

توظيف المعرفة الضمنية في تفعيل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة من العاملين في
صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار الجزائر

**Employing Tacit Knowledge in Activating Electronic
Management From the Point of View of a Sample of Workers in
Social Security Funds in Adrar Province, Algeria**

محمد سمير بن عياد	هوارى منصورى*	عمر بن عبيد
mohamed.benayad@univ-sba.dz	sayah@univ-adrar.edu.dz	benabidomar01@univ-adrar.edu.dz
مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية / جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)	مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية في الجزائر / جامعة أدرار (الجزائر)	مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية في الجزائر / جامعة أدرار (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/15

تاريخ التقديم: 2021/04/30

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية مع وظائف الإدارة الإلكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار من وجهة نظر العاملين من أجل تحسين مردودية العمل والأداء وتقديم أفضل الخدمات، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات أثر ايجابي وتوجه من قبل العاملين إلى تفعيل أبعاد الإدارة الإلكترونية، وتوصي الدراسة بضرورة سعي مديري المنظمة المبحوثة إلى تبسيط المهام وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الكلمات المفتاحية: معرفة ضمنية، إدارة إلكترونية، صندوق ضمان اجتماعي، خبرة، مهارة، تفكير.

تصنيف: D83,D08,O32,M15:JEL

Abstract:

This study aims to know the nature of the relationship that binds the implicit knowledge of electronic management through the impact of the dimensions on the electronic management functions in the social security funds in the state of Adrar from the workers' point of view in order to improve the efficiency of administrative work, raise the level of employee performance and provide better services, and for that, a questionnaire was developed. The most important results reached are the existence of a positive impact relationship and directed by the employees to activate the dimensions of electronic management, and the study recommends the need for managers of the studied organizations to seek to simplify tasks and provide high-quality services.

Key words: Implicit knowledge, electronic management, social security fund, experience, skill, thinking.

* المؤلف المراسل

JEL Classification Codes:D83,D08,O32,M15

تمهيد:

تلجأ معظم المنظمات الحديثة اليوم في ظل احتدام المنافسة وكنتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية إلى البحث عن التميز عن الآخرين واستثمار الفرص المتاحة بأقصى ما لديها من إمكانيات، ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية باستمرار لضمان البقاء، وفي إطار بحث المنظمات عن ميزة تنافسية وعن كل ما هو ذو قيمة وذو أهمية برزت إلى الوجود أهمية الاعتماد على المعارف الشخصية المخزنة في أذهان وعقول العاملين لديها والتي كانوا قد اكتسبوها سابقاً قبل توظيفهم، أو بعد توظيفهم من خلال احتكاكهم بالوسط الداخلي للمنظمة وقوانينها وجميع مدخلاتها، وقد ازدادت أهمية المعرفة الضمنية لدى العاملين كونها غير قابلة للتقليد والمحاكاة من طرف الغير ويصعب نقلها للآخرين، ومع بروز النظم الإدارية الحديثة والرقمنة اتجهت المنظمات لإدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية للاستفادة من مزاياها، ولم يتسنى لها ذلك إلا من خلال توظيف عاملين ذوي خبرات ومهارات عالية في مجال تخصص المنظمة حتى يتم اندماج الخبرة والأفكار مع التكنولوجيا المتطورة ليتم تقديم أحسن خدمة وأفضل منتج للمستفيدين من خدمات المنظمة.

مشكلة البحث:تحاول الدراسة الإجابة على إشكالية:ما هو أثر توظيف المعرفة الضمنية لدى العاملين في

صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

أهمية البحث:يسهم في إثراء الجانب النظري للمعرفة الضمنية، خاصة أن معظم العاملين في قطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي يتم تأهيل معارفهم دورياً ولديهم مواهب وخبرات يتم استغلالها لصالح الصناديق المشغلة لهم. كذلك معظم خدمات تلك الصناديق أدخلت عليها الرقمنة، كما تم تبين استخدام خبرة ومهارة الموظفين في التخطيط الإلكتروني للوظائف وتوزيع المهام بين المصالح وتقييم الأداء.

أهداف البحث:ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- التعرف على الإطار النظري للمعرفة الضمنية والإدارة الإلكترونية.
- معرفة مصدر المعرفة الضمنية في صناديق الضمان الاجتماعي؛
- إبراز أهم خصائص المعرفة الضمنية ومساهمتها في استخدام تكنولوجيات الإعلام داخل الصناديق؛
- تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية لتحديد طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية والإدارة الإلكترونية؛
- فرضيات البحث:تمت صياغة الفرضيات في ضوء مشكلة البحث وأهدافه الرئيسية وهي:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في آراء العينة حول المعرفة الضمنية بالإدارة الالكترونية تعزى لمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء عينة الدراسة حول تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية تعزى لمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، التخصص، سنوات الخبرة).
- لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأبعاد الثلاث الخاصة بتوظيف المعرفة الضمنية على تفعيل الإدارة الالكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي؟

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بصناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار، فيما يخص عينة الدراسة فقد تم تحديدها بطريقة قصدية في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 100 استثمارة تم استرجاع 96 منها.

وصف أداة البحث: محل الدراسة (CNR، CASNOS، CNAS) في ولاية أدرار، قام الباحثين ببناء استبيان بالاستناد إلى الدراسات السابقة، اشتمل الاستبيان على ثلاث أجزاء يضم الجزء الأول البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، الجزء الثاني احتوى مجموعة فقرات عددها 30 فقرة موزعة على محورين، المحور الأول المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية موزع على 12 فقرة، ويضم ثلاث أبعاد "الخبرة، المهارة والتفكير"، ويتكون كل بعد من 4 فقرات، المحور الثاني: المتغير التابع "وظائف الإدارة الإلكترونية"، ويتكون من 18 فقرة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لقياس أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان بناء على الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين.

الجدول 1: يوضح متغيرات الاستبانة وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها

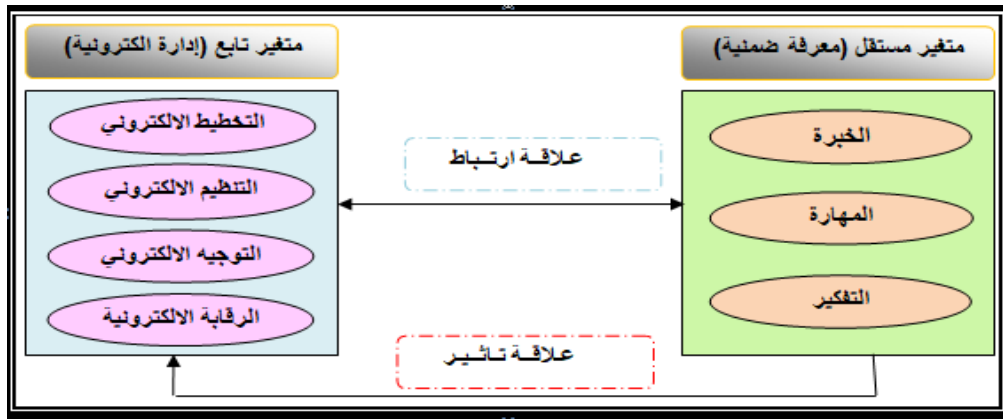
المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
المعرفة الضمنية	المتغير المستقل (تفسيري)	الخبرة	4، 3، 1، 2	إعداد الباحثين بالاستفادة من دراسة (حسين، 2016) و(الكبيسي وحسين، 2017) و(الشمراي ومرغلاني، 2019)
		المهارة	8، 7، 6، 5	
		التفكير	12، 11، 10، 9	
إدارة الكترونية	المتغير التابع (استجابي)	التخطيط الإلكتروني	5، 4، 3، 2، 1	إعداد الباحثين بالاستفادة من دراسة (عطير، 2015)
		التنظيم الإلكتروني	9، 8، 7، 6	

	10، 11، 12، 13	التوجيه الالكتروني		
	14، 15، 16، 17، 18.	الرقابة الالكترونية		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

المتغيرات والنموذج المعتمد في البحث: المتغير التابع وظائف الإدارة الالكترونية، يفسره متغير المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية والمعبر عنه بالمحور الأول والمقسم إلى ثلاث أبعاد (المهارة، الخبرة، القدرة على التفكير)، وقد تم اختيار المتغيرات المدرجة في الدراسة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي، أهمها دراسة (الكبيسي و حسين، 2017، صفحة 14) و(الشمراي و مرغلاني، 2019، صفحة 41) ويمكن توصيف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

-دراسة (حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) (حسين، 2016، صفحة 321)، استهدفت تحديد طبيعة علاقة المعرفة الضمنية وأثرها في بناء إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث، تم توزيعها على 57 باحثا من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد وإدخال وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الإحصائية SPSS، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وبناء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية تفعيل دور المعرفة الضمنية لدى العاملين لديها واستثمارها في بناء إدارة الموارد البشرية.

-دراسة (ناجي حسين ناجي الشريف، برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الالكترونية)الشريف (2019, pp. 22-23)، هدف لبناء برنامج تدريبي لتطوير أداء الموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية.

ولتحقيقه فبالدراسة تمت تطوير استبانهم من (55)فقرة موزعة على ستة مجالات، أظهرت النتائج حصول عموم الأداة على متوسط (3.19 من 5). بتقدير متوسط، حسب المجال الستة في الدراسة فقد حصلت على متوسطات تراوحت بين (2.98-3.35) وجميعها بدرجة

(متوسطة). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع-المؤهل العلمي-سنوات العمل في الجامعة-عدد المشاركة في الدورات التدريبية)، وقد توصلت الدراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء موظفي جامعة نجران لإدارة إلكترونية قائمة بالاحتياجات التدريبية.

-دراسة (الشمراي ومرغلاني، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية) (الشمراي و مرغلاني، 2019، الصفحات 31-49)، هدف لتحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية ومصادرها وبين تنمية الموارد البشرية

في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، مما يسهم في الربط بين إدارة الموارد البشرية وطرق استغلال المعرفة الضمنية لدى الموظفين. سعت الدراسة للتعرف على مدى وعي موظفي الشركة بوجود المعرفة الضمنية ومدى أهمية الاستفادة منها لتقديم أفضل الممارسات في الشركة. وتوصلت إلى أن هناك مصادر معرفية ضمنية متنوعة الأنماط لدى الموظفين، وأن هناك مؤشرات إيجابية تدعم دور المعرفة الكامنة في تنمية الموارد البشرية، وأوصت بالاهتمام بالمعرفة الضمنية للموظفين وتوفير التقنيات الحديثة

التي تساعد في استغلال المعرفة الضمنية للموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. ما يميز هذه الدراسة أنها تسعى لمعرفة إمكانية وجود أثر للمعرفة الضمنية للعاملين في قطاع الضمان الاجتماعي على تطبيقات الإدارة الإلكترونية وإلى أي مدى يمكن أن تفيد خبرة ومهارات وتفكير العاملين في تحسين العمل الإداري باستخدام التكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها المبتكرة.

أولاً: الإدارة الإلكترونية، المفهوم والأبعاد:

1. تعريف الإدارة الإلكترونية: تناول عديد الباحثين موضوع الإدارة الإلكترونية، فقد عرفها (العمرى، 2003، p. 07) بأنها "قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية (مثل شبكة الانترنت أو

أية شبكة اتصال إلكتروني) فيما بينها وبين المواطن ومنظمات الأعمال المتعاملة معها، بسهولة ويُسر ودقة عالية بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، وضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان".

ويرى (الفليت، 2018، صفحة 09) بأنها "ممارسة وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عن طريق استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب، والجوال، شبكة الانترنت، وتسيير العمل الإدارية بعيداً عن الأوراق وتوفيراً للجهد والوقت والتكلفة".

وحسب (خليل و الشيخ، 2019، صفحة 112) فهي "أسلوب إداري يستند في تنفيذ الأعمال والأنشطة الإدارية لثقافة المعلومات لإيصال المعلومات وتقديم الخدمات إلكترونياً وبشكل ودقيق وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، ويتصف هذا الأسلوب بالشفافية والمرونة العالية في منظمات الأعمال".

2. أهداف الإدارة الإلكترونية: عديد المنتفعين من خدمات الإدارة الإلكترونية كالمواطنين ومؤسسات الأعمال، فهم يرغبون في الاستفادة مما تقدمه الإدارة من معلومات، لذلك تهدف الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف إستراتيجية بغية تحقيق متطلبات جمهورها من أهمها: (الحسن، 2011، صفحة 57)

-تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها؛

- زيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات، تعزيز القدرات التنافسية للإدارات بأنواعها مما يدفع العملية الإدارية كماً ونوعاً. ويضيف (حامد، 2012، صفحة 91) تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها؛

- إلغاء العلاقة المباشرة بين المواطن والإدارة مما يؤدي للحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في المعاملات؛ إلغاء الأرشيف الورقي واستبداله بالأرشيف الإلكتروني؛

- التخلص من عامل الزمن والعمل في الزمن الحقيقي. وأضاف (سمير، 2009، صفحة 73) الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، وزيادة حجم الاستثمارات التجارية.

3. أبعاد الإدارة الإلكترونية: من خلال الدراسات السابقة تبين أن هناك أربعة أبعاد للإدارة الإلكترونية:

- التخطيط الإلكتروني: عملية تنشأ في بيئة إلكترونية مزودة بكم هائل وغير محدود من المعلومات والبيانات المتجددة في كل لحظة، تتدفق عبر وسائل اتصال سريعة مما يجعل الأهداف مبنية على تصورات وتقديرات غنية بالمعلومات. (رجب، 2017، صفحة 448).

- التنظيم الإلكتروني: هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. (نجم، 2009، صفحة 315)

- التوجيه الالكتروني: يتطلب وجود قائد مستمع ومتصل، له القدرة على القيادة الذاتية، الابتكار والتحديث، والقدرة على إعادة هندسة الثقافة التنظيمية والمساهمة في إدارة التعلم التنظيمي داخل المنظمة. (المعاني و آخرون، 2011)

- الرقابة الالكترونية: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتوفر النظم الالكترونية والاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي في الوقت الآني، مما يزيد من فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها. (زكي، 2009، صفحة 105)

ثانياً: المعرفة الضمنية (المفهوم، الخصائص والأبعاد):

1. مفهوم المعرفة الضمنية: مفهوم المعرفة الضمنية ظهر سنة 1966 في كتابات Polany بأننا نعرف أكثر مما يمكننا قوله، حالياً تباينت وجهات نظر الباحثين حول المعرفة الضمنية، عرفها (Desouza، 2003، صفحة 86) بأنها "معرفة شخصية ومن الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، مما يجعل من الصعب مشاركتها ونقلها ولكي يتم مشاركتها يجب تحويلها إلى كلمات، نماذج، أرقام يمكن لأي شخص فهمها".

وحسب (السعيد و البيرقدار، 2016، صفحة 300) فهي "المعرفة المبنية أساساً على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية والمكتسبة لأداء عمل ومن ثم لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين إلا بعد المشاركة فيها بطرق كالملاحظات والأحداث". إذن لا يمكن نقلها للآخرين إلا بواسطة الكلام المتبادل وسرد القصص والتجارب الماضية والملاحظات. ويوضح (الشيخلي و الكبيسي، 2011، صفحة 52) أنها "حالة ذهنية ملتصقة بالأشخاص تشتمل على الخبرة والتقدير والحكم على الأشياء والحدس ومهارة الانجاز، ومن الصعوبة تقاسمها مع الآخرين بشكل كامل".

ويرى (الخفاجي، 2019، صفحة 283) بأنها "جزء لا يتجزأ من وعي الشخص، ويصعب نقلها عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي وتمثل عوامل غير ملموسة مثل المعتقد الشخصي والمنظور والقيم".

ويقول (الحدراوي، فرعون، و الحدراوي، 2012، صفحة 10) بأنها "المعرفة الكامنة كالخبرات والمهارات والأفكار المواهب، والكامنة داخل صندوق العقل والتي يصعب التعبير عنها وتحويلها إلى صريحة حيث يمارسها الأفراد ذاتياً بالاعتماد على الحدس وتكتسب بواسطة الخبرة والممارسة".

2. خصائص المعرفة الضمنية: تتميز المعرفة الضمنية بخصائص أهمها: (المنيراوي، 2015، صفحة 58)

- معرفة شخصية: وهي جزء من فهم الأفراد ويمكنهم مشاركتها مع الآخرين.

- معرفة تعتمد على البيئة: وتعني أنها تنشأ من خلال التفاعل مع الآخرين في مختلف المواقف.

- زيادة الكفاءة: من خلال المحاولات المتتالية فإن الكفاءة ستزداد.

- خاصية القدرة على الوصف والإدراك: حيث يستطيع الفرد إدراكها ووصفها والشعور بها ويستطيع صياغة تصورات عنها.

تتميز بخاصية اللحظية وخاصية الزوالية، حسب Sloan و Herkonner & Henckel موضحة كالتالي:
- اللحظية: وتعني أنه لا يمكن التنبؤ بدقة متى سيتم توليد المعرفة الضمنية وحتى تظهر أو تتولد إذا توفرت الظروف وتهيأ المناخ لتوليدها.

- الزوالية: تتعرض قيمة المعرفة الضمنية للزوال بعد تدوينها.

وقد أضاف Chapparo خاصية أخرى وهي المخفية: كون أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق ويتم اختزان الناتج المعرفي في العقل وقد لا يخرجها صاحبه.

3. أبعاد المعرفة الضمنية:

أبعاد للمعرفة الضمنية يمكننا الاعتماد عليها للقياس، فحسب (البيرقدار، 2016) هذه الأبعاد هي:

1.3 الخبرة (Expertise): عادة يكتسبها الإنسان عادة من خلال المشاركة في الأعمال، حيث يؤدي تكرار هذا العمل إلى تعميق معرفته وخبرته في هذا العمل، بحيث يصبح على علم ودراية بأموره الدقيقة التي يصعب ملاحظتها على الإنسان غير المتخصص في هذا العمل.

2.3 الحدس (Intuition): خلال أداء الإنسان لمهامه أو المنظمة لوظائفها يحتاج للتركيز على الأهداف المسطرة لتحقيقها، وهذا يتطلب مجموعة من المؤهلات منها حاسة الحدس وهو قدرة وموهبة على فهم الحقائق والأمور قبل وقوعها والتكهن بوقوعها بناءً على بعض المعطيات.

3.3 المهارة (Skill): هي ناتج تراكم الخبرات والمعارف السابقة في ميدان العمل وهي تمكن الفرد من مجابهة تقلبات الأوضاع وصعوبات العمل وتعطيه حنكة على مواجهة التحديات.

4.3 التفكير (Thinking): يعبر عن قدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به وتحليل متغيراتها والآثار الناجمة عنها والتي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات (حسين، 2016، صفحة 323).

ثالثاً: الجانب التطبيقي

1. اختبار صدق وثبات الاستبانة: تظهر نتائج حساب معاملات الصدق والثبات حسب فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 1: معامل ثبات أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الخبرة	04		0.88

0.68	0.77	04	المهارة
0.65		04	التفكير
0.71	0.89	05	التخطيط الالكتروني
0.81		04	التنظيم الالكتروني
0.88		04	التوجيه الالكتروني
0.87		05	الرقابة الالكترونية
0,78		0.84	30 فقرة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS24

يتضح أن معامل الثبات العام بالنسبة للاستبيان كان مرتفع ومقبول من الناحية الإحصائية، حيث بلغ (0.84)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ المعرفة الضمنية (0.77)، أما معامل الثبات لمحور وظائف الإدارة الالكترونية فقد بلغ (0.89) كما أن قيمة المعامل لكل أبعاد الاستبيان أكبر من (0.84)، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية، وهو ما تؤكدته معاملات الصدق التي فاقت بالنسبة لكل المحاور والأبعاد أكبر من 0.65.

2. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتغيرات الشخصية حسب التكرارات):

قمنا بدراسة المتغيرات الشخصية وأوضحناها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

التكرار	سنوات الخدمة	التكرار	العمر	التكرار	الشهادة	النوع البشري	
24	أقل من 05 سنوات	20	أقل من 30 سنة	13	ثانوي	57	ذكور
49	من 05 الى اقل من 10 سنوات			16	تقني سامي		
		50	من 30 أقل من 40 سنة	13	DEUA		
9	من 10 الى 15 سنة	18	من 40 وأقل من 50 سنة	17	ليسانس	37	إناث
12	من 15 سنة فما فوق			34	ماجستير/مستور		
				01	دكتوراه		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V24

يتضح نوع من التناسق في الخصائص الديموغرافية للعينة وهو ما يؤكد دقة عملية المعاينة، فيما يتعلق بنوع المبحوث فيظهر نوع من التقارب في عدد المبحوثين من حيث الجنس أين يمثل الذكور 47 فردا في حين الإناث بلغ عددهم 37، كما أن الفئة الأكبر تمثيلا من حيث المؤهل العلمي من هم من حملة الماجستير أو ما

يعادلها (34 فرداً) وأقلهم تمثيلاً هم من حملة الدكتوراه أو ما يعادلها (فرداً واحداً)، أما من حيث سنوات الخبرة فيغلب على من تم استجوابهم من المبحوثين بخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (49) شخصاً، كما يغلب على من استجوبوا من حيث العمر فئة (30-40 سنة).

3. نتائج تحليل استجابة المبحوثين تجاه فقرات المعرفة الضمنية: تظهر نتائج من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم 4: التحليل الوصفي لفقرات المعرفة الضمنية

الاتجاه العام	الترتيب	نسبة مئوية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرات
مرتفع	6	73,83	1,05	3,69	يستطيع الموظف استنباط الحلول حول المشكلات.
مرتفع	5	74,68	0,99	3,73	يوظف الموظفون خبراتهم في المحافظة على سياسة الإدارة.
مرتفع جداً	1	95,11	7,23	4,76	يخصص الموظفون الوقت الكافي للتعلم من تجارب الآخرين.
متوسط	10	64,47	1,08	3,22	يوجد لدى الموظفين خبرات في مجال الدراسة والتطوير.
متوسط	--	77,02	2,58	3,85	بعد الخبرة
متوسط	12	58,94	1,28	2,95	تعمل الإدارة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.
مرتفع	7	71,49	1,13	3,57	يتوفر لدى الموظفين المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
مرتفع	2	76,17	0,78	3,81	يمتلك الموظفون مهارات التعامل مع المواطنين والزبائن.
مرتفع	9	67,87	0,87	3,39	يتمتع الموظف بمهارات التحليل والتشخيص الدقيق للمشاكل.
منخفض	--	68,62	1,02	3,43	بعد المهارة
مرتفع	8	71,49	1,10	3,57	يتمتع الموظف بالقدرة على اكتشاف الأخطاء داخل العمل.
مرتفع	4	75,32	0,69	3,77	يملك الموظف القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول.

مرتفع	3	75,70	0,78	3,78	لدى الموظف لقدرة على تنسيق الأفكار واستخلاص النتائج.
متوسط	11	60,00	1,18	3,00	يخصص الموظف جزء من تفكيره في البحث والتطوير للإدارة.
منخفض	--	70,63	0,94	3,53	بُعد التفكير
مرتفع	--	72,09	1,51	3,60	إجمالي متغير المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المعرفة الضمنية مرتفع، حيث سُجِّل هذا المحور متوسط حسابي عام (3.6) بانحراف معياري (1.51) وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين وبالتالي وجود تباين في إدراك أفراد عينة الدراسة الأهمية المعرفة الضمنية في تحسين وظائف الإدارة الإلكترونية، بالنظر للقيمة المرتفعة للوسط الحسابي فغالبية أفراد العينة 72.09% مدركون لأهمية هذا العامل، واحتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة الثلاث "يخصص الموظفون الوقت الكافي للتعلم من تجارب الآخرين" بمتوسط حسابي 4.76 وانحراف معياري 7.23 وهذا يعني وجود نسبة يرفضون وجود وقت كافي للتعلم من تجارب الآخرين. أدنى متوسط حسابي 2,95 بين أبعاد المحور الأول سجل في البعد الثاني "المهارة" والذي يضم الفقرة (5) احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المحور تعمل الإدارة على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم".

4. تحليل نتائج استجابة المبحوثين تجاه فقرات الإدارة الالكترونية: من خلال تفريغ بيانات الاستبيانات

في برنامج SPSS تظهر نتائج من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 5: نتائج التحليل الوصفي لفقرات الإدارة الالكترونية

رقم	الفقرات	وسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	ترتيب	اتجاه عام
1	يسعى الموظفون لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الالكتروني.	3,39	1,08	67,87	6	مرتفع
2	يقوم الموظفون بالتخطيط لأداء العمل المكلفون به الكترونياً.	3,13	1,06	62,55	9	متوسط
3	يساهم الموظف في وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع الى المعلومات الالكترونية.	3,24	1,09	64,89	8	متوسط

متوسط	7	66,60	1,29	3,33	تساهم الإدارة الالكترونية الحديثة في إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي.	4
متوسط	12	60,64	1,16	3,03	يمارس الموظف عمله بوضوح في الاختصاصات والمسؤوليات الكترونياً	5
متوسط	--	64,51	1,14	3,23	إجمالي بُعد التخطيط الالكتروني	
متوسط	13	61,06	1,28	3,05	يملك مهارات تنظيم أعباء العمل اليومي إلكترونياً.	6
متوسط	10	62,55	1,16	3,13	يلتزم باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل إلكترونياً.	7
مرتفع	1	74,89	1,03	3,74	يستخدم الموظف قواعد بيانات الكترونية تساعده في سرعة استرجاع المعلومات.	8
مرتفع	2	74,89	1,15	3,74	يستخدم الموظف نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الإجراءات والمعاملات.	9
مرتفع	--	68,35	1,15	3,42	إجمالي بُعد التنظيم الالكتروني	
متوسط	15	66,60	1,32	3,33	يستخدم الموظف الاتصال الالكتروني للحد من تأثير العلاقات الشخصية لإنجاز المعاملات.	10
متوسط	16	66,38	1,28	3,32	يستعين الموظف ببرامج التواصل الالكتروني مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه.	11
مرتفع	4	72,98	0,98	3,65	يعتمد الموظف على مصادر معلومات إلكترونية في التوجيه والاتصال.	12
مرتفع	3	73,83	1,10	3,69	يتم توفير البيانات والمعلومات بسهولة للمنتسبين للصندوق من خلال الوسائل الالكترونية.	13
مرتفع	--	69,95	1,17	3,50	إجمالي بُعد التوجيه الالكتروني	
متوسط	5	67,87	1,11	3,39	يعتمد الموظف على مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية في العمل.	14
متوسط	18	57,02	1,19	2,85	يقوم المسؤولون بمراقبة ومتابعة الخطط والاعمال اليومية الكترونياً.	15
متوسط	11	62,55	1,20	3,13	تستخدم الإدارة العليا نظام رقابة إلكتروني محدد	16

وفقاً للوائح والتعليمات.					
متوسط	17	55,96	1,40	2,80	تستخدم إدارة الصندوق نتائج الرقابة الالكترونية في تقييم فعالية الأداء.
متوسط	14	60,43	1,33	3,02	تستخدم الإدارة نتائج الرقابة الالكترونية لمعرفة المشاكل وتصحيح الأخطاء.
متوسط	--	60,77	1,25	3,04	إجمالي بُعد الرقابة الالكترونية
متوسط	--	65,53	1,18	3,28	إجمالي متغير الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يتضح أن المتوسط الحسابي العام 3.28 لجميع فقرات محور وظائف الإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة، وانحراف معياري منخفض 1.18 يبين عدم وجود تشتت كبير، أي وجود نظرة إيجابية بنسبة 65.53%، وقد احتلت الفقرة رقم 08 و09 أعلى متوسط حسابي 3.74 بانحراف معياري 1.03 و1.15 على التوالي يدل على وجود شبه اتفاق بين آراء العينة حول استخدام الموظف لقواعد البيانات الالكترونية.

احتلت الفقرة 12 و13 متوسطات حسابية مرتفعة 3.69 و3.65 على التوالي، وانحراف 1.10 و 0.98 على التوالي. بينما احتلت الفقرات 14 و 01 و 04 و 10 و 16 و 18 متوسطات حسابية باتفاق متدني 3.39 و 3.33 و 3.03 و 3.02 على التوالي وانحراف معياري 1.08، 1.11، 1.33، 1.20، 1.32، 1.29 على التوالي مما يعني حالة شبه اتفاق متدني حول آراء العينة لاعتماد الموظفين على مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية.

بلغت الفقرات 17 و 15 أدنى مستويات حالة الاتفاق بلغت متوسطاتها 2.80 و 2.85 على التوالي وانحراف معياري 1.40 و 1.19 على التوالي أيضاً وهذا يعني عدم وجود استخدام إدارة الصندوق لنتائج الرقابة في تقييم فعالية الأداء وعدم قيام المسؤولين بمراقبة ومتابعة الخطط والأعمال اليومية إلكترونياً.

5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة: اختبار شرط التوزيع الطبيعي. Kolmogorov-Smirnova كما يلي:

الجدول رقم 6: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov		
	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
X	,610	94	,200
Y	,983	94	,313

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

القيمة الاحتمالية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) بالنسبة للمحور الأول والثاني أكبر من القيمة الحرجة (0.05) وبالتالي يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

1.5 نتائج اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية رقم (1) على: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند معنوية 5% في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المعرفة الضمنية بالإدارة الالكترونية تعزى لمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة)"، تم اعتماد اختبار ستيودنت (T-test) لاختبار الفروقات لاختلاف نوع المبحوث (ذكر، أنثى) وتم اعتماد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات التي من الممكن أن تعود لباقي المتغيرات لاحتوائها ثلاث مجموعات فأكثر.

الجدول رقم 7: اختبارات الفروقات في آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (المعرفة الضمنية)

Independent Samples Test							
X	F	Sig	T	Df	Sig (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
						الأدنى	الأعلى
التباين المتساوي	0.133	0.717	1.063	91	0.291	-0.18321	0.60519
التباين غير المتساوي			1.150	89.949	0.253	-0.15365	0.57563

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بلغت القيم الإحصائية لاختبار ستيودنت الخاصة بمجموعتي نوع المبحوث (ذكر، أنثى) $t_{stat} = 1.063$ وهي غير دالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية الخاصة بهذا الاختبار أكبر من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد المعرفة الضمنية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 8: اختبارات الفروقات في آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول

ANOVA (X)			المتغير
مستوى المعنوية	قيمة F	درجة الحرية	
0.637	0.453	2	العمر
0.00	13.397	91	التخصص
0.024	2.572	93	المستوى التعليمي
0.412	0.966	91	الخبرة العملية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

فيما يخص متغيري التخصص والمستوى التعليمي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات دالة إحصائية لآراء العينة المتعلقة بمحور المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية، بلغت القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي $F_{stat} = 2.57$ بقيمة احتمالية أقل من القيمة الحرجة 0.05، وهي نفس النتيجة المتوصل إليها لمتغير التخصص أين بلغت القيمة الإحصائية للاختبار $F_{stat} = 13.39$ بقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي رفض الفرض العدمي الذي ينص على عدم وجود فروقات بالنسبة لهذا الأخير. متغيري العمر والخبرة العملية؛ فقد تم قبول فرضيه العدم، والتي تنص على غياب أو عدم وجود الفروقات في نظر أفراد عينة الدراسة اتجاه المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية تعزى لهذين المتغيرين. لأن القيمة الاحتمالية لاختبارات تحليل التباين الأحادي لمتغيري العمر والخبرة العملية على التوالي 0.63 و0.41 أكبر من القيمة الحرجة 0.05 عند مستوى الدلالة 5%، وبناء على ما تقدم يمكن القول بوجود الفروقات تعزى لمتغيري التخصص والمستوى التعليمي في نظر أفراد العينة المبحوثين تجاه المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية في حين لم يتم تسجيل أي فروقات تعزى لمتغيري العمر والخبرة العملية. نتائج اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية رقم (1) على: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة)"، وقد تم اعتماد نفس الخطوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في مناقشة الفرضية الأولى، أين تم استخدام اختبار تيودنت (T-test) لاختبار الفروقات التي تعود إلى اختلاف نوع المبحوث (ذكر، أنثى) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات التي من الممكن أن تعود لباقي المتغيرات لاحتوائها ثلاث مجموعات فأكثر.

الجدول رقم 9: اختبارات الفروقات في آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني

الخطأ المعياري لمتوسط الاختلاف	متوسط اختلاف	Sig. (2-tailed)	درجة حرية	اختبار T	المعنوية Sig	اختبار F	Y
0.17150	-	0.243	91	1.175-	0,882	0,022	تباين متساوي مفترض
0.17326	-	0.249	72.0 76	-1.163			تباين م غ مفترض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بلغت القيم الإحصائية لاختبار ستودنت لمتغير نوع المبحوث $t_{stat} = -1.17$ باحتمالية 0.88، ويمكن

قبول فرضية العدم لهذا المتغير التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد

عينة الدراسة فيما يخص أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغيرات التخصص، والخبرة العملية أظهرت نتائج اختبارات تحليل التباين الأحادي وجود

فروقات دالة إحصائية لآراء العينة المتعلقة بمحور وظائف الإدارة الإلكترونية تبعاً للمتغيرين سالف الذكر،

بناء على نتائج الجدول (8)، بلغت القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي $F_{stat} = 2.57$

باحتمالية أقل من القيمة الحرجة 0.05، وهي نفس نتيجة متغير التخصص بلغت $t_{stat} = 13.39$

باحتمالية 0.00 وبالتالي رفض الفرض العدمي الذي ينص على عدم وجود فروقات.

3.5 نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية 5% لأبعاد

توظيف المعرفة الضمنية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي"، قسمت ل:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعد الخبرة على تفعيل الإدارة الإلكترونية في

صناديق الضمان الاجتماعي؛

- لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعد المهارة على تفعيل الإدارة الإلكترونية في صناديق

الضمان الاجتماعي؛

- لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعد التفكير على تفعيل الإدارة الإلكترونية في

صناديق الضمان الاجتماعي؛

لاختبار صحة الفرضيات تم تقدير علاقة الانحدار بين أبعاد المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية والمتمثلة

في: الخبرة، المهارة والتفكير، كمتغيرات مستقلة تفسر وظائف الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع، وهو ما وضح

في نموذج الدراسة المبين في الشكل (1)، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية.

الجدول رقم 10: نتائج التقدير لنموذج الدراسة

معامل الارتباط R	العامل التفسيري R^2	العامل التفسيري المعدل	Std. Error of the Estimate
,820a	0,673	0,662	0,46730

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يظهر أن معامل الارتباط الخطي بين محوري المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية ووظائف الإدارة الإلكترونية

0.82 أي وجود علاقة قوية بين متغيري الدراسة، والعلاقة خطية بين وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعاد

المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية ويتضح هذا من نتائج تحليل التباين التالية.

الجدول رقم 11: نتائج تحليل التباين لنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بناء على تحليل التباين لنموذج الدراسة الجدول (10) إحصاءة فيشر (F-statistic=61.67) باحتمالية أقل من 0.05 توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المفسرات والمتغير التابع. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.67$ فالمتغيرات المستقلة تفسر تغيرات وظائف الإدارة الإلكترونية بنسبة 67%، أغلب معاملات النموذج المقدر (الثابت، المعلمات المرتبطة بالمتغيرات X_1 و X_3) غير معنوية لأن القيمة الاحتمالية للمعلمتين على التوالي (0.22 ; 0.28) (sig = 0.28 ; 0.22) لإحصائية ستودنت وهي أكبر من 0.05. في معلمة متغير التفكير جاءت، حيث أن إحصائية ستودنت لهذه المعلمة (Sig = 0.00) أقل من القيمة الحرجة 0.05. بوجود أثر إيجابي ومعنوي إحصائياً لبعده المهارة على وظائف الإدارة الإلكترونية في العينة باعتبار أن معلمة الميل موجبة (0.80)، في حين بعدي الخبرة والتفكير لم يؤثر على المتغير التابع فننفى فرضية العدم القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعده المهارة على تفعيل الإدارة الإلكترونية في صناديق الضمان الاجتماعي"، ورفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة فبالخبرة والتفكير لا تؤثر على وظائف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار.

الخلاصة

استنتجت الدراسة وجود فروقات تعزى لمتغيري التخصص والمستوى التعليمي لأفراد العينة تجاه المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية. ولا توجد فروقات إحصائية تعزى لمتغيري العمر، الجنس ومستوى التعليم، أظهرت نتائج الاختبارات وجود فروقات دالة إحصائياً لآراء العينة المتعلقة بمحور وظائف الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغيري التخصص والخبرة العملية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	40,406	3	13,469	61,679	,000b
البواقي	19,653	90	0,218		
الكلي	60,059	93			

-وجود ارتباط قوي بين المعرفة الضمنية بالإدارة الإلكترونية ووظائف الإدارة الإلكترونية بلغ 82%.

-وجود أثر إيجابي ومعنوي إحصائياً لبعده المهارة على وظائف الإدارة الإلكترونية، بعدي الخبرة والتفكير لم يؤثر على وظائف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية أدرار.

تأكد معظم إجابات العينة على تمتع العاملين بالمعرفة الضمنية حيث يعتمد على خبرة الموظفين في استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لسير المعاملات الإدارية دون تعقيدات بما يحقق للمنتسبين لصناديق الضمان الاجتماعي الراحة التامة في التعامل مع هذه الصناديق والاستفادة من خدماتها .

توصيات الدراسة: انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- اهتمام المنظمات بتطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم لاستخدام التقنيات ومتطلبات العمل الالكتروني؛
- على الإدارة إتاحة الحرية للموظفين بتخصيص جزء من عملهم في البحث والتطوير للأساليب الإدارية؛
- الوقوف على ممارسات للموظفين أثناء تأدية عملهم وتحديد الاختصاصات الكترونياً الموكلة إليهم؛
- استخدام الموظف عمليات الاتصال الالكتروني للحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز معاملاتهم؛
- يجب أن تستخدم إدارة الصندوق المبحوث نتائج الرقابة الالكترونية في تقييم فعالية الأداء وتفعيلها

قائمة المراجع:

- 1- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 2- يعرب عدنان السعدي، محمد قاسم عبد القاسم (2016)، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بحث ميداني في مستشفى طوز العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (89).
- 3- محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 4- فداء محمود حامد (2012)، الإدارة الالكترونية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى.
- 5- ماجد بن عبد الله الحسن (2011)، الإدارة الالكترونية وتجويد العمل المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية الاسكندرية: مصر المكتب الجامعي الحديث.
- 6- نجم عبود نجم (2009)، الإدارة والمعرفة الالكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- ايمان عبد المحسن زكي (2009)، الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الأولى.
- 8- سعيد بن معلا العمري (2003)، المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، الرياض المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 9- صلاح الدين عواد الكبيسي، مصطفى خضير حسين (2017)، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 23 (96).
- 10- حميد كريم الحدراوي، محمد ثابت فرعون، حامد كريم الحدراوي، (2012)، المعرفة الضمنية والظاهرية وأثرهما في مراحل الاختيار الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء العاملين في مدينة الطب في بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 8 (32).
- 11- صالح محمد علي الشمراني، محمد أمين مرغلاني (2019)، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، المؤتمر العلمي الأكاديمي التاسع تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية الانسانية والطبيعية"، اسطنبول، تركيا شبكة المؤتمرات العربية.
- 12- ناجي حسين ناجي الشريف (2019)، برنامج تدريبي مقترح لتطوير الاداء الوظيفي للموظفين الاداريين بجامعة نجران في ضوء الادارة الالكترونية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3 (10).
- 13- حسين وليد حسين (2016)، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (93).

- 14- خلود عطية الفليت (2018)، درجة توظيف الادارة الالكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الادارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 26 (1).
- 15- ياسر محمد رجب (2017)، دور الادارة الالكترونية في تحقيق التخطيط الاداري، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، 19(عدد خاص).
- 16- ياسمين قاسم الخفاجي (2019)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 15 (39).
- 17- مهند محمد ياسين الشبخلي، صلاح الدين عواد كريم الكبسي (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3 (6).
- 18- هناء عبد الرؤوف محم المنيراوي (2015)، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 19- محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل، زيد فوزي ايوب الشيخ (2019)، دور عناصر الادارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15 (48).
- 20- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون (2011)، قضايا ادارية معاصرة، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.