلاحظ أن مجال الثقة يتضمن الصفر، حيث كان المجال من -0.245 إلى 0.237، وعليه فإنه لا يوجد تأثير للبصمة الوراثية على العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء المتميز.

الجدول 12: المسارات ومجالات الثقة للفرضيات

95% UL	95% LL	t- value	SE	Indirect Effect	Path b	Path a	المسار
0.293	-0.295	-0.005	0.150	-0.001	-0.007	0.108	تشخيص المعرفة - البصمة - الأداء
0.351	-0.346	0.015	0.178	0.003	-0.007	-0.371	تخزين المعرفة - البصمة - الأداء
0.234	-0.233	0.005	0.119	0.001	-0.007	-0.082	توزيع المعرفة - البصمة - الأداء
0.237	-0.245	-0.030	0.123	-0.004	-0.007	0.532	تطبيق المعرفة - البصمة - الأداء

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2007

7. خاتمة

اهتمت الدراسة باختبار مدى توسط البصمة الوراثية التنظيمية للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الأداء المتميز)، حيث تم تطبيق الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، ومن خلال التحليل الإحصائي و الإستنتاجي توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين عدم إدراك العينة المستهدفة للكثير من أبعاد متغيرات الدراسة، حيث كان هناك عدم إدراك العديد من الإجراءات المحققة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، تجسد هذا في الإجابات الحياضية المتكررة، بالرغم من توفر بعض الإجراءات وإدراكهم لها؛
- لتحليل التأثيرات والعلاقات السببية بين إدارة المعرفة والأداء المتميز من خلال مسار البصمة الوراثية التنظيمية تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، حيث تميز نموذج الدراسة المقترح بمصادقية في البناء وقدرة تنبؤية مناسبة، حيث توفرت شروط قبول النموذج على غرار معاملات الوثوقية والثبات، عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى توفر الصدق التمييزي، والقدرة التفسيرية للنموذج، لذلك يعتبر مناسب لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز من خلال مسار البصمة الوراثية التنظيمية؛
- لوحظ وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعده توزيع المعرفة على الأداء المتميز، حيث تعتبر هذه النتيجة موافقة للواقع، باعتبار توزيع ومشاركة المعرفة في الشركة يحسن من مجالات الأداء، (توافق هذه النتيجة نتائج دراسة Torabi, El Den, 2017) ؛
- كما توصلنا إلى نتيجة أخرى موافقة للواقع حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة، بحيث كلما طبقت الشركة المعرفة المتاحة لها كلما تحسنت مجالات الأداء، وهو ما يتوافق مع دراسة (Ishak, &Al, 2010) في ذات السياق لوحظ عدم وجود تأثير مباشر لبعدي توليد المعرفة وتخزينها على الأداء المتميز، حيث توليد المعرفة وتخزينها دون مشاركتها وتطبيقها لا يؤثر على مجالات الأداء المتميز (توافق هذه النتيجة نتائج دراسات Lee &Al, 2020 وهي عكس نتائج دراسات (Singh & Al, 2019 و Mardani &Al, 2018)؛
- بالنسبة للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والبصمة الوراثية التنظيمية نلاحظ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده واحد فقط وهو تطبيق المعرفة، فكان التأثير بمعنوية قدرها 0.011، أما باقي الأبعاد (تشخيص، تخزين وتوزيع المعرفة) لا يوجد لها تأثير على المتغير الوسيط البصمة الوراثية التنظيمية. (توافق هذه النتيجة نتائج دراساتالساعدي، زعلان، 2015)؛
- كما توصلت الدراسة إلى عدم قدرة البصمة الوراثية التنظيمية على توسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها، حيث كانت كل مستويات المعنوية في التأثير غير مباشر أكبر من 0.05 من جهة وتضمن جميع مجالات الثقة للصفر.

تعمل شركة سونلغاز من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تملكه من قدرات ومؤهلات كبيرة، أبرزها السعي الجاد

لتكون من بين المؤسسات الكبرى في مجال الكهرباء والغاز على المستويين الإقليمي والعالمي، فهي تطمح لتغدو مؤسسة تنافسية

تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، ولتحقيق ذلك يمكننا تقديم الاقتراحات الآتية:

● العمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة ذات الأفكار الإبداعية، مع ضرورة تبني أسس عملية حديثة لتنمية مهاراتهم، وإعداد برامج لتأهيل الكفاءات والإطارات الإدارية وإشاعة ثقافة المشاركة بينهم، ما يسهم بتفجير قدراتهم الإبداعية ما يزيد من ولائهم وانتمائهم، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها؛

● العمل على تسريع نمو المعرفة بالمنظمة بالابتكار والتحفيز سواء المادي أو المعنوي لمواردها البشرية ما يساعد على الاحتفاظ بهم كوثم ثروة المنظمة؛

● العمل على توزيع ومشاركة المعرفة في المنظمة، والسعي لتطبيقها من أجل الوصول إلى اتخاذ القرارات ما سينعكس على أداءها؛

● ضرورة العمل على زيادة الثبات التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي، بتشجيع المبادرة وروح التعاون والعمل الجماعي بين العمال في مختلف المستويات الإدارية؛

● تبني استراتيجيات وسياسات واضحة المعالم والحرص على التغيير التنظيمي من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن، وإعطاء صلاحيات أكبر لمتخذي القرار؛

● الاهتمام بالأداء المالي وتحقيق النتائج المرغوبة لكل الشركاء مع التركيز على خدمة المتعاملين معها وتفهم متطلباتهم بصورة مستمرة سواء الحالية أو المستقبلية من خلال زيادة كفاءة العمليات، والعمل على التحسين والرفع من خدماتها خاصة في ظل تدمير وانزعاج طبقة كبيرة من عملائها مع تقليص التكاليف التي تنقل كاهل المواطنين خاصة في فصلي الشتاء والصيف؛

● عدم الاقتصار على التطوير من منظور تكنولوجي بل يجب توسيعه ليشمل الاهتمام بالتغيير في الأفراد وسلوكياتهم، وتطبيق المداخل الحديثة لإحداث التغيير كالجودة الشاملة؛

● تطوير الكفاءات القيادية التي تدعم التغيير وتحث من المقاومة، والعمل الجماعي، وترسخ الثقافة التنظيمية الإيجابية.

1. Abdel-Raheem, B. D., Saad, M, (2019), *Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance*, Journal of Business and Management Sciences, 7(3), pp.131-139.
2. Ajum, R., Karolak, M., (2010), *Building a knowledge management system for the E-Health knowledge society*. Journal of economic development management, IT, Finance and marketing. 2(2), pp.23-40.
3. Barhate, G. H, (2020), *Knowledge management*, International research journal of marketing & economics, 7(2), pp.1-7.
4. Breznik, K, (2018), *Knowledge Management—from its Inception to the Innovation*, Peer-review under responsibility of SIM 2017 / 14th International Symposium in Management, Procedia Social and Behavioral Sciences, 238, pp. 141 – 148.
5. Dalmarco, G, and Al, (2017), *The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies*, RAI Revista de Administração e Inovação, 14, pp. 226–234.
6. Dermol, V,(2011), *Incentives for knowledge management and organizational performance*, Knowledge as Business Opportunity: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, pp.345-353.
7. Girard, M., Pinar,T., (2008), *Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: an exploratory study of Turkish firms*, Advanced management journal, 1, pp.29-45.
8. Govindarajan, V., Trimble, C., (2005), *Organizational DNA for strategic innovation*, California Management Review, 47(3), pp.47-76.
9. Koç, T., Kurt, K., Akbıyık, A., (2019), *A Brief Summary of Knowledge Management Domain: 10-Year History of the Journal of Knowledge Management*, Procedia Computer science, 158, pp.891-898.
10. Lee One-Ki, D., Choi, B., Lee, H, (2020), *How do knowledge management resources and capabilities pay off in short term and long term?*, Information and Management, 57(2), 103166.
11. Nafei,W., (2015), *The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt*, International Business Research, 8(1), pp.117-131.
12. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation*, University Press; Oxford, New York, page59.
13. Ode, E., Ayavoo, R., (2020), *The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation*, Journal of Innovation & Knowledge, 5, pp.209–217.
14. Shah, S.R., Mahmood, K., (2015), *Research on knowledge management in Pakistan: A literature review*, Library Philosophy and Practice (e-journal), 1346, Online: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1346>, visited on 23/05/2020.
15. Schniederjans, D.G, Curado, C., Khalajhedayati, M., (2020), *Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management*, International Journal of Production Economics, 200, 107439.
16. Seethanik, D., (2014), *Knowledge management: New dimensions of knowledge management*, International journal in management and social science, 2(4), pp.37-43.
17. Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B. andEsfahani, D., (2014), *Studying of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices*, International Ressources Studies, 4(3), pp.125-138.

18. Torabi, F., El-Din, J., (2017), *The impact of knowledge management on organizational productivity: case study on Koosar Bank of Iran*, Procedia computer science, 124, pp.300-310.
19. Wałtróbski, J.,(2019), *Towards Knowledge Handling in Sustainable Management Domain*, Procedia Computer science, 159, pp.1591-1601.
20. Zouari, M., Dkhli, S., (2018), *A Multi-facted Analysis of knowledge management systems*, Procedia computer science, 138, pp.646-654.
21. Lou, A.M., Badamchi, S.A., Khedri, G.T., (2016), *Knowledge Management Processes, electronic Customer Relationship Management, and company Performance*, International Conference on researches in Science and Engineering 28, Istanbul University, Turkey.
22. Mardani, A., Saghi, N., Moradi, M., Doustar, M., (2018), *The Relationship between Knowledge Management and Innovation Performance*, Journal of High Technology Management Research, 29(1), pp.12-26.....
23. Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D., Kamboj, S., (2019), *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*, Journal of Business Research, Online: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>, visited on 28/05/2020.
24. Ishak, N., Eze, U.C. and Ling, L.S.,(2010), *Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance*, Journal of Organizational Knowledge Management, pp.1-13.
25. أبو زيد، رضا محمود، الرميدي، بسام سمير، (2019)، *الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران*، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 3 (2)، ص.ص. 41-18.
26. ترغيني، صبيرينة، (2017)، *التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة*، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص. 102.
27. تركي، براء رجب، (2015)، *نظام الحوافز الإدارية*، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص. ص. 14.
28. الجازي، طلال، (2017)، *الذاكرة المنظمة*، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص. 144.
29. جمال، لينا، (2017)، *إدارة التميز والإبداع الإداري*، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، ص. ص. 26.
30. زايد، عادل، (2006)، *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص.ص. 25.
31. زرقون محمد، عرابية الحاج، (2014)، *أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1، ص.ص. 132-121.
32. الساعدي، مؤيد، زعلان، عبد الفتاح جاسم، (2013)، *دور إدارة المعرفة في البصمة الوراثية لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية*، مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(10)، ص. ص. 1-28.
33. السلمي، علي، (2002)، *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص.ص. 80.
34. الصاوي، ياسر، (2007)، *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص. 19.
35. العلي، عبد الستار وآخرون،، (2006)، *المدخل لإدارة المعرفة*، دار المسيرة، عمان، ص.ص. 338-336.
36. القطارنة، زياد محمد، (2017)، *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص. 234.
37. الكلادة، طاهر محمود، (2008)، *إدارة وتنمية الموارد البشرية*، دار عالم الثقافة، عمان، ص.ص. 28.
38. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2014)، *مبادئ الإدارة*، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص. 93.
39. المليجي، رضا ابراهيم، (2012)، *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*، عام الكتاب للطباعة والنشر، عمان، ص.ص. 10.
40. الناصر، عامر عبد الرزاق، (2015)، *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص. ص. 56.