

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de 'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf-M'Sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

إعداد الطالبة:

بن حليلة سميرة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر أ	رئيسا
توفيق تمار	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
مهدي نزيه	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى من قال الله فيها بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما و الإشارة بفضلهما إلى التي كانت تشجعني وكانت العين التي تحرسني وكانت أول قلب يخفق لنجاحي والتي اسمها دقة قلبي الغالية أُمي الغالية أطال الله في عمرك.
إلى من أنار لي الدرب وسهل لي العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي أطال الله في عمرك.

إلى من هم سندي إخوتي محمد، جمال الدين، فاتح، نور الدين، والى كل العائلة.

إلى البراعم مروة، انس، عبد الرحمن.

إلى كل من عائلتي بن حليلة وعبيدات.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمي.... إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء....

إلى يبايع الصدق الصافي.... إلى من معهم سعدت ورفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت....

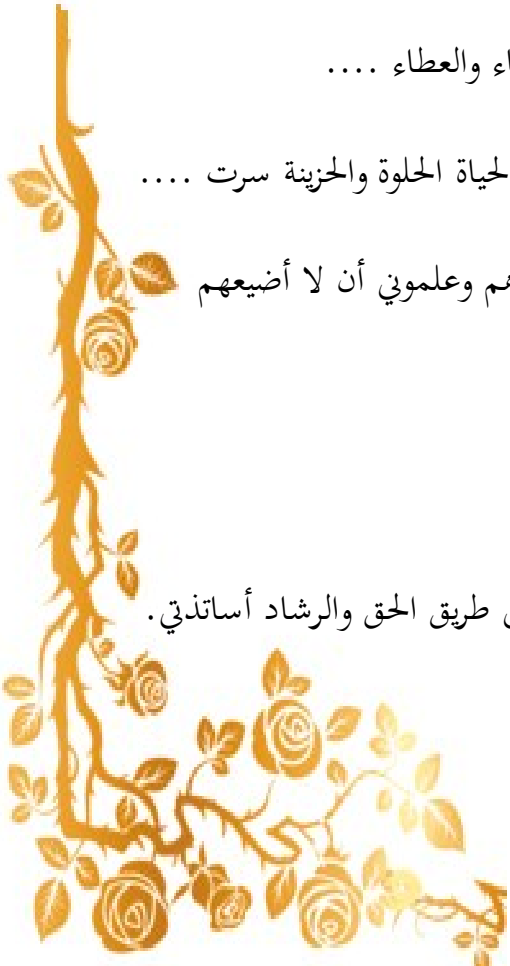
إلى من كانوا معي إلى طريق النجاح والخير.... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي.

وإلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي.

إلى كل الذين أهدوني أوقاتهم النفيسة وعلموني بعلومهم الغزيرة وقادوني إلى طريق الحق والرشاد أساتذتي.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل.



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم فإن الله شاکر یحب الشاکرین ."

فالحمد لله، والشکر لله سبحانه وتعالی له الفضل والمنة علی توفیقه لانجاز هذا العمل فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

أتقدم بفائق التقدير والاحترام والشکر والكثیر من الامتنان إلى الأستاذ المشرف علی كافة جهوده المبذولة والتوجيهات القيمة في سبیل انجاز هذه المذكرة الدكتور توفیق تمار ووفقه الله لمزيد من التمييز والنجاحات في مسيرته العلمية والمهنية.

كما لا يفوتني إطلاقاً شكر أعضاء لجنة المناقشة علی التفضل بقبول مناقشة هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.

وأخيراً ... أتقدم بالشکر الجزيل لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحکيم الاستبيان.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتطلبات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
12	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: عناصر، أهداف وأهمية إدارة المعرفة
20	المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة
23	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي
23	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
25	المطلب الثاني: قياس الأداء المؤسسي
31	المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
33	المبحث الثالث: مساهمة متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي.
33	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.
34	المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية والهياكل في تمييز الأداء المؤسسي.
36	المطلب الثالث: مساهمة القيادة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمييز الأداء المؤسسي.
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر بالمسيلة

40	المطلب الأول: نشأة و تعريف المجمع
41	المطلب الثاني:المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة
44	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهجية الدراسة
47	المطلب الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
48	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
49	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
72	المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مؤشرات الأداء الغير مالية	28
02	توزيع الاستبيان	44
03	متطلبات إدارة المعرفة	45
04	تميز الأداء المؤسسي.	46
05	يوضح درجات مقياس ليكارت المستعمل والمتوسط المرجح	46
06	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	48
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	49
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	50
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	50
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	51
11	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان لإدارة المعرفة	52
12	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان للأداء المؤسسي	55
13	نتائج التباين للانحدار	58
14	يوضح قاعدة القرار	59
15	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	59
16	تحليل التباين ANOVA لمتغير الدرجة العلمية.	61
17	تحليل التباين ANOVA لمتغير الخبرة.	62
18	تحليل التباين ANOVA للفئة العمرية.	63
19	تحليل التباين ANOVA للمركز الوظيفي.	64

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	هرمية المعرفة	01
29	مثلث مراقبة التسيير	02
43	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المسيلة	03
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	04
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	05
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	06
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	07

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر، فاقت التغيرات التي حدثت عبر العصور الماضية، الأمر الذي نتج عنه انتقال المجتمع إلى مستوى حضاري آخر ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، وهو ما يعرف بحضارة المعرفة وتقاسمها حاجة أساسية تزايد أهميتها وفي حين تستمر المنتجات والخدمات في كونها المصادر الرئيسية للشراء والرائدة في الأسواق العالمية، انبثق مصدر ثراء جديد هو قطاع المعرفة وأصبحت المعرفة العصب الحقيقي للمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية.

لذا فقد أصبحت إدارة المعرفة احد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمة المعاصرة وذلك لان المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخليا بكفاءة وتعلم كيفية نقلها بسرعة للظروف الخارجية من اجل التنافس وتحقيق التميز.

ويعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة مميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقييم له من اجل معرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها باتخاذ القرارات الصحيحة لذلك.

وتلعب متطلبات إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر في الأداء في أبعاد مختلفة كرضا الزبون، رضا المجتمع، نتائج الجودة.

ينبع النشاط الأساسي للمؤسسة محل الدراسة من خلال المعرفة للقيام بمختلف العمليات الإدارية والخدمية، لذا يتوجب عليها تبني طرق حديثة في إطار المعرفة لمواكبة المستجدات والبروز في سوق العمل قبل اشتداد المنافسة.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة.

❖ ما هو دور متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر من

خلال مديرية العمليات بولاية المسيلة ؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يتطلب الأمر الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة أساساً في:

الأسئلة الفرعية:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل للهياكل التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل للقيادة دور في تمييز الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تمييز الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً: الفرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال انجاز

البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

○ الفرضية الرئيسية الأولى: دور متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي

وكانت الفرضيات الفرعية كالتالي:

- ✓ يوجد دور للثقافة التنظيمية في تمييز الأداء المؤسسي.
- ✓ يوجد دور للهياكل التنظيمية في تمييز الأداء المؤسسي.
- ✓ يوجد دور للقيادة في تمييز الأداء المؤسسي.
- ✓ يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمييز الأداء المؤسسي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تتعلق بممارسة متطلبات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0,05.

وكانت الفرضيات الفرعية كالآتي:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الدرجة العلمية عند مستوى دلالة 0,05.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0,05.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى دلالة 0,05.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

ثالثا : أهمية الدراسة.

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها.
- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق النجاح للمؤسسة.
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمييز الأداء المؤسسي في المؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة.

- تقديم إطار نظري يتعلق بمفاهيم إدارة المعرفة ومتطلباتها وكذلك تسليط الضوء على الأداء المؤسسي.
- التعرف على مدى تأثير متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج بإمكانها إن تساعد اتصالات الجزائر في تحقيق تميز الأداء المؤسسي ورضا الوظيفي وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع.

تبرز أهم مبررات اختيار الموضوع في النقاط التالية :

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- أهمية الموضوع في كونه احد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي.

سادسا: صعوبات الدراسة.

- اتساع الموضوع وتشعبه.
- عدم الاهتمام بالاستبيانات الموزعة عليهم.
- انشغال الموظفين حسب أقوالهم، مما يؤدي إلى الإطالة في الرد.
- هناك بعض الإجابات غير واقعية وتكون عشوائية.

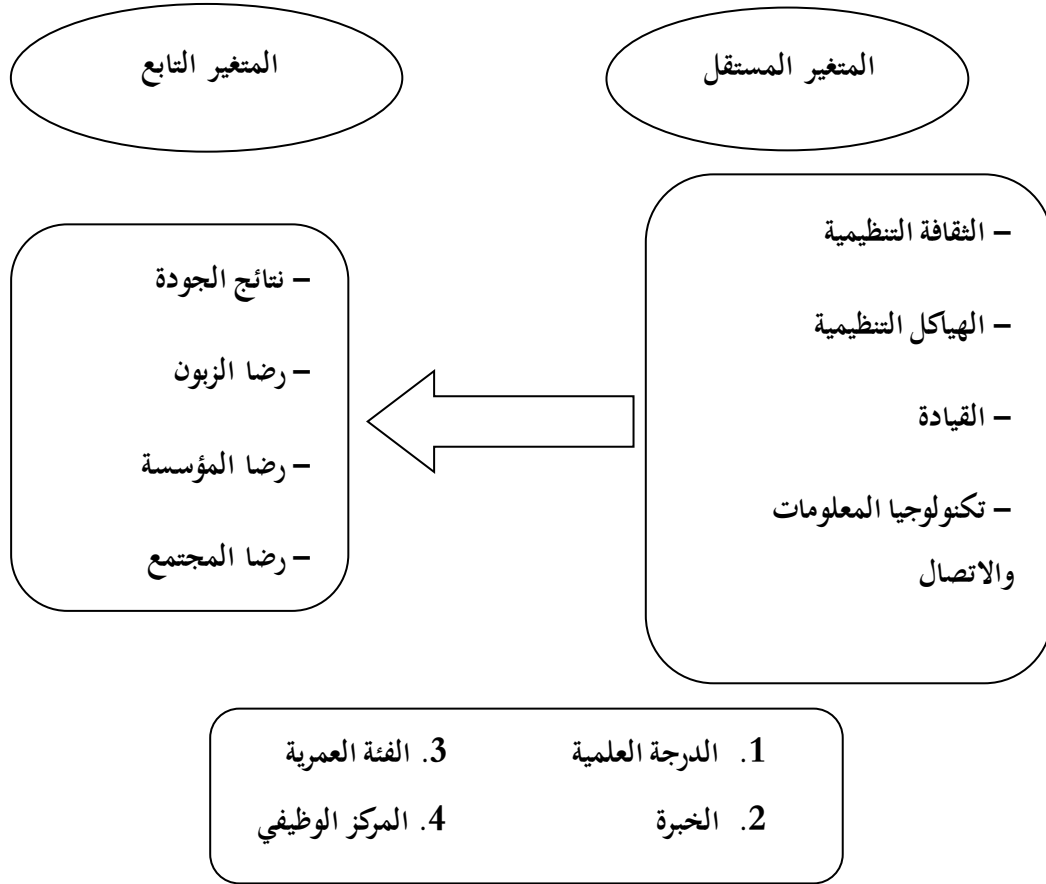
سابعا: حدود الدراسة.

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في ما يلي:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر جويلية 2018.

ثامنا: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

تاسعا: منهجية الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وذلك من خلال وصف علاقة متطلبات إدارة المعرفة بتميز الأداء المؤسسي، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري وتتمثل أساسا في المسح المكتبي من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول موضوع وكذلك ما هو متوفر على شبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بالاستبيان لتسهيل عملية عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

عاشرا: الدراسات السابقة.

■ دراسة حسن بوزناق 2013/2012

إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية-دراسة ميدانية -	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير	نوع الدراسة
التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية.	الهدف من الدراسة
إن تبني إدارة المعرفة له تأثير على اتجاهات وأهداف مجمع صيدال مما يتطلب منها تكيف اتجاهاته وأهدافه وفقا للمتطلبات التي يفرزها اقتصاد المعرفة حتى تستطيع التواكب مع هذه التغيرات.	أهم النتائج
السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.	أهم الاقتراحات

■ دراسة ربا جزا جميل المحاميد يونيو 2008

عنوان الدراسة	دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
الهدف من الدراسة	بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تلك الجامعات.
أهم النتائج	وجود علاقة بين توفير مستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
أهم الاقتراحات	صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة واليات تطبيقها وأهمها في عمل الجامعات الأردنية الخاصة.

■ دراسة نضال محمد الزطمة 2011.

عنوان الدراسة	إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
الهدف من الدراسة	التعرف على العلاقة ونوع تأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.
أهم النتائج	إن تشجيع الكليات التقنية المتوسطة في نشر ثقافة المعرفة واعتمادها كمنهج في انجاز العاملين لمهامهم مازال يتطلب المزيد من الجهود، وهذا ربما يفسر نتائج هذه الفقرة حيث كانت مقارنة لدرجة الحياذ في استجابات العاملين.

أهم التوصيات

إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة تحدد ما الذي ترغب فيه الكليات التقنية المتوسطة إنجازه تكون مبنية على عملية مسح بيئي SWOT، تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.

• أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على إسهامات إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية أما دراستنا فركزت على دورها في تمييز الأداء المؤسسي وحاولنا التركيز على دور كل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة.	تتفق مع دراستنا كونها تناولت إدارة المعرفة.	الدراسة 1: ركزت هذه الدراسة على دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية.
تختلف مع دراستنا كونها تسعى إلى تحقيق الجودة من خلال تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.	تتفق مع دراستنا كونها تناولت إدارة المعرفة.	الدراسة 2: ركزت على بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة.
تختلف كونها ركزنا على متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تمييز الأداء المؤسسي أما هذه الدراسة فركزت على أثر إدارة المعرفة بصفة عامة ومن حيث مكان اجراء دراسة الحالة .	تتفق مع دراستنا في تناولها للعلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الأداء.	الدراسة 3: ركزت على تبيان أثر إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء.

إحدى عشر: هيكل الدراسة.

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال مقدمة وفصلين وخاتمة، تتضمن المقدمة الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

والفصل الأول: متعلق بالإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث كان عنوان المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة. أما المبحث الثاني كان تحت عنوان: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي، والمبحث الثالث: مساهمات متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي.

أما الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية، ويشمل ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول: نتناول فيه تقديم عام لاتصالات الجزائر بالمسيلة والمبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال عرض الأدوات المستخدمة في ميدان الدراسة، والتي اقتصرنا على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات أما المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتم فيه تحليل مختلف نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتطلبات إدارة المعرفة للأداء المؤسسي

تمهيد

تُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي يعول عليها كثيرا في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجوده العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجابا على نتائج المنظمة.

كما يُعد ربط إدارة المعرفة بالأداء في منظمات الأعمال من الموضوعات الحديثة والحيوية، ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع اتخاذ القرارات المهمة من تحديد الاتجاهات سير نشاط معين وتحديد لاتجاهات سير المنظمة وتحديد مدى الافتراق، أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفعالية المنظمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مفاهيم حول المعرفة.

قبل التطرق بالتفصيل إلى مفهوم إدارة المعرفة وحب علينا تقديم المعرفة والحكمة، باعتبار أن المعرفة هي العنصر الأساسي في بناء اقتصاد المعرفة، فهي تقدم أهم عوامل الإنتاج الحديثة لإنتاج الثروة إضافة للعوامل الأخرى (الأرض، العمل، ورأس المال) بل ويعتبرها البعض العامل الرئيسي لخلق القيمة بالنسبة للمنظمات الحديثة.

● مفهوم المعرفة وهرميتها:

مفهوم المعرفة: يعد مصطلح المعرفة من بين المصطلحات الأكثر استعمالاً في أدبيات اقتصاد المعرفة، ويصعب تعريفه تعريفاً دقيقاً لأنه غالباً ما يستخدم في تعريف مصطلح البيانات والمعلومة، ومن أجل نزع اللبس ارتأينا تقديم تعريف لكل من هذه المصطلحات.¹

تعريف البيانات (Data): هي عبارة عن أرقام أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.²

تعريف المعلومة (Information): مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد للجنس البشري.³

¹ - جوحو مصطفى، أطروحة دكتوراه الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية ابي بكر بلقايد تلمسان الجزائر ، 2016/2015، ص 23.

² - Loudon. Kenneth & Loudon. Jane, Management information systems, seventh, Edition, India, Pearson Education, inc, 2002, p9.

نقلا عن: نداء محمد النجار، رسالة ماجستير، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية التجارة، 2012، ص 28.

³ - خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

تعريف المعرفة: هناك تعريف كثيرة للمعرفة كل حسب توجهه وتخصصه، ولذلك سوف نقدم تعريفين للمعرفة:¹

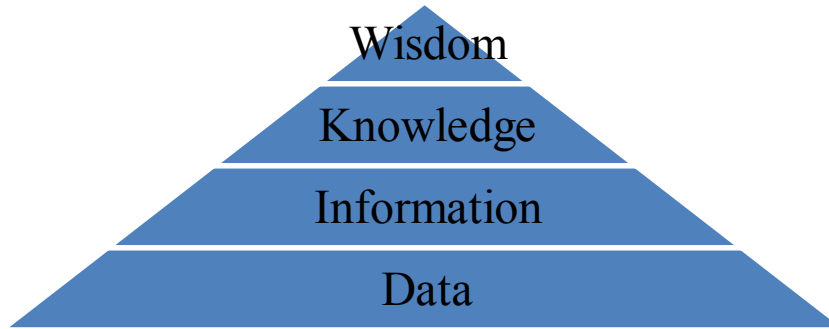
يعرفها Davenport و Prusak (1999) على أنها مزيج من الخبرة المؤطرة للقيم، معلومات ذات سياق، وكذلك البصيرة والحدس، والذي يوفر بيئة وإطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أنها تصبح جزء لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.²

ويعرفها Alavi و Leidner (2001) على أنها المعلومات الكامنة في عقول الأفراد؛ فهي معلومات شخصية مرتبطة بالحقائق، الإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار، وكذلك المشاهدات والأحكام.³

تعريف الحكمة: يدرج الكثير من الباحثين الحكمة ضمن تعريفاتهم للمعرفة، فهي تعرف على أنها استعمال المعارف المتراكمة، أو هي مستوى متقدم من المعرفة والتي من الخبرة واستعمال المعرفة المتراكمة.⁴

هرمية المعرفة: اتفق العديد من الباحثين في الأدبيات المتعلقة باقتصاد وإدارة المعرفة على أن المعرفة تأخذ شكلا هرميا ويمكن إظهار ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): هرمية المعرفة.



المصدر:

Faucher Jean Baptiste P.L., Everett André M. and Rob Lawson, "Reconstituting knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 3, 2008, p7.

¹ - حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

² - Davenport Thomas H. and Prusak Laurence. (1998). Working knowledge: How organizations Manage what they know, Boston, Massachusetts; Harvard Business School press.

نقلا عن: حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

³ - Alavi Maryam & Leidner Dorothy E. Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly vol. 25 No.1, 2001, p109.

نقلا عن: حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

⁴ - Kipling Rudyard, Knowledge Management Framework for Government, National Institute for Smart Government, Hyderabad (AP) INDIA, 2007, p5.

نقلا عن: حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

فحسب Faucher et Al 2008، فإن البيانات تمثل تصورا للواقع في شكله الخام، أما المعلومة فهي بيانات معالجة بطريقة معبرة والمعرفة هي معلومة معالجة في إطارها المناسب، أما الحكمة فهي معرفة معالجة بطريقة دلالية.¹

أنواع المعرفة:

• المعرفة الصريحة Explicit knowledge:²

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعلم وتسمى أيضا المعرفة المتسرية لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... إلخ.

• المعرفة الضمنية Tacit knowledge:

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء معرفة.³

الفرع الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة.

نشأة وتطور إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، ولا يفوت الراصد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو بإطراد مع نموه وازدهاره.

¹ - جوجو مصطفى، مرجع سابق، ص 24.

² - محمد صالح، بلفاسم تويضة، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011

لكننا نجد أن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينيات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية والأنشطة المعرفية وحل المشكلات ولكن الطرح كان نظريا آنذاك، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها الذي لم يعرفه إلا مؤخرا بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة.

وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة *management knowledge* هو Don Marchand في بداية الثمانينات على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات وفي هذا الإشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضا ذلك يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ Peter Druker بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي .

أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية فإننا نجد أنها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة (HP) (Hewlett-Packard) الأمريكية عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Knowledge Management Computer Dealer Channel.

ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها على رأس المال المادي، وبقي ما يمكن أن تطلق عليه اهتمام إلى غاية منتصف التسعينات أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي، لها حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة Skandia للتأمين، ومختبرات بكمان ومصرف أمبريال الكندي ومنظمة دو للكيمياويات وغيره من المنظمات السبابة إلى هذا المضمار وينوه صلاح الدين الكبيسي إلى صناعة قد كانت هي المهدي في تطوير إدارة المعرفة وليس الأكاديميات ولا المنظمات المعرفية ذاتها.¹

¹ - سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علم المكتبات، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 51، 52.

مفاهيم إدارة المعرفة:

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة إلا أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري والتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة للمنظمة، أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية، والرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة حيث يعرفها Wick بأنها تبرر في المنظمة القادرة على توليد المعرفة، فهي مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة ونشاط مهم يتدخل كل جانب فيها ومستخدمو ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة.

كما يمكن تعريفها بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات ثقافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاده جمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.¹ يعرفها الباحث Finneran على أنها: "نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة تأثير مباشر على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".²

يعرفها Nonaka على أنها: "العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينه".³

ونلاحظ من خلال ما سبق انه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما نلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم. وبناء على ذلك فإنه يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقود وهادف، من اجل إيجاد قيمة للأعمال والتوليد للميزة التنافسية.⁴

¹ - وهيبه داسي، (دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، عدد 11، الجزائر، 2012، ص 6، 7.

² - عائشة شفرور، رسالة ماجستير استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/06/07، ص 135.

³ - حسن بوزناق، رسالة ماجستير إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2013/2012، ص 7.

⁴ - أحمد بن خليفة، رسالة ماجستير مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية قسم التسيير، 2011/02/09، ص 16.

المطلب الثاني: عناصر، أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة.

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير الكثيرون من الباحثون إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

1- الاستراتيجية: هي خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري وتعتبر استراتيجية المعرفة دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة، وما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود استراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة، تكون مستندة على برامج ومبادرات منظمة ومنهجية لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة.

2- الأشخاص: هؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقومون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة، الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.

3- تكنولوجيا المعلومات: تعرف بأنها الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.

4- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية.¹

¹ - علي حسين، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، مداخلة في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية ومركز المعلومات في بنية رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 29-31 أكتوبر، 2013.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

1- أهمية إدارة المعرفة:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسنه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية وسهلة وممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.¹
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات غير مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.²

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 96.

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 42.

2- أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية الى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي الى نقص كفاءتها او هدر وقتها وأموالها، وتوظيف المعرفة في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقدير منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل.
- تهيئة بيئة تنظيمية في تسريع عمليات التطوير لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.¹
- القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- القدرة على تحقيق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البنية التنافسية.²

¹ - علي حسين، مرجع سابق، ص 9، 10.

² - صالح عبد الحكيم عبد الغفور، ماجستير متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة، في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 23.

المطلب الثالث: استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.

إنه من البديهي أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتمد المنظمات إلى تبنى مجموعة من استراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه.

تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه ومن أهمها نذكر ما يلي:

1- الإستراتيجية الترميزية **Codification Strategy**:

تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساساً، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.¹

2- الإستراتيجية الشخصية **Personalization Strategy**:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص أوهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.²

¹- Hansen Morten T.,Nohria Nitin.,Tierney Thomas ; Quelle est votre stratégie de gestion de savoir. Le management du savoir en pratique. Harvard business review, paris: éditions d'organisation, 2003, p121.

²- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 100، 101.

3- إستراتيجية جانب العرض: supply-side strategies

تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك تركز عن آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

4- إستراتيجية جانب الطلب: demand-side strategies

تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.¹

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

توليد المعرفة: تتضمن هذه العملية إيجاد معرفة جديدة في المنظمة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعلم... إلخ، فضلاً عن أن المنظمة تسعى على وفق هذه العملية الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية ويرى (Mc shane & Glinow, 2000) أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخراج المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وأن هناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي:

(التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى).²

خزن المعرفة: إن عملية خزن المعرفة هي ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة وتتضمن كل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام حال تكوينه وتقديمه أي حفظ المعرفة في النظام المخصص لها وضمن ديمومتها.³

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 100، 101.

² - Mcshane , Steven L, & Glinow , Mary Ann , 2000 Organizational Behavior International edition, Mcoraw Hill Companies , Inc ., USA, 2000, p21.

نقلاً عن: باسل محمد الغزاوي، (دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة المنظمات الصناعية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، العراق، 2014، ص 253-254.

³ -Newman & Ganrad , A Framework For Characterizing Knowledge Management Method Practices , and Technologies, George Washington University, 1999, p3.

نقلاً عن: باسل محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص 253-254.

نشر المعرفة: تعني توزيع المعرفة على المستويات المنظمة وأفرادها كافة للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالمية، حيث ينبغي ان يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع وبعملية التوزيع (التشارك والتبادل) تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة منظميه، كذلك تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المنظمة وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الرحب.¹

تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه وتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المدربين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.²

¹ - محمد البياتي، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 2001، ص 12. نقلاً عن: باسل محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص 253-254.

² - شاهد عبد الحكيم، رسالة ماجستير أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2012/2011، ص 35.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

الفرع الأول: مفهوم ومستويات الأداء المؤسسي.

1- مفهوم الأداء المؤسسي:

تعريف الأداء حسب A.khera khen: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

الأداء حسب P. Druker ينظر دراكر إلى الأداء على أنه: "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹

وعرفته منظمة الصحة العالمية بأنه: "هو الدرجة التي يعمل بها تدخل إنمائي أو شريك إنمائي وفقا لمعايير/خطوط توجيهية محددة أو يحقق بها نتائج وفقا للخطة المعلنة".²

وتعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"؛ ويشمل أداء المنظمة بهذا المفهوم ثلاث أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المنظمة.
- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة.
- أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.³

¹ - الشيخ الداوي، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد7، الجزائر، ص218.

² - عبدالوهاب محمد جبين، أطروحة دكتوراه، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدنية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، إدارة صحية، 2009، ص8.

³ - ريعة أحمد الصغير، رسالة ماجستير تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، 2014/2013، ص05.

الفرع الثاني: مستويات الأداء المؤسسي.

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1-الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المرشحة ازدهار الوضع المالي.
- 2-الأداء البارز: وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.
- 3-الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.
- 4-الأداء الجيد: والذي يمثل سيورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 5-الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة.¹

¹ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة-، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2011، ص 48.

المطلب الثاني: قياس الأداء المؤسسي.

1- مفهوم قياس الأداء.

عرفت منظمة الصحة العالمية قياس الأداء على انه نظام لتقييم أداء تدخلات أو شركات إنمائية أو إصلاحات على الصعيد السياسات بالنسبة لما هو مخطط، من حيث انجاز ومخرجات ونواتج، ويعتمد قياس الأداء على جمع بيانات وتحليلها وتفسيرها والإبلاغ عنها من أجل وضع مؤشرات للأداء.¹

2- أساليب قياس الأداء.

1-2- أساليب قياس الأداء التقليدية.

مؤشرات قياس الأداء:

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف.

فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس بالنسبة لهذا الهدف. ويعرف مؤشر الأداء بأنه: "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام(حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المنظمة.

تصنف مؤشرات مالية تقليدية ومؤشرات غير مالية:

✓ مؤشرات الأداء المالية:²

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المنظمات، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح. معدل العائد على الاستثمار Return on investement:

ROI والقيمة المضافة الاقتصادية EVA Economic value Added:

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص12.

² - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، (أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في أداء المنظمات وزيادة فعاليتها)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2012/2001، ص32 33.

معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشاراً لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة/الأموال المستثمرة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة.

— القيمة المضافة الاقتصادية: يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي Stern Stewart في الثمانينيات، وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \frac{\text{الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول - تكلفة رأس المال)}}{\text{القيمة المضافة الاقتصادية}}$$

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب مبتكره يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول.

كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة الصافية ليس بالمسألة الهينة، ولقد بين تحقيق أجري على 153 منظمة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع المنظمات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها.

وبين أحد الكتاب: "أنه إذا كان EVA هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن مؤشر الأداء المثالي".

كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف الأكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختيارات الإستراتيجية المثلى.

معدل هامش الربح: كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال}}{\text{معدل هامش الربح}}$$

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد (منذ عهد المصريين والسومريين والفينيقيين) غير انه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها:

- أنها معطيات مجردة لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية للعمل.
- تتعلق بالماضي حيث غالبا ما تعلق عن مشاكل قديمة وترجمتها بتراجع الأداء المالي لا تسمح بتوقع المستقبل.
- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع لكنها لا تعني شيئا ملموسا ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه.
- تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعزل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي النمو المستقبلي، على أساس أن ذلك سيؤدي الى تراجع هذه المؤشرات في المدى القصير والتي على أساسها يتم التقييم.

لتفادي هذه النقائص ولمواجهة تزايد عدم اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير مؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير وتتجه نحو العمل.

✓ مؤشرات الأداء غير المالية:

جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها كما أن العلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الأخذ والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثر عليهم.

ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن والجودة.
- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات المنافسة ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح.¹

والجدول التالي يلخص أهم هذه المؤشرات:

الجدول رقم (01): أهم مؤشرات الأداء غير المالية.

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	مقياس للموارد المستخدمة	<ul style="list-style-type: none"> • المعدات اللازمة • عدد الموظفين المطلوبين • التمويل المستخدم
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المشاريع • عدد الأفراد التي تقدم لهم الخدمة • عدد الجلسات أو الساعات
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة لبناء على المستخدم أو المعنيين	<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المستغرق لإتمام طلب • مدى رضا العملاء (الزبائن)
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق	<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة وحدة الخدمة ووصولها للمستهلك • نسبة الانجاز خلال فترة زمنية معينة
مؤشر الفعالية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة نسبة التوظيف • خفض معدل الأمراض والجريمة

المصدر: عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 10.

¹ - السعيد بريش، نعيمة يجاوي، مرجع سابق، ص 33.

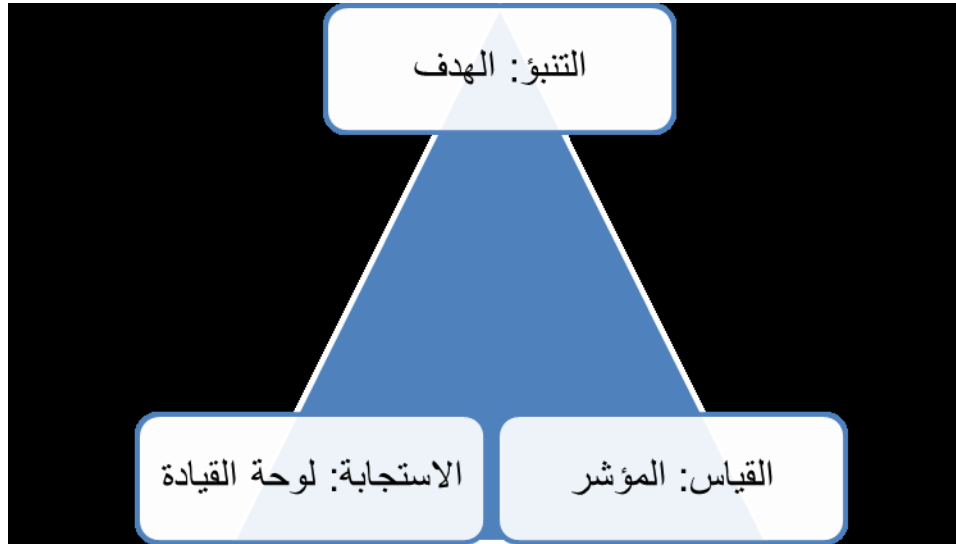
2-2- أساليب قياس الأداء الحديثة.

○ أسلوب لوحة القيادة: لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المنظمة على أساس أهدافها فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح، وتعرف أيضا بأنها: "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة".

ولوحة القيادة عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات وإيجاد قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المنظمة.

تمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن ما يلي:

الشكل رقم (02): مثلث مراقبة التسيير.



المصدر:

Bouin Xavier, Les Nouveaux Visage du Control de Gestion; Edition Dunod, Paris, 2004, p86.

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة هي مجال لمجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقاً من استراتيجية المنظمة وأهدافها المرسومة وصولاً إلى مساعدة المنظمة عن طريق توجيهها وتصحيح انحرافاتها وذلك بتمكينها من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها واستمرارها، أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقاً من وفرة وصحة المعلومات المتاحة ومدى تفاعل واستجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المنظمة.¹

○ أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت على أنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة من مجموعة مترابطة مقاييس الأداء، في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف الإدارة وهذه البطاقة تقوم على أربع ركائز أساسية هي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس في ما بين الشركات قائماً على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة."²

¹ - عريوة محاد، رسالة ماجستير دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 27 جوان 2011، ص 15.

² - Kaplan R., & Norton D, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts . Harvard Business Review. , Vol. 12, 2004, p52.

نقلاً عن: مريم شكري محمود ندم، رسالة ماجستير تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، قسم المحاسبة، 2013/2012، ص 15.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.

يعرف تقييم الأداء انه: مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة او كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي ... إلخ. خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان قدرتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطور مجال عملها.¹

كما عرفه ديفرز Devrise على أنه: "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة، وفي هذا الإطار يتفق البعض على انه مقارنة المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المنظمة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".²

مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية تقييم الأداء مراحل عديدة نجملها بالآتي:³

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح، والخسائر والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس مال، عدد العاملين، وأجورهم وغير ذلك.

حيث أن هذه المعلومات تُخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه، أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

¹ - محمد الكربي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

² - ريعة أحمد، مرجع سابق، ص 21، 22.

³ - محمد الكربي، مرجع سابق، ص 39.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير الملائمة لنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت عليها في النشاط قد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول الأزمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمحصت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المبحث الثالث: مساهمات متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي.

هناك عدة متطلبات تساعد على نجاح إدارة المعرفة اختلف كل من **druerk** و **von krogh** في تصنيفها لخصنا اهمها في ما يلي :

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.

○ **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتمثل هذه العناصر (المكونات) في الأساطير، القصص، الحكايات، الطقوس، والاحتفالات والبطولات، والأبطال، الرموز الاجتماعية والسيامية والشعبية، العادات والقيم، والأعراف التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين، ويمكن تقسيم العناصر المكونة إلى مجموعتين رئيسيتين، الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث الثقافي).¹

○ **الهيكل التنظيمي:** يعد من متطلبات نجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل أي إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم للعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.²

فالهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارة والأقسام الداخلية المختلفة فمن خلاله تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.³

○ **القيادة:** هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة والقوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم

¹ - إلياس سالم، رسالة ماجستير، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية محمد بوضياف المسيلة، 2006/09/13، ص 12.

² - سمر محمد خليل العلول، رسالة ماجستير، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كلية التربية، 2011، ص 64.

³ - ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص 468.

وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.¹

○ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها كل أشكال التكنولوجيا المستعملة لأجل خلق تسجيل، تبادل، عرض واستعمال المعلومات والاتصالات على أنها كل (معطيات، أصوات، وصور...)، وفي جميع الميادين فقد التحولات التي أتت بها العولمة للإعلام والاتصال بعدا أكثر اتساعا، حيث أثبت الإعلام بتقنياته الهائلة أنه محرك التحولات في السياسة، الاقتصاد، الفكر، الفن، والثقافة بل هو محورها ومحرضها وعلى هذه الدلالة كان له ذلك الجبروت في تشكيل المعرفة وخلق المعايير الجديدة وفي تدمير القيم التقليدية السابقة.²

المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية والهياكل في تميز الأداء المؤسسي.

الفرع الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق فعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، وتؤثر إيجابا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فان تلك الإجراءات (وهي الثقافة التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181.

² - هناء عبداوي، أطروحة دكتوراه، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة للشركة الجزائرية للهاتف -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 78.

كما يرى بعض الباحثين أنه يعترف للثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتمثل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية.
- إرساء نظام الحوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في انجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدد المحاباة في ذلك مما من شأنه يزيد من عزيمته المجتهدين ويوقظ هم الكسالى.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وثقافتهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.¹

الفرع الثاني: مساهمة الهيكل التنظيمي.

يمنح الهيكل التنظيمي القدرة على الحركة والمرونة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف إذا كان يفي بجميع المتطلبات، فيسهل هذا في تحقيق تميز المؤسسة حيث أن الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

صياغة الأدوار والمهام والمسؤوليات تكون حسب الهيكل التنظيمي فإذا كانت المنظمات تواجه البيئات مضطربة ومعقدة يجب تعزيز الاتصال عبر الحدود التنظيمية لأصحاب المصالح على مساهمتهم الفاعلة في إضافة القيمة للخدمات ومنتجات المنظمة.

¹ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثالث: مساهمة القيادة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الأداء

المؤسسي.

الفرع الأول: مساهمة القيادة.

أدت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة الإدارية لإدارة المعرفة في تحسن مستوى الأداء لهذه المنظمات، فالمنظمات الديناميكية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا تختلف عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على توظيف الفاعل للموارد والمعلومات - بكافة أنواعها - وقيادة المنظمة في أجواء تنافسية فالمنظمات الفاعلة هي منظمات تتمتع بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتميز.¹

الفرع الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تسهم من خلال ما يلي:

- خدمة البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات ومشاركة المعرفة وشبكة الانترنت بصفة عامة.
- استعمال أنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة ونظم دعم القرارات في اتخاذ القرارات وإرساء شبكة اتصال خارجية مع بنوك المعلومات المتخصصة في إنتاج المعرفة ونشرها.
- وجود سياسية واضحة وصريحة تنتهج الأسلوب الحديث (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) الذي يرقى بأداء المؤسسة.
- تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة.

تحتوي تكنولوجيا المعلومات والاتصال على براءة الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الطبع... وغيرها، هذه الأخيرة تعتبر أصول معنوية أو موجودات غير ملموسة كامنة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعضها في المنتج والبعض الآخر في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعارف إلى ملكية فكرية واختراعات، وتصاميم تجارية... وغيرها تؤدي لتفرد وتميز المؤسسة.

¹ - محمد إبراهيم خليل العطوي، رسالة ماجستير، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 70.

خلاصة

إدارة المعرفة هي عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ومعالجتها، فرزها، تصنيفها، وتخزينها في قواعد المعرفة، من أنظمة وإجراءات معقدة لذلك مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.

وتعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي في تسريع عمليات التطوير لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة.

ونستخلص إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن مخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها ما إن عملية قياس الأداء جزء من عملية المراقبة وذلك من خلال تقييم أدائها من أجل رفع مستوى أدائها.

لمتطلبات إدارة المعرفة دور كبير وفعال على الأداء المؤسسي فعي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال رفع مستويات الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز.

الفصل الثاني

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تمهيد

للتعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع قمنا بإسقاطه مباشرة على اتصالات الجزائر، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بغرض الإحاطة بموضوع الدراسة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف باتصالات الجزائر بالمسيلة، بإعطاء لمحة تاريخية عنها من حيث نشأتها وتطورها، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى وصف الهيكل التنظيمي، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

للإلمام بالجانب التطبيقي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر بالمسيلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المجمع.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، و ثانيهما يتكفل بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

كما تشمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية و اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

المؤرخ في 05 أوت 2000 المتضمن استقلالية البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القانون نص قرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

وفي الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة

مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يعرف إلا المنافسة الشرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وبعد قرار 03 / 2000 الذي جاء ليُهيكل البريد و المواصلات قصد إعطاء حركية جديدة لاتصالات الجزائر و من يومها عرفت هذه الأخيرة تغيير جذري على مستوى إمكانياتها المادية و البشرية.

✓ الإمكانيات المادية:

حيث تم تجهيز كل الوكالات التجارية لكي تعطي طابعا عصريا يتماشى مع الوكالات الموجودة في العالم (فرنسا) و تم التركيز على إزالة الحواجز بين الزبون و الموظف حيث أزيلت الشبائيك و استحدثت نموذج موحد لكافة الوكالات التجارية.

✓ الإمكانيات البشرية:

تم إعداد برامج طويلة المدى يخضع بموجبه كل عمال اتصالات الجزائر للتكوين و التحسين وهذا منذ عام 2004 إلى غاية اليوم، و هو عبارة عن تكوين تأسيسي تجاري و مالي ثم امتد إلى مواضع أخرى ذات علاقة بالجانب المهني مثل:

- تكوين في تقنيات البيع.
- تسويق.
- الزبائن.
- فن التفاوض.
- الاستقبال.

المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

أولا: نشأتها وتعريفها.

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة

العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

ثانيا: المهام الرئيسية.

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت).
- و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية و بالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثالثا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر.

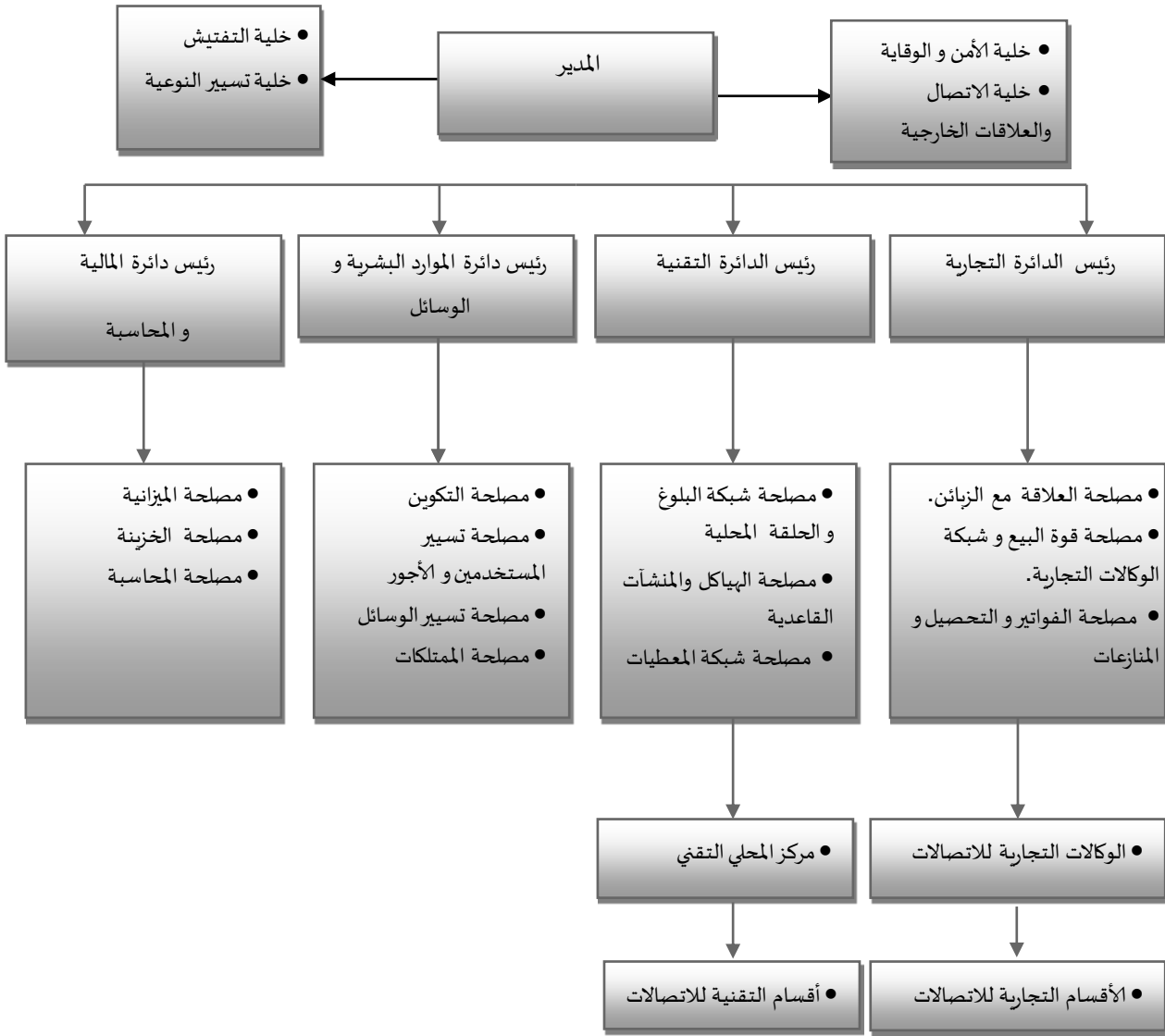
سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة.

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر المسيلة.



المصدر: الملحق رقم 03.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينته.

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين لاتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث بلغ عدد الموظفين (50) مفردة، وبناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على كل أفراد المجتمع ، ثم تم استرجاع (40) استبانة ، وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد خمسة منها نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (35) إستبانة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الاستبيان.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
50	40	10
%100	%80	%20

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستجابة بلغت %80.

الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات.

1. أداة الدراسة: تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات اللازمة من أجل معرفة

دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، قمنا بتصميم استبيان موجه للموظفين، والملحق

رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

1-1: مراحل إعداد استبيان الدراسة:

○ إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات.

○ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع

البيانات.

○ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب المحكمين.

○ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات (أنظر الملحق رقم 01).

○ توزيع الاستبيان على أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

2. محتوى الاستبيان: ويحتوي الاستبيان على جزأين:

الجزء الأول: يضم المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وهي الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، الفئة العمرية،

المركز الوظيفي.

الجزء الثاني: يضم 39 عبارة حول: المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)، و المتغير التابع (الأداء

المؤسسي)، وهذا كما هو مبين في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (03): متطلبات إدارة المعرفة.

الترقيم	(المحور الأول)
الفقرات (1-9)	الثقافة التنظيمية
الفقرات (10-12)	الهياكل التنظيمية
الفقرات (13-16)	القيادة
الفقرات (17-22)	البنية التحتية

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (04): تميز الأداء المؤسسي.

المحور الثاني	الترقيم
نتائج الجودة	الفقرات (27-23)
رضا الزبون	الفقرات (32-28)
رضا المؤسسة	الفقرات (36-33)
رضا المجتمع	الفقرات (39-37)

المصدر: من إعداد الطالبة.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي ($5-1=4$) تم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8=5/4$) والجدول الموالي وضع درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح:

الجدول رقم (05) جدول التوزيع لسلم لكارث.

درجة القياس	الإجابة	الفئات	دالاتها
01	غير موافق تماما	(1.79 - 1)	منخفضة جدا
02	غير موافق	(2.59 - 1.80)	منخفضة
03	محايد	(3.39 - 2.60)	متوسطة
04	موافق	(4.19 - 3.40)	عالية
05	موافق تماما	(5 - 4.20)	عالية جدا

المصدر: محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2006، ص123، بتصرف.

المطلب الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

1. البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في كل من برنامج

EXCEL والحزمة الإحصائية SPSS-19.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات :

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي SPSS-19 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد و الموضوعي، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

- اختبار ثبات الدراسة وصدقها ألفا كرونباخ.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبار الانحدار المتعدد.
- تحليل التباين anova.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة.

نحاول من خلال هذا المطلب بيان صدق وثبات مقياس الدراسة:

الفرع الأول: صدق الاستبيان (الصدق الظاهري).

قامت الطالبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محمد بوضياف المسيلة بالإضافة إلى أستاذ من جامعة البشير الإبراهيمي بـرج بوعريبيج وجامعة عمار ثليجي الأغواط وذلك من خلال مراسلتها عبر البريد الإلكتروني.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان.

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان ولتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية لصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تفوق 0.60.

وقد جاءت نتائج اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (06): نتائج اختبار الثبات.

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	مكونات المقياس
0.950	22	المحور الأول
0.995	18	المحور الثاني
0.984	40	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ تفوق 080 لكل من المحورين ، حيث قدرت بـ 0.950 و 0.995 على التوالي، وبالنسبة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.984 وهي قيمة عالية تدل على ثبات المقياس وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف هذه الدراسة.

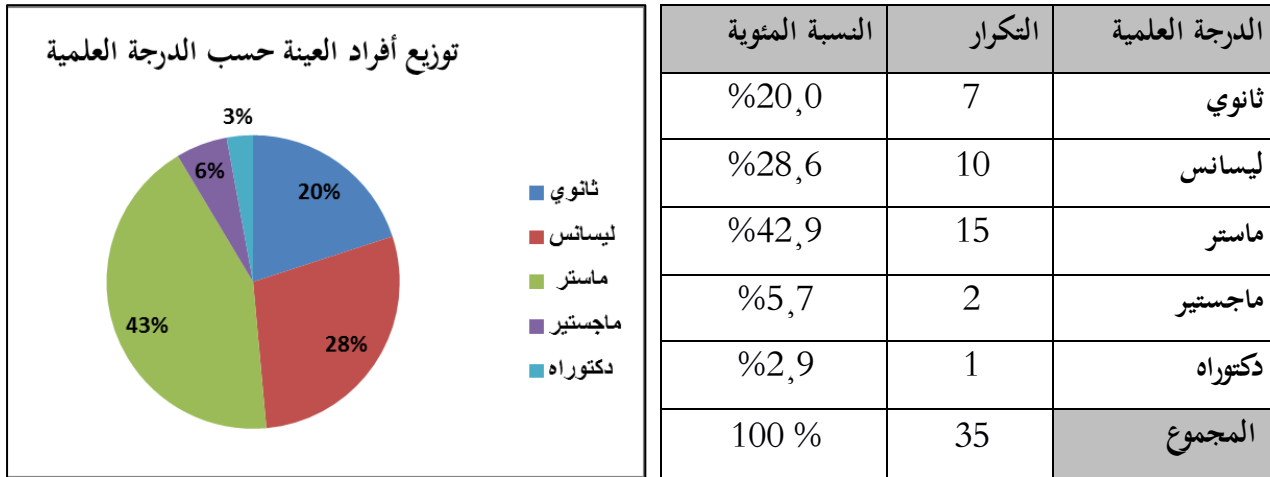
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد استعادة الاستبيانات الموزعة وذلك بالاستعانة بالأدوات الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة: فيما يخص خصائص عينة الدراسة فقد تم تناولها من خلال أربعة متغيرات تصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الدرجة العلمية ، الخبرة المهنية، الفئة العمرية، المركز الوظيفي كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (07) والشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

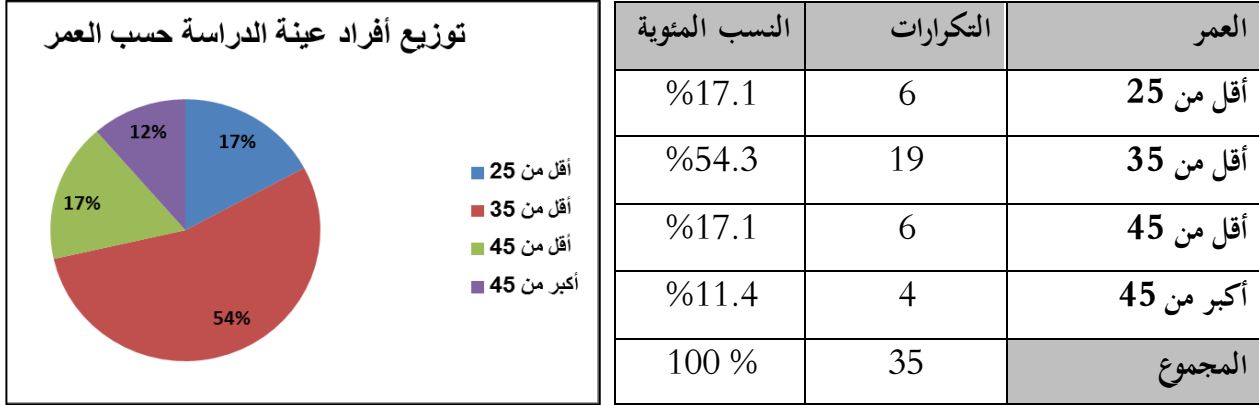


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

تبين من الجدول والشكل أعلاه أن 42,9% وهي النسبة الأعلى من العينة ذوو مستوى ماستر ونجد نسبة 28,6% ذو مستوى ليسانس كما نجد 20% من العينة لهم مستوى ثانوي، و5.7% من أفراد العينة ذو

مستوى ماجستير و2.9 مستوى دكتوراه، ونلاحظ من النتائج أن معظم أفراد العينة لهم مؤهل علمي أي أن المؤسسة تعتمد على ذوي كفاءات.

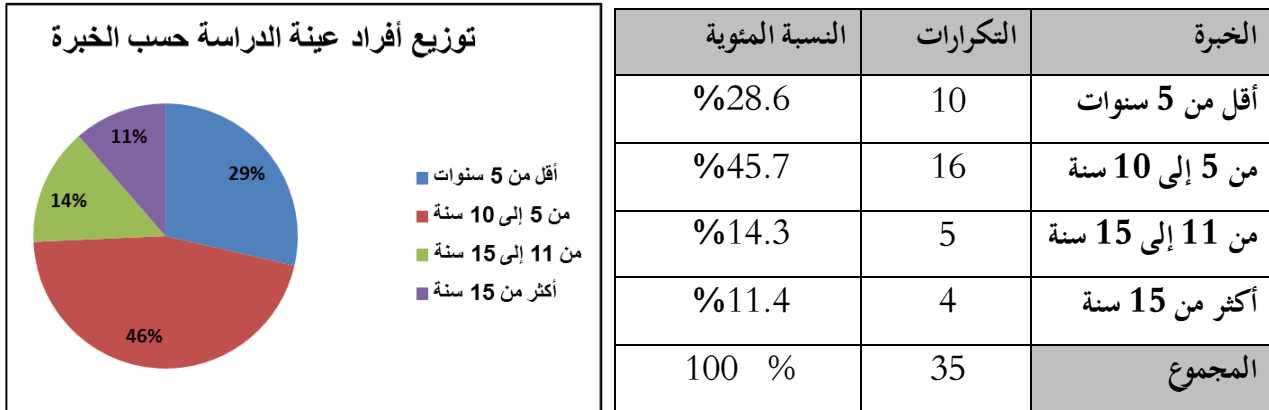
الجدول رقم (08) والشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبة العمال الذين هم أقل من 35 سنة نسبتهم 54.3%، وهناك ما نسبته 17.1 من عينة الدراسة أقل من 45 سنة وكذلك 17.1% أقل من 25 سنة و 11.4 أعمارهم أكثر من 45 سنة، ويعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة والتي تتطلب توفر قدرًا معتبرًا من الخبرة واعتمادها كذلك فئة الشباب.

الجدول رقم (09) والشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

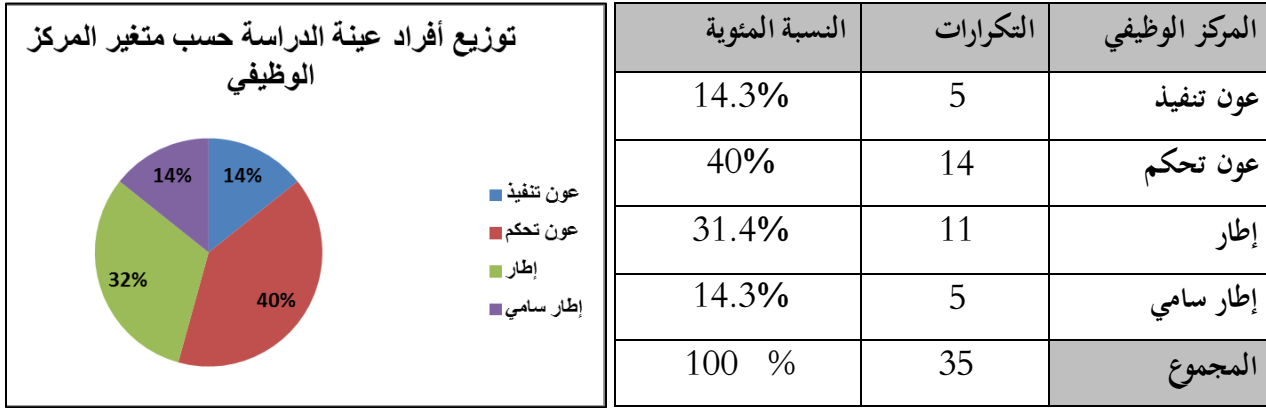


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن 45.7% من عينة الدراسة لهم خبرة علمية من 5 إلى 10 سنوات و 28.6 من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و 14.3% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة في حين

تجد أن نسبة 11.4% من أفراد العينة خبرتهم العلمية أكثر من 15 سنة ويرجع هذا التفاوت لحاجة الشركة للعمال ذوي خبرة للتمكن من الوفاء بمتطلبات ومسؤوليات هذه الأعمال.

الجدول رقم (10) والشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة مناصبهم الوظيفي عون تحكم وأن 31.4% من العينة مناصبهم الوظيفي إطار وأن 14.3% من عينة الدراسة مناصبهم الدراسي إطار سامي وكذلك نفس النسبة عون تنفيذ ومن هنا نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.

المحور الأول	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
البعث الأول الثقافة التنظيمية	1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	4.0857	,95090	عالية
	2	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد	3,7429	1,06668	عالية
	3	تشجع الإدارة العمال لطرح أفكار إبداعية	2,5714	1,14496	منخفضة
	4	يتمكن العاملون من إبداء آرائهم بحرية	2,5714	1,35659	منخفضة
	5	يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العمال	3,4000	1,35473	عالية
	6	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة	2,9714	1,44478	متوسطة
	7	تنظيم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب ذلك	2,6286	1,80009	متوسطة
	8	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	2,6571	1,79776	متوسطة
	9	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	2,9714	1,91719	متوسطة
الدرجة الكلية للبعث الأول: الثقافة التنظيمية			3,0667	0,93554	متوسطة
البعث الثاني	10	في ظل التغيير التعقد والتغيير البيئي باستمرار عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية	3,6000	1,71841	عالية
	11	تلجأ المؤسسة في تطوير هيكلها التنظيمي إلى الاعتماد على أساليب حديثة	3,3714	1,84846	متوسطة
	12	من اجل مواجهة المنافسة ومن اجل مواكبة التطورات تتجه	3,5429	2,00504	عالية

			المنظمة إلى استعمال هياكل معاصرة لتحقيق أهدافها		
عالية	1,77191	3,5048	الدرجة الكلية للبعد الثاني: الهياكل التنظيمية		
عالية	1,92419	3,9429	تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع استراتيجيات	13	البعـد الثالث القيادة
متوسط	1,87778	3,3429	.توجد رؤية مستقبلية تعكس قيمة وفلسفة المؤسسة	14	
عالية جدا	1,92943	4,5714	تم وضع الرسالة في مكان واضح بحيث يسهل الاطلاع عليها	15	
عالية جدا	2,29065	4,4000	القيادة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل والانجاز	16	
عالية جدا	1,88096	4,3143	الدرجة الكلية للبعد الثالث: القيادة		
عالية جدا	2,26853	4,8286	لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات	17	البعـد الرابع تكنولوجيا المعلومات والاتصال
عالية جدا	2,37352	4,8857	توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية(انترانت) لتسهيل عملية نقا الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد	18	
عالية جدا	2,80516	4,3143	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات	19	
عالية جدا	3,00783	4,2000	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب	20	
عالية	3,26247	3,9429	يوجد ضمان لحدثة ودقة وشمولية وتكامل أمن المعلومات والمعارف	21	
عالية	3,45365	3,8857	يتم تكليف احد المتخصصين لتحديث المعلومات بصفة مستمرة	22	
عالية	2,75466	3,7013	الدرجة الكلية للبعد الرابع: البنية التحتية		
عالية جدا	1,45831	4,3429	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تبين النتائج المسجلة في الجدول السابق رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة متطلبات إدارة المعرفة ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد الأول والذي هو الثقافة التنظيمية (30667) وانحراف معياري قدره (0,93554)، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الأول كانت بدرجة متوسطة، إلا أن العبارة الأولى والثانية والخامسة كانت بدرجة عالية والعبارة الثالثة والرابعة كانت بدرجة منخفضة بمتوسط قدره 2,5714.

أما بالنسبة للبعد الثاني والذي هو الهياكل التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارات هذا البعد (35048) وانحراف معياري قدره (177191)، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الثاني كانت بدرجة عالية، إلا أن العبارة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط قدره (3,3714) .

وبالنسبة للبعد الثالث والذي هو القيادة بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4,3143) وانحراف معياري قدره (1,88096)، وهذا يعني أن إجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الثالث كانت بدرجة عالية وعالية جدا باستثناء العبارة الثانية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط قدره 3,3429 .

بينما البعد الرابع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي (3,7013) وانحراف معياري قدره 2,75466، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الرابع كانت بدرجة عالية وعالية جدا .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت (4,3429) وبانحراف معياري قدره 1,45831.

المحور الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.

المحور الثاني	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
البعد الأول نتائج الجودة	23	وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.	3.6286	3.55698	عالية
	24	وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة	3.6	3.70373	عالية
	25	درجة توافر مقاييس لتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الاتصالات	3.4571	3.92835	عالية
	26	تمتلك اتصالات الجزائر أنموذجا خاصا للتعرف على مستوى رضا العاملين	3.4	4.09591	عالية
	27	تمتلك الاتصالات نموذجا خاصا للتعرف على درجة جودة خدماتها	3.7714	4.24323	عالية
الدرجة الكلية للبعد الأول: نتائج الجودة			3.5714	3.86695	عالية
البعد الثاني رضا الزبون	28	يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم	4.3714	4.26398	عالية جدا
	29	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لربائنها من خلال الخدمات المقدمة	4.4857	4.39499	عالية جدا
	30	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	4.0857	4.68647	عالية
	31	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	4.1714	4.82326	عالية
	32	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	4.3714	4.94729	عالية جدا
الدرجة الكلية للبعد الثاني: رضا الزبون			4.2971	4.55305	عالية جدا

عالية جدا	5.04067	4.6571	33	تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	البعد الثالث رضا المؤسسة
عالية جدا	5.28705	4.4	34	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجوده الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات	
عالية جدا	5.41396	4.5714	35	تسعى المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء.	
عالية جدا	5.68323	4.3714	36	تحرص المؤسسة على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	
عالية جدا	5.28698	4.5	الدرجة الكلية للبعد الثالث: رضا المؤسسة		
عالية	5.96037	3.9429	37	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	البعد الرابع رضا المجتمع
عالية	6.22789	3.5143	38	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	
عالية	6.36843	3.8571	39	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء	
عالية	6.10249	3.7714	الدرجة الكلية للبعد الرابع: رضا المجتمع		
عالية	4.54357	4.0857	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

تبين النتائج المسجلة في الجدول السابق رقم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة ممارسة متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي، من منظور أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد الأول والذي هو نتائج الجودة (3.5714) وانحراف معياري قدره (3.86695)، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الأول كانت بدرجة عالية.

أما بالنسبة للبعد الثاني والذي هو رضا الزبون بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارات هذا البعد (4.2971) وانحراف معياري قدره (4.55305)، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الثاني كانت بدرجة عالية وعالية جدا.

وبالنسبة للبعد الثالث والذي هو رضا المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.5) وانحراف معياري قدره (5.28698)، وهذا يعني أن إجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الثالث كانت بدرجة عالية جدا.

بينما البعد الرابع رضا المجتمع بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي (3.7714) وانحراف معياري قدره (6.10249) ، وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الرابع كانت بدرجة عالية.

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت (4.0857) وبانحراف معياري قدره 4.54357 .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

• اختبار دور متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود دور متطلبات إدارة المعرفة لدى اتصالات الجزائر وكالة المسيلة ثم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

ملائمة نموذج الدراسة:

إن الجدول رقم (13) يبين نتائج التباين للانحدار حيث أن المتغير المستقل هو متطلبات إدارة المعرفة في هذه الدراسة، ويمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	F المحسوبة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.997	.954	.000	155.596	167.405	4	669.622	الانحدار
				1.076	30	32.227	الخطأ المتبقي
					34	70.898	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي (0.000) وهو اقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية وتؤكد على وجود اثر ايجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي , كما انه من الملاحظ إن معامل الارتباط (R) يساوي (0.997) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في حين يتضح ان معامل التحديد (0.954) وهذا يعني 95.4% من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مفسر بالتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) ومانسبة 4.6% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة . ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد المتطلبات التي تندرج ضمن إدارة المعرفة . وبناء على ما سبق فانه يوجد دور ايجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وعليه بان الفرضية الرئيسية الأولى تنص على أنه :يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء لدى اتصالات الجزائر وكالة المسيلة معنوية .

• اختبار دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي.

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الذي يتضمن حالين فقط كما هو موضح في الجدول رقم (14):

الحالة	البيان	القرار المتخذ
1	إذا كان مستوى الدلالة (T) اقل أو يساوي مستوى المعنوية أي ($T \leq 0,05$) وكانت معاملات النمطية Beta موجبة أي $beta > 0$	قبول الفرضية
2	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية $T > 0,05$	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محمد خيضر الجزائر، 2015، ص 213.

T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية النمطية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
.000	-7.730		.681	-5.266	ثابت
.2350	1.212	0.54	.216	.262	الثقافة التنظيمية
.758	-.312	-0.21	.170	-0.53	الهياكل التنظيمية
.000	5.019	.488	.235	1.180	القيادة
.000	5.624	.509	.149	.839	البنية التحتية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (15) يمكن تبين ما يلي:

ليس للثقافة التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات الجزائر محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,2350 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T=0,2350$ وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للثقافة التنظيمية في تمييز الأداء المؤسسي لدى عمال اتصالات الجزائر وكالة المسيلة مرفوضة.

ليس للهياكل التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي للعمال محل الدراسة لان مستوى الدلالة يساوي 7580 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T=7580 > 0,05$ وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على دور الهياكل التنظيمية في تمييز الأداء المؤسسي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة مرفوضة .

إن للقيادة دور في تمييز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات المسيلة محل الدراسة لان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T=0,000 < 0,05$ بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة دور المتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغت 0,488 أي ما نسبته 48,8% وهي تعد نسبة معتبرة مقارنة بالمتطلبين سابقين لإدارة المعرفة ، وعليه تأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للقيادة في تمييز الأداء المؤسسي لدى عمال اتصالات الجزائر وكالة المسيلة مقبولة .

إن للبنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور إيجابي في تمييز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات الجزائر وكالة المسيلة لان مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T=0,000 < 0,05$ بالإضافة إلى المعاملات النمطية Beta بلغت 0,509 أي نسبة دور المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تقدر ب 50,9% وهي تعد قيمة مرتفعة نسبيا مقارنة بمتطلبات الأخرى لإدارة المعرفة وعليه يتأكد القول بان الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه : يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة مقبولة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تتعلق بممارسة متطلبات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية لابد من اختيار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الدرجة العلمية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الدرجة العلمية عند مستوى دلالة 0.05 .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (16): تحليل التباين ANOVA لمتغير الدرجة العلمية.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
,000	7,821	9,228	4	36,910	بين المجموعات	المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة
		1,180	30	35,397	داخل المجموعات	
			34	72,307	المجموع	
,000	6,965	84,494	4	337,978	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
		12,13	30	363,291	داخل المجموعات	
			34	701,898	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة.

من الجدول يتضح لنا: أن قيمة sig أقل من 0.05 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الدرجة العلمية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة. كما جاءت نتائج قيمة Sig فيما يخص المحور الثاني أبعاد الأداء المؤسسي أقل من 0.05: أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA بين أفراد العينة حول تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى الخبرة المهنية والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل التباين ANOVA لمتغير الخبرة.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
,134	2,203	3,913	3	11,739	بين المجموعات	المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة
		1,954	31	60,568	داخل المجموعات	
			34	72,307	المجموع	
,107	2,209	41,203	3	123,608	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
		18,655	31	87	داخل المجموعات	
			34	701,898	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة.

من الجدول يتضح لنا: أن قيمة sig أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الخبرة العلمية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة. كما جاءت نتائج قيمة Sig فيما يخص المحور الثاني أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من 0.05: أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة:

H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى دلالة 0.05
H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى دلالة 0.05
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA بين أفراد العينة حول تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى الفئة العمرية والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل التباين ANOVA للفئة العمرية.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
,353	1,129	2,373	3	7,119	بين المجموعات	المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة
		2,103	31	65,188	داخل المجموعات	
			34	72,307	المجموع	
,227	1,526	30,103	3		بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
		19	31		داخل المجموعات	
			34		المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة.

من الجدول يتضح لنا: أن قيمة sig أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الفئة العمرية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة. كما جاءت نتائج قيمة Sig فيما يخص المحور الثاني أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من 0.05: أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05
H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA بين أفراد العينة حول تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى إلى المركز الوظيفي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل التباين ANOVA للمركز الوظيفي.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
,337	1,170	2,452	3	7,356	بين المجموعات	المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة
		2,095	31	64,951	داخل المجموعات	
			34	72,307	المجموع	
,534	,745	15,724	3	47,172	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
		21,120	31	654,726	داخل المجموعات	
			34	701,898	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة.

من الجدول يتضح لنا: أن قيمة sig أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير للمركز الوظيفي فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة.

كما جاءت نتائج قيمة Sig فيما يخص المحور الثاني أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من 0.05:

أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على اتصالات الجزائر وكالة المسيلة؛ ونظرا لأهمية متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي تم إجراء دراسة ميدانية بهذه المؤسسة لكشف مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تأثيرها في تميز و رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وقد تم التطرق إلى تقديم وكالة اتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي ثم تحليل عينة الدراسة، والتعرف على أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، في حين تم اختبار الفروق لتأكد من خلالها لا توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، الخبرة، المركز الوظيفي) وتوجد النسبة (الدرجة العلمية).

إضافة إلى التأكد من وجود أثر إيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للعمال يرجع إلى كل من متطلب القيادة والبنية التحتية، أما فيما يخص الهياكل التنظيمية فليس لها تأثير على أدائهم.

خاتمة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ إدارة المعرفة هي عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ومعالجتها, فرزها, تصنيفها, وتخزينها في قواعد المعرفة, من أنظمة وإجراءات معقدة لذلك مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.
- ✓ وتعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي في تسريع عمليات التطوير لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة.
- ✓ يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية وعوامل بشرية وتكنولوجية.
- ✓ تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس والمراحل في تقييم الأداء من اجل معرفة مستوى المنظمة.
- ✓ لمتطلبات إدارة المعرفة دور كبير وفعال على الأداء المؤسسي فعي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال رفع مستويات الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق مستوى أداء عال ومتميز.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في اتصالات الجزائر المسيلة، تم التوصل الى مجموعة نتائج تطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:

- يسود مستوى مرتفع لمتطلبات إدارة المعرفة في اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- يتميز الأداء المؤسسي لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة مستوى مرتفع .
- ليس للهياكل التنظيمية دور في تميز الأداء المؤسسي للعمال محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 7580 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T_{7580} > 0,05$.
- ليس للثقافة التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات الجزائر محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 02350, وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $T_{2350} > 0,05$.

- إن للقيادة دور في تميز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات المسيلة محل الدراسة لان مستوى الدلالة يساوي 0,000, وهو اقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $0,000 > 0,05$.
T_{0 000} بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة دور المتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغت 0,488 أي مانسبته 488,%. وهي تعد نسبة معتبرة مقارنة بالمتطلبين سابقين لإدارة المعرفة.
- إن للبنية التحتية دور ايجابي في تميز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات الجزائر وكالة المسيلة لان مستوى الدلالة يساوي 0,000, وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي $0,000 > 0,05$.
T_{0 000} بالإضافة إلى المعاملات النمطية Beta بلغت 0,509 أي نسبة دور المتغير المستقل (البنية التحتية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تقدر بـ 50,9%. وهي تعد قيمة مرتفعة نسبيا مقارنة بمتطلبات الأخرى لإدارة المعرفة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي فيما يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المؤسسي.

استنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات على إدارة اتصالات الجزائر:

- تنظيم ندوات وملتقيات علمية عامة من اجل توعية وتحسين متخذي القرار والعمال بأهمية إدارة المعرفة ومتطلباتها إضافة إلى توضيح كيفية الممارسة الصحيحة لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة مع تحديد واضح لمختلف الطرق والإمكانيات اللازمة لنجاحها .
- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة.

- أهمية ترسيخ مفهوم إدارة وأهميته لدى عمال الاتصالات على كافة المستويات الإدارية.
- تدعيم الاهتمام من قبل إدارة اتصالات للثقافة التنظيمية في بيئة العمل واعتبارها مكونا فكريا لا تقل أهمية أبدا عن المكونات المادية الأخرى, إضافة إلى تشجيع الممارسات في هذا الصدد والتي تركز على نشر الثقافة أداء متميزة وقوية من خلال التوجيه الجيد للعمال نحو تحقيق الأهداف الاتصالات وتعزيز درجة الالتزام والمسؤولية الذاتية على أعمالهم.
- التركيز على عمال المستوى التنفيذي أكثر في إبداء آرائهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير الخدمات لأنه هو الأقرب للميدان.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة.

آفاق الدراسة:

في الأخير ارتأينا أن نقدم بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة:

- ❖ دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- ❖ مساهمات إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- ❖ تأثير إدارة المعرفة على إستراتيجية المؤسسة.
- ❖ أثر إستراتيجية إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.

فائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

- 1) خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
- 2) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 3) محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 4) محمد الكرنبي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 5) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق، 2004.

ثانياً- أطروحات الدكتوراه:

- 1) حوحو مصطفى، أطروحة دكتوراه الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية، 2016/2015.
- 2) عبدالوهاب محمد جبين، أطروحة دكتوراه، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، إدارة صحية، 2009.
- 3) فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محمد خيضر الجزائر، 2015.
- 4) هناء عبداوي، أطروحة دكتوراه، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة للشركة الجزائرية للهاتف -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015.

ثالثاً- رسائل الماجستير :

- 1) أحمد بن خليفة، رسالة ماجستير مساهمة إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية:دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية قسم التسيير، 2011/02/09.
- 2) إلياس سالم، رسالة ماجستير، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية محمد بوضياف المسيلة، 2006/09/13.
- 3) حسن بوزناق، رسالة ماجستير إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2013/2012.
- 4) ريغة أحمد الصغير، رسالة ماجستير تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، 2014/2013.
- 5) سمر محمد خليل العلول، رسالة ماجستير، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كلية التربية، 2011.
- 6) سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علم المكتبات، باتنة، الجزائر، 2009/2008.
- 7) شاهد عبد الحكيم، رسالة ماجستير أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2012/2011.
- 8) صالح عبد الحكيم عبد الغفور، ماجستير متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة، في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 9) صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة-، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2010.
- 10) عائشة شفرور، رسالة ماجستير استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة:دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/06/07.
- 11) عريوة محاد، رسالة ماجستير دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 27 جوان 2011.
- 12) محمد إبراهيم خليل العطوي، رسالة ماجستير، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة دراسية تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 13) مريم شكري محمود ندم، رسالة ماجستير تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، قسم المحاسبة، 2013/2012.
- 14) نداء محمد النجار، رسالة ماجستير، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، كلية التجارة، 2012.

رابعاً- المجالات:

- 1) باسل محمد الغزاوي، (دور ادارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة المنظمات الصناعية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، العراق، 2014.
- 2) السعيد بريش، نعيمة يحيوي، (أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في أداء المنظمات وزيادة فعاليتها)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2012/2001.
- 3) الشيخ الداوي، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد7، الجزائر.
- 4) ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007.
- 5) وهيبه داسي، (دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، عدد 11، الجزائر، 2012.

خامساً- الملتقيات:

- 1) علي حسين، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، مداخلة في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكاتب الأردنية ومركز المعلومات في بنية رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 29-31 أكتوبر، 2013.
- 2) محمد البياتي، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 2001.
- 3) محمد صالح، بلقاسم تويزة، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Alavi Maryam & Leidner Dorothy E. Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly vol. 25 No.1, 2001.
- 2) Bouin Xavier, Les Nouveaux Visage du Control de Gestion; Edition Dunod, Paris, 2004.
- 3) Davenport Thomas H. and Prusak Laurence. (1998). Working knowledge: How organizations Manage what they know, Boston, Massachusetts; Harvard Business School press.
- 4) Faucher Jean Baptiste P.L., Everett André M. and Rob Lawson, "Reconstituting knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 3, 2008.
- 5) Hansen Morten T.,Nohria Nitin.,Tierney Thomas ; Quelle est votre stratégie de gestion de savoir. Le management du savoir en pratique. Harvard business review, paris: éditions d'organisation, 2003.
- 6) Kaplan R., & Norton D, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts . Harvard Business Review. , Vol. 12, 2004.
- 7) Kipling Rudyard, Knowledge Management Framework for Government, National Institute for Smart Government, Hyderabad (AP) INDIA, 2007.
- 8) Loudon. Kenneth & Laudon. Jane, Management information systems, seventh, Edition, India, Pearson Education, inc, 2002.
- 9) Mcshane , Steven L, & Glinow , Mary Ann , 2000 Organizational Behavior International edition, Mcoraw Hill Companies , Inc ., USA, 2000.
- 10)Newman & Ganrad , A Framework For Characterizing Knowledge Management Method Practices , and Technologies, George Washington University, 1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المسيلة في: 2018/27/16

الرقم: 2018/143

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء الترتيبات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة (ة) المذكور (ة) بمؤسستكم وشكرا.

لطالب (ة) د. بن - لينة
المؤسسة

موضوع البحث
.....
المؤسسة

اسم المؤسسة المقترحة للترتيب
.....
المؤسسة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)
.....
المؤسسة

المسيلة: 2018/27/16

رئيس القسم

الدكتور
مير أحمد

الهيئة المستقبلة

ALGERIE TELECOM SPA
Direction Opérationnel de M'sila
BECISSA
Abdelouahab

الأستاذ المشرف تباروتية

Toufik

سيدي /سيدتي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي تحت عنوان:

دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي

دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمسيلة

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفقا لما ترونه مناسباً

كما أن دقة النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: د. تمار توفيق

الطالبة: بن حليمة سميرة

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول : المعلومات الشخصية

من فضلك اختر الفئة التي تنتمي إليها ،مستخدماً الإشارة (X)

الدرجة العلمية:	الخبرة:	العمر:	المركز الوظيفي:
<input type="checkbox"/> - ثانوي	<input type="checkbox"/> - أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> - أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> - عون تنفيذ
<input type="checkbox"/> - ليسانس	<input type="checkbox"/> - من 5 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> - أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/> - عون تحكم
<input type="checkbox"/> - ماستر	<input type="checkbox"/> - من 11 الى 15 سنة	<input type="checkbox"/> - أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/> - إطار
<input type="checkbox"/> - ماجستير	<input type="checkbox"/> - أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> - أكبر من 45 سنة	<input type="checkbox"/> - إطار سامي
<input type="checkbox"/> - دكتوراه			

المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة

(من فضلك اختار المدى الذي تراه مناسباً للإجابة على العبارات التالية، مستخدماً الإشارة X)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الثقافة التنظيمية	العدد
					تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.	01
					تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	02
					تشجع الإدارة العمال لطرح أفكار إبداعية.	03
					يتمكن العاملون من إبداء آرائهم بحرية.	04
					يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العمال.	05
					هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة.	06
					تنظيم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب ذلك.	07
					لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم.	08
					هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.	09
الهيكل التنظيمية						العدد
					في ظل التغيير التكنولوجي والتغيير البيئي باستمرار عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية.	01
					تلجأ المؤسسة في تطوير هيكلها التنظيمي إلى الاعتماد على أساليب حديثة .	02
					من أجل مواجهة المنافسة ومن أجل مواكبة التطورات تتجه المنظمة إلى استعمال هياكل معاصرة لتحقيق أهدافها.	03
القيادة						العدد
					تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع استراتيجيات.	01
					توجد رؤية مستقبلية تعكس قيمة وفلسفة المؤسسة.	02
					تم وضع الرسالة في مكان واضح بحيث يسهل الاطلاع عليها.	03
					القيادة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل والانجاز.	04
تكنولوجيا المعلومات والاتصال						العدد
					لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات.	01
					توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية(انترنت) لتسهيل عملية نقاء الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.	02

					03	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخرن المعلومات.
					04	تسهل الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب .
					05	يوجد ضمان لحدثة ودقة وشمولية وتكامل أمن المعلومات والمعارف.
					06	يتم تكليف احد المتخصصين لتحديث المعلومات بصفة مستمرة.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

(من فضلك اختار المدى الذي تراه مناسباً للإجابة على العبارات التالية، مستخدماً الإشارة X)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نتائج الجودة	العدد
					01	وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.
					02	وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة.
					03	درجة توافر مقاييس لتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الاتصالات.
					04	تمتلك اتصالات الجزائر نموذجاً خاصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين.
					05	تمتلك الاتصالات نموذجاً خاصاً للتعرف على درجة جودة خدماتها.
رضا الزبون						العدد
					01	يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم.
					02	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة.
					03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.
					04	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها.
					05	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.
رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)						العدد
					01	تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لايؤثر على جودتها.

					02	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجوده الخدمة إلىأقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة و الاتقان وتلبية الرغبات.
					03	تسعى المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء.
					04	تحرص المؤسسة على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)						العدد
					01	تحرص المؤسسة علىتحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة .
					02	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني.
					03	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء.

شكرا على كرم تعاونكم

الملحق رقم (4): بيان بأسماء المحكمين

مكان العمل	الأساتذة المحكمين	
جامعة المسيلة	د. تمار توفيق	01
جامعة المسيلة	د. بركاتي حسين	02
جامعة المسيلة	د. بيصار عبد المطلب	03
جامعة المسيلة	د. زاوش رضا	04
جامعة برج بوعريريج	د. بن قطاف أحمد	05
جامعة الأغواط	د. مويزة أحمد	06

الملحق 3

أولاً: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمـر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحـت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و محبرة على إثبات

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
 - تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
 - تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة ؛
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".
- فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.

2- أهدافها و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

فروع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.



اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليا بشبكات الإنترنت Intranet،

الفروع الثالث اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيايات الساتل والأقمار الصناعية.

- هيكل اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر

المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها .

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة،

ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه

المديريات الإقليمية على مديريات عملية أين تواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولا: نشأتها و تعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

المهام الرئيسية

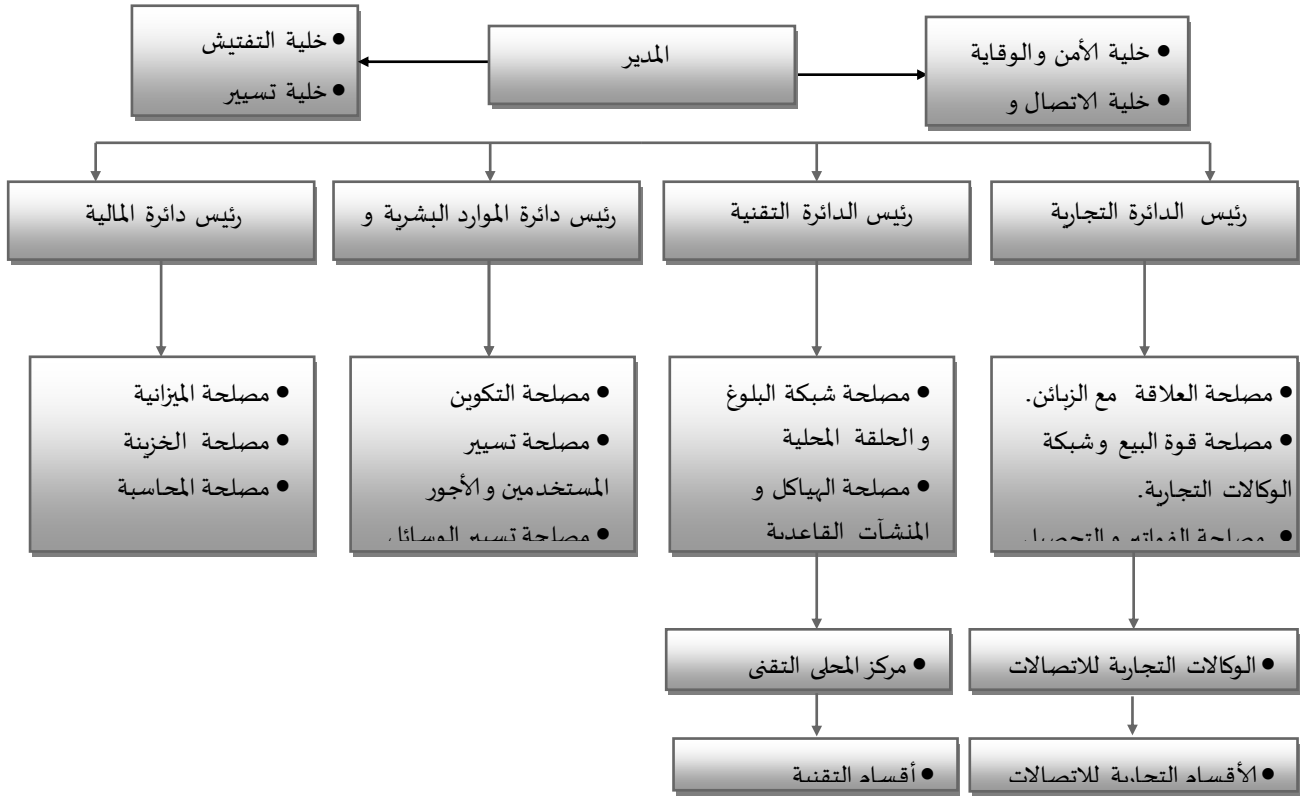
يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المهكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر

ثالثا:منتوجاتها و خدماتها:

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل،هايلة،جواب،حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الأصدقاء الخمس ...الخ.

رابعا:حظيرة المشتركين :

يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و 14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي :

حظيرة المشتركين

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
WLL الهاتف الثابت اللاسلكي	24000	14175
ADSL FAWRI مشتركى إنترنت	15196	14088
ADSL EASY مشتركى إنترنت	6724	5301
ADSL ANIS مشتركى إنترنت	1468	1468
ADSL مجموع مشتركى إنترنت	23388	20875
WLL DATA مشتركى إنترنت	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات		1120
عدد المخادع الهاتفية -اتصالات الجزائر		107
عدد مقاهي الانترنت		45

الهيكلة التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



الهيكـل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أولاً: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الميكال التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
 - تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
 - تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - تحديد الإطار المؤسسي لسلمة ضبط مستقلة وحرّة ؛
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".
- فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.

2- أهدافها و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

ثالثا: فروع وهياكل مجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتسائر التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

فروع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.



اتصالات الجزائر للأترنت "جواب": مختص في تكنولوجياية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet،

الفروع الثالث اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيايات الساتل والأقمار الصناعية.

- هياكل اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها . فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرينات الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرينات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر

المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولا: نشأتها و تعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

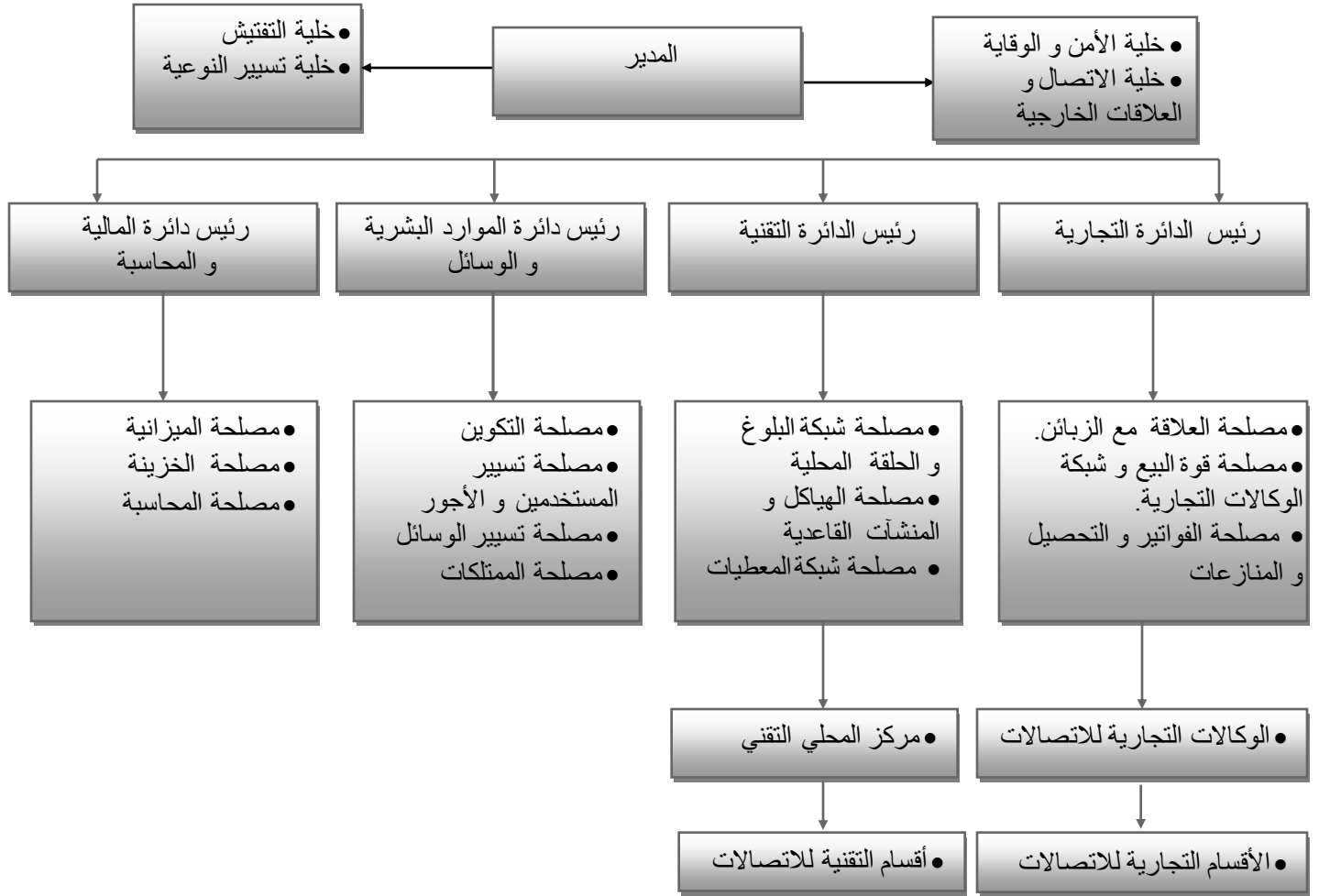
المهام الرئيسية

- يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛
 - تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
 - زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
 - إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
 - تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
 - تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

ثالثا:منتجاتها و خدماتها:

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلة، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة و الأصدقاء الخمس... الخ.

رابعا:حظيرة المشتركين :

يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و 14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي :

حظيرة المشتركين

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
WLL الهاتف الثابت اللاسلكي	24000	14175
ADSL FAWRI مشتركى إنترنت	15196	14088
ADSL EASY مشتركى إنترنت	6724	5301
ADSL ANIS مشتركى إنترنت	1468	1468
ADSL مجموع مشتركى إنترنت	23388	20875
WLL DATA مشتركى إنترنت	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات		1120
عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر		107
عدد مقاهي الانترنت		45

المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المهكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



الملحق 4 : ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.995	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	39

الملحق 5 : التكرارات والنسب المئوية

الدرجة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
ليسانس	10	28.6	28.6	48.6
ماستر	15	42.9	42.9	91.4
ماجستير	2	5.7	5.7	97.1
دكتوراه	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	28.6	28.6	28.6
أقل من 5 سنة				
من 5 الى 10 سنة	16	45.7	45.7	74.3
من 11 الى 15 سنة	5	14.3	14.3	88.6
اكثر من 15 سنة	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	17.1	17.1	17.1
أقل من 25 سنة				
أقل من 35 سنة	19	54.3	54.3	71.4
أقل من 45 سنة	6	17.1	17.1	88.6
اكبر من 45 سنة	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	14.3	14.3	14.3
عون_تنفيذ				
عون_تحكم	14	40.0	40.0	54.3
اطار	11	31.4	31.4	85.7
اطار_يسامي	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الملحق 6 : المتوسطات والانحرافات .

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	35	0	4.0857	.95090
تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد	35	0	3.7429	1.06668
تشجع الإدارة العمال لطرح أفكار إبداعية	35	0	2.5714	1.14496
يتمكن العاملون من إبداء آرائهم بحرية	35	0	2.5714	1.35659
يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العمال	35	0	3.4000	1.35473
هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة	35	0	2.9714	1.44478
تنظيم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب ذلك	35	0	2.6286	1.80009
لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	35	0	2.6571	1.79776
هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي المحدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	35	0	2.9714	1.91719
في ظل التغيير التعتد والتغيير البيئي باستمرار عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية	35	0	3.6000	1.71841
تلجأ المؤسسة في تطوير هيكلها التنظيمي إلى الاعتماد على أساليب حديثة	35	0	3.3714	1.84846
من أجل مواجهة المنافسة ومن أجل مواكبة التطورات تتجه المنظمة إلى استعمال هياكل معاصرة لتحقيق أهدافها	35	0	3.5429	2.00504
تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع استراتيجيات	35	0	3.9429	1.92419
توجد رؤية مستقبلية تعكس قيمة وفلسفة المؤسسة	35	0	4.3429	1.87778
تم وضع الرسالة في مكان واضح بحيث يسهل الاطلاع عليها	35	0	4.5714	1.92943
القيادة قادرة للعاملين في الدافعية نحو العمل والانجاز	35	0	4.4000	2.29065

لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستندات والمعلومات	35	0	4.8286	2.26853
توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية(انترانت) لتسهيل عملية نقا الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد	35	0	4.8857	2.37352
تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخرن المعلومات	35	0	4.3143	2.80516
تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب	35	0	4.2000	3.00783
يوجد ضمان لحدائة ودقة وشمولية وتكامل أمن المعلومات والمعارف	35	0	3.9429	3.26247
يتم تكليف احد المتخصصين لتحديث المعلومات بصفة مستمرة	35	0	3.8857	3.45365
وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.	35	0	3.6286	3.55698
وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة	35	0	3.6000	3.70373
درجة توافر مقاييس لتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الاتصالات	35	0	3.4571	3.92835
تمتلك اتصالات الجزائر أنموذجا خاصا للتعرف على مستوى رضا العاملين	35	0	3.4000	4.09591
تمتلك الاتصالات نموذجا خاصا للتعرف على درجة جودة خدماتها	35	0	3.7714	4.24323
يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم	35	0	4.3714	4.26398
تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة	35	0	4.4857	4.39499
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	35	0	4.0857	4.68647
تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	35	0	4.1714	4.82326
تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	35	0	4.3714	4.94729
تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	35	0	4.6571	5.04067

تهدف المؤسسة إلى الوصول بجوده الخدمة إلىأقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات	35	0	4.4000	5.28705
تسعى المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء	35	0	4.5714	5.41396
تحرص المؤسسة على استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	35	0	4.3714	5.68323
تحرص المؤسسة علىتحسين صورتها الاجتماعية بين كافةالمتعاملين وفئاته المختلفة	35	0	3.9429	5.96037
تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والاسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	35	0	3.5143	6.22789
تعمل المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها	35	0	3.8571	6.34843
متطلبات ادارة المعرفة	35	0	3.7013	1.45831
ابعاد الاداء المؤسسي	35	0	4.0857	4.54357
متطلب الثقافة التنظيمية	35	0	3.0667	.93554
متكلب الهياكل التنظيمية	35	0	3.5048	1.77191
متطلب القيادة	35	0	4.3143	1.88096
متطلب البنية التحتية	35	0	4.3429	2.75466
بعد نتائج الجودة	35	0	3.5714	3.86695
بعد رضا الزبون	35	0	4.2971	4.55305
بعد رضا المؤسسة	35	0	4.5000	5.28698
بعد رضا المجتمع	35	0	3.7714	6.10249

الملحق 7 الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.977 ^a	.954	.948	1.03725	1.993

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.977 ^a	.954	.948	1.03725	1.993

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية الهياكل متطلب, التنظيمية الثقافة متطلب, التحتية البنية متطلب, القيادة متطلب

b. Variable dépendante : المؤسسي الاداء ابعاد

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	669.622	4	167.405	155.596	.000 ^a
	Résidu	32.277	30	1.076		
	Total	701.898	34			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة متطلب, التنظيمية الهياكل متطلب, التنظيمية الثقافة متطلب, التحتية البنية متطلب

b. Variable dépendante : المؤسسي الاداء ابعاد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-5.266-	.681		-7.730-	.000		
	متطلب الثقافة التنظيمية	.262	.216	.054	1.212	.235	.775	1.291
	متطلب الهياكل التنظيمية	-.053-	.170	-.021-	-.312-	.758	.350	2.861
	متطلب القيادة	1.180	.235	.488	5.019	.000	.162	6.176
	متطلب البنية التحتية	.839	.149	.509	5.624	.000	.187	5.340

a. Variable dépendante : المؤسسي الاداء ابعاد

الدرجة العلمية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
متطلبات ادارة المعرفة	Inter-groupes	36.910	4	9.228	7.821	.000
	Intra-groupes	35.397	30	1.180		
	Total	72.307	34			
ابعاد الاداء المؤسسي	Inter-groupes	337.978	4	84.494	6.965	.000
	Intra-groupes	363.921	30	12.131		
	Total	701.898	34			

الفئة العمرية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
متطلبات ادارة المعرفة	Inter-groupes	7.119	3	2.373	1.129	.353
	Intra-groupes	65.188	31	2.103		
	Total	72.307	34			
ابعاد الاداء المؤسسي	Inter-groupes	90.309	3	30.103	1.526	.227
	Intra-groupes	611.589	31	19.729		
	Total	701.898	34			

المركز الوظيفي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
متطلبات ادارة المعرفة	Inter-groupes	7.356	3	2.452	1.170	.337
	Intra-groupes	64.951	31	2.095		
	Total	72.307	34			
ابعاد الاداء المؤسسي	Inter-groupes	47.172	3	15.724	.745	.534
	Intra-groupes	654.726	31	21.120		
	Total	701.898	34			

الملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ومن خلال هذا الدور نريد توضيح العلاقة بين المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وتمت دراسة الحالة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمسيلة، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، تم توزيع (50) استبانة على عينة عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة، واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي تساعدنا على تحليل الاستبيانات الموزعة.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عالية، وعلى إدراك لممارسة متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة، بالإضافة إلى أن دور متطلبات إدارة المعرفة في تمييز الأداء المؤسسي قد تحقق بدرجة عالية في المؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

The main objective of this study is to learn about the role of knowledge management requirements in distinguishing the institutional performance of the Algerian Telecom Corporation in Msila. Through this role we want to clarify the relationship between the independent variable (knowledge management requirements) and the dependent variable (institutional performance).

A questionnaire was designed to collect the data of the study. Fifty questionnaires were distributed on the sample of Algerian communication workers in Msila. We used the statistical analysis program (SPSS) which helps us to analyze the distributed questionnaires.

Finally, the results of the study showed that the degree of application of the knowledge management requirements at the Algerian Telecom Corporation in Msila is high, and the awareness of the practice of knowledge management requirements in the institution. In addition, the role of knowledge management requirements in the excellence of the institutional performance has achieved a high degree of communication in Algeria.

Keywords: Knowledge Management Requirements, Organizational Performance, Information and Communication Technology, Organizational Culture.