

أثر إدارة المعرفة على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات القطاع الحكومي في ظل حتمية التحول الرقمي – دراسة تطبيقية لعينة من المراقبات المالية بولاية باتنة-

داي وسام*

الإرسال: 2021/03/01

القبول: 2021/07/05

النشر: 2021/10/09

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار كل من نموذجي الانحدار البسيط والمتعدد لأثر إدارة المعرفة وأبعادها المتمثلة في (المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية) على إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي وهذا بغية مرافقة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات العمومية، وللإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على استبيان لإطارات عينة من المراقبات المالية على مستوى ولاية باتنة قدرت ب 55 إطارا.

توصلت الدراسة إلى نتائج تعبر عن موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على ابعاد إدارة المعرفة وكذلك متطلبات إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية وموافقة عالية لبعاد تمكين الموارد البشرية، كما اشارت نتائج التحليل البسيط والمتعدد على وجود أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة وأبعادها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، القطاع الحكومي، المراقبة المالية، الانحدار البسيط والمتعدد.

تصنيف JEL : L53، M21، L48، D73.

The Effect of Knowledge Management on Reengineering Business Processes in Public Sector Organizations under the imperative of digital transformation - An Applied Study on a Sample of Financial Controls in Wilaya of Batna-

Abstract: This study aims to test both of simple and multiple regression models of the effect of knowledge management and its dimensions (visible knowledge and implicit knowledge) on the reengineering of processes in public sector; in order to accompany the digital transformation. To answer the assumptions of study we based on a questionnaire of few of financial controls in wilaya of Batna estimated by 55 frameworks. The study found a medium approval by the researchers on the dimensions of knowledge management; as well as the requirements of reengineering in public organizations; and high approval on the human resources empowerment dimension.

In addition, the results of simple and multiple regression indicated that knowledge management and its dimensions had an insignificant effect on the re-engineering processes in public sector.

* أستاذ محاضر ب، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة، الجزائر، w.dey@centre-univ-mila.dz (المؤلف

(المرسل)

Keywords : *knowledge management; Reengineering processes; Public sector; Financial control; Simple and multiple regression.*

JEL Classification : D73, L48, M21, L53.

1. مقدمة :

لقد أصبح رهان تقديم الخدمة العمومية بالجودة والتميز للمواطن شعار كل حكومات الدول الصاعدة والتي تسعى لإدماج ميكانيزمات التسيير العمومي ضمن منظومة الحكم والسياسات العمومية، من خلال سعي هذه الأخيرة إلى تحقيق تحول رقمي تدريجي وعصرنة أداء أجهزتها الحكومية، وهذا للتغلب على الممارسات البيروقراطية الرديئة والتي تقتل المبادرات الفردية والجماعية.

ويعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين النظريات التي عكف عليها الأكاديميون لمحاولة إسقاطها على القطاع الحكومي كونها تعتمد على التغيير جذري في الهياكل والسياسات وحتى الثقافة التنظيمية السائدة عادة في منظمات القطاع الحكومي (Fragoso, Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico, 2015, p. 383) ومنح مساحة أكبر للموارد البشرية لفرض منطق مختلف في تسيير الهيئات العمومية وتحسين جودة الأداء الخدمي.

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية لكنها في المجمل تعرضت لإشكالية تنفيذها على مستوى منظمات أعمال القطاع الاقتصادي والقطاع الخاص وأثرها (كمتغير مستقل) على الأداء الكلي لهذه المنظمات، في حين أن هذه الدراسة تطمح إلى التركيز على القطاع الحكومي (الإدارات العمومية) من ناحية إدماج مدخل إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) لمحاولة تفعيل مبادرات السلطات لعمومية لتحسين جودة أداء المرافق الحكومية وتعزيز التقارب بين المواطن والإدارة العمومية.

1.1 إشكالية الدراسة:

إن الإشكال الذي تثيره هذه الورقة البحثية هو ما أثر إدارة المعرفة على تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات بعض هيئات المراقبة المالية على مستوى ولاية باتنة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بعد التزام الإدارة العليا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بعد الاتصال الإداري عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- α
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بعد تمكين الموارد البشرية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بعد الاستعداد للتغيير عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات بعض هيئات المراقبة المالية على مستوى ولاية باتنة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

3.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من التحديات التي تفرضها عصنة الخدمات العمومية بالنسبة للسلطات والحكومات وعلى غرارها الجزائر:

- إعادة النظر في الأساليب التقليدية في العمل الإداري وتنفيذ استراتيجيات لعصنة أداء المرافق العمومية مبنية على أسس علمية؛

- البحث في كيفية إسقاط فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي؛

- إثراء الجانب الأكاديمي المتعلق بتمكين الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على مفهوم وطبيعة عناصر البناء الهندسي في القطاع الحكومي؛

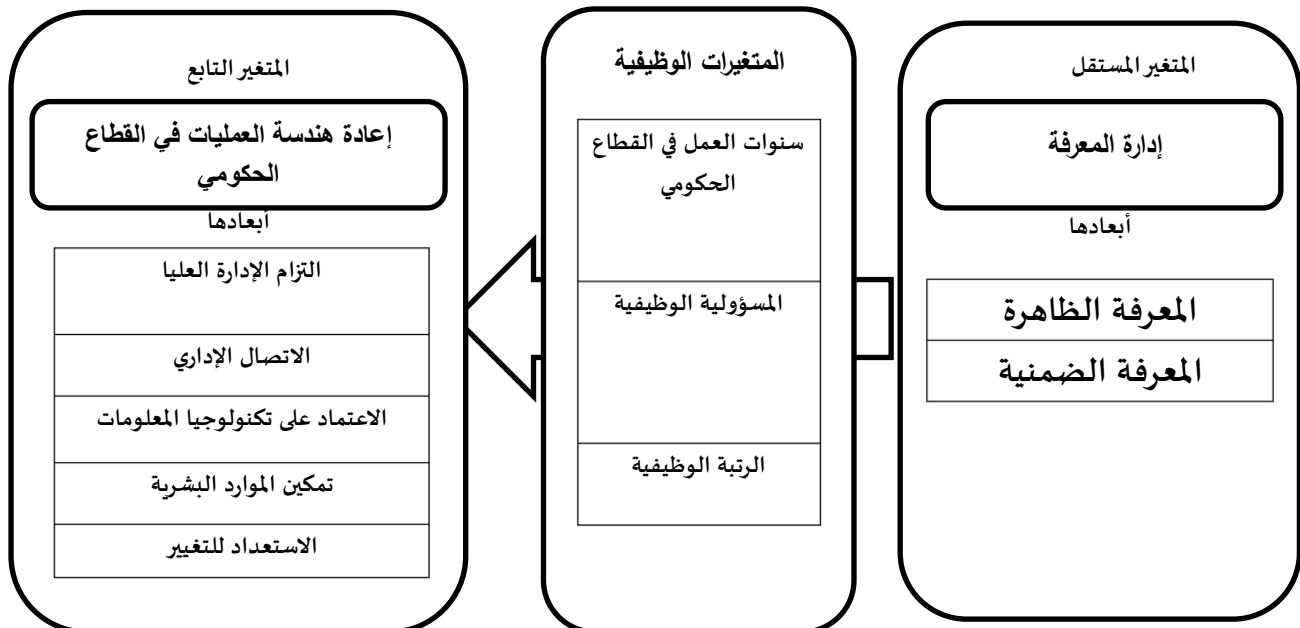
- توجيه اهتمام السلطات الوصية إلى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان التحول الرقمي للمنظمات الحكومية والتحسين المستمر لجودة الخدمات العمومية؛

- محاولة اقتراح نموذج لقياس إدارة المعرفة على إمكانية إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام

5.1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن الإطار النظري بهدف التعرف على متغيرات

الدراسة ومحاولة دراسة مساهمات إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات في تطوير أداء القطاع الحكومي من جهة ودور الموارد البشرية في هذا المنحى، في حين ارتكزت الدراسة الميدانية على مسح لعينة عشوائية مؤلفة من إطارات بعض المراقبات المالية على مستوى ولاية باتنة والتوصل لنتائج يمكن تعميمها.

6.1. انموذج الدراسة: يتمثل انموذج الدراسة المقترح في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (1): انموذج الدراسة المقترح

2. الإطار النظري للدراسة:

لم يعد خفياً اليوم أن المعرفة اليوم ومن خلفها اقتصاد المعرفة قد أصبحت أصلاً ثميناً لقطاع الأعمال والقطاع الحكومي على حد سواء قابلاً للحيازة والاستخدام والنقل والمشاركة؛ لذا فإن التحكم في سيرورتها يتطلب سلسلة من العمليات بهدف خدمة جميع أنشطة المنظمة وهذا ما يطلق عليه إدارة المعرفة

1.2. إدارة المعرفة: يرى (العلي و القنديلجي ، 2008، صفحة 12) أن إدارة المعرفة تتضمن "إيجاد بيئة "مثيرة" في المنظمة تسهل عملية ابداع وونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الثابتة وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون "

1.1.2. أنواع المعارف: تميز جل الادبيات الإدارية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة بين نوعين واضحين من المعارف:

■ **المعرفة الظاهرة:** هي الممارسات الموقفية والتي يكون من السهل التعبير عنها ومشاركتها وتخزينها، واسترجاعها وأرشفتها ونقلها إلى الآخرين سواء عن طريق تكنولوجيات العمل أو التواصل الحضوري اللقاءات، إذ تأخذ شكل القواعد والأساليب الدقيقة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة. (عطية رضا، 2008، صفحة 155)

■ **المعرفة الضمنية:** وهي المعارف الكامنة في عقل الانسان، على شكل خبرات شخصية وتجارب وقواعد عمل روتينية مكتسبة لأداء عمل ما، ويكون من الصعب التعبير عنها ومشاركتها وتحليلها (هادي البغدادى و فوزي العبادي، 2008، صفحة 122)، وقد أكدت الدراسات على دور المعرفة الضمنية في خلق وتعزيز القيمة، إذ أن التوجه الدائم هو سعي المنظمات لتأمين مواردها الداخلية وقدراتها الاستراتيجية خاصة لدى مواردها البشرية ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة (حباينة، 2014، صفحة 82)

2.1.2. أهمية إدارة المعرفة في القطاع الحكومي: تقدم إدارة المعرفة وفورات ضرورية تعتبر من محددات نجاح تطوير

المنظمات الحكومية من خلال تعزيز الاتصال الإداري وتطوير كفاءة الموارد البشرية، وبصفة أخص الاستعداد للتغيير والتكيف مع التحولات التكنولوجية والنظمية للقطاع العام، هذا بالإضافة إلى:

- تعزيز قدرة المنظمات الحكومية على القيام بأنشطتها وتحسين مردودية الخدمات وكفاءتها؛

- تبسيط أداء العمليات لاقتصاد الزمن والكلفة؛

- إيجاد بيئة تنظيمية فاعلية لجمع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة؛

- العمل على تحويل المعارف الضمنية التي يكتسبها الموظفون بحكم خبراتهم إلى معارف صريحة يمكن الاستفادة منها على شكل موائيق ارشادية (الدليل الارشادي لإدارة المعرفة، 2015، صفحة 8)؛

-تحسين فرص التدريب والتكوين الإبداعي لدى مقدمي الخدمة؛

- ترسيخ ثقافة المعرفة وتشجيع مبدا تدفق الأفكار بحرية وتسهيل عملية تقاسمها؛

- بناء بنك للمعرفة يمكن المنظمات الحكومية من تبادل أفكارها وخبراتها وتعزيز بروتوكولات التعاون والشراكة بين مختلف القطاعات الحكومية. (الدليل الارشادي لإدارة المعرفة، 2015، صفحة 8).

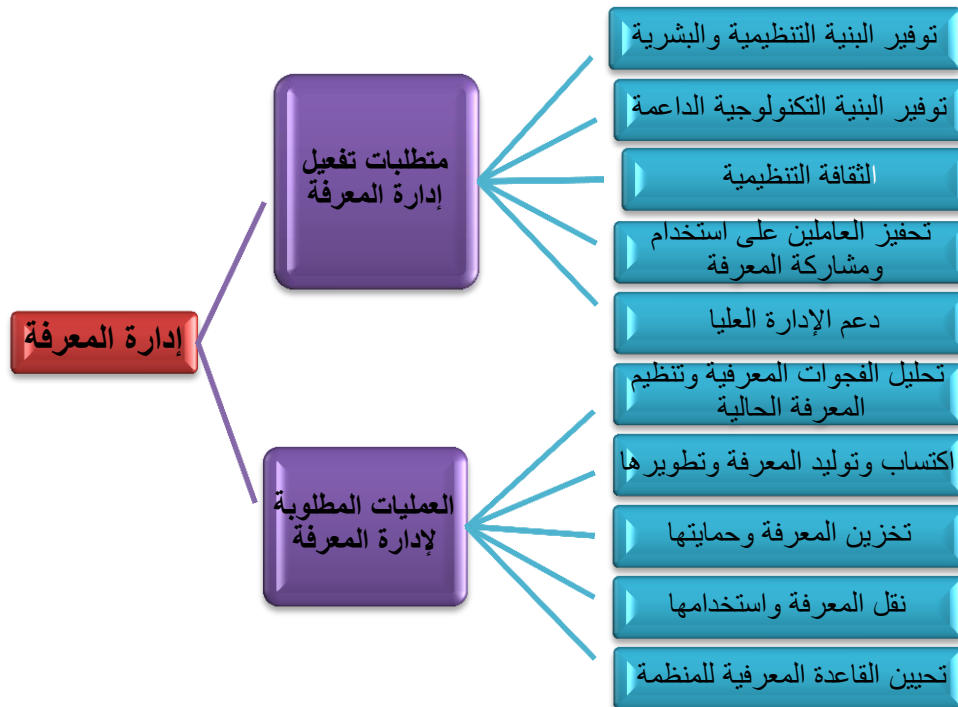
3.1.2. متطلبات إدارة المعرفة في القطاع الحكومي: أصبح الاعتماد على استراتيجيات إدارة المعرفة ضروريا من اجل

الاستجابة لتحديات البيئة الدولية فيما يخص تحسين جودة الخدمات الحكومية ورقمنتها بشكل جذري، ولكن العائق الأكبر يبقى جهود الهياكل التنظيمية وبيروقراطيتها ، و التصدي لمحاولات تغيير الثقافة التنظيمية (Mitrovic & Obradović, 2018, p. 302) وصعوبة إدماج تكنولوجيا المعلومات وعليه يمكن ان نوجز متطلبات نظام إدارة

المعرفة حيث يتطلب تطبيقها تهيئة بيئة المنظمة الداخلية والتأسيس لمناخ تنظيمي إداري مشجع ضمن المرافق العامة وهذا من خلال:

- **الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات حول مستقبل المنظمات العمومية، إذ يتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على هذه الأخيرة، إذ تدعم جهود الموظفين واستثمار امكانياتهم الفكرية لتحسين كفاءة الأعمال الإدارية المنجزة من خلال تعزيز بناء مسارات المعرفة الممكنة (kyupova, Rees, & John and penev, 2009)؛
- **الهياكل التنظيمية:** تعد الهياكل التنظيمية من أهم المدخل التي بإمكانها دعم ابداعات الموظفين حيث يجب ان يتصف بالمرونة لتوليد ونشر المعارف بهدف خلق القيمة الاقتصادية المجدية، وهذا يتطلب الابتعاد عن التعقيد الوظيفي وتفويض السلطات؛

- **القيادة التنظيمية:** إن التزام السلطات الوصية بتبني إدارة المعرفة حيث يعتمد أسلوب القيادة الموقف على تفاعل السمات العامة للإدارة المركزية كون القيايين يعتبرون رموزا مناسبة لتنفيذ ممارسات واستراتيجيات إدارة المعرفة؛
 - **تكنولوجيا المعلومات:** هي كل الفعاليات المادية والبرمجية والإنسانية التي تضمن توليد وتخزين ومشاركة ونقل وارشفة المعارف من جهة وتخدم عملية التحول الرقمي من جهة أخرى (الدليل الارشادي لإدارة المعرفة، 2015)؛
- إدارة سلسلة القيم: تمثل هذه القيم درجة التوافق بين المرفق العمومي والعميل الذي هو المواطن، وهذا يتطلب تفعيل مختلف اشكال الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي لتعزيز مناخ الثقة بين الإدارة والمواطن. وبشكل عام يمكن تلخيص النقاط السابقة وعمليات إدارة المعرفة في الشكل رقم 2 أسفله



المصدر: (الدليل الارشادي لإدارة المعرفة، 2015، صفحة 26)

الشكل (2): متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة

2.2. الإطار النظري لإعداد هندسة العمليات الإدارية:

2.2.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: لقد فرض التغيير في إدارة الأعمال ومواكبة التحولات السوسيواقتصادية التي عرفتها المجتمعات إضافة الى تغير نمط تقديم الخدمة لدى القطاع الخاص قد القى بظلاله على أداء الحكومات؛ حيث يبقى الاشكال الأكبر في كيفية اسقاط هذه الأنماط على المنظمات الحكومية.

قدم (Hammer & Champy, 2003, p. 31) مفهوما أحدث ثورة في علم الإدارة الحديث، إذ عرفا إعادة هندسة العمليات على أنها " إعادة التفكير جذريا وليس ترميم الوضع القائم في عمليات منظمات الأعمال، والأنشطة لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة، الأداء والإنتاجية وسرعة الخدمة" من خلال تقديم تصور مختلف للعوائق الإدارية ليس لحلها جماعيا فقط، بل فردا فردا من خلال تحفيزهم لاستغلال الفرص، وهذا يتطلب التحول من التفكير الاستدلالي على التفكير الاستقرائي للوصول إلى نموذج معلوماتي تفرضه علينا البيئة الرقمية والمشاركة الاجتماعية التي أصبحنا نعيش ضمن نطاقها.

ويتضمن الخروج عن الأفكار التقليدية للتسيير والتخلي عنها تماما والسعي عن التغيير الجذري في كافة الاستراتيجيات والإجراءات التي تأسست عليها منظمات الأعمال المعروفة، واتباع طرق مجنونة واستثنائية لتنفيذ الأعمال وتفجير الطاقات الإبداعية للموظفين وأصحاب المواهب، وكيفيات تدفق الأنشطة والكلفة وسرعة الإنجاز والتركيز على الجوانب الإنسانية.

2.2.2. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية:

- التركيز على مخرجات العمليات والنتائج (العميل أو المواطن)؛
- إعادة التفكير جذريا في العمليات التي ستؤدي إلى تحسين جوهري في الإنتاجية أو الخدمة المقدمة وزمنها؛
- استخدام أساليب قرارية حديثة هذا ما يتضمن تقنيات معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتخزينها وارشفتها؛
- تغيير الهياكل التنظيمية الجامدة وتعزيز تواجد فرق العمل، وكذلك تغيير المهام والوظائف وتفويض قدر كاف من السلطة؛
- التركيز على الانسان والتعامل معه كمصدر للإبداع والتفكير وليس تكلفة بحد ذاتها؛
- دمج الأنشطة المتشابهة وربط تلك المتسلسلة.

2.2.3. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: تسعى المنظمات إلى تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات على أسس علمية وإدارية سليمة إلى:

- الحلول الجذرية لتحسين الأداء وليس التصحيحية وتختلف أهدافها وفقا لطبيعة المنظمة الإدارية وموقفها التنافسي والمالي؛
- تدريب الموارد البشرية على ممارسة المسؤولية بصورة فورية بهدف زيادة الفعالية التنظيمية (Thong, Chee, Sing, & Kin-Lee, 2000, p. 261)
- خلق تحسينات فورية في جودة الخدمة وزمن الاستجابة؛
- زيادة درجة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؛
- التركيز على العميل: إذ يتعين على المنظمة توجيه مواردها وخططها نحو الاستجابة لرغبات العميل والاستماع إليه بكفاءة وتحسيد ثقافة أن قيمة العميل أصبحت المرشد لكل أنشطة الأعمال (سعيد، 2016، صفحة 29)

- تحسين الاتصال الإداري ونظم المعلومات والتغذية العكسية وتعزيز دوران المعارف والخبرات بين مختلف المصالح.

4.2.2. إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات القطاع الحكومي:

استطاع (Thong, Chee-Sing, & Kin-Lee, 2000, p. 251) ان يصف عددا من الخصائص التي تتمتع بها منظمات القطاع الحكومي والتي يمكن أن تشكل عائقا لتنفيذ استراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية وبالنظر إلى الاختلاف المعروف بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص فيما يتعلق بتمكين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، فإن تبني نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى منظمات القطاع الحكومي يكون عادة أبطأ وأطول ضمن الجداول الزمنية المقررة وهي:

- الهياكل التنظيمية الجامدة؛
- الثقافة التنظيمية غير المستقرة؛
- التدرج الوظيفي للأفراد القائمين على تولي استراتيجيات التنفيذ؛
- إمكانية التغيير المفاجئ للخطط والسياسات؛
- التعارض بين مبادرات الأفراد والوظائف الحكومية ذات المسؤولية.

5.2.2. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق عمليات إعادة الهندسة في القطاع الحكومي: كما تمت الإشارة إليه سابقا

فإن أغلب الدراسات أثرت جانب اسقاط عمليات إعادة الهندسة على منظمات الاعمال واهملت القطاع الحكومي بسبب البيروقراطية التي تجسدها الهياكل التنظيمية وصعوبة تقبل التغيرات الحاصلة بسبب الثقافة التنظيمية المترسخة لدى المستخدمين وعليه قدم (Arwa S. Bokhari, 2016., p. 13) مداخل أخرى كتمكين الموارد البشرية خاصة الإطارات منهم وإدماج تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى، وكذلك تعزيز الاتصال الإداري، و محاولة تجسيد التزام و قناعة الإدارة العليا، والاستعداد للتغيير بدرجة اقل، ويتفق معه (الصرايرة، 2012، صفحة 43) حول مساهمة كل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في المتابعة المستمرة لمستجدات العمل الإداري في المنظمات الحكومية وتزويد السلطات العليا بالتغذية المرتدة عن سير الأنشطة وإمكانية تطويرها.

1- التزام وقناعة الإدارة العليا: يتحقق هذا الالتزام باستعداد الإدارة المركزية و اتخاذها سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى توفير المناخ المشجع على تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات حيث رسالة المرفق العمومي دائما " تقديم خدمة عمومية أفضل للمواطن" (Chan, 1997, p. 55) ، إلى جانب تخصيص الموارد اللازمة ثم ترجمتها على شكل خطط وبرامج محددة بجدول زمنية مسبقة مرافقة عامل مقاومة التغيير وكذلك الاستجابة لتطلعات المستخدمين من جهة ومن جهة أخرى الجمهور المستهدف (المواطن).

2-الاتصال الإداري: يعد الاتصال ركيزة أساسية لعصرنة أداء منظمات الأعمال و لا يختلف الأمر بالنسبة لمنظمات القطاع الحكومي إذ يتطلب الامر ميكانيزمات تشجيع للمؤتمرات و الأنماط الاتصالية كتقنيات التحاضر عن بعد وسجلات الاقتراحات المقدمة للمواطنين للتحسين المستمر للمهام (Bansal, 2012, p. 111)

- الاعتماد على التواصل الالكتروني ما يوفر جهدا عضليا وسرعة واقتصادا في الموارد؛
- تفعيل شبكات الانترانات بين المصالح لمتشابهة لتوحيد الرؤى واتخاذ القرارات.
- التحول من مركزية القرار على شبكية القرار. (العلمي، 2020، صفحة 293)

3- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: أوضحت تكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية لتقديم الخدمات العامة خاصة في ظل سعي الحكومات لرقمنة الخريطة الخدمية وعصرنتها وتقريبها من المواطن، ويتطلب هذا الإصلاح العميق إعادة النظر في السياسات العمومية لتبني التقنيات الرقمية والتي تمثل فرصة ممتازة لضمان النمو الاقتصادي للدول وترشيد الانفاق العمومي، لكنها بالمقابل تخلق نوعاً من الأمان الوظيفي لدى الموظفين (Trkman, 2010, p. 127)، وهو يشكل تحدياً للصيانة فيما يخص الرسكلة الجذرية للموارد البشرية لتطوير قدراتهم للتعامل مع البيئة الرقمية المنشودة، وهو يجد ذاته نوع من مقاومة التغيير.

4- تمكين الموارد البشرية: وفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية فإن تمكين الموارد البشرية يتمثل في إدراكهم وموقفهم على التغيير الجذري والأساسي ما يساهم في بناء ثقة متبادلة بين الوصاية وبينهم، ويعزز روح الانتماء لديهم، ويمكن تعريف التمكين بأنه "ذلك المنهج الإداري الذي يخول للموارد البشرية تعزيز مكاسبهم المعرفية وصقل قدراتهم الإدارية ومنحهم الأهلية والثقة الكاملة لاتخاذ القرارات المصيرية خاصة في فترات الازمات وتحديات التي تفرضها البيئة الرقمية" (رفاع و مسغوني، 2015، صفحة 52) وكذلك استغلال مواهبهم من خلال تحديث برامج التدريب والتكوين ومواكبتها النظرة الجذرية للخدمة العمومية التي تقدمها إعادة هندسة العمليات الإدارية

5- الاستعداد للتغيير: من الطبيعي أن التحول الجذري الذي تقدمه فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب إدارة جيدة لضمان تغيير سلس من العمليات التقليدية إلى سلسلة قيمة أكثر فعالية، لتمكين العاملين وإدارة العمليات بالكفاءات، و يتطلب الاستعداد للتغيير الشروع في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية (Ghatari & Shamsi, 2014, p. 17)، وهو على ارتباط وثيق بالتزام الإدارة العليا وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة، والسلوك الرسمي وغير الرسمي و إجراءات وأساليب العمل، كما التغيير يشمل أيضاً:

- ✓ الاستراتيجية ورسالة المنظمة؛
- ✓ التغيير التدريجي لثقافة المنظمة كالترويج لفرق العمل وخلق أبطال هم رواد وصانعي السياسات؛
- ✓ التغيير في الهيكل التنظيمي، وإعادة تنظيم المصالح والأقسام وتفويض السلطات
- ✓ التغيير التكنولوجي: والذي يشكل التحدي الأكبر لمنظمات الأعمال الحكومية، حيث أن كفاءات التواصل مع الجمهور المعني، الجهات الرسمية (الوصاية)، الجهات الشريكة على غرار الخزينة العمومية، مراكز البحث العلمي والجامعات، و الأمرين بالصرف... إلخ.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة، سنحاول اسقاط ما سبق ذكره على الدراسة الميدانية للتعرف على آراء إدارات المراقبة المالية لولاية باتنة حول مساهمة إدارة المعرفة في إمكانية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الرسمية في القطاع الحكومي وهذا من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

المحور الثاني: يتمثل في إدارة المعرفة وأبعادها المشكلة من (المعرفة الظاهرة، المعرفة الضمنية)

المحور الثالث: تناولنا فيه إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي وأبعادها المتمثلة في: (التزام الإدارة العليا، الاتصال الإداري، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، تمكين الموارد البشرية، الاستعداد للتغيير).

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وموظفي المديرية الجهوية للميزانية - سطيف - التي تعتبر إحدى المديريات الجهوية السبع غير الممركزة للمديرية العامة للميزانية (أهم المديريات المركزية لوزارة المالية)، أما عينة الدراسة فشملت إطارات و مستخدمي المراقبات المالية لكل من بلديات: بركة، نقاوس، عين التوتة ومقر المراقبة المالية لمقر الولاية باتنة حيث تم توزيع 62 استمارة واسترجاع 55 صالحة للتحليل أي 88% منها وتمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss. V 24 إذ لجأنا إلى أداة الاستبيان باعتبارها مصدرا مهما لجمع البيانات والاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي. حيث تم حساب اوزان المتوسط الحسابي لتقييم درجة استجابة المبحوثين على الشكل التالي:

1 2.5 ضعيفة 2.5 3.5 متوسطة 3.5 5 مرتفعة

ومن أجل تحليل المعطيات واستقراء النتائج استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية وهذا طبعا بعد التعرف على درجة صدق وثبات الاستبيان مع التحقق من خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات؛

* **معامل الارتباط: (Pearson corrélation)** للتعرف على الصدق البنائي بين ابعاد الدراسة من جهة ودراسة إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة؛

* اختبار T-TEST وتحليل التباين ANOVA للتعرف على إمكانية وجود علاقة انحدارية (الاثريّة) بين المتغيرات وذلك بغرض اختبار الفرضيات الفرعية و الرئيسية؛

* الانحدار البسيط من أجل التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي على مستوى المراقبات المالية الموجودة بولاية باتنة؛

* الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على حدى على المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي).

2.3. صدق وثبات الاستبانة:

1.2.3. صدق الأداة: للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للأداة والجدول الموالي يوضح ذلك، إذ تبين ان جميع معاملات الارتباط لكل محاور الاستبيان دالة احصائيا

الجدول (1): قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد محاور الدراسة

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	المحور
0.00	0.896	المعرفة الظاهرة
0.00	0.711	المعرفة الضمنية
0.00	0.798	إدارة المعرفة
0.00	0.715	التزام الإدارة العليا
0.00	0.837	الاتصال الإداري
0.00	0.842	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
0.00	0.665	تمكين الموارد البشرية
0.00	0.476	الاستعداد للتغيير
0.00	0.867	إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2.2.3 ثبات الاستبيان: بينت مخرجات قياس الثبات بأن معاملات هذا الأخير الجزئية حققت نتائج ممتازة في كل المحاور بلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 0.765 و 0.905 أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.869، وهي تدل على ثبات ممتاز و هو ما نحتاج اليه لتحقيق أهداف الدراسة

3.2.3 إختبار التوزيع الطبيعي: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قمنا باستخدام اختبار كولموجروف سمرنوف ضمن الجدول الموالي:

الجدول (2): نتائج اختبار كولموجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	الدلالة sig
إدارة المعرفة	0.683	0.69
إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي	0.734	0.846
محاور الدراسة ككل	0.724	0.631

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة وهو 0.05، ووفقا لقاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإننا سنعمد على الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

3.3. الخصائص الوصفية لعينة الدراسة: يقدم الجدول رقم 2 حوصلة عن الخصائص الديمغرافية والوظيفية التي تتمتع بها عينة البحث من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والرتبة، وسنوات العمل في القطاع وكذا المسؤولية الوظيفية)

الجدول (3): الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة	المتغير		التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	34	61.8%	المؤهل العلمي	بكالوريا	2	3.6%	
	انثى	21	38.2%		ليسانس	11	20%	
	العمر	30-25	3		5.5%	ماستر/ مهندس دولة	30	54.6%
		35-31	37		67.2%	دراسات عليا	12	21.8%
العمر	40-36	10	18.2%	المسؤولية الوظيفية	رئيس مكتب	14	4	28.6%
	40 فما فوق	5					9.1%	5
			5					35.7%
	الرتبة الوظيفية	عون معاينة للميزانية	3				5.4%	سنوات العمل لدى القطاع الحكومي
عون مراقب للميزانية		4	7.2%	6-10 سنوات	7	12.7%		
مفتش محلل للميزانية		7	12.8%	20-11 سنة	9	16.4%		
مفتش محلي رئيسي للميزانية		29	52.8%	21 سنة فما فوق	5	9.1%		
مفتش محلل مركزي للميزانية		12	21.8%	نعم	46	83.6%		
				لا	9	16.4%		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح جليا من الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر من بين الفئات العمرية للمستخدمين هي لفئة [31-35 سنة] ب نسبة 67.18 % تليها فئة [36-40] بنسبة 18.2% ما يبين الخريطة الشابة التي تتمتع بها المراقبات المالية، وفيما يخص متغير المؤهل العلمي فإن اغلب الباحثين يتمتعون بمستوى دراسات جامعية . تأتي على رأسها فئة حملة الماجستير/ مهندس دولة ب 54.6% ثم فئة حملة شهادات الدراسات العليا بما نسبته 21.8% (اغلبها من حملة شهادة الماجستير و الدكتوراه)، وهو ما يتناسب مع رتبهم الوظيفية، إذ تأتي رتبة مفتش محلل رئيسي للميزانية ومفتش محلل مركزي على راس الترتيب بنسب 52.8 % و 21.8 % على التوالي. وهذا ما يبين سياسة المديرية العامة للميزانية بمنح الفرصة للإطارات الشابة لتحمل المسؤوليات الوظيفية.

يتعلق متغير سنوات العمل لدى القطاع الحكومي بالخبرة المهنية عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلب الباحثين يتمتعون بسنوات خبرة من [1- 5 سنوات] بنسبة 61.8 % ، ثم فئة [11- 20 سنة] بنسبة 16.4 % ثم الفئات المتبقية بأقل نسبة وهو ما يعكس استقرار الاسلاك التقنية في وظيفة المراقبة المالية في حين يضم الهيكل التنظيمي لهيئات المراقبة المالية مناصب وظيفية (رئيس مكتب) بنسبة 28.6 % من اصل 14 إطارا والذين يتولون مهام التلخيص لكل قسم من اقسام الميزانية (قسم التسيير وقسم التجهيز)، إلى جانب المناصب العليا والتي تتمثل في (مراقب مالي مساعد و مراقب مالي) بنسبة 35.7 % ل كليهما.

أخيرا يتمثل متغير الدورات التكوينية في فرص التكوين والرسكلة التي يتحصل عليها مستخدمي المراقبة المالية، حيث أجاب ما نسبته 83.6 % من الباحثين انهم خضعوا لدورات تكوينية سواء عند التوظيف او عند الترقيات المختلفة بهدف تحيين معارفهم وخبراتهم، بينما أكد 16.4% منهم عدم خضوعهم لمثل هذه الدورات، وهم المفتشون المركزيون كون القانون الأساسي لهذه الفئة لم ينص على وجوب توفير تكوين قاعدي لهم عند التوظيف.

4.3. التحليل الوصفي لاتجاهات الباحثين تجاه متغيرات الدراسة: بهدف الاطلاع وتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة قمنا بتلخيص توجهاتهم نحو كل بعد من ابعاد الدراسة على النحو الذي يقدمه الجدول رقم 4:

الجدول (4): تحليل اتجاهات الباحثين تجاه متغيرات الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	1.20	3.25	بعد المعرفة الظاهرة
متوسطة	1.29	3.11	بعد المعرفة الضمنية
متوسطة	1.24	3.18	محور إدارة المعرفة ككل
متوسطة	1.16	3.38	بعد التزام الإدارة العليا
متوسطة	1.11	3.28	بعد الاتصال الإداري
متوسطة	1.47	3.49	بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
مرتفعة	1.33	3.73	بعد تمكين الموارد البشرية
متوسطة	1.19	3.16	بعد الاستعداد للتغيير
متوسطة	1.25	3.40	محور إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي ككل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- ✓ فيما يخص بعد المعرفة الظاهرة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.25 وانحراف قدره 1.20 ي ان هناك موافقة بدرجة متوسطة على وجود ممارسات دوران المعارف المشتركة بين الموظفين بفضل الاجتماعات الدورية والمعلومات التوثيقية المخزنة في أرشيف المراقبات المالية، في حين يدرك المستجوبون وبدرجة متوسطة اهمية الاستثمار في المعارف الخبرات المخزنة لدى رؤساء المكاتب والمراقبين الماليين المساعدين كونهم واقعين تحت سلطتهم إذ قدر متوسط عبارات **بعد المعرفة الضمنية** ب 3.11 وانحراف قدره 1.29، وعليه فإن درجة موافقة عينة الدراسة على محور **إدارة المعرفة ككل** بلغت درجة متوسطة بمتوسط قدره 3.18 وانحراف معياري بلغ 1.24 حول أهمية العمل على مشاركة المعرفة المكتسبة والمخزنة بهدف اتخاذ القرارات المالية المؤسسة على تعليمات الوصاية و قدرات التحليل والاستخلاص التي يتمتع بها الإطارات المستجوبون
- ✓ وافق المبحوثون بدرجة متوسطة على عبارات **بعد محور إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي** بمتوسط حسابي قدر ب 3.40 وانحراف معياري بلغ 1.25 وهذا وفقا للتفاصيل التالية:
- لاحظنا تشتنا بدرجة متوسطة بين إجابات المبحوثين على عبارات **بعد التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي للإجابات** قدر ب 3.38، مع عدم موافقة كلية لعينة الدراسة على وجود اقتراحات من الوصاية لإعادة تصميم أنشطة الرقابة القبلية لمشاريع الالتزامات المالية، و هذا ما يبين تردد الوصاية في احداث التغيير الجذري المطلوب للنشاط الميزانياتي من اجل مواكبة التحول الختامي نحو الإدارة العمومية الرقمية.
 - بلغت موافقة عينة الدراسة على عبارات **بعد الاتصال الإداري** بدرجة متوسطة، حيث يؤيدون إجراءات تعزيز الاتصال بين اقسام ومصالح مختلف المراقبات المالية التابعة للمديرية الجهوية -سطيف-، من خلال التعليمات والتوصيات لتوحيد القرارات ووجهات النظر وهذا بمتوسط بلغ 3.28 وانحراف قدر ب 1.47.
 - وافق المبحوثون وبدرجة متوسطة على عبارات **بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات** بمتوسط قدره 3.49، وهو ما يعكس تشجيع الوصاية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسريع وتيرة العمل الرقابي على الميزانيات وتفعيل التواصل الالكتروني بين الأعوان والأمين بالصرف
 - وافق اغلب إطارات عينة الدراسة عل **بعد تمكين الموارد البشرية** بمتوسط مرتفع قارب 3.73 وانحراف قدر ب 1.33، إذ يعي المستجوبون أهمية تعزيز دور الموارد البشرية وكفاءات المراقبات المالية في تسيير العمل الميزانياتي واتخاذ القرارات الحاسمة والمؤسسة قانونا، وكذلك تثمين مشاركتهم ضمن اصلاح المنظومة الميزانياتية شريطة تحفيزهم ماديا ومعنويا.
 - فيما يتعلق **بعد الاستعداد للتغيير** فقد بينت نتائج التحليل موافقة بدرجة متوسطة نوعا ما لدى عينة الدراسة على الاستعداد المادي والقانوني والتنظيمي بمتوسط قدره 3.16 وانحراف بلغ 1.19، حول ما إذا كانت جميع الأطراف المعنية بعملية التغيير في أساليب ومناهج العمل الرقابي بالدرجة الكافية، واضفاء الشفافية على مسارات الترقية الوظيفية على أساس الاستحقاق الوظيفي.

5.3. اختيار فرضيات الدراسة:

- 1.5.3. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير إدارة المعرفة على بعد التزام الإدارة العليا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (5) : نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والتزام الإدارة العليا

التزام الإدارة العليا							المتغير التابع المتغير المستقل
R^2	R	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F المحسوبة	الثابت	β	
0.173	0.417	0.352	17.58	13.95	0.711	0.249	إدارة المعرفة
درجات الحرية: 53 F الجدولية: 4.03 T الجدولية 2.02							
معادلة الانحدار: التزام الإدارة العليا = $0.249 \times \text{إدارة المعرفة} + 0.711$							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي وقاعدة اتخاذ القرار هناك ارتباطا إيجابيا ومعنويا بدرجة متوسطة بين بعد التزام الإدارة العليا ومتغير "إدارة المعرفة" بلغ 0.41، كما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ 0.17، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغيرين، أي أن ما نسبته 17% من التغيرات الحاصلة في بعد ' التزام الإدارة العليا يفسرها مدخل إدارة المعرفة، هذا وتثبت معادلة الانحدار البسيط هذا الأثر بنسبة 24%. إلى جانب احصائتي T و F المحسوبتين التي تشكلان دعما للنتائج المحصل عليها.

2.5.3. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على بعد الاتصال الإداري عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (6): نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والاتصال الإداري

الاتصال الإداري							المتغير التابع المتغير المستقل
R^2	R	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F المحسوبة	الثابت	β	
0.452	0.673	0.287	26.38	31.820	1.448	0.40	إدارة المعرفة
درجات الحرية: 53 F الجدولية: 4.03 T الجدولية 2.02							
معادلة الانحدار: الاتصال الإداري = $0.4 \times \text{إدارة المعرفة} + 1.448$							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (6) أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي وقاعدة اتخاذ القرار ان هناك ارتباطا إيجابيا ومعنويا بدرجة قوية بين بعد "الاتصال الإداري" ومتغير "إدارة المعرفة" بلغ 0.67، كما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ 0.45، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغيرين، أي أن ما نسبته 45% من التغيرات الحاصلة في بعد ' الاتصال الإداري يفسرها مدخل إدارة المعرفة، هذا وتثبت معادلة الانحدار البسيط هذا الأثر بنسبة 40%. إلى جانب احصائتي T و F المحسوبتين التي تشكلان دعما للنتائج المحصل عليها.

3.5.3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (7): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات							المتغير التابع المتغير المستقل
R^2	R	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F المحسوبة	الثابت	β	
0.51	0.72	0.464	5.77	29.64	3.98	0.569	إدارة المعرفة
درجات الحرية: 53 F الجدولية: 4.03 T الجدولية 2.02							
معادلة الانحدار: $0.569 + 3.98 \times \text{إدارة المعرفة}$							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (7) أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي وقاعدة اتخاذ القرار ان هناك ارتباطا إيجابيا ومعنويا بدرجة قوية جدا بين بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ومتغير "إدارة المعرفة" بلغ 0.72، كما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ 0.51، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغيرين، أي أن ما نسبته 51% من التغيرات الحاصلة في بعد ' الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يفسرها مدخل إدارة المعرفة، هذا وتثبت معادلة الانحدار البسيط هذا الأثر بنسبة 56%. إلى جانب احصائيي T و F المحسوبتين التي تشكلان دعما للنتائج المحصل عليها.

4.5.3. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (8): نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية							المتغير المتغير المستقل
R^2	R	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F المحسوبة	الثابت	β	
0.748	0.865	0.76	6.98	48.75	2.931	0.75	إدارة المعرفة
درجات الحرية: 53 F الجدولية: 4.03 T الجدولية 2.02							
معادلة الانحدار: $0.75 + 2.931 \times \text{إدارة المعرفة}$							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي وقاعدة اتخاذ القرار ان هناك ارتباطا إيجابيا ومعنويا بدرجة قوية بين بعد تمكين الموارد البشرية ومتغير "إدارة المعرفة" بلغ 0.86، كما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ 0.74، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغيرين، أي أن ما نسبته 74% من التغيرات الحاصلة في بعد ' تمكين الوارد البشرية يفسرها مدخل إدارة المعرفة، هذا وتثبت معادلة الانحدار البسيط هذا الأثر بنسبة 75%. إلى جانب احصائيي T و F المحسوبتين التي تشكلان دعما للنتائج المحصل عليها.

5.5.3. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على بعد الاستعداد للتغيير عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (9): نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والاستعداد للتغيير

الاستعداد للتغيير							المتغير التابع المتغير المستقل
R^2	R	الخطأ المعياري	T المحسوبة	F المحسوبة	الثابت	β	
0.132	0.364	0.156	12.1	96.31	0.951	0.15	إدارة المعرفة
درجات الحرية: 53 F الجدولية: 4.03 T الجدولية: 2.021							
معادلة الانحدار: $0.15 + 0.951 \times \text{إدارة المعرفة}$							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي وقاعدة اتخاذ القرار ان هناك ارتباطا إيجابيا ومعنويا بدرجة ضعيفة بين بعد "الاستعداد للتغيير ومتغير "إدارة المعرفة" بلغ 0.36، كما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ 0.13، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغيرين، أي أن ما نسبته 13% من التغيرات الحاصلة في بعد 'الاستعداد للتغيير' يفسرها مدخل إدارة المعرفة، هذا وتثبت معادلة الانحدار البسيط هذا الأثر بنسبة 15%. إلى جانب إحصائيتي T و F المحسوبتين التي تشكلان دعما للنتائج المحصل عليها.

6.5.3. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي:

الجدول (10): تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F الجدولية	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	7,032	3	7,032	4.714	25,144	0,000
البواقي	14,264	52	0,280			
التباين الكلي	21,296	55				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر إدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي قد بلغت 25.144، نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، أما نموذج الانحدار الخطي الذي يفسر العلاقة بينهما هو كما يلي:

الجدول (11) : نموذج الانحدار الخطي

النموذج	B	Beta	الخطأ المعياري	إختبار T	R	R ²	مستوى الدلالة
الثابت	2.754	/	0,521	6,110			0,000
إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي	0.612	0,575	0,170	5,014	0.763	0.582	00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

$$\text{إعادة هندسة العمليات الإدارية} = 0.612 \times \text{إدارة المعرفة} + 2.754$$

أي أن زيادة وحدة واحدة من متغير إدارة المعرفة سيساهم في زيادة إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي مجتمعة بما مقداره 0.612 وحدة. أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.582، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في إعادة هندسة العمليات الإدارية يوجد منها ما نسبته 58% تعود إلى ممارسات إدارة المعرفة و 42% المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا النموذج.

7.5.3. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات بعض هيئات المراقبة المالية على مستوى ولاية باتنة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (12): تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي:

عمليات إعادة الهندسة في القطاع الحكومي					المتغير التابع
R	مستوى المعنوية	T	Beta	β	المتغير المستقل
الجزئي		المحسوبة			
/	0.000	7.80	/	1.312	الثابت
0.74	0.000	14.35	0.85	0.647	المعرفة الظاهرة
0.25	0.000	6.29	0.28	0.311	المعرفة الضمنية
درجات الحرية: 53 T الجدولية 2.021					
إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي = $1.312 + 0.647 \times \text{المعرفة الظاهرة} + 0.311 \times \text{المعرفة الضمنية}$					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نتائج الانحدار المتعدد تؤكد ما ورد في نتائج الانحدار الخطي البسيط وهذا على النحو التالي:

- بلغ معامل الارتباط الجزئي بين بعد المعرفة الظاهرة ومتغير إعادة هندسة العمليات 0.74 وهي علاقة طردية قوية، كما نجد أن إحصائية T المحسوبة لمعامل الانحدار 17.35 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، و نتيجة لبلوغ دلالتها 0.000 ما يؤكد وجود اثر لبعد المعرفة الظاهرة على متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات عينة من المراقبات المالية بولاية باتنة.
- بلغ معامل الارتباط الجزئي بين بعد المعرفة الضمنية ومتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي 0.25 وهي علاقة طردية ضعيفة نوعا مان كما وجدنا ان إحصائية T المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت 6.29 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ دلالتها 0.000 ما يؤكد وجود اثر دال احصائيا لبعد المعرفة الضمنية على متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات عينة من المراقبات المالية بولاية باتنة.

4. الخلاصة:

حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على مساهمة إدارة المعرفة على تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي من وجهة نظر إطارات عينة من المراقبات المالية على مستوى ولاية باتنة

1.4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

- تلعب استراتيجية إدارة المعرفة دورا محوريا في تطوير العمل الإداري على مستوى المنظمات الخدمية كونها تعزز روح المسؤولية والتمكن لدى الموارد البشرية، ودوران المعارف والاستثمار فيها من خلال تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار؛

- تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي القضاء على ثقل وبيروقراطية التسلسل الإدارية وإجراءاته ويضمن التحول الضروري من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات العمومية؛
- إن تنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات في القطاع العام يتطلب من الإدارة العليا معرفة عميقة حول العمليات التي تريد تغييرها، وضبط الأنشطة التي تحتاج للتغيير الجذري وأي منها بحاجة إلى تحسين مستمر وهذا كون سلسلة القيمة في المنظمات العامة تعتمد على المعرفة بجوانب القوة والضعف في الهياكل التنظيمية وتسلسل الأنشطة وليس القوة في تنافسية البنية المادية وهو ما أكدته دراسة (Shamsi و Ghadari، 2014)؛
- وافق المستجوبون بدرجة متوسطة على أبعاد إدارة المعرفة وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في الكفاءات ورأس المال المعرفي الذي تحوزه إطارات العينة محل الدراسة؛
- وافق المستجوبون بدرجة متوسطة على أبعاد كل من (التزام الإدارة العليا، الاتصال الإداري والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير)، حيث يرى الإطارات أن هناك بطئا في قيادة التحول الجذري المطلوب لإعادة البناء الهندسي في المنظمات الحكومية، لإصلاح المنظومة الميزانية و خاصة الرقابة على النفقات الملتمز لها
- وافقت عينة الدراسة بدرجة عالية على بعد تمكين الموارد البشرية، إذ يدرك المبحوثون أن تمكين الموارد البشرية بما تمتلكه من قدرات التحليل والاستخلاص تمكنهم من اتخاذ القرار الرقابي بقبول أو رفض مشاريع الالتزامات، وممارسة دورهم الاستشاري لصالح الأمرين بالصرف؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على بعد التزام الإدارة العليا حيث تفسر ما نسبته 17% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الأولى
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المعرفة على بعد الاتصال الإداري حيث تفسر ما نسبته 45% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المعرفة على بعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات حيث تفسر ما نسبته 51% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة وهو ما يتوافق مع الدراسة التي أجراها (Fragoso، 2015)
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المعرفة على بعد تمكين الموارد البشرية حيث تفسر ما نسبته 74% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الرابعة،
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المعرفة على بعد الاستعداد للتغيير حيث تفسر ما نسبته 13% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الخامسة؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المعرفة على أبعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة حيث تفسر ما نسبته 58% من التغيرات الحاصلة في النموذج وهو ما يثبت الفرضية الرئيسية الأولى والتي أيدتها دراسة (البحيري، 2016) ؛

- أكدت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي دال احصائيا لبعد المعرفة الظاهرة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي بمعامل تأثير بلغ 64% يليه بعد المعرفة الضمنية بمعامل تأثير بلغ 31% وهو ما يثبت الفرضية الرئيسية الثانية وهو ما يتوافق مع دراسة (Arwa S. Bokhari، 2016).

2.4. توصيات الدراسة:

- بناء على ما سبق تناوله ضمن الدراسة النظرية والتطبيقية فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يتعين على السلطات المركزية إعادة النظر في التحفيزات المادية كالأجور والمكافآت والتحفيزات المعنوية كإشكالية الترقية على أساس الكفاءة والامتحانات المهنية الدورية ما يعزز استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري ويضمن إعادة البناء الهندسي لأدوار المنظمات الحكومية؛
- على الوصاية تعزيز دور قنوات الاتصال الإداري بين مختلف هيئاتها الرسمية بربطها بشبكة انترانات تساهم في رفع اللبس عن التضارب في اتخاذ القرارات وتوحيد وجهات النظر تجاه تعليمات وزارة المالية؛
- عقد دورات ولقاءات دورية بين المسؤولين المباشرين ومروسيهم لتعزيز مشاركة الخبرات المختلفة وبحث الأنشطة التي تحتاج التغييرات جذريا وتقديم التوصيات للهيئات الوصية؛
- عقد ورشات اصلاح جذرية لإصلاح الإدارة العمومية مع استشارة كافة الأطراف المعنية بهذا الإصلاح من اجل مقاومة أقل للتغيير؛
- الإلغاء التدريجي للعمل الورقي الذي أصبح يشكل عاملا مؤرقا للإطارات حيث لاحظت الباحثة عند تنفيذ الدراسة الاستبائية الكم الهائل للوثائق المكدسة على مكاتب العمل ومحاولة استبدالها تدريجيا بمعاملات الكترونية تسهل التعامل بين أعوان الرقابة ومتعاملهم؛
- إتاحة الفرصة للأكاديميين ومراكز البحث لتقديم مساهماتهم لتنفيذ مشاريع إعادة هندسة أداء المنظمات الحكومية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، محمد الصرايرة (2012)؛ *التحليل الاستراتيجي لإعادة هندسة العمليات في المنظمات الحكومية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- بن عطاء الله، العلمي، (2020). *مقاربة إعادة هندسة عمليات الاعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة*، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 12(2). 291-299.
- رفاع، شريفة و مسغوني، منى (2015). *دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 4(2)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 47-60.
- عادل هادي البغدادي و هاشم فوزي العبادي، (2008). *أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الاعمال*، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل. مجلة العلوم الاقتصادية، 5(21). 113-148.
- عبد الستار، العلي و عادل، القنديلجي، (2008)، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، الطبعة الثانية، دار الميسرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان.

- عطية رضا ,عبد اللطيف، (2008)، *رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانى*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ كلية الإدارة والاقتصاد، 10(3). 146-167
- محمد، حباينة. (2014)، *تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في انشاء القيمة دراسة حالة OTA اوراسكوم تليكوم الجزائر*، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 18 (3)، جامعة الجزائر 3. 75-90
- محمد، سعيد؛ (2016)؛ *الهندسة العملياتية الإدارية*. دار خالد الحزام للنشر والتوزيع، عمان.
- وزارة تطوير القطاع العام. *الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة*، (2015)، المملكة العربية السعودية ، ملف قابل للتحميل على الرابط التالي: <https://jo1sat.net/upload-down/load/do.php?id=18248>، 26-1 تاريخ الاطلاع 2021/02/02.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Arwa S. Bokhari, R. J. Q., (2016); **Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia**. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business(IJIEEB)*, 8(4), pp. 10-17.
- Bansal, S. K. D. a. S., (2013). **Critical Success Factors in Implementing BPR in a Government Manufacturing Unit – An Empirical Study**. *international journal of business management*, 8(2), pp. 96-122.
- Chan, S. L. C. F. C., (1997); **A conceptual and analytical FRAMEWORK FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING**.50(3); *international journal fo production economics*, pp. 50-67.
- Fragoso, J., (2015). Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in mexico. *Journal of Service Science and Management*, 8, pp. 382-392.
- Ghatari, A. R. & Shamsi, Z., (2014). **Business process reengineering in public sector**:. *Int. J. Process Management and Benchmarking*, january, 10(4).pp.251-317
- Hammer, M. & champy, J., (2003) . **Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business**:. Harper Business. NEW YORK
- kyupova, Rees, b. a. & John and penev, K., (2009). **knowledge management applied to business process reengineering**. *International conference on SOFTWARE; services and semantic technologies 28; 29th October 2009*. Sofia; Bulgaria.
- Mitrovic, Z. & Obradović, V., (2018). **Knowledge management in the public sector: The case of Serbian local**. *Serbian Journal of Management*, 13(2), pp. 293 - 309.

- Thong, J., Chee-Sing, Y. & Kin-Lee, S., (2000). **Business process reengineering in the public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore.** *Journal of Management Information Systems*, 17(1), pp245-270.
- Trkman, P., (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), pp. 125-134