

جامعة قسنطينة 3-صالح بونيدر

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري



التخصص: تنظيم سياسي وإداري

الشعبة: علوم سياسية/ الفرع: تنظيم سياسي وإداري

إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قسنطينة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إعداد الطالب (ة):

شهيناز بلمرابط

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة قسنطينة 3-صالح بوبنيدر

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري



الرقم التسلسلي:

الرمز:

التخصص: تنظيم سياسي وإداري

الشعبة: علوم سياسية/ الفرع: تنظيم سياسي وإداري

إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قسنطينة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إعداد الطالب (ة):

شهيناز بلمرابط

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د عبد العزيز شرابي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 3	رئيسا
أ.د مليكة فريمش	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 3	مشرفا ومقرراً
أ.د صالح زياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشاً
أ.د مكي دراجي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عضوا مناقشاً
د. مريم مولاهايم	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 3	عضوا مناقشاً
أ.د أمين البار	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي تبسة	عضوا مناقشاً

السنة الجامعية 2024/2023

التصريح الشخصي

بعد الاطلاع على أحكام الأمر رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 وخاصة المادة الثالثة منه،
أصرح أن الأطروحة التي قدمتها للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث/علوم من كلية/العلوم
السياسية جامعة قسنطينة 3-صالح بونيدر، هي نتيجة جهد شخصي احترمت فيه أخلاقيات البحث
العلمي (وخاصة منها: تجنب السرقة العلمية واحترام خصوصية "المبحوثين") وأتحمل مسؤولية محتوياتها.
كما أعلن أنه "يسمح بالافتباس منها شريطة الإقرار بذلك وفق قواعد المنهجية العلمية. وأكد أن نص
أطروحتي تمت مراجعته لغويا من قبل متخصصين.

الطالبة

بلمرابط شهيناز

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله دائما وأبدا، الحمد لله حبا وشكرا وتقديرا، الحمد لله الذي بتوفيقه ورعايته طويت صفحة من التعب والجهد وأنجزت هذا العمل المتواضع.

يُعد ردّ الفضل لأهله من أبسط ما يمكن أن يقدمه الإنسان لأخيه الإنسان، لهذا أودّ أن أقول في المقام الأول شكرا للأستاذة المشرفة أ.د. فريمش مليكة على جميع المجهودات والتوجيهات التي قدمتها لي من أجل إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة المحكمين الذين أناروا طريقي بالمزيد من العلم والمعرفة، ولم يبخلوا بتوجيهاتهم ونصائحهم وارشاداتهم، وأذكر على وجه الخصوص د. بن زادري مريم و أ.د. بن عبد الرحمان ياسمينية.

كما أتقدم بشكر خاص إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتصويبه وتحسينه، سائلة الله أن يثيبهم عني خيرا.

وشكر كبير لكل هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية بجامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر قسنطينة التي لم تبخل عليّ بأي معلومة طوال مشواري الدراسي، وبالخصوص الأستاذ دمدم رضا الذي يم يبخل علي من العلم شيئا، شكرا جزيلا على دعمكم.

والشكر الموصول إلى مدير الموارد البشرية حمادي حمزة بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بقسنطينة.

وشكرا لكل من ساندني من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي

إلى جدي بلمرابط بلقاسم وجدتي بن قدوار زبيدة رحمهما الله.

إلى حبيبة قلبي ورفيقة دربي صديقتي خولة نيني رحمها الله.

إلى من فارقتني في هذه الحياة وأشتاق إلى رؤيتها صديقتي صفاء بن عيسى رحمها الله.

إلى من كانت سندي في هذه الحياة أمي الغالية فطيمة عناني أطل الله في عمرها.

إلى أبي محي الدين نور حياتي حفظه الله الذي أفنى عمره ليظل عوناً لي.

إلى جدي عناني علي وجدتي بوشوشة مباركة أطل الله في عمرهما.

إلى إخوتي بلال، سليمان وياديس الذين أشدّ بهم عضدي في هذه الحياة.

إلى أخواتي حبيبات قلبي كاميليا، وردة، إلهام وبتول الذين الحياة لا تساوي شيئاً وفرحتي لا تكتمل إلا

بهن.

إلى زوجي حبيبي ومصدر قوتي وطاقتي الذي ملأ حياتي بالتحدي من أجل إنهاء هذا العمل وتخطي

الصعاب.

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني وفرحتي الأولى وقلبي النابض ابنتي لين مريم البتول حفظها الله.

إلى صديقتي الوفيتين أسماء كلو وهاجر نقوب.

إلى أولاد إخوتي: أنس، محمد براء، محمد رسيم، أنيا نرسيان ليحملوا مشعل العلم والمعرفة

بعدي.

الملخص:

تأتي أهمية هذه الدراسة في ضوء الحاجة الملحة لفهم وتحليل مختلف تطورات موضوع إدارة المعرفة باعتباره من أحدث المواضيع التي تزايد الاهتمام بها بفعل تنامي التحولات الرهيبة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت معظم المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها تولي اهتماما كبيرا للمعرفة، لاسيما بعد ادراكها أنها ثروة لا تنتضب بكثرة استعمالها، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة عند إدارتها بشكل جيد، حيث يعد الاعتماد على إدارة المعرفة من الأمور الضرورية لبناء اقتصاد قوي، لأن الموارد المادية أصبحت غير كافية لتحقيق التفوق والنجاح في ساحة المنافسة، وإنما يجب التحول نحو الاستثمار في الموارد غير المادية، كذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة تقديم تصور شامل حول مدى تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة".

اعتمدت هذه الدراسة على العديد من الأسس التحليلية المنهجية، بغية الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة، أهمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التأصيل النظري لمفهوم إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومنهج دراسة الحالة بهدف معرفة مدى تطبيق المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة لإدارة المعرفة والحصول على البيانات من مصدرها، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل بغية استجابة جميع مفردات مجتمع الدراسة، المنهج الإحصائي وقد تم استخدامه في تبويب المعلومات وتحويلها إلى لغة أرقام قصد تحليلها والتأكد من صحة الفرضيات، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير في سبب عدم فعالية معظم الإصلاحات التي قامت بها، والمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تولي أهمية كبيرة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية، كذلك تمتلك الموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتتوافق الثقافة التنظيمية بها مع مبادئ إدارة المعرفة. وعليه فإن تبني أسلوب إدارة المعرفة بمفهومه العلمي الصحيح في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وتطبيقه أصبح أمرا ضروريا من أجل الاندماج في اقتصاد السوق ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

The importance of this study can be ascribed to the urgent need to understand and analyze the various developments in knowledge management, as it is one of the most recent subjects to which interest has grown as a result of the dramatic and growing transformations in the field of information and communication technologies, as most institutions of all types and sizes have begun to pay close attention to knowledge, especially after realizing that it is a resource. Indeed, material resources have become insufficient to achieve excellence and success in the competitive arena, and it is time to move on to investing in resources. The importance of this study also underlines the attempt to provide a global vision on the extent of the application of knowledge management in the Operational Directorate of "Algerian Telecom Constantine".

This study was based on several analytical-methodological foundations, to cover all aspects of the subject of the study, the most important of which is the descriptive analytical approach through the theoretical explanation of the concept of knowledge management and the Algerian public economic institution, and the case study approach with the aim of finding out to what extent the practical management of Algerian Telecom in Constantine applies knowledge management and to obtain the data from their source. The exhaustive survey method was used to respond to all components of the study population. The statistical method was used to tabulate the information and transform it into the language of figures in order to analyze it and check the validity of the hypotheses, using the questionnaire as the basic tool for collecting data relating to the study hypotheses.

The study concluded that Algeria's public economic institutions urgently need to rethink the reasons for the ineffectiveness of most of the reforms they have undertaken. Algeria's "Operational Telecommunications Directorate Constantine" pays great importance to the application of knowledge management processes in its administrative practices, and it also has human resources at its disposal. It has the skills, information and communication technologies needed to implement knowledge management and its organizational culture is compatible with the principles of knowledge management. Consequently, the adoption of the knowledge management method in its correct scientific sense in Algeria's public economic institutions and its application have become necessary to integrate into the market economy and advance economic growth.

Keywords: Knowledge, knowledge management, Algerian Public Economic Corporation, Human Resources, Information and communications technology, Organizational culture.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الموضوع
	التصريح الشخصي
	الشكر
	الإهداء
4	الملخصان
11	قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول
18	قائمة المختصرات
20	1. مقدمة
24	1.1 تحديد اشكالية الدراسة
25	2.1 فرضيات الدراسة
26	3.1 أسباب اختيار الموضوع
27	4.1 أهمية الدراسة وأهدافها
29	5.1 حدود الدراسة
29	6.1 منهجية الدراسة
30	7.1 الدراسات السابقة
34	8.1 أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	9.1 هيكل الدراسة
37	2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية
38	1.2 ماهية المعرفة
38	1.1.2 أساسيات حول المعرفة: النشأة والتطور، التعريف، الأهمية، الخصائص
44	2.1.2 أنواع المعرفة
47	3.1.2 مصادر المعرفة
49	4.1.2 فريق المعرفة
52	2.2 إدارة المعرفة: المنطلقات والأسس
52	1.2.2 أساسيات حول إدارة المعرفة: النشأة والتطور، النظريات، الاستراتيجيات، العمليات والمتطلبات
59	2.2.2 نظريات إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

64	3.2.2 استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة
72	4.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
83	5.2.2 علاقة إدارة المعرفة باقتصاد المعرفة
87	3.2 المؤسسة العمومية الاقتصادية: الأشكال، الأهداف والوظائف
87	1.3.2 تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية
89	2.3.2 أشكال المؤسسة العمومية الاقتصادية
90	3.3.2 أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية
92	4.3.2 وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية
93	4.2 انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية الاقتصادية
93	1.4.2 دور إدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية
95	2.4.2 مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية
96	3.4.2 دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية
101	3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح
102	1.3 مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: قبل الإصلاح
103	1.1.3 مرحلة التسيير الذاتي 1962-1966
104	2.1.3 مرحلة المؤسسة العامة 1966-1971
105	3.1.3 مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980
107	4.1.3 المخططات التنموية في الجزائر 1967-1979
116	2.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة الثمانينات
117	1.2.3 أزمة النفط والديون الخارجية للجزائر
117	2.2.3 إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة العمومية
123	3.2.3 استقلالية المؤسسات 1988
127	3.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة التسعينات
127	1.3.3 امتداد أزمة المديونة
129	2.3.3 برنامج الاستقرار الاقتصادي
138	3.3.3 سياسة الخصخصة
145	4.3.3 البرامج التنموية في الجزائر من 2001 إلى غاية 2030
158	4. استخدامات المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

فهرس المحتويات

159	1.4 المعرفة في الجزائر وفقا لمؤشر المعرفة العالمي 2021 للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
159	1.1.4 مؤشر المعرفة العالمي حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
176	2.1.4 تحليل نتائج المعرفة في الجزائر وفقا لمؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021
185	2.4 اقتصاد المعرفة في الجزائر
185	1.2.4 مجهودات الجزائر في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة
200	2.2.4 معيقات توجه الجزائر نحو اقتصاد المعرفة
201	3.2.4 سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة
204	3.4 تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في مجال إدارة المعرفة
204	1.3.4 عرض تجربة المؤسسة الافريقية للزجاج بجيجل في مجال إدارة المعرفة
205	2.3.4 عرض تجربة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب وهران في مجال تطبيق إدارة المعرفة
206	3.3.4 عرض تجربة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة في مجال تطبيق إدارة المعرفة
211	5 الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)
212	1.5 التعريف بميدان الدراسة: مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة
212	1.1.5 التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
213	2.1.5 فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
214	3.1.5 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
214	4.1.5 التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة
215	2.5 المعالجة المنهجية والاحصائية للدراسة
215	1.2.5 مجتمع الدراسة وحدودها
219	2.2.5 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
228	3.2.5 الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
244	3.5 عرض ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها
245	1.3.5 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
248	2.3.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور عمليات إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

258	3.2.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
264	4.2.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية
272	4.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
272	1.4.5 نتائج اختبار الفرضية الأولى
281	2.4.5 نتائج اختبار الفرضية الثانية
286	3.4.5 نتائج اختبار الفرضية الثالثة
295	6. الخاتمة
296	1.6 نتائج الدراسة
299	2.6 الاقتراحات
303	3.6 آفاق الدراسة
304	7. قائمة المصادر
322	8. الملاحق

قائمة الأشكال والمخططات البيانية
والجداول

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج عملية خلق المعرفة.	59
02	حلزونية المعرفة SECI حسب نوناكا وتاكيوتشي.	61
03	لولب توليد المعرفة.	62
04	نموذج إدارة المعرفة عند كارل وبق CARL WIIG	63
05	نموذج الدراسة	219
06	ملخص اختبار الفرضية الأولى وفرضيات الفرعية التابعة لها.	281
07	ملخص اختبار الفرضية الثانية وفرضيات الفرعية التابعة لها.	285
08	ملخص اختبار الفرضية الثالثة وفرضيات الفرعية التابعة لها.	293
09	المخطط المقترح إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	302

فهرس المخططات البيانية:

الرقم	عنوان المخطط البياني	الصفحة
01	المؤشرات القطاعية للدول الثمانية الأولى ذات الأداء المتميز من حيث البنية التحتية المعرفية.	166
02	بعض الدول ذات الأداء القوي من حيث البنية التحتية المعرفية.	169
03	بعض الدول ذات الأداء المتوسط من حيث البنية التحتية المعرفية.	171
04	بعض الدول ذات الأداء المتواضع من حيث البنية التحتية المعرفية.	173
05	الدول الثمانية التي تحتل الصدارة من حيث الأداء الضعيف للبنية التحتية المعرفية.	175
06	المؤشرات القطاعية للمعرفة في الجزائر	176
07	مؤشر التعليم الجامعي في الجزائر.	178
08	مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني في الجزائر	179
09	مؤشر التعليم العالي في الجزائر.	180
10	مؤشر البحث والتطوير والابتكار في الجزائر.	181
11	مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.	182
12	مؤشر الاقتصاد في الجزائر.	183

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

184	مؤشر البيئة التمكينية في الجزائر.	13
191	تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	14
192	تطور كثافة الهاتف النقال في الجزائر من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	15
195	تطور عدد اشتراكات شبكة الأنترنت الثابت في الجزائر من سنة 2015 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	16
196	تطور عدد الاشتراكات في شبكة الأنترنت النقال من سنة 2017 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	17
225	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ككل.	18
245	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	19
246	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	20
247	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المنهية.	21
345	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	22
258	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة	23
264	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا الاعلام والاتصالات.	24
271	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية	25

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.	46
02	هيكل الاستثمارات في الخطة الثلاثية 1967-1969.	108
03	توزيع الاستثمارات داخل القطاع الصناعي 1967-1969.	109
04	هيكل الاستثمارات في الخطة الرباعية الأولى 1970-1973.	111
05	توزيع الاستثمار داخل القطاع الصناعي خلال المرحلة 1970-1973.	112
06	توزيع الاستثمارات في الخطة الرباعية الثانية 1974-1977.	114
07	توزيع الاستثمارات على فروع القطاع الصناعي خلال المرحلة 1974-1977.	115
08	استثمارات المخطط الخماسي الأول 1980-1984.	120
09	تقسيم المؤسسات العمومية الاقتصادية بين الفروع الثمانية لصناديق المساهمة.	126
10	تطور المديونية الجزائرية في الفترة الممتدة من 1990-1998.	128
11	التوزيع القطاعي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي.	146
12	المخصصات المالية للبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي خلال الفترة الممتدة من 2005-2009.	148
13	مضمون البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014.	150
14	ترتيب الدول وفقا لمؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021.	161
15	المؤشرات القطاعية للدول الثمانية الأولى ذات الأداء المتميز من حيث البنية التحتية المعرفية.	166
16	بعض الدول التي كان أدائها قوي من حيث البنية التحتية المعرفية.	168
17	بعض الدول التي كان أدائها متوسط من البنية التحتية المعرفية.	170
18	بعض الدول التي كان أدائها متواضعا من حيث البنية التحتية المعرفية.	172
19	بعض الدول الثمانية التي تحتل الصدارة من حيث الأداء الضعيف للبنية التحتية المعرفية.	174
20	المؤشرات القطاعية للمعرفة في الجزائر.	176

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

191	تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2014 إلى السداسي الأول من سنة 2020.	21
192	تطور كثافة الهاتف النقال من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	22
194	تطور عدد اشتراكات شبكة الأنترنت الثابت من سنة 2015 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	23
195	تطور عدد الاشتراكات في الأنترنت النقال من سنة 2017 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.	24
198	بعض المواقع المختصة بالتجارة الالكترونية في الجزائر.	25
221	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها.	26
222	الأوزان المعطاة للخيارات حسب مقياس ليكرت الخماسي	27
222	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.	28
223	نتائج توزيع الاستثمارات.	29
224	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	30
226	قيم معامل النبات وتفسير دلالتها.	31
226	خصائص معامل الارتباط.	32
229	معامل ألفا كرونباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة.	33
230	معامل ألفا كرونباخ لمحور الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	34
231	معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية.	35
232	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول " توليد المعرفة".	36
234	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني " تخزين المعرفة".	37
235	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث " توزيع المعرفة".	38
236	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع " تطبيق المعرفة".	39
237	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة.	40
338	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول " الموارد البشرية".	41
239	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".	42
240	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	43
341	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول " البيئة التعاونية".	44
342	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني " ممارسات الإدارة العليا".	45

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

243	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث " القيم التنظيمية".	46
244	يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث الثقافية التنظيمية.	47
245	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	48
246	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	49
247	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	50
248	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	51
249	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة.	52
251	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة.	53
253	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد توزيع المعرفة.	54
255	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة.	55
257	تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.	56
259	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الموارد البشرية.	57
261	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	58
263	تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	59
265	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد البيئة التعاونية.	60
267	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد ممارسات الإدارة العليا	61
269	نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية	62
270	تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية	63
273	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	64
274	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى).	65
276	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى).	66
278	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأولى)	67

قائمة الأشكال والمخططات البيانية والجداول

279	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأولى).	68
283	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية).	69
284	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية).	70
287	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)	71
288	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة)	72
290	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة).	73
291	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة)	74

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

-نموذج حلزونية المعرفة: (SECI): knowledge spiral model ، حيث أن:

- ✓ S Socialization التنشئة
- ✓ E externalization التجسيد
- ✓ C combination الترابط
- ✓ I internalization التذويت

-نظام التعليم العالي في الجزائر (الليسانس، الماستر، الدكتوراه) licence- Le système LMD (master-doctorat

- الخط الرقمي المشترك غير المتناظر: (ADSL) Asymmetric Digital Subscriber Line

- برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية: (spss) statistical package for the sociale sciences Spss

- الدلالة الإحصائية: (Sig): statistical significance

- درجة الحرية: (DF): degrees of freedom

- معامل الارتباط: (R): Correlation Rate

- اختبار T لعينة واحدة one-sample -T- test

1. مقدمة

1.1 تحديد اشكالية الدراسة

2.1 فرضيات الدراسة

3.1 أسباب اختيار الموضوع

4.1 أهمية الدراسة وأهدافها

5.1 حدود الدراسة

6.1 منهجية الدراسة

7.1 الدراسات السابقة

8.1 أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية

والدراسات السابقة

9.1 هيكل الدراسة

1. مقدمة

تعرف بيئة الأعمال في وقتنا الحالي الكثير من التطورات والتحول المتسارعة، نتيجة للتقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مما فرض على المؤسسات التي تريد النجاح والاستمرار والريادة مواكبة هذه التطورات، وذلك من خلال تغيير فكرها التقليدي القائم على الانتاج ورأس المال المادي إلى الفكر القائم على المعرفة، التي أصبحت المحرك الأساسي للمؤسسات المعاصرة، وعاملا مهما في خلق الثروة، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في تحقيق القيمة المضافة لها. من هنا تسارعت هذه الأخيرة إلى البحث عن أفضل السبل لاكتساب المعرفة وإنتاج ما هو جديد منها، واستغلال ما لديها من معارف بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع، وتشجيع الموظفين على الابداع وتشارك المعرفة فيما بينهم، فازدهار المؤسسات وتطورها ومدى فعاليتها أصبح يقاس بما لديها من معارف، وكيفية استخدامها بطريقة أمثل تساعد على الازدهار والرقى، ولا يكون ذلك من وجهة نظرنا إلا من خلال الاعتماد على أسلوب إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة أسلوبا اداريا حديثا، وتطورا فكريا مهما في حياة مؤسسات اليوم، والتي أدركت أن المعرفة التي تمتلكها دون فعل الإدارة ليس لها أي منفعة أو فائدة، وأن السبب الرئيسي لتخلف المؤسسات راجع لسوء إدارتها للمعرفة المتاحة عندها، أو عجزها على تقاسمها وتشاركها وايصالها للمعنيين في مختلف المستويات. كما تساعد إدارة المعرفة المؤسسات على تحسين أعمالها وحل المشاكل التي تواجهها في أي وقت، واكسابها ميزة تنافسية تجعلها تحتل الريادة في سوق العمل، خاصة أنها تنشط في بيئة يتزايد فيها الضغط الداخلي والخارجي على التغيير والتحسين وطرح كل ما هو جديد من منتجات وخدمات عالية الجودة قصد ريادةها في هذا المجال، غير أن نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على التطبيق الفعلي لمختلف عملياتها، بدءا بتوليد المعرفة، من خلال ابتكار معارف جديدة، ثم تخزينها وحفظها بغية تسهيل عملية استردادها وقت الحاجة إليها، وتتم هذه المرحلة عن طريق استخدام الأنظمة التقنية المتطورة، ويعتبر أفضل شكل لتخزين المعرفة هو إنشاء ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، بحيث تكون عبارة عن نظام يتضمن كل التفاصيل والمعلومات الخاصة بها، والذي يساهم بشكل فعال في حماية المؤسسة من مختلف الآثار السلبية التي يمكن أن تصيبها، ويساعد على عدم تكرار الأخطاء الماضية التي وقعت فيها المؤسسة، بهدف حل المشكلات والأزمات التي تتعرض عليها في الوقت الحالي وفي المستقبل.

تتمثل أكبر فائدة لإدارة المعرفة بالمؤسسة في تطبيق المعرفة، ويكون ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة الموجودة بالمؤسسة في كل أنشطتها وعملياتها، واستعمالها في الوقت الملائم لها، والاستفادة

1. مقدمة

منها في اتخاذ مختلف القرارات بغية تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، فالحصول على المعرفة وتخزينها وتوزيعها عمليات لا تعتبر كافية لحل مشاكل المؤسسة، إذ أن أهم شيء هو تحويل هذه المعرفة إلى التطبيق العلمي لها بجميع المعايير والتجسيد الفعال، فنجاح أي مؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة لديها يعتمد على حجم المعرفة المنفذة، ولا يتحقق هذا النجاح إذا لم يتم تهيئة وتوفير البيئة الملائمة والمناسبة للتجسيد الفعلي والفعال لها في المؤسسة، وانطلاقاً من أهمية عمليات إدارة المعرفة لابد على المؤسسات أن تدعم مواردها البشرية وتستثمر فيهم، لأنهم المصدر الأساسي الجوهري لإنتاج المعرفة، والقاعدة الأساسية لنجاح برنامج إدارة المعرفة، فجميع العمليات التي تم ذكرها سابقاً مرتبطة بمدى كفاءة المورد البشري في تعامله معها. ومن هنا سعت المؤسسات إلى تخصيص فريق ممن يتوفر فيهم سمات الذكاء والمهارة والابداع والابتكار والتجديد يسمى بفريق المعرفة، والذي يشرف على جميع العمليات المعرفية بالمؤسسة في مختلف المستويات، ولا يكون ذلك إلا من خلال سعي هذه الأخيرة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح بتبادل المعرفة وتمكن من عملية نقلها في جميع مستوياتها، لهذا يعتبر الهيكل التنظيمي الذي يتسم باللامركزية والمرونة من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ومن أجل تسهيل عملية تبادل المعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظفين سواء الرؤساء أو المرؤوسين في المؤسسة لابد من وجود قيادة إدارية داعمة تعمل على تشجيع الأفراد العاملين لديها على الابداع والابتكار والعمل الجماعي، وتشارك المعرفة فيما بينهم ونزع القيود بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشجيع الحوار المتبادل بينهم. وتلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في المؤسسة ويجب أن توجد على جميع المستويات، وأن تعمل على تشجيع إجراءات إدارة المعرفة، إذ لم يكن للقيادة الإدارية دعم مباشر للموظفين على جميع المستويات، فمن الصعب أن تصل إجراءات تنفيذ برنامج إدارة المعرفة إلى المستوى المطلوب، إذ يعد دور القيادة الإدارية في ممارسات إدارة المعرفة أمراً مهماً وحاسماً لتحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم فيما بينهم وتوليد الأفكار الجديدة بغية الابداع والابتكار.

كل هذا يسهم في خلق قيم ثقافية محفزة للموظفين ومشجعة لهم على تبادل المعرفة والابتعاد عن الثقافة التنظيمية القديمة القائمة على الإحجام المعرفي كحجب المعارف وعدم تبادلها مع الآخرين، غالباً ما تكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي العقبة الرئيسية أمام عدم مشاركة وتوزيع المعرفة بين الموظفين، وأن نجاح إدارة المعرفة لا يكون إلا من خلال توفير ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعارف وتوزيعها، وتشجع على الابداع والابتكار. في هذا الصدد يجب على المؤسسات تحفيز العاملين على التعاون ودعم ثقافة التشارك المعرفي فيما بينهم، فلا فائدة للمؤسسة من المعرفة المخزنة داخل عقول أفرادها إذا لم يتم مشاركتها

1. مقدمة

مع الآخرين لتعم الفائدة على الجميع. ومن أجل وصول المعرفة إلى جميع المستويات في المؤسسة يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، لأنها تعتبر أهم عامل رئيسي يؤثر على التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة، ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير بنية تقنية قوية، كذلك لا بد أن تتوفر لدى المؤسسة مصلحة أو قسم إدارة المعرفة ويجب أن يتم ربطها مع قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتباره أمرا مهما قصد التحكم في تسيير كل المعارف التي تمتلكها المؤسسة، من خلال استخدام نظام إلكتروني متطور لتخزين واسترجاع المعارف وفتحها للجميع، وهذا ما يعرف بالذاكرة التنظيمية للمؤسسة أو ما يطلق عليه اسم مستودع المعرفة، لهذا فإن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير يساهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية العديد من الإصلاحات ومختلف البرامج التنموية بغية تحسين وضع الاقتصاد الوطني، غير أن الأزمة النفطية لسنة 1986 وتراكم الديون الخارجية أثبتت هشاشة وضعف الاقتصاد الوطني، لأنه مرهون بتقلبات أسعار النفط وأن جميع البرامج التنموية يتم تمويلها من قطاع المحروقات، ومن أجل الخروج من هذه الحالة ودفع عجلة النمو الاقتصادي بادرت الدولة الجزائرية بالعديد من الإصلاحات كاستقلالية المؤسسات، تحرير التجارة، اصلاح السياسة الضريبية والنقدية، خصوصية المؤسسات العمومية، بالرغم من كل هذه الإصلاحات التي قامت بها الدولة غير أن الاقتصاد الوطني لا يزال ضعيفا، كل هذا دفع بالدولة الجزائرية إلى التخطي في العديد من المطبات السياسية والاقتصادية مثل عدم قدرتها للانضمام إلى مجموعة بريكس حيث أن الدول الأعضاء في هذه المجموعة تتميز بأنها من بين الدول النامية الصناعية الصاعدة ذات الاقتصاد الواسع، لهذا يمكننا أن نتساءل لماذا المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية غير قادرة على مواكبة التنافسية وكيف يمكنها تدارك هذا التأخر.

تشهد المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وجود تحولات واسعة وعديدة في بنيتها لمواكبة التطورات العالمية والاندماج فيها، حيث تتجه قياداتها إلى الاهتمام بالمعرفة والاستثمار فيها، من خلال تطبيق مختلف مبادئها وعملياتها واستراتيجياتها بشكل يمكنها من أن تكون قادرة على رفع تحديات العولمة الاقتصادية، لكن بالنظر إلى الواقع نجد أن المبادرات التي قامت بها المؤسسة لا تزال بعيدة عن البيئة العالمية ذات التنافسية العالية، ومن هنا وجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتبنى أسلوب إدارة المعرفة بمفهومه العلمي، والذي يساعدها في التغلب على مختلف المشكلات التي تواجهها، ويكسبها ميزة تنافسية تعمل على تقليل الفجوة بينها وبين التطورات العالمية.

1.1 تحديد إشكالية الدراسة

تعد إدارة المعرفة أساس بناء المؤسسات القوية والناجحة، حيث أنها تتضمن مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تسعى لتوجيه رصيد المعرفة الذي تمتلكه هذه الأخيرة، وخلق القيمة المضافة لمصلحة المؤسسة وبقائها في الريادة، حيث أن إدارة المعرفة أضحت من بين أهم الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف مختلف الأساليب الجديدة التي لها فعالية كبيرة وأكثر من الأساليب المستعملة في المؤسسات المنافسة لها في السوق، وعلى هذا الأساس باتت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مطالبة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة على الصعيد العالمي، ومواجهة التحديات التي تعيقها بغية تطوير نظامها الاقتصادي ودفع عجلة نموه، من خلال تبنيه لاستراتيجيات جديدة كنموذج إدارة المعرفة في التسيير وتطبيق مختلف مبادئه وعملياته، بشكل الذي يضمن لها مواجهة ضغوطات قوى السوق والمنافسة ويمكنها من البقاء والاستمرارية.

إن هذا الوضع يستدعي منا التفكير الجدي والعميق في محاولة الوقوف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عموماً، وبالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة على وجه الخصوص، نظراً لأهمية قطاع الاتصالات في مجال استخدام المعرفة، وكذا معرفة أهم المعوقات التي تحد من التطبيق الفعلي لنموذج إدارة المعرفة بمفهومه العلمي، ومحاولة إيجاد بعض الحلول والمقترحات التي يمكنها أن تساعد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير في الاعتماد على برامج فعالة لإدارة المعرفة في تسيير مختلف أنشطتها، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بغية الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر خاصة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة؟

وبغية معالجة هذه الإشكالية تطلب منا الأمر طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ماذا نقصد بالمعرفة وإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة؟

-ماهي أهم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة؟

-فيما تكمن أهم الإصلاحات التي تبنتها المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

-فيما تتمثل انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية الاقتصادية؟

-ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة؟

1. مقدمة

- هل تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة؟

- هل تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة؟

- هل تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" مع مبادئ إدارة المعرفة؟

2.1 فرضيات الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة، وما تم طرحه من تساؤلات فرعية سيتم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارستها الإدارية بمستوى مرتفع، وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارستها الإدارية بمستوى مرتفع.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارستها الإدارية بمستوى مرتفع.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارستها الإدارية بمستوى مرتفع.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارستها الإدارية بمستوى مرتفع.

الفرضية الثانية: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية الثانية: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

- الفرضية الثالثة:** تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" شكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثانية:** تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

3.1 أسباب اختيار الموضوع

ينطلق الباحث من مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية التي تدفعه لاختيار موضوع معين من أجل دراسته، وتحديد مشكلة عينة بهدف معالجتها والوصول إلى مجموعة من النتائج وتحليلها بشكل دقيق ومفصل، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

أسباب موضوعية

-التخصص العلمي للباحثة، حيث يتماشى موضوع إدارة المعرفة مع طبيعة تخصص الباحثة (التنظيم السياسي والإداري)، إذ أن ميدان العلوم السياسية بصفة عامة هو علم قائم بذاته له علاقة بالعلوم الأخرى كعلم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس وغيرها من العلوم، وبالتالي له صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وبصفة خاصة إن إدارة المعرفة تتكون من شقين، الشق الأول مرتبط بالإدارة وهو الجانب التنظيمي أما الشق الثاني فهو مرتبط بالمعرفة، فالتنظيم السياسي والإداري هو نظام قائم على المعرفة، والتي تعتبر وحدته الأساسية للإنسان.

-حدثة الموضوع، إذ تعتبر إدارة المعرفة من بين المناهج الإدارية الحديثة التي أصبحت تتبناها معظم المؤسسات في تسيير مختلف أنشطتها.

-عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة المعرفة، بالرغم من الدور المتنامي لهذه الأخيرة باعتبارها أهم خطوة للاندماج في الاقتصاد العلمي الجديد، أو ما يُسمى باقتصاد المعرفة.

-توفر المصادر والمراجع حول موضوع إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة على الساحة العلمية.

1. مقدمة

-القيمة العلمية لموضوع إدارة المعرفة، الذي أصبح من أكثر المواضيع حداثة، ولا عجب في ذلك فقد سُمي العصر الحالي بعصر المعرفة.

أسباب ذاتية

-الميل الشخصي وشغف الباحثة لهذا النوع من الدراسات الميدانية، والحصول على المعلومة من مصدرها.

-الاهتمامات العلمية للباحثة بالموارد غير الملموسة مثل المعرفة الضمنية وأهميتها الكبيرة في المؤسسة.

4.1 أهمية الدراسة وأهدافها

✓ **أهمية الدراسة:** يمكننا إبراز الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

• الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:

-تعد هذه الدراسة كاستجابة للتوصيات والمقترحات الموجودة في الدراسات السابقة وهي مكملة لها لاسيما البحوث المتعلقة بالإصلاحات في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

-تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للبحث العلمي يمكن لباحثين آخرين الانطلاق منها لاسيما التطرق لموضوع الذكاء الاصطناعي وربطه بإدارة المعرفة واستخداماته في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- اهتمام المؤسسات العالمية بموضوع إدارة المعرفة بشكل كبير، مما دفع بالمؤسسات الأخرى إلى محاولة تطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها، من أجل تحقيق نجاح ملموس في أعمالها وبلوغ أهدافها.

-مساهمة الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بإدارة المعرفة، باعتبارها مرجعا مهما ضمن حقل مجتمع واقتصاد المعرفة.

• الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:

-معرفة أهمية توجه المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نحو تبني إدارة المعرفة وإعطائها أهمية ضمن أولوياتها.

-قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في تبني مدخل إدارة المعرفة من أجل التطوير والاستمرارية.

1. مقدمة

-قد تكون هذه الدراسة خطوة هامة للحفاظ على المخزون المعرفي لإدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائري.

✓ **أهداف الدراسة:** هذه الدراسة تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها على النحو الآتي:

• الأهداف العلمية (النظرية)

تتمثل الأهداف العلمية للدراسة في النقاط التالية:

-التعرف على أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
-تأصيل الإطار النظري لموضوع إدارة المعرفة والتعرف على أسسها الفكرية من خلال التعمق في دراسة نماذجها ومختلف الاستراتيجيات بما فيها العمليات والمبادئ القائمة عليها.
-إبراز دوافع المؤسسات نحو تبني أسلوب إدارة المعرفة في التسيير.

• الأهداف العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهداف العملية للدراسة في النقاط التالية:

-محاولة اسقاط الإطار النظري لإدارة المعرفة على الواقع العملي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.
-لفت انتباه المُسيرين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة لأهمية إدارة المعرفة، وتعريفهم على مختلف عمليات إدارة المعرفة وأبعادها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، والاستفادة منها من أجل ضمان استمراريتها.
-التعرف على واقع تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة.
-تشخيص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمديرية، المساعدة على تطبيق برامج إدارة المعرفة.
-تقييم الكفاءات البشرية التي تمتلكها المديرية، ومحاولة وضع خطة لإنشاء فريق معرفة خاص بالمديرية.
-معرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة مع مبادئ إدارة المعرفة.

-محاولة عرض مجموعة من الاقتراحات من أجل التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، من خلال إبراز أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

5.1 حدود الدراسة

يتم إنجاز الدراسات الميدانية عموماً وفق ثلاثة مجالات، سيتم توضيحها على النحو الآتي:

-**المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة

-**المجال الزمني:** ويتضمن الفترة التي تم فيها إنجاز هذه الدراسة بدأ بالإطار النظري إلى غاية

النزول إلى الميدان، وقد دامت هذه الدراسة منذ سنة 2020 إلى غاية سنة 2024.

-**المجال البشري:** ويشمل المديرين ورؤساء والمصالح وجميع الموظفين الإداريين الذين يشغلون

الوظائف الأخرى بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة.

6.2 منهجية الدراسة

تعد طبيعة موضوع الدراسة المحدد الأساسي لنوع المنهج المستخدم، ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب

موضوع الدراسة وتحليل الإشكالية والوصول إلى مجموعة من النتائج اعتمدنا على:

•**المنهج الوصفي التحليلي** من خلال التأسيس لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومتطلباتها

في المؤسسة الاقتصادية، وتم الربط بين مختلف متغيرات الدراسة بغية معرفة انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة

بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، وكذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة حيث أنه تم أخذ

جميع مفردات مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستمارات عليهم بغية تشخيص واقع إدارة المعرفة في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة.

•**منهج دراسة الحالة:** يعد هذا المنهج من أفضل المناهج التي تتناسب مع موضوع هذه الدراسة، إذ

ساعدنا هذا المنهج على دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، بهدف معرفة مدى

تطبيقها لإدارة المعرفة بشكل معمق وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي للظاهرة فقط، وإنما الحصول على

المعلومات والبيانات وكل ما يتعلق بموضوع الدراسة من مصدره الأساسي.

المنهج الإحصائي يهدف إلى وصف أحداث الظاهرة وتحليلها عن طريق الاعتماد على مختلف

الأساليب الإحصائية من أجل تبويب المعلومات الموجودة في الاستبيان وتحويلها إلى لغة الأرقام وتحليل

النتائج المتحصل عليها، بغية التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات

التي تتوافق مع أهداف الدراسة.

1. مقدمة

كذلك تم الاعتماد على الاستمارة باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات من مصادرها، أذ تعد أداة أساسية لجمع البيانات وتمتد الباحث بالمعلومات اللازمة من أجل الوصول إلى الأفكار والحقائق في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها.

7.1 الدراسات السابقة

الدراسات السابقة هي المحدد الرئيسي الذي يمكن الباحث من الانطلاق في دراسته، وقد تم الاعتماد على هذه الدراسات من أجل تحديد معالم دراستنا، حيث تم عرضها وفقا لمبررات جيوغرافية يمكن توضيحها كما يلي: الدراسات الجزائرية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

أ. الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى: دارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد المنظمات، انجاز الطالب حفاظ زحل، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018/2017.

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة بشكل كبير في إعداد الإطار نظري خاص بالدراسة، كما تسعى إلى لفت انتباه المديرين لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري، والحرص على ضرورة الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، كما تهدف أيضا إلى معرفة الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية من أجل تنمية مهارات أفرادها والحفاظ على خبراتهم، بالاعتماد على إدارة المعرفة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في إعداد الجزء النظري، بينما في الإطار الخاص بميدان الدراسة فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان قصد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وقد تضمن مجتمع الدراسة العديد من المؤسسات الجزائرية، وتم توزيع هذا الاستبيان على عينة من المديرين ونوابهم والاطارات المسيرة ونوابهم ورؤساء الأقسام والمصالح ونوابهم، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر البعض منها كما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية المعرفة وإدارة المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية المهارات وإدارة المعرفة.

- وجود علاقة لها دلالة معنوية بين تثمين الخبرات وإدارة المعرفة.

الدراسة الثانية: قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مقال حول قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للباحثين منصف شرفي والياس بوضياف جامعة قسنطينة، مجلة البشائر الاقتصادية، سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنموذج إدارة المعرفة من خلال قيامها بتسيير نشاطها الاقتصادي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري لهذه الدراسة، بينما في الجزء التطبيقي فقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (spss)، وبغية إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على اختبار (T)، حيث تضمن مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية بمدينة باتنة بالجزائر، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

- يعتبر تحديث أساليب العمل، وتحفيز العاملين داخل المؤسسة على تبادل المعارف حول التقنيات الجديدة من أهم مكونات إدارة المعرفة التي تساهم في تعزيز وتحسين قدرات العاملين والزيادة من كفاءة إنجازهم لكل المهام وتنفيذ التعليمات.

- عندما تقوم المؤسسة بتوفير وحدة إدارية للعمل علة تجهيز جميع أقسام المؤسسة بمختلف التقنيات التي تسهل عملية وصول المعلومات المطلوبة، وكذلك توفير الإطارات البشرية المتخصصة التي تمتلك المهارات التي تساهم في تنفيذ أنشطة هذه الوحدة بكل كفاءة سيؤدي إلى دعم قدرة المؤسسة على اتخاذ أفضل القرارات وتحديد الأهداف الملائمة.

ب. الدراسات العربية

الدراسة الأولى: اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة، مقال من اعداد معاد يوسف الذنبيات، جامعة الطائف المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات وأبحاث، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة نموذج مقترح من أجل التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في العديد من الجامعات السعودية، وقد تم بناء هذا النموذج على أساس مختلف العلاقات التأثيرية بين عمليات إدارة المعرفة ومختلف مضامين البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية في 15 جامعة سعودية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس التي بلغ حجمها 338 فردا، وقد تم الاعتماد

1. مقدمة

في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في إنجاز القسم النظري بينما القسم الميداني فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات والبيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليلي الاحصائي (spss)، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة في ضوء جميع المضامين المقترحة كان بين المتوسط والمرتفع، وهذا يدل على أن الجامعات السعودية محل الدراسة تمتلك استراتيجية فعالة لتطبيق إدارة المعرفة، ولكنها مازالت في مهدها حيث أنها لم تكتمل الصورة بشكل واضح حول إمكانية تطبيق نموذج إدارة المعرفة الناجح بشكل مرتفع التقدير.

- مستوى الممارسة الفعالة لمختلف عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية متوسط.

- وجود تأثير إيجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة كالتحفيز، خلق ثقافة المعرفة، في المتغير التابع الممارسة الفعالة لمختلف عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية ميدان الدراسة.

الدراسة الثانية: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن - دراسة حالة، مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء-، مقال من إعداد محمد محمود مكيد العلوان، مجلة معارف، سنة 2020.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر مختلف عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد في الإطار المفاهيمي على المنهج الوصفي التحليلي، بينما الإطار الميداني فقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث أن مجتمع الدراسة تألف من كل الهيئات الإدارية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن البالغ عددهم 88 موظفا إداريا، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قصدية تحكمية حيث بلغ حجمها 78 موظف في الوظائف الإشرافية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إيجابيات مفردات عينة الدراسة كان مرتفع.

- عمليات إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة.

ج. الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: كتاب تحت عنوان إدارة المعرفة في النظرية والتطبيق " Knowledge Management in Theory and Practice"، للمؤلفة كيميز دالكير (kimiz dalkir).

صدر هذا الكتاب سنة 2005، الكاتبة دالكير كيميز لديها اسهامات كبيرة في مجال إدارة المعرفة، حيث تكلمت المؤلفة في هذا الكتاب عن إدارة المعرفة كإطار عمل بغية تصميم الأهداف الأساسية للمؤسسة ومختلف هياكلها، قصد أن تتمكن من الاستغلال الأمثل للمعارف التي تمتلكها المؤسسة من أجل خلق القيمة المضافة لعملائها، كذلك يسلط هذا الكتاب الضوء على أهمية القائد الإداري ودوره في المؤسسة مثل مدير المعرفة أو مسؤول المعلومات الذين يدافع عن المنفعة الجماعية الناتجة عن تشارك المعلومات بين الموظفين من خلال إزالة الحواجز التي تعيق وتمنع عملية التعاون بين الإدارات والموظفين، في نفس الوقت أشارت الكاتبة إلى أنه لا يمكن إجبار الأفراد العاملين في المؤسسة على تشارك المعرفة فيما بينهم من خلال السلطات الرسمية، وضحت الكاتبة في هذا المؤلف الطريقة التي يتم من خلالها توليد المعرفة في المؤسسة وكيفية تطبيقها لتصبح محركا أساسيا للأداء التنظيمي الذي يسهم في نمو المؤسسة، وقد توصلت الكاتبة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هذا الكتاب طور تركيبا جديدا يرى إدارة المعرفة على أنها دورة مستمرة تتكون من ثلاث عمليات أساسية تتمثل في إنشاء المعرفة ثم التقاطها، تبادل هذه المعرفة ونشرها، اكتساب المعرفة وتطبيقها على الواقع.

الدراسة الثانية: كتاب تحت عنوان إدارة المعرفة: الأنظمة والعمليات " Knowledge Management Systems and Processes"، للمؤلفين إيرما فيرنانديز (Irma Becerra-Fernandez) وراجيف صابهارفال (Rajiv Sabherwal).

صدر هذا الكتاب سنة 2010، حيث يهدف إلى أن يشرح بشكل مفصل المفاهيم والنظريات والنماذج المتعلقة بإدارة المعرفة، ويصف مختلف المكونات الأساسية لإدارة المعرفة بما في ذلك الهياكل الأساسية، والنظم والعمليات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد توصل الباحثين في هذه الدراسة إلى:

- للتقنيات التكنولوجية الحديثة دور فعال في دعم إدارة المعرفة.

1. مقدمة

-السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية وعمليات العمل في المؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع التقنيات اللازمة من أجل الوصول إلى نظام أكثر كفاءة وفعالية في التسيير.

8.1 أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

-اختيار المناهج المناسبة لهذه الدراسة وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المناسبة لها.
-القدرة على ضبط إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها.
-إعداد خطة الدراسة وتقسيم فصولها ومباحثها.
-تحديد العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق).
-تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة (البيئة التعاونية، ممارسات القيادة العليا، القيم التنظيمية).
-التحديد الدقيق لمختلف عناصر الدراسة المتعلقة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وإدارة المعرفة.

-المساهمة في صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير.

ب. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بشكل كبير في بناء الجانب النظري للدراسة.
- اعتمدت هذه الدراسة ومعظم الدراسات السابقة على نفس العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق).
- يعد الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية وهو كذلك في أغلب الدراسات السابقة.

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وإن هذا المنهج يتم استخدامه بكثرة في الدراسات السابقة.

ت. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

-اعتمدت الدراسة الحالية في بناء الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي غير أن بعض الدراسات السابقة لم تعتمد عليه.

1. مقدمة

-طبقت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وبشكل خاص في المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة حيث تم التركيز بشكل مفصل وموسع على تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في التسيير بمفهومه العلمي في هذه الدراسة وهو مالم تعمل به معظم الدراسات السابقة.

-هذه الدراسة ركزت على تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية بشكل مفصل وتناولت جميع مراحل الإصلاحات والبرامج التنموية التي طبقت عليها في فترات زمنية مختلفة منذ الاستقلال إلى غاية 2030، على عكس الدراسات السابقة فلم تركز إطلاقاً على الإطار النظري وركزت فقط على الجانب الميداني المتعلق بالمؤسسة محل الدراسة فقط.

-ركزت هذه الدراسة على بعض الجوانب التي أهملتها الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة كالثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة، ممارسات الإدارة العليا، والمتعلقة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر التي لازالت تتخبط في نفس المطبات الاقتصادية واعتمادها بشكل أساسي على قطاع المحروقات، مما جعل منها مؤسسات غير قادرة على مواكبة التنافسية على الصعيد العالمي.

-هذه الدراسة عرضت تجربة إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر واعتمادها كمرجعية أساسية في الإطار النظري، غير أن الدراسات السابقة ركزت على المؤسسة ميدان الدراسة فقط.

9.1 هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وفقاً لمقتضيات البحث العلمي، فقد تم تقسيم هذه الدراسة من جانبين: جانب نظري وجانب ميداني، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة والنتائج والتوصيات.

الفصل الأول فقد تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي والنظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية المعرفة من حيث تعريفها نشأتها وتطورها ومختلف أنواعها ومصادرها، أما المبحث الثاني فقد تم التركيز فيه على أهم النظريات والاستراتيجيات والعمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية، بينما المبحث الثالث فقد تم فيه إبراز أهم الانعكاسات الإيجابية لتطبيق إدارة نموذج المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

أما بالنسبة **الفصل الثاني** فقد خصص لدراسة مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ومختلف الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية ففي المبحث الأول تم تقصي مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية قبل الاستقلال ومختلف البرامج التنموية التي تم تطبيقها في هذه المرحلة للنهوض بالاقتصاد الجزائري، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة جميع الإصلاحات الاقتصادية التي تم تنفيذها في مرحلة الثمانينات كإعادة الهيكلة العضوية والمالية واستقلالية المؤسسات العمومية، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى أهم الإصلاحات الاقتصادية في فترة التسعينات وتم التعرض لدراسة مختلف برامج الاستقرار الاقتصادي وسياسة الخصخصة، كذلك تم التطرق إلى العديد من البرامج التنموية من سنة 2001 إلى غاية سنة 2030 بغية تحقيق التنمية ودفع عجلة النمو الاقتصادي في الجزائر.

بينما في الفصل الثالث حاولنا التطرق لدراسة مختلف استخدامات المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لنموذج إدارة المعرفة، فتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فتضمن المبحث الأول المعرفة في الجزائر وفقا لمؤشر المعرفة العالمي 2021 للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة اقتصاد المعرفة في الجزائر وتم التركيز فيه على الجهود التي تبذلها الجزائر في ظل التوجه نحو الاندماج في اقتصاد المعرفة، أما فيما يخص المبحث الثالث فتمحور حول عرض تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في مجال تطبيق نموذج إدارة المعرفة في تسيير أنشطتها.

أما **الفصل الرابع** فقد تم التطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، وإبراز مختلف مهامها وفروعها، كذلك تم التطرق فيه إلى المعالجة الإحصائية والمنهجية للدراسة، كذلك تم التركيز على تحليل نتائج الدراسة لإثبات أو نفي الفرضيات.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

1.2 ماهية المعرفة

2.2 إدارة المعرفة: المنطلقات والأسس

3.2 المؤسسة العمومية الاقتصادية: الأشكال، الأهداف

والوظائف

4.2 انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية

الاقتصادية

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

تعتبر إدارة المعرفة مفهوما إداريا حديثا ولها دورا مهما في تنمية قدرات المؤسسة العمومية الاقتصادية، من أجل التكيف مع التحولات التي تحيط ببيها وتطويرها وتحقيق أهدافها، فهي تساهم بشكل كبير في توفير مختلف الطرق والأساليب الجديدة التي يمكن من خلالها تقديم العديد من الحلول لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تعيق أنشطتها، وبالتالي تحسين قدراتها على التعامل مع المخاطر عن طريق توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على التنبؤ بمختلف التحديات المحتملة. إذ يقدم هذا الفصل شرحا تفصيليا لمفهوم إدارة المعرفة بما في ذلك تاريخها وبعض النظريات والنماذج المفسرة لها. وتم التطرق أيضا لمختلف الاستراتيجيات والعمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، وكذلك يعرض هذا الفصل مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية أهدافها ووظائفها، وإيجابيات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية. ويعد الهدف الأساسي من هذا الفصل هو إعطاء القارئ فهما واضحا وموسعا ودقيقا حول موضوع إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية والعلاقة بينهما، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول تم التطرق فيه بشكل دقيق وموسع إلى ماهية المعرفة.

المبحث الثاني خصص لدراسة إدارة المعرفة: المنطلقات والأسس.

المبحث الثالث تم التطرق فيه لدراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

المبحث الرابع خصص لمعرفة انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية الاقتصادية.

1.2 ماهية المعرفة

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص من بينها خاصية التراكمية فهي لا تأتي من العدم وإنما تبنى على مراحل، ويعتبر الإنسان هو العنصر الأساسي النشط والمحرك لها، إذ تعد المعرفة من بين أهم الثروات غير الملموسة التي يمكن أن يمتلكها الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث الذي يتسم بالتطور التكنولوجي الكبير والتغيرات المستمرة على الصعيد العالمي، حيث يعالج هذا المبحث نشأة وتطور المعرفة عبر مختلف العصور والحضارات، كذلك تم الإشارة لأهميتها وخصائصها، إلى جانب إبراز أنواع المعرفة ومختلف مصادرها.

1.1.2 أساسيات حول المعرفة: النشأة والتطور، التعريف، الأهمية، الخصائص

وجدت المعرفة مع وجود الإنسان، وتطورت مع مرور الزمن في مختلف الحضارات، وتعتبر ثروة حقيقية لكل من يمتلكها ويحسن استخدامها سواء أفرادا أو مؤسسات، لأنها تعد من أهم وأثمن الأصول التي

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

لا تتضب أبداً، وهي مفتاح أساسي لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة في المؤسسة وبقائها في المنافسة، وهي المكون الرئيسي للإبداع والابتكار، وبالتالي فهي ركيزة قوية تساعد على تحقيق النجاح والاستدامة وريادة المؤسسات في عالم يتغير بسرعة كبيرة.

أ. نشأة المعرفة وتطورها

تعتبر المعرفة قديمة قدم البشرية، حيث وجدت مع وجود الانسان وتراكت وتطورت مع مرور الزمن، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، ففي الحضارة العراقية وجدت العديد من الوثائق المكتوبة وكانت طبقة الكتبة هي التي تقوم بالكاتبة والمحافظة على المعرفة وهي المسؤولة عن نشرها، بينما في الحضارة الآشورية فقد كانوا يساؤون الذكاء بالذاكرة (الكيسي، 2005، صفحة 04).

ففي العصور القديمة لم تكن هناك نظريات علمية واضحة المعالم ولم يتم إخضاع المعرفة التي يمتلكونها للتجربة والبرهان، وقد بني التراكم العلمي في ذلك الوقت على العديد من الأساطير والقصص، التي نقلت عبر الزمن، في حين تحولت المعرفة على أيدي البابليين إلى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية، وأن المعرفة حسبهم شيء موجود يجب على العقل البشري أن يتأملها كما هي، أما في اليونان فقد صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية والتفسيرية وتمكنوا من تدوين هذه المعارف بنظريات يمكن تخزينها والرجوع إليها في أي وقت (الكيسي، 2005، صفحة 04، 05).

وقد بين أفلاطون أن أهمية المعرفة تكمن في الارتقاء بحياة الإنسان من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة، حيث قال أفلاطون الإنسان لن يكون قادراً على معرفة ذاته، غير أن الإنسان الذي يحمل المعرفة هو من يستطيع فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده، وكذلك يعتبر حمورابي أول حاكم أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحوالي ألفين سنة قبل الميلاد، كذلك دعا إلى نشر المعرفة الفيلسوف الصيني كونفوشيوس حين قال بأن المعرفة هي السبيل الوحيد للنجاح والتقدم الدنيوي على الأرض (قرارية، 2017، صفحة 03). مما سبق نستنتج بأن المعرفة كانت في القديم مرتبطة بالدين والسحر والشعوذة إلا أنها انفصلت عنها وأصبحت مرتبطة بالفلسفة وصارت لها قيمة كبيرة مكنت الإنسان من المضي قدماً للأمام والارتقاء بمستويات حياته.

ومع ظهور الإسلام أشار القرآن الكريم بوضوح إلى مفهوم المعرفة وأهميتها ومكانتها وأعطاه قيمة كبيرة لأنها السبيل إلى درجة اليقين، وقد حث الإسلام على طلب العلم وذلك مبين في القرآن الكريم، أيضاً قد أفلح المسلمون العرب في نقل معارف الحضارات الأخرى كالحضارة اليونانية وترجمتها ومحاولة إخضاعها

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

للتجربة والبرهان، حيث كانت لهم مساهمات عديدة في اكتساب وتوليد المعرفة الجديدة ونشرها للشعوب المجاورة عندما فهموا أن العلم معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية (الكبيسي، 2005، صفحة 06، 05). وتأسيسا على ما سبق يمكننا القول أن الإسلام أعطى أهمية كبيرة للمعرفة، حيث كان للمسلمين دور كبير في توليد المعرفة ونشرها، وأن العلم حسبهم لا يجب أن يبقى في إطاره أو شكله النظري فقط وإنما يجب إخضاع جميع المعارف للتجربة على أرض الواقع.

عند بلوغ أوروبا عصر النهضة انتقل مركز الريادة في خلق المعرفة إليها، حيث قد ظهر عند الأوروبيين المعرفة العلمية التي تخضع للتجربة والبرهان، على عكس الأساليب الفلسفية النظرية، وفي الفكر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدراس الفكرية والإدارية والتنظيمية، المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعا إلى وضع أفضل الطرق من أجل أداء الأعمال بالاعتماد على خبراء متخصصين (الكبيسي، 2005، صفحة 06).

كذلك التقسيمات الإدارية لهنري فايول التي حدد من خلالها وظائف المدير، والبيروقراطية لماكس فيبر الذي دعا إلى الاعتماد على المهارة والخبرة لأداء الأعمال، بينما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت اهتمامها بالفرد وتحسين ظروف عمله، ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، والإدارة اليابانية (نظرية Z) التي ركزت على تنوع الخبرات التي يمتلكها الأفراد وركزت على تشجيع ثقافة المشاركة داخل المنظمة (الكبيسي، 2005، صفحة 06).

وقد تكاملت المعرفة التنظيمية وتطورت مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة مثل انتشار إدارة الجودة الشاملة التي كانت لها مساهمة كبيرة في تطوير المعرفة من خلال مداخنها وأدواتها كالمقارنة المرجعية، كما ساهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وقد ازداد انتشار المعرفة مع بروز ظاهرة العولمة وما صاحبها من انفجار كبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الكبيسي، 2005، صفحة 07). مما سبق يمكننا القول أن مركز الريادة في امتلاك وتوليد المعرفة انتقل من المسلمين إلى الأوروبيين في عصر النهضة مع بروز المعرفة العلمية وإخضاع الظاهرة للتجربة والبرهان، أي تم الانتقال من الإطار النظري التجريدي إلى الإطار العملي التطبيقي.

وقد تعاضم دور المعرفة في عصر المعلومات، حيث تحولت القيادة من الماكينة إلى الاعتماد على النظم الإلكترونية التي تسيطر على المصنع وتتحكم بالماكينة وبمختلف مجالات الحياة التي يقودها من

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

يمتلك الذكاء ومختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات ويطلق عليها اسم عمال المعرفة، ولهم القدرة الكبيرة في السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية، وقد أصبحوا أقوى قوة عاملة ذات أهمية كبيرة لمؤسساتهم، ومن هنا أيقنت المؤسسات بأن مصدر قوتها لا يكمن في امتلاكها للموارد المالية فقط وإنما يكمن في امتلاكها للمعرفة، باعتبارها أهم مورد لا يزولا إذا كثرت استعماله وإنما يتراكم مع مرور الزمن، فالمعرفة تعتبر سلاح قوي تستخدمه المؤسسات للمنافسة في الحاضر والمستقبل ويقائها في الريادة (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 54). وعلى هذا الأساس يمكن القول أن دور المعرفة تعاضم وازداد أهمية في عصر المعلومات أين أصبحت النظم الإلكترونية المتطورة ومن يتولى تشغيلها تتحكم في زمام الأمور.

ب. تعريف المعرفة

يستخدم مصطلح المعرفة على نطاق واسع ولا يوجد تعريف واحد شامل ودقيق متفق عليه لأن الكتاب والباحثين قاموا بإعطاء عدة تعاريف ومفاهيم لهذا المصطلح وكل قام بتعريفها حسب وجهة نظره وتخصصه العلمي، إلا أنه يوجد نوع من الخلط بين مفهوم المعرفة والبيانات والمعلومات، لكن المعرفة مختلفة تماما عن البيانات والمعلومات، ورغم أن هذه المصطلحات الثلاثة تستخدم أحيانا في سياق واحد، غير أنها تتميز عن بعضها البعض، لذا يجب أن نوضح هذه المفاهيم ونميز فيما بينها كما يلي:

- البيانات:

هي عبارة عن مواد خام وملاحظات وحقائق قد تكون صحيحة وغير صحيحة وهي على شكل أرقام أو كلمات (الخطيب و زيغان، 2009، صفحة 06)، حيث أن هذه البيانات قد لا تفيد في شكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات (عليان، 2012، صفحة 37)، وهي كذلك عبارة عن رموز تمثل خصائص الأشياء، لكنها لن تكون ذات فائدة حتى تصبح في شكل مناسب للاستخدام (Rowley, 2007, p. 166). وعليه يمكننا القول أن البيانات هي جميع الحقائق الخام الأولية والجامدة التي لم يتم تفسيرها بعد ولا تفيدنا بأي شيء إلا بعد تفسيرها.

- المعلومات:

هي جميع البيانات التي تمت معالجتها وترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وواضح ومفيد (طيطي، 2010، صفحة 20)، وهي أيضا محصلة معالجة البيانات عن طريق إخضاعها لعمليات خاصة مثل التحليل والتفسير والتركيبة بغية استخراج ما تتضمنه هذه البيانات من مؤشرات وعلاقات بواسطة الاعتماد على بعض العمليات الإحصائية، أو من خلال نماذج المحاكاة، وعليه فإن المعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة (عليان، 2012، صفحة 43)، إذا فإن استنتاج المعلومات يكون من البيانات (Rowley, 2007, p. 166).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم الفروق بين البيانات والمعلومات، حيث تعتبر البيانات المواد الخام غير المعالجة وليس لها فائدة، بينما المعلومات تعتبر في غاية الأهمية لأنها بيانات تم تنظيمها وتحليلها وتفسيرها من أجل تحقيق هدف معين يمكن من خلاله اتخاذ القرار السليم والصحيح لحل المشكلات.

- المعرفة:

هي ما يجعل تحويل المعلومات إلى تعليمات، ويمكن الحصول عليها عن طريق نقلها من شخص يمتلكها إلى شخص آخر لا يمتلكها، أو عن طريق التجربة (Rowley, 2007, p. 166).

وهي كذلك عبارة عن مجموعة من الخبرات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمنظمات، هذه المعرفة قد تكون ضمنية مخزنة في ذاكرة الإنسان الداخلية أو معرفة صريحة مسجلة في أي من الوسائط المتعلقة بالذاكرة الخارجية كالوسائط المخطوطة، المسموعة والرقمية، أو موجودة في الممارسات اليومية ومختلف أساليب العمل (الهوش، 2016، صفحة 34).

وهي أيضا تلك المعلومات المعالجة معالجة دقيقة والمفهومة التي يمكن الاستفادة منها في حل مختلف المشاكل واتخاذ القرارات والاستجابة لمختلف التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية (ادم، 2018، صفحة 28).

وتعتبر كذلك المعرفة بأنها تجميع للمعلومات بحيث يمكن استخدامها والتحقق منها، وهي تشكل رأس مال يعود بالفائدة على المؤسسة. (Benmensour, 2015, p. 70).

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول أن المعرفة هي رصيد من المعلومات والحقائق والتجارب والخبرات، التي تكونت لدى الانسان عبر مختلف مراحل حياته، سواء عن طريق التجربة أو عن طريق التعلم والتكوين والتدريب المتواصل أو لدى المؤسسة وتكون مخزنة في الذاكرة التنظيمية الخاصة بها يتم الاعتماد عليها في إنجاز الوظائف.

ينظر أفلاطون للمعرفة على أنها إيمان حقيقي مبرهن، وقام نوناكا وتاكيوتشي بتعديل هذا التعريف الى أن المعرفة هي عملية بشرية ديناميكية لشرح الاعتقاد الشخصي تجاه الحقائق، بينما يعرف بريسكا وديفنبروت (Davenport and Prusak) المعرفة بأنها مزيج من العديد من الخبرات ذات الإطار والقيم والمعلومات السياقية ونظرة الخبراء (gao, li, & clarke, 2008, p. 04).

وهي كذلك حصيلة استعمال البيانات والمعلومات واخضاعها للتجربة، ويتم الحصول عليها من خلال الممارسة والتعلم المستمر، وهي كذلك تمكن من يمتلكها من التجاوب مع مختلف المستجدات التي تواجهه، وتجعل له القدرة على إيجاد الحلول، ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص مختلف المشاكل وتحديد العديد

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

من البدائل للوصول إلى حلول جيدة (زواغي و غازيباون، 2017، صفحة 277). حسب هذا التعريف فإن المعرفة هي نتاج الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات، وهي تجعل من يمتلكها له القدرة على حل المشاكل التي تواجهه وإيجاد الحلول لها.

تعرف كذلك بأنها مجموعة من الحقائق والمعلومات والخبرات والتجارب والمفاهيم والأحكام التي تمتلكها المؤسسة أو الفرد (غدير³، 2016، صفحة 96). يشير هذا التعريف إلى أن المعرفة هي جميع الحقائق والمعلومات التي يمتلكها الفرد والمؤسسة التي تكونت عنده بواسطة التجارب وخبرته المهنية.

تعرف أيضا بأنها مزيج من الخبرات والوعي الذي يمتلكه أي شخص، وهي تزود بإطار عام بغية تقييم ودمج هذه الخبرات ومختلف المعلومات الجديدة، وبالتالي فإنها متأصلة في عقل من يمتلكها، وهي موجودة في المجتمع والمؤسسات وليس في السندات والمستودعات المعرفية فقط (العلي، 2006، صفحة 25). ركز هذا التعريف على أن المعرفة هي خليط من المعلومات والخبرات المتراكمة في عقل العارف بها، وهي موجودة في مستندات المؤسسة ومن خلال الممارسات التنظيمية المعمول بها.

بينما في منظمات الاعمال يستخدم مصطلح المعرفة بطرق متنوعة كما هو موضح في الأمثلة التالية:

● **المعرفة كعامل إنتاج:** يمكن النظر إلى المعرفة على أنها عامل غير مادي لا يعتمد على الأصول المادية فقط، وإنما يعتمد بشكل كبير على الأصول الفكرية كالإبداع والقدرة على حل المشاكل أو العوامل الأخرى التي يصعب قياسها كميًا، كما تحظى المعرفة التنظيمية باهتمام كبير داخل المنظمة لأنها أساس اتخاذ جميع القرارات والأنشطة التنظيمية، لهذا تعتبر المعرفة العامل الرئيسي لإنتاج الميزة التنافسية وهي كذلك أساس نجاح المنظمات.

● **المعرفة كمنتج:** لا توجه المعرفة الإجراءات التنظيمية في المنظمة فحسب، بل يمكن بيعها أيضا كأصول معرفية، مثال على ذلك تمتلك شركات الأدوية العديد من براءات الاختراع وترخص إنتاج الأدوية، ويمكن أن تكون هذه المعرفة جزءا من منتجات ذكية والتي يمكن اعتبارها على أنها معرفة مجمدة ويتم بيعها (Maier, 2007, p. 64).

وفي الأخير يمكننا القول أنه يوجد الكثير من الباحثين الذين يخطون بين مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة، إلا أنه يوجد فرق كبير بينهم، حيث أن البيانات هي عبارة عن مواد خام لا معنى لها، أما المعلومات فهي تلك البيانات التي تم معالجتها وتنظيمها وأعطى لها معنى واضح ودقيق ومفهوم غير غامض، بينما المعرفة فهي المعلومات التي تم تجميعها بطريقة منظمة وواضحة تجعلها مفيدة، ولها معنى ويمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات والأفراد في حياتهم اليومية.

ج. خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- المعرفة تراكمية فهي تتراكم عبر الزمن ويكون ذلك عن طريق إضافة المعرفة القديمة للمعرفة الجديدة، وعلى هذا الأساس يتم إنشاء أو خلق المعرفة (مسلم أ، 2015، صفحة 26، 27).
- المعرفة تزداد من خلال الاستخدام المتواصل، وهي من الممكن أن تختفي بين عشية وضحاها، أي يمكن أن تضيع وتنتسى إذا لم يتم تخزينها بالطريقة الصحيحة، وللمعرفة تأثيرات واسعة النطاق في المؤسسات مثال المعرفة هي القوة، وعليه فإن المعرفة هي قوة المؤسسة في مواجهة التحديات (wiig A & auther, 1997, p. 16).
- يمكن توليد المعرفة من خلال الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب واستخلاص النتائج، ثم يتم تخزينها بطرق تقليدية عن طريق الأرشيف الورقي، أو بالاعتماد على الطرق الإلكترونية المتطورة.
- المعرفة يمكن أن يمتلكها الجميع لأنها موجودة في الأذهان، ويعتبر التعلم هو الطريقة الأمثل والأكثر شيوعا لاكتسابها وتحويلها إلى براءات اختراع تدر دخلا كبيرا على الذين يمتلكونها.
- يتم تصنيف المعرفة حسب مجالات مختلفة، وقد تعددت تصنيفات المعرفة مثل المعرفة الضمنية والصريحة والاجرائية والتنظيمية.
- إمكانية نشر المعرفة وانتقالها عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك (عليان، 2012، صفحة 97، 98).

2.1.2 أنواع المعرفة

يوجد العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها الباحثون حول المعرفة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تقوم بحصر معظم المعارف التي تمتلكها، وتقوم بتصنيفها من أجل أن تتحكم فيها وتصبح قادرة على إدارتها بشكل فعال.

هناك الكثير من تصنيفات المعرفة التي قدمت من قبل المختصين في مجال إدارة المعرفة، ومن أشهر التصنيفات التي قدمها في السيتينيات ميشيل بولاني Michel. polany وهي المعرفة الصريحة Explicit knowledge، والمعرفة الضمنية Tacit knowledge. ومن الصعب على الفرد أن يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة مكتوبة وواضحة للآخرين من أجل الاستفادة منها، ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول أفرادها إلى معرفة صريحة بالاعتماد على مختلف الأساليب اللازمة من أجل استفادة المؤسسة من خبرات وقدرات وكفاءات موظفيها (الصاوي، 2007، صفحة 28).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

التصنيف الذي قدمه بولاني حول المعرفة لم يحظى بالاهتمام الكافي في ذلك الوقت إلى غاية أواخر عام 1991 حيث قدم ايكاجيرو نوناكا Ikujiro. Nonaka دراسته الريادية حول الشركات الخلاقة للمعرفة، وقد اعتبرت هذه الدراسة البداية الرسمية من أجل للاهتمام الكبير بإدارة المعرفة، وقد صنف ايكاجيرو المعرفة إلى نوعين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وهذين النوعين يعتبران من أكثر الأنواع استخداما في المؤسسات وأهمها (نجم، 2008، صفحة 42).

إذن حق القول أن ميشيل بولاني أول من قدم تصنيفا هاما لأنواع المعرفة، حيث أنه صنفها إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية، ومن الصعب على الأفراد أن يستطيعوا لوحدهم تحويل المعرفة التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة، لهذا تسعى المؤسسات جاهدة لتحويل هذه المعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفين إلى معارف صريحة بمساعدة الخبراء والمختصين في هذا المجال وتقوم بتخزينها، إلا أن التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني لم يأخذ بعين الاعتبار، إلى غاية تقديم ايكاجيرو نوناكا دراسته حول الشركات الخلاقة للمعرفة سنة 1991 واعتمد على نفس التصنيف الذي قدمه بولاني، فأصبح استخدام هذين النوعين شائعا وقد أعاد الاعتبار للتصنيف الذي قدمه ميشيل بولاني في السيتينيات.

وفيما يلي سيتم تعريف المعرفة الضمنية والصريحة وإبراز الفروق بينهما:

-المعرفة الضمنية Tacit knowledge: وهي المعرفة غير الملموسة التي تعتمد على الحدس والمهارات والخبرة و تكون غير موثقة، وبالتالي فهي معرفة شخصية خاصة بالأفراد يتم الحفاظ عليها وتخزينها في العقل البشري، إلا أن هنالك صعوبة كبيرة في الحصول على المعرفة الضمنية التي يمتلكها أي فرد يعمل في المؤسسة بغرض تحويلها إلى معرفة صريحة لتستفيد منها المؤسسة وجميع الموظفين فيها (الصاوي، 2007، صفحة 27)، لأن المعرفة الضمنية يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين (نور الدين، 2010، صفحة 77).

وتختلف المعرفة الضمنية من فرد لآخر، لأنها تشير إلى إحساسه الداخلي وحدسه وبديهته وسرعته على الفهم الدقيق، وأنها معرفة غير ظاهرة تعتمد على الخبرة والمهارة لهذا يصعب تحويلها بالتكنولوجيا، ويسهل تحويلها ونقلها عن طريق التفاعل والاحتكاك المستمر بين الأفراد (القهوي، 2013، صفحة 19).

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية تتعلق بمهارات الفرد وقدراته وحدسه وسرعة بديهته وذكائه، ويمكنه أن يتحصل عليها من خلال تجاربه في الحياة وخبراته،

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

عن طريق احتكاكه وتفاعله مع الآخرين، حيث تكون هذه المعرفة مخزنة في عقله ومن الصعب نقلها وتداولها بين الآخرين.

- **المعرفة الصريحة Explicit knowledge**: وهي المعرفة المعبر عنها في شكل كلمات أو جمل وأرقام، ويمكن تقاسم وتشارك هذه المعرفة رسميا وبطريقة منهجية وتكون في شكل كتيبات، رسومات، برامج حاسوبية وبراءات اختراع وغيرها، فعلى سبيل المثال تعتبر المبادئ الأساسية لتحليل سوق الأوراق المالية الموجودة في كتاب ما هي معرفة صريحة، فتسهل للمستثمرين استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء أو بيع الأسهم (Fernandez & Sabherwal, 2010, pp. 25,26).

كذلك هي معرفة رسمية معبر عنها كفيما وكما قابلة للنقل والتعليم، يمكن أن نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءات الاختراع وحقوق النشر، وهي تسمى أيضا بالمعرفة المنتشرة لإمكانية تسربها خارج المؤسسة، فالمعرفة الصريحة نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وفي كل إجراءات العمل وخططها ومعايير تقييم أعمالها (نجم، 2008، صفحة 42،43).

وتشمل المعرفة الصريحة المعلومات المخزنة في أرشيف المؤسسة مثل الكتيبات المتعلقة بسياسات وإجراءات العمل، كذلك المستندات ومعايير وشروط انتقاء الكوادر البشرية المؤهلة لتشغيلهم (نور الدين، 2010، صفحة 77).

إذن حق القول أن المعرفة الصريحة هي المعرفة الظاهرة المعلنة والمعبر عنها كفيما وتكون في شكل كتب وجمل وأرقام، وهي أيضا جميع المعلومات المنظمة المخزنة في أرشيف المؤسسة والمنتشرة بين جميع الموظفين ويمكن الرجوع إليها وقت الضرورة، وفيما يلي سيتم التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، (أنظر الجدول رقم (01)).

الجدول رقم(01): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية أو الكامنة	المعرفة الصريحة أو الظاهرة، المعلنة
يخترنها ويحتفظ بها الأفراد في عقولهم.	معلنة ومنتشرة بين الأفراد بكثرة.
يصعب نقلها وتحويلها بين الآخرين.	سهلة النقل والتحويل بين الآخرين.
غير موثقة وباطنية إذا هي معرفة غير ملموسة.	موثقة مثل كتب، دليل المؤسسة إذا هي معرفة ملموسة.
نظرية تبقى في الذهن.	تطبيقية أي تطبق على أرض الواقع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التعاريف السابقة.

3.1.2 مصادر المعرفة

تنوعت مصادر الحصول على المعرفة واكتسابها وتعددت بحيث لا يمكن حصرها، لكنها تصنف بشكل رئيسي إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:

• المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية للمعرفة الأفراد العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة في الطرق التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال التي تتطلب أفكار إبداعية، كذلك فرق العمل التي تسعى إلى تقديم دراسات جديدة تسهم في تطوير أنشطة المؤسسة (همشري، 2013، صفحة 65)، ومن بين أهم المصادر الداخلية نجد المؤتمرات الداخلية التي تعقدها المؤسسة، وبراءات الاختراع الداخلية، البحوث، المكتبة الرقمية (المغربي، 2019، صفحة 14).

وعليه فإن المصادر الداخلية للمعرفة يمثلها أفراد ذوي المؤهلات والخبرات المعرفية الذي يعملون في المؤسسة ويمكن توضيح المصادر الداخلية للمعرفة فيما يلي:

- **الجهاز الإداري:** يطلق عليه اسم المعرفة التنظيمية، وأن هذا الجهاز هو المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسة، حيث تتكون هذه المعرفة مع مرور الزمن من ممارسة الأنشطة الإدارية، الخبرة والتعلم، وتكون متمثلة في قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة، كذلك في طرق وأساليب العمل، أوراق العمل التي يتم تبادلها وتشاركها بين الموظفين (الجاموس، 2013، صفحة 44). وعليه يمكننا القول أن الجهاز الإداري هو المعرفة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، حيث يتكون هذا الجهاز من الموظفين بمختلف مستوياتهم ورتبهم كالرؤساء والمرؤوسين، باعتبار أن محور المعرفة الأساسي هو الإنسان، وتتكون المعرفة الصريحة المتعلقة بالمؤسسة مع مرور الزمن.

- **استراتيجيو المعرفة:** هم الأفراد المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام ب: لماذا (care - why)، حيث يقومون بدقة باستقبال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة ووصفها بأنها رأسمال فكري، بالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجيو المعرفة يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية جديدة للمؤسسة على أساس تميزها المعرفي (المالكي، 2010، صفحة 113، 114). مما سبق يمكننا القول أن استراتيجيو المعرفة هم مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة، لهم قدرات وخبرات تمكنهم من توليد المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها من أجل وضع استراتيجيات جديدة تمكن المؤسسة من أن تحتل الصدارة وتصبح رائدة عالميا أمام المؤسسات المنافسة لها.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

- **عمال المعرفة:** عمال المعرفة في الاقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي، وبالتالي هم الأفراد الذي يقومون بجمع المعلومات، تنظيمها، تصنيفها، تخزينها والعمل على إيصالها لمن يحتاجون إليها في الوقت المناسب، وأن عمال المعرفة يقومون بتنفيذ ما يطلبه منهم مهنيو المعرفة، لأن رمزهم هو التوثيق والإيصال، وأن عمال المعرفة يعلمون جيدا ماذا يحتاج مهنيو المعرفة وكيفية تنفيذ ما يطلبون منهم (نجم، 2008، صفحة 157). إذن حق القول أن عمال المعرفة هم جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالمواد المعرفية حيث يقومون بجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها والاستجابة لمن يحتاج إليها وإيصالها له في الوقت المناسب.

- **مهنيو المعرفة:** هم الأشخاص المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا (know-what) وعن الدراية الفنية، أو معرفة كيف (know-How)، ويتعاملون مع المعرفة كموضوع، حيث أن هذه الفئة هي الخبيرة في البحث عن أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها وتوليديها بطرق منهجية متميزة، واستخدامها في مختلف المجالات (المالكي، 2010، صفحة 114). وعليه نستنتج أن مهنيو المعرفة هم الأفراد الذي يمتلكون الخبرة في أساليب الحصول على المعرفة وجعل هذه المعرفة قابلة للاستخدام في المجالات المختلفة.

• المصادر الخارجية:

تشمل المصادر الخارجية للمعرفة جميع العلاقات المتبادلة فيما بين المؤسسة والأطراف الخارجية كالزبائن، المستفيدين، المنافسين (همشري، 2013، صفحة 65)، ومن بين هذه المصادر الخارجية كذلك المشاركة في المؤتمرات الدولية والوطنية، متابعة الصحف والمجلات العالمية، استئجار الخبراء في مختلف المجالات من أجل تكوين الموظفين في المؤسسة، والتعاون مع المؤسسات الرائدة وإقامة المشاريع المشتركة (عليان، 2012، صفحة 116).

وتتمثل المصادر الخارجية للمعرفة في العديد من الأطراف يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- **الزبائن:** يعتبر الزبون أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، وبالتالي فهو من المصادر المعرفية المهمة، لذا يجب على المؤسسات أن تنشئ نظام معلومات خاص بالزبائن لترك أفكارهم ومعارفهم، بغية تحصيل المعلومات المفيدة والمقترحات الجديدة من الزبائن من أجل أن تستفيد منها هذه المؤسسات (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 63)، وكلما كان للمؤسسة القدرة على الاصغاء للزبائن والاستجابة السريعة لهم كلما تطورت المعرفة التي تمتلكها وازدادت (نجم، 2008، صفحة 157). إذن حق القول أن الزبائن

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

هم الأفراد الذين يتعاملون مع خدمات المؤسسة أو منتجاتها، ويعتبر الزبون مصدر مهم من مصادر المعرفة التي يمكن أن ستفيد منها المؤسسة في وضع خططها واستراتيجياتها.

-**الموردون:** الموردون هم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بنقل المنتجات من المصنع وتزويدها للمستهلك، ويمكن أن يزود الموردون المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالخدمات والمنتجات الموجودة في السوق (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 64). استنادا على ما سبق يمكننا القول أن الموردون هم حلقة وصل بين المؤسسة المنتجة والمستهلك، ويعتبرون مصدر مهم من مصادر المعرفة الخارجية لأنهم يمتلكون جميع المعلومات التي يمكن أن تفيد المؤسسة، وهذه المعلومات متعلقة بالسوق ومختلف الموارد واحتياجات التي يتطلبها المستهلك.

-**المنافسون:** هم مصدر مهم من مصادر المعرفة، حيث يمكنهم انتزاع السوق من المؤسسات المنافسة من خلال التعلم من أعمالهم ومنتجاتهم، وبعض المؤسسات تقوم باستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسات المنافسة لها من خلال الإغراءات المقدمة لهم، ويعتبر بمثابة سرقة مواردها بطريقة ذكية وقانونية (المالكي، 2010، صفحة 115). وعليه يمكن القول أن المنافسون هم الأفراد أو المؤسسات التي تقدم الخدمات والمنتجات المتشابهة، وتتنافس فيما بينها لتقديم أفضل وأجود الخدمات والمنتجات، ويعتبر المنافسون مصدرا مهما من مصادر المعرفة حيث تعمل هذه المؤسسات جاهدة على جعل منتجاتها صعبة التقليد، إلا أن المؤسسات المنافسة يمكن أن تقلدها من خلال إضافة عنصر جديد عليها، وهنا تشتد المنافسة فتصح المؤسسات المنافسة تستقطب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة في المؤسسات المنافسة لها، مما يسهل عليها عملية انتزاع السوق منهم.

-**الشركاء:** هم مصدر سريع من مصادر الحصول على المعرفة الخارجية، يكون من خلال تشارك مؤسستين مع بعضهما البعض والعمل معا والحصول على الخبرات والموارد المعرفية التي تفتقد إليها كلتا المؤسستين (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 65).

4.1.2 فريق المعرفة

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في المؤسسة، وسنجد ثلاثة أنواع من أفراد المعرفة يعملون ضمن فريق يسمى فريق المعرفة كما هو موضح في الآتي:

أ. تعريف فريق المعرفة

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

هم مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي تمكنهم من أداء مختلف مهامهم بطريقة جيدة من أجل إرساء مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة (قوت، 2016/2017، صفحة 31)، ويتكون فريق المعرفة من العناصر التالية:

- **مديرو المعرفة:** وهم المسؤولون الذين يقومون بتنسيق المعرفة ومدخلات الموارد في المؤسسة، كذلك يقومون بإدارة الأفراد ومختلف الأنظمة التكنولوجية في البيئة الداخلية للمؤسسة (قوسي و عنان، 2021، صفحة 192).

كذلك هم المديرين التنفيذيين الذين يقومون بجمع المعرفة بمختلف أنواعها ثم تصنيفها ونقلها الى القاعدة المعرفية الخاصة بالمؤسسة، من أجل اشتقاق النتائج والمعايير اللازمة للارتقاء بأداء المؤسسة (قوت، 2016/2017، صفحة 32). ان حق القول أن مديرو المعرفة هم الأشخاص الذين يتولون مسؤولية تسيير الأفراد والأنظمة التكنولوجية داخل المؤسسة، وكذلك يقومون بتنظيم المعرفة تنظيما دقيقا وتنسيقها

- **صناع المعرفة:** يعرف صناع المعرفة بأنهم مجموعة من الأشخاص المستقلين والذين لا يمكن السيطرة عليهم، لذا فإن نجاح العديد من مبادرات إدارة المعرفة يعتمد بالأساس على استعداد صناع المعرفة لتبني الأدوات والممارسات الجديدة، وأن تحسين إنتاجية صناع المعرفة هي إحدى الأهداف الجوهرية لإدارة المعرفة (حمد، 2017، صفحة 83). يشير هذا التعريف إلى أن صناع المعرفة هم الأشخاص المستقلين والذين لهم القدرة على استخدام الأدوات والممارسات الجديدة.

وهناك من يعرفهم بأنهم: العاملین الأساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وخلق القيمة والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل (الشمري، الشمري، و الحساوي، 2016، صفحة 11). يشير هذا التعريف مباشرة إلى أن صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية ولديهم القدرة على خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

يعرف صناع المعرفة أيضا بأنهم الأفراد الذين يتميزون بخاصية القدرة على الابداع والابتكار، والتميز في انجاز الأعمال من خلال تقديم حلول إبداعية في حل المشكلات المعقدة، تكونت خبرتهم ومعرفتهم المتراكمة من خلال التعلم وممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، هذا الأمر جعلهم يضيفون قيمة كبيرة للمؤسسة، كذلك يمتلكون الإمكانيات اللازمة التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة (حمد، 2017، صفحة 83، 84). حسب هذا التعريف فان صناع المعرفة هم الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية الذين يمتلكون المعارف التي تكونت لديهم من خلال تجاربهم في الحياة، ولهم القدرة على

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

الابداع والابتكار، ويشير هذا التعريف مباشرة إلى أنهم الأفراد الذين يمارسون عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يمارسون عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ولديهم القدرة على التعلم، وتوليد المعارف الجديدة والابداع والابتكار من أجل تقديم حلول جديدة للمشاكل، وخلق القيمة المضافة للمؤسسة التي يعملون فيها.

- **عمال المعرفة:** هم العمال الذين لهم الكفاءة التشغيلية اللازمة لإنجاز المهام في الوقت المحدد، فهم يعملون من أجل توفير مختلف عوامل الدعم المهني للمعرفة فيقومون بجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم إلى معرفة دقيقة ومنظمة يتم تخزينها والاستجابة لجميع الطلبات المتعلقة بالمعرفة (بخوش ، 2017، صفحة 177). يؤكد هذا التعريف على أن عمال المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بتوثيق المعارف وتخزينها وإيصالها في الوقت المناسب لمن يحتاجها في المؤسسة.

يعتبر عمال المعرفة كذلك بأنهم الأفراد القادرين على تفسير المعلومات ولديهم القابلية للتغير، من خلال قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، عن طريق استخدامهم لمهارات البحث لتحديد المشكلات وتعريفها ثم تقديم بدائل الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل (قوسي و عنان، 2021، صفحة 191). يشير هذا التعريف إلى أن عمال المعرفة هم الأفراد المسؤولون عن تفسير البيانات والمعلومات، بغية حل المشاكل التي تواجههم، من خلال قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التي تحيط بهم.

يعرف عمال المعرفة أيضا بأنهم الأفراد الذين يشاركون في وضع استراتيجيات العمل الخاصة بالمؤسسة، ويتمتعون بمهارات بحثية جيدة تمكنهم من تحديد المشكلات المرتبطة بعملهم ثم البحث عن الحلول الملائمة لهذه المشكلات في زمن قياسي، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتراكمة لديهم فهم يقدمون حصيلة معرفية متينة تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الجيدة والصائبة، كذلك إن عمال المعرفة لا يختصون بحقل معرفي معين، بل إنهم يتوزعون بين كل شرائح المؤسسة كتقني تكنولوجيا المعلومات، ويسعون دائما لتنمية مهاراتهم بطريقة مستمرة (بخوش ، 2017، صفحة 177). يركز هذا التعريف على أن عمال المعرفة هم الأفراد الذين لهم المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الاستخدام الأمثل للوسائل التكنولوجية الحديثة، ولهم القدرة على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات العمل.

مما سبق نستنتج أن عمال المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتخزينها وتوزيعها، ولديهم القابلية للتغيير والتحسين، لأنهم يمتلكون المهارات البحثية الكافية التي يستطيعون

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

من خلالها انجاز أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه المؤسسة التي يعملون بها، باعتمادهم على مختلف تكنولوجيا المعلومات.

2.2 إدارة المعرفة: المنطلقات والأسس

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص من بينها التراكمية، إذ أنها موجودة منذ القديم إلا أنها كانت تدار وتسيير بطريقة عشوائية، وأن معظم المؤسسات بمختلف أنواعها لم تكن تعطي أهمية كبيرة للمعارف التي تمتلكها، خاصة تلك المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد والتي اكتسبوها من خلال تجاربهم وخبراتهم السابقة، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في تسيير أنشطتها.

تعتبر إدارة المعرفة من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف المؤسسات إلى تجسيد عملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستفادة منها، ولا يكون ذلك إلا من خلال سعيها الدائم على اكتساب المعارف الجديدة وتوزيعها في كافة المستويات الإدارية وتوفير أنظمة الحماية اللازمة لتخزينها، والسماح لمواردها البشرية بتطبيق المعارف التي تمتلكها بكفاءة وفعالية من خلال تدريبهم وبناء قاعدة معرفية قوية لديهم، وترفع عنهم جميع القيود الإدارية وتفتح لهم المجال من أجل التعلم المستمر والإبداع والابتكار.

1.2.2 أساسيات حول إدارة المعرفة: النشأة والتطور، النظريات، الاستراتيجيات، العمليات والمتطلبات

تعد إدارة المعرفة نهج إداري حديث يهدف إلى الفهم العميق للمعرفة الضمنية والخارجية للموظفين في المؤسسة، وقد مرّ مفهوم إدارة المعرفة في تطوره بالعديد من المراحل منذ القديم إلى أن أصبح أسلوباً إدارياً حديثاً تتبناه معظم المؤسسات المعاصرة في تسيير أنشطتها.

أ. نشأة وتطور إدارة المعرفة

على المستوى النظري كانت إدارة المعرفة موجودة ومعروفة منذ القديم، إلا أنها على المستوى التطبيقي فقد عرفت في السنوات الأخيرة، غير أن الحداثة في هذا الموضوع فقد كان على المستوى التطبيقي (الكبيسي، 2005، صفحة 32)، ففي الستينات جاء بيتر دراكر Peter Drucker بمصطلح جديد أطلق عليه اسم عامل المعرفة، وفي ذلك الوقت كانت هناك بعض المناقشات حول إدارة المعرفة، ولكن كان يقودها في الغالب علماء الاجتماع في السبعينات مثل أميتاي إيتزيوني Amitai Etzioni (Schütt, 2003, pp. 451,452).

وفي بداية الثمانيات يعتبر الباحث دون مارش Don Marchand أول من استعمل مصطلح إدارة المعرفة، كذلك تنبأ بيتر دريكر في نفس المرحلة إلى أن العمل القائم على المعرفة هو العمل الجيد والنموذجي، وأن المؤسسات ستركب من صناعات المعرفة الذين تتمثل مهمتهم في توجيه أدائها عن طريق التغذية الرجعية لزملائهم، وكذلك من زبائن المؤسسة (الكبيسي، 2005، صفحة 32). وعليه يمكننا القول أن

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

بيتر دريكر كان يؤكد على تحول العمل في المؤسسات من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل قائم على المعرفة.

بدأ الاستخدام الشاسع لمصطلح إدارة المعرفة في أواخر الثمانينيات فعلى سبيل المثال، بدأت المؤتمرات في مجال إدارة المعرفة بالظهور، وبدأ بروز المصطلح في المجالات الموجهة للأعمال (Dalkir, 2005, p. 12)، ففي سنة 1980 قامت شركة Digital Equipment Corporation بتثبيت أول نظام قائم على المعرفة واسع النطاق لدعم وظائف هندسة التكوين والمبيعات الخاصة بها، وفي سنة 1986 تم تقديم مفهوم إدارة المعرفة: آفاق فرصة جديدة في خطاب رئيسي تم إلقائه في مؤتمر الإدارة الأوروبية برعاية منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، كذلك في سنة 1989 نشرت مجلة سلاون للإدارة The Sloan Management Review أول مقال لها يتعلق بإدارة المعرفة (Stata ستاتا : "التعلم التنظيمي - مفتاح الابتكار الإداري") (Wiig^b, 1997, p. 08).

أيضا في نفس سنة 1989 بدأت شبكة إدارة المعرفة الدولية في أوروبا، وفي سنة 1990 تم إطلاق مبادرة إدارة أصول المعرفة من قبل اتحاد يضم العديد من الشركات الأمريكية لتوفير قاعدة تكنولوجية متطورة لإدارة المعرفة، وفي سنة 1990 عقدت الندوة الفرنسية الكبرى للمنظورات تقدم عنوان رئيسي يدور حول تدفق المعرفة في نظام إدارة الابتكار العالمي، وفي سنة 1991 قامت شركة سكانديا للتأمين Skandia Insurance بإنشاء منصب مدير رأس المال الفكري، وكذلك في نفس سنة 1991 أصدرت مجلة هارفارد بيزنس Harvard Business Review مقالا الأول عن إدارة المعرفة Nonaka نوناكا: "الشركة التي تخلق المعرفة"، وفي سنة 1993 تم نشر أول كتاب مخصص بشكل صريح لإدارة المعرفة Wiig ويغ: "أسس إدارة المعرفة" (Wiig^b, 1997, p. 09).

وقد حدد غالبية المعلقين بدايات إدارة المعرفة التنظيمية في منتصف التسعينيات، والتي تميزت بنشر كتاب واحد لإيكاجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكيوتشي باعتبارهما أسلاف إدارة المعرفة التنظيمية الحديثة من خلال كتابهما الشركات الخلافة للمعرفة سنة 1995 (Crane, 2016, p. 28)، وفي سنة 1996 تم عقد العديد من المؤتمرات والندوات الخاصة بإدارة المعرفة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية من قبل منظمي المؤتمرات العامة والمنظمات الاستشارية، بدأت كذلك الرابطة الأوروبية لإدارة المعرفة في نفس السنة (Wiig^b, 1997, p. 09). بناء على ما تم ذكره يمكننا القول أن إدارة المعرفة موجودة منذ القديم، حيث كانت عبارة عن ممارسات بسيطة يمارسها الفرد في حياته اليومية دون درايته بأهميتها العلمية، ومع مرور الزمن تطور هذا المفهوم وأصبح أسلوب إداري تستخدمه المؤسسات لتسيير أنشطتها وتطويرها.

أ. تعريف إدارة المعرفة:

- هي عملية التي يتم من خلالها توفير مجموعة من الآليات والأساليب لاستخدامها في المؤسسات، من أجل أن تتعرف هذه الأخيرة على الأصول الفكرية التي تمتلكها، وهي نظام يسمح للمؤسسات باستيعاب المعرفة والخبرة والأفراد المبدعين والمتميزين عندها (Setyowati & Kurniawan Subagja, 2020, p. 03). حسب هذا التعريف فإن إدارة المعرفة توفر مجموعة من الوسائل والأساليب التي تمكن المؤسسة من معرفة الأصول المعرفية التي تمتلكها.

- مفهوم إدارة المعرفة يقوم على مبدأ توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع الموظفين في المؤسسة ولزبائنها، حيث أنه يركز على الخبرات الفردية الكامنة في أذهان الموظفين، والاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، وتحويله إلى قوة إنتاجية تنافسية تسهم في تنمية أداء الموظفين، ورفع كفاءة وفعالية المؤسسة (مسلم أ، 2015، صفحة 20). حسب هذا التعريف فإن إدارة المعرفة تقوم على أساس توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها في المؤسسة، ويركز هذا التعريف أيضا على الاستثمار الأمثل للمورد البشري في المؤسسة وتحويله إلى قوة للإنتاج من أجل زيادة كفاءة المؤسسة.

- هي جميع العمليات النظامية التي يتم الاعتماد عليها أساسا قصد الحصول على المعلومات، تنظيمها، تصنيفها، تخزينها وعرضها بطريقة جيدة تحسن من قدرات الفرد العامل في المؤسسة واستخدام هذه المعرفة للتخطيط الاستراتيجي، كحل المشاكل (بدير، 2012، صفحة 43). حسب هذا التعريف فإن إدارة المعرفة هي عملية منهجية، تسعى إلى البحث عن البيانات والمعلومات والحصول عليها وترتيبها بطريقة منظمة، من أجل اتخاذ القرار الأمثل الذي يمكن من خلاله حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

وتعرف كذلك إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية قائمة على مجموعة من الأسس والمبادئ بغية اكتساب وتنظيم واستدامة وتطبيق ومشاركة وتجديد المعرفة الضمنية والصريحة لتعزيز الأداء التنظيمي، وزيادة القدرة على التكيف التنظيمي داخل المؤسسة، وإنشاء معرفة جديدة كثيفة المنتجات والعمليات والخدمات (gerami, 2010, p. 234). يركز هذا التعريف على أن إدارة هي عملية منهجية تقوم المؤسسة بتطبيقها، بغية إنشاء المعرفة الجديدة وتعزيز الأداء والقدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة.

- عرف كارل ويغ Karl Martin Wiig إدارة المعرفة في أوسع معانيها بأنها تشكل إطار مفاهيمي يضمن العديد من الأنشطة ومختلف جهات النظر بغية الحصول على نظرة عامة حول الأصول المعرفية التي تمتلكها المؤسسة ومحاولة الاستفادة منها في دعم أعمال المؤسسة، لتحقيق النتائج المرجوة، أما المعنى

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

الضيق والعملي لإدارة المعرفة فهي مجموعة من العمليات المحددة المعالم والتميزة، التي تم تصميمها بغية وإدارة الوظائف المعرفية، وتحديد الاستراتيجيات الجديدة، وتدعيم إدارة الموارد البشرية، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (wiig c, 1995, p. 03). حسب هذا التعريف فإن كارل وبق عرف إدارة المعرفة وفق مفهوم واسع النطاق من جهة ليشمل جميع أنشطة المؤسسة، ومعرفة الأصول الفكرية التي تمتلكها، وخلق المعرفة الجديدة والاستفادة منها من أجل تطوير المؤسسة، ومن جهة أخرى فقد عرف إدارة المعرفة وفق مفهوم ضيق النطاق واعتبرها مجموعة من العمليات لإدارة مختلف الأنشطة والوظائف في المؤسسة، وقد ركز كارل وبق على تدعيم الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

- عرف بوكويتز وويليامز Bukowitz et Williams إدارة المعرفة: "بأنها النهج الذي تولد المؤسسة بموجبه الثروة من معرفتها أو رأسمالها الفكري" (fortas, 2015, p. 47). لقد ركز الباحثين بوكويتز وويليامز في تعريفهما لمفهوم إدارة المعرفة على توليد المؤسسة لثروتها عن طريق استخدام رأسمالها الفكري ومعارفها، إلا أنهم لم يبينوا الطرق التي يجب أن تعتمد عليها من أجل خلق الثروة، وحسب بوكويتز وويليامز فإن إدارة المعرفة هي الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة في خلق ثروتها من خلال الاستغلال الأمثل لمعارفها ومواردها البشرية.

تعرف كذلك إدارة المعرفة كذلك بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتعزيز نهج متكامل بغية تحديد وإدارة ومشاركة جميع معلومات المؤسسة في مختلف المستويات (Geisler & wickramasinghe , 2009, p. 05). ركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة هي نظام متكامل يسعى إلى تحديد المعارف التي تمتلكها المؤسسة ومشاركتها بين الرؤساء والمرؤوسين للاستفادة منها.

تعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها جميع العمليات التنظيمية التي تهدف إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري له قاعدة معرفية قوية وجديدة بطريقة مستمرة دون انقطاع في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، حيث تتضمن إدارة المعرفة ثلاثة مكونات رئيسية تتمثل في:

- **عمليات إدارة المعرفة:** وتتمثل في النقاط المعرفة وتوليدها، المحافظة عليها من الضياع عن طريق تخزينها، مشاركتها مع الآخرين من خلال الاعتماد على مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة ثم استخدام هذه المعرفة بطريقة فعالة تمكنا من تطبيقها بكفاءة عالية في المؤسسة لكي يستفيد منها الجميع من أجل تحقيق الغايات المرجوة.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

-تقنيات إدارة المعرفة: وتشمل جميع التقنيات التكنولوجية اللازمة والمتطورة، التي يتم استخدامها من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة عن طريق فريق المعرفة قصد رفع إنتاجية المؤسسة والحفاظ على ميزتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

-فريق المعرفة: يتألف فريق المعرفة من مجموعة من الأفراد تتمثل في مديرو المعرفة، صناع المعرفة وعمال المعرفة، حيث أن هذا الفريق هو المسؤول على التطبيق الجيد للمعرفة بهدف إزالة جميع العقبات والمشاكل التي تعيق وتحد من عملية وصول المعرفة إلى جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في كافة المستويات (رضوان، 2013، صفحة 47،48). إذن حق القول أن إدارة المعرفة حسب هذا التعريف هي جميع العمليات التنظيمية التي يمارسها الموظفون، حيث تهدف إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة بالاعتماد على موردها الفكري البشري الذي ينشأ المعرفة، كذلك فإن إدارة المعرفة تتكون من عمليات إدارة المعرفة، تقنيات إدارة المعرفة وفريق إدارة المعرفة.

كذلك تعرف إدارة المعرفة بأنها أحسن استراتيجية للحصول على المعرفة الصحيحة التي يمتلكها الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الناس على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التطبيق بطرق تمكنها من تحسين الأداء التنظيمي (Girard & Girard, 2015, p. 02). يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة هي أهم استراتيجية في المؤسسة يتم الاعتماد على مختلف عملياتها ومبادئها في تنفيذ برامجها لتحسين أدائها التنظيمي.

إدارة المعرفة تعرف أيضا بأنها مجموعة من العمليات تتضمن بما في ذلك عملية إنشاء المعرفة ومشاركتها ودمجها وتخزينها وإعادة استخدامها (Wallace, 2007, p. 03). ركز هذا التعريف على عمليات إدارة المعرفة من توليد المعرفة، مشاركتها مع الآخرين وتخزينها بالاعتماد على أنظمة التخزين المتطورة من أجل استرجاعها عن الحاجة لها.

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها من أجل توليد المعرفة الجديدة ومشاركتها بين جميع المستويات الإدارية وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية لضمان بقائها واستمراريتها، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على فريق المعرفة الذي يمتلك القدرة على استخدام تقنيات المعرفة المتمثلة في البنية التحتية المعرفية التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة.

ب. أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة على مستوى الأفراد، فهي تساعد الفرد على حل المشاكل ومواجهة الصعاب من خلال اتخاذه للقرارات الصحيحة، وبالتالي تقوم بتوجيه كل جهود الأفراد من أجل التطبيق الناجح والفعال لمختلف مبادئ إدارة المعرفة واستراتيجياتها، مما يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة الأفراد في التطور المستمر قصد تحقيق الابداع والابتكار.

أما أهمية إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة فتعتبر من أهم الوسائل الفعالة التي تركز عليها المؤسسات بغية تحقيق ميزتها التنافسية، كذلك تعتبر أفضل الأدوات الفعالة التي تمكن المؤسسة من تجميع معارفها من أجل بناء قاعدة معرفية قوية منظمة خاصة بها، تمكنها من تبسيط جل الإجراءات وإعادة هندسة كل أنشطتها وعملياتها مما يؤدي إلى تخفض معظم التكاليف، التقليل من الجهد المبذول، ربح الوقت والزيادة في الأرباح والإنتاجية للمؤسسة (غدير و عيسى، 2017، صفحة 245).

كذلك تبسط إدارة المعرفة العمليات التنظيمية من خلال استغناء المؤسسة عن الإجراءات الروتينية المعقدة وغير الضرورية، كما تساهم في تسويق خدماتها ومنتجاتها بفعالية أكبر مما يؤدي إلى زيادة العوائد المادية عليها بشكل كبير، وتتيح للمؤسسات فرصة الحصول على الميزة التنافسية في السوق (مسلم أ، 2015، صفحة 28، 29).

تساهم إدارة المعرفة في إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسة تؤدي إلى نمو رأس مالها الفكري من خلال التشجيع المستمر للموظفين قصد تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، كذلك تشجيعهم على التعلم المستمر من خلال نقل المعرفة الخاصة بهم وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة في المؤسسة (السعيد، 2013، صفحة 176).

ج. وظائف إدارة المعرفة

تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة المعرفة في خلق معرفة المؤسسة والاستفادة منها ونقلها، ويمكن توضيح هذه الوظائف فيما يلي:

- خلق أو إنتاج المعرفة: تعد هذه العملية من بين أفضل المواضيع التي تثير اهتمام صناع المعرفة، حيث أنه توجد ثلاثة آليات تمكننا من خلق المعرفة تتمثل في البحث، التعلم والاختراعات الجماعية.
- رسملة المعرفة: وتتمثل هذه العملية في تحديد المعرفة والحفاظ عليها من الضياع وإدامتها من أجل تعزيزها، حيث أن الغرض الرئيسي منها هو حماية المكاسب والمعارف التي تمتلكها المؤسسة وتخزينها.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

-نقل المعرفة: هو الهدف الرئيسي والأسمى لإدارة المعرفة حيث يتم تحويل المعرفة من شخص

لآخر أو من مكان لآخر (Boukela & Aissat , 2017, p. 279).

كذلك حسب كارل ويك تركز إدارة المعرفة على عدة مجالات هامة تمثل في تعديل وإعادة هيكلة المؤسسة بغية استخدام المعرفة بكفاءة جد عالية، والاستفادة من جميع الفرص المتاحة قصد الاستغلال الأمثل للأصول المعرفية، والتقليل من معظم الفجوات المعرفية في المؤسسة، كذلك إنشاء وتنظيم ورصد مختلف الأنشطة والاستراتيجيات المستقبلية القائمة على المعرفة بالخصوص تلك المتعلقة بالاستثمارات الجديدة في مجال البحث والتطوير، أيضا حماية المعارف الخاصة والتنافسية، ويجب التحكم الجيد في استخدام المعرفة للتأكد من أن أفضل المعارف هي المستخدمة فقط. (wiig^c, 1995, pp. 03,04).

د. أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة الى تحقيق العديد من المقاصد يمكن إيجازها على النحو الآتي:

-تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من عملية اتخاذ قرارات أفضل في الوقت المناسب وذلك من خلال قدرتها على نشر المعلومات والمعرفة في كل أجزاء المؤسسة، وأيضا تهدف إلى تنمية القدرة على الابتكار للموارد البشرية (fortas, 2015, pp. 47,48).

-الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها من أجل معالجتها، تخزينها، تطبيقها بصورة مستمرة وإعادة استعمالها عند الضرورة، والقيام بعمليات التحويل المعرفية عن طريق تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفين إلى معرفة صريحة يمكن للجميع الاستفادة منها في المؤسسة، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد في المؤسسة على تشارك المعرفة فيما بينهم بغرض رفع مستوى المعرفة عند جميع الموظفين.

-التأكد من فاعلية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عن طريق الاستخدام الأمثل للاختراعات والمعرفة التي تمتلكها والمتاجرة الرابحة بالابتكارات التي ترجع عليها بالفائدة، والسعي المتواصل إلى إيجاد قيادة إدارية فاعلة تستطيع بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه في المؤسسة (الهوش، 2016، صفحة 81،82).

2.2.2 نظريات إدارة المعرفة

في خضم البحث عن أصول إدارة المعرفة ومضامينها برزت العديد من النظريات المفسرة لها، حيث تقدم هذه النظريات وجهات نظر مختلفة حول العناصر المفاهيمية الرئيسية التي تشكل البنية التحتية لإدارة المعرفة، ويمكن ذكر البعض من هذه النماذج على النحو التالي:

أ. **نظرية حلزونية المعرفة لنوناكا وتاكيوشي the Nonaka and takeuchi knowledge spiral model SECI**

تركز هذه النظرية على خلق المعرفة وتصنيفها على أنها معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، وقد بين نوناكا وتاكيوشي أن عملية خلق المعرفة هي نتيجة لدورة مستمرة متكونة من أربعة عمليات متكاملة تبدأ بعملية التنشئة ثم التجسيد ثم الترابط، والتذويت (Akerkar & Sajja , 2010, p. 117)، وفيما يلي توضيح مفصل لأفكارهما:

-عملية خلق المعرفة:

تبدأ عملية خلق المعرفة من الفرد حيث تتم ترجمة معارفه الشخصية الكامنة في عقله إلى معرفة تنظيمية ذات قيمة في المؤسسة، ويتم إتاحة هذه المعرفة لجميع الموظفين، يكون بشكل مستمر ويحدث على جميع مستويات المؤسسة، وعملية خلق المعرفة هي عملية اجتماعية بين الأفراد يكون فيها تحويل المعرفة بطريقة تفاعلية ولولبية، ووفقا لنوناكا وتاكيوتشي هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة وهي تشكل المحرك الأساسي لعملية خلق المعرفة بأكملها، ويتم بلورتها كجزء من شبكة المعرفة التنظيمية في المؤسسة (Dalkir, 2005, pp. 52,53)، (انظر الشكل رقم 01 أدناه)

الشكل رقم (01): نموذج عملية خلق المعرفة

طريقة إنشاء المعرفة

المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة		
التجسيد	التنشئة	المعرفة الضمنية
		من
الترابط	التذويت	المعرفة الصريحة

المصدر: مقتبس من: (Ikujiro, 1994, p. 19)

هذا الشكل يوضح عملية تحويل المعرفة يمكن ذكرها كما يلي:

-**التنشئة (Socialization (tacit-to-tacit):** وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد (Ikujiro, 1994, p. 19)، وتعد من أسهل أشكال تبادل وتشارك المعرفة بين معظم الموظفين في المؤسسة، كذلك عملية اكتساب المعرفة الضمنية تكون أيضا من خلال الملاحظة والتقليد (Dalkir, 2005, p. 54).

-**التجسيد (externalization (tacit -to-explicit):** تعتبر هذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية الخاصة بالموظفين إلى معرفة صريحة من خلال الترميز، التنظيم وتدوين الخبرات وتخزينها من أجل إعادة استخدامها ومشاركتها مع الآخرين للاستفادة منها (المغربي، 2019، صفحة 19).

-**الترابط (combination (explicit-to-explicit):** تسمى هذه العملية بعملية الدمج حيث يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى، وأن هذا النمط من تحويل المعرفة يتضمن دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الصريحة، بحيث يتم تبادلها بين الأفراد ودمجها من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائط كالوثائق، الاجتماعات، المحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعرفة الصريحة القائمة ودمجها وتبويبها إلى نشوء معرفة جديدة (قوت، 2016/2017، صفحة 55).

-**التدويت (internalization (explicit-to-tacit):** أي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويكون ذلك من خلال توزيع ودمج السلوك المكتسب حديثا مع المكتسبات القبلية فتصبح معرفة ضمنية يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله (Dalkir, 2005, p. 56).

هذه الأنماط الأربعة لعملية تحويل المعرفة داخل المؤسسة حسب نوناكا وتاكيوتشي تشكل لنا حلزونية المعرفة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- حلزونية المعرفة

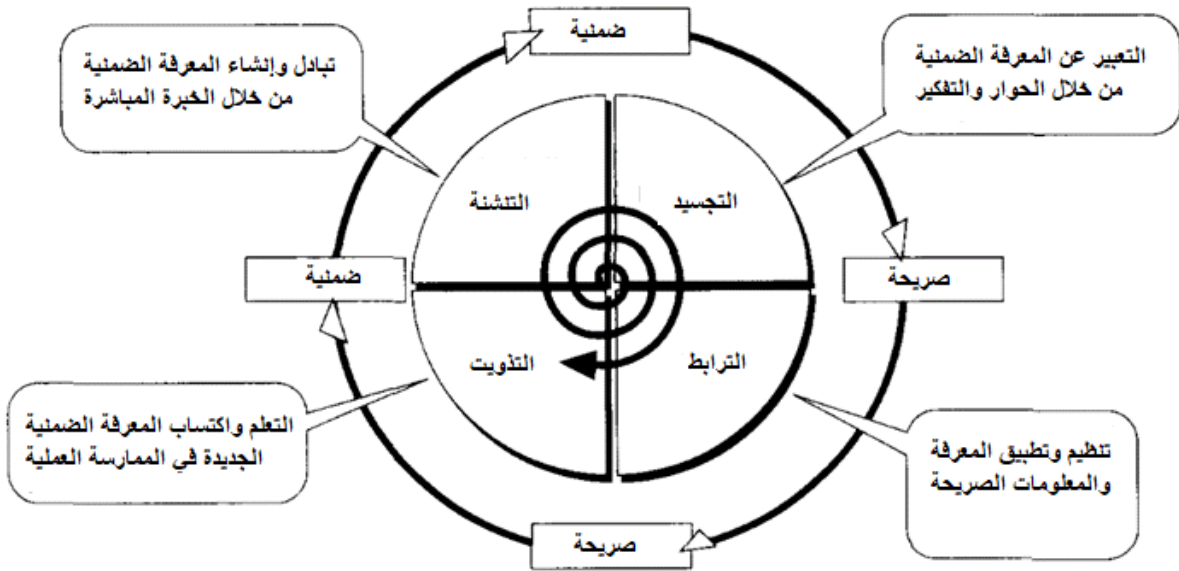
تقوم المؤسسة بإنشاء المعرفة واستخدامها عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، والعكس صحيح مشكلة دوامة وفقا للأنماط الأربعة لتحويل المعرفة كما تم تحديدها مسبقا، حيث تشكل نظرية أو حلزونية أو عملية SECI جوهر عملية انشاء المعرفة، وهو يصور كيف يتم تتضخم المعرفة الضمنية والصريحة من حيث الجودة والكمية، وكذلك من الفرد إلى المجموعة ومن ثم إلى المستوى التنظيمي (Hirota & Ikujiro, 2004, p. 08).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

إن خلق المعرفة عملية تعتمد على تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والصريحة بحيث يشكل لنا حلزونية المعرفة (أنظر إلى الشكلين المواليين)، وحلزونية المعرفة هي نشاط مستمر لتدفق المعرفة ومشاركتها وتحويلها بين الأفراد والمؤسسة، وهي توضح الكيفية التي تعبر بها المؤسسات عن المعرفة الضمنية الفردية وتنظيمها، وتقوم المؤسسات كذلك بإنتاج وتطوير الأدوات والهيكل والنماذج لتجميع هذه المعارف وتبادلها (Dalkir, 2005, p. 56).

أثبت نموذج Nonaka و Takeuchi أنه أحد أكثر النماذج قوة في مجال إدارة المعرفة، حيث تتمثل إحدى أعظم نقاط قوة هذا النموذج في بساطته سواء من حيث فهم المبادئ الأساسية أو من حيث القدرة على استيعاب وتطبيق مبادئه بسرعة، إلا أن أحد أوجه القصور الرئيسية في نموذج Nonaka و Takeuchi أنه يركز على تحولات المعرفة بين المعرفة الضمنية والصريحة، لكن النموذج لا يعالج القضايا الأكبر المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من كلا النوعين من المعرفة (Dalkir, 2005, p. 57)، (انظر الشكل رقم 02 أدناه)

الشكل رقم(02): حلزونية المعرفة SECI حسب نوناكا وتاكيوتشي



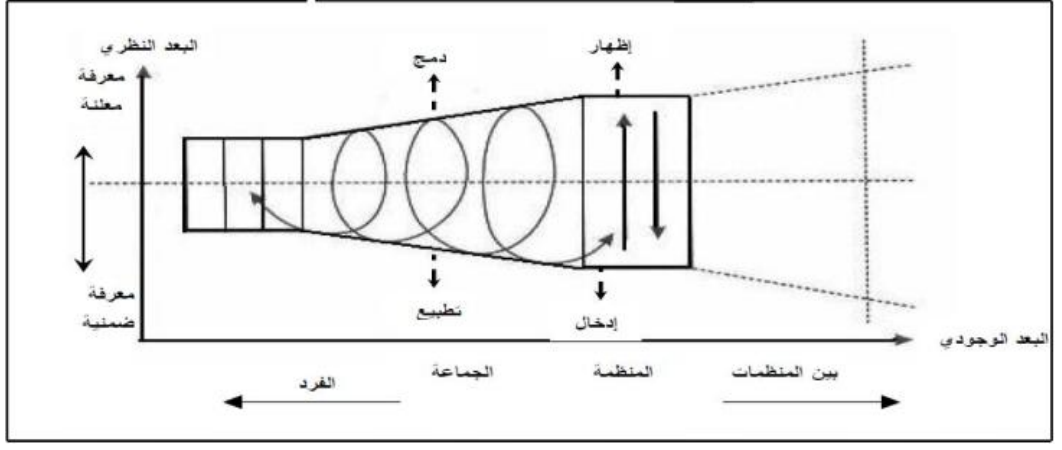
المصدر: مقتبس من: (Hirota & Ikujiro, 2004, p. 09)

أكد نوناكا وتاكيوتشي على وجود بعدين أساسيين لتوليد المعرفة في المؤسسة هما البعد النظري المعرفي Epistemology والبعد الوجودي Ontological وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة بسبب تضخيم وتراكم المعرفة بشكل لولبي، كنتيجة للتفاعل بين أنماط المعرفة الأربعة من المستوى الأدنى

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

أي البعد الوجودي، إلى المستوى الأعلى أي البعد النظري المعرفي، من خلال التفاعل مع الجماعات عبر المستويات والوحدات بالمؤسسة وخارجها (سراج، 2015، صفحة 63)، (انظر الشكل رقم 03 أدناه).

الشكل رقم (03): لولب توليد المعرفة



المصدر: مقتبس من: (Ikujiro, 1994, p. 20).

حسب الباحثين نوناكا وتاكيوتشي فإنه عند عملية تبادل المعرفة واستخدامها يشكل لنا حلزونية المعرفة، أو تكون على شكل لولب لا يتوقف عن الدوران وتتراكم وتتضخم من خلال التفاعل المستمر بين جميع الأفراد في المؤسسة، حيث تنطلق هذه العملية من المستوى الأدنى في المؤسسة فتبدأ من الفرد في اتجاه متصاعد للأعلى لتصل إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

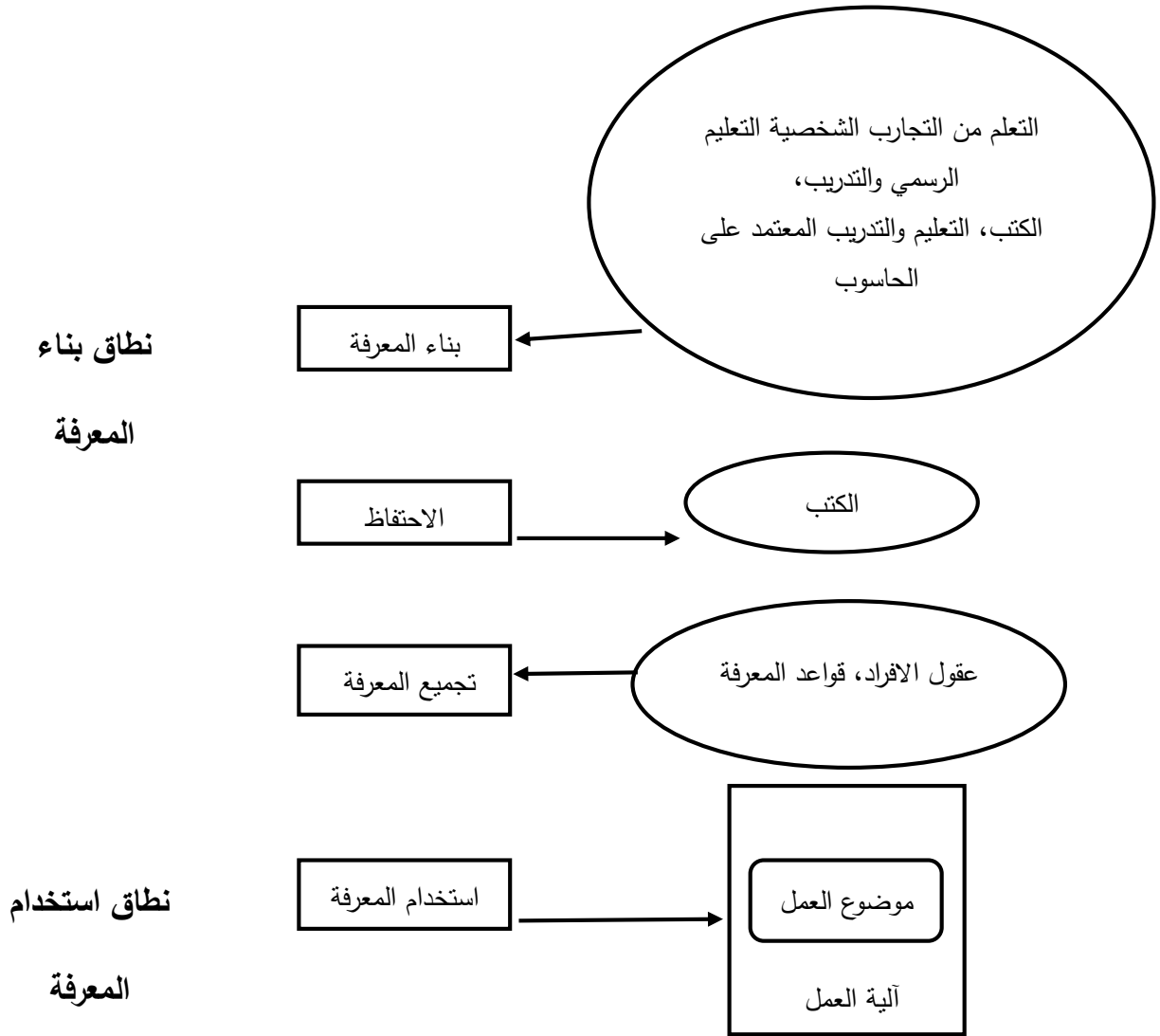
ب. نظرية إدارة المعرفة عند Karl Wiig

تحقق هذا النظرية أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة واستخدام المعرفة، وبحسب لهذه النظرية فإن وظائف الفرد ونشاطاته هي خطوات متسلسلة تشكل لنا عملية تسهل من بناء المعرفة، ويتم الاحتفاظ بالمعرفة في أذهان الأفراد وفي القاعدة المعرفية الخاصة بالمؤسسة وفي الكتب وغيرها.

كذلك حسب هذه النظرية فإن عملية تجميع المعرفة تتخذ عدة أشكال مثل الحوار والنقاش وجها لوجه، العمل الجماعي وغيرها، ويتم استخدام المعرفة من أجل القيام بالوظائف والأنشطة والرجوع إليها لإعادة استخدامها وقت الحاجة لها، وأن نظرية Karl Wiig تركز على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة وجميع الموظفين لإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة والمختلفة (عليان، 2012، صفحة 239)، (انظر الشكل رقم 04 أدناه)

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

الشكل رقم(04): نموذج إدارة المعرفة عند كار وبيق (Karl Wiig)



المصدر : مقتبس من : (Wiig, 1993, p. 53)

يوضح الشكل أعلاه نظرية كارل وبيق لإدارة المعرفة، حيث أنه يركز على نطاق المعرفة من خلال تبيان كيفية بناء المعرفة التي تتم عن طريق التعلم من الخبرات والتجارب الشخصية، قراءة الكتب والتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الآلي، ثم يتم الاحتفاظ وتخزين هذه المعرفة في الكتب، وأن عملية تجميع المعرفة لا تكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لقواعد المعرفة وعقول الأفراد، وكذلك تركز هذه النظرية على نطاق استخدام المعرفة عن طريق استخدامها في انجاز الوظائف من قبل الأفراد في حياتهم اليومية أو من قبل الموظفين في المؤسسة.

3.2.2 استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة

يعتبر مجال استخدام إدارة المعرفة وتطبيقها مجالاً واسعاً، وفي هذا العنصر سيتم عرض استراتيجيات إدارة المعرفة ومختلف عملياتها بالتفصيل على النحو الآتي:

أ. استراتيجيات إدارة المعرفة

تسعى المؤسسات إلى تبني نموذج إدارة المعرفة من أجل تنفيذه في مختلف عملياتها ووظائفها، ولا يكون ذلك إلا من خلال وضع استراتيجية واضحة المعالم لإدارة المعرفة تتناسب مع الاستراتيجية العامة لعمل المؤسسة، وفي هذا العنصر سيتم التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة.

لقد اقترح كارل وبق CARL WIG ثلاث استراتيجيات من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: يمكن الاستخدام التدريجي لهذه الاستراتيجية في المؤسسة، وبالخصوص عندما تكون المؤسسة جاهزة بمختلف مواردها وإمكانياتها وحينما يكون الأفراد المعنيون يهتمون بشكل كبير بإدارة المعرفة، حيث أن هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسات محدودة الموارد والتي لها الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، كذلك فإن هذه الاستراتيجية تتميز بأنها قليلة المخاطر. إذن حق القول أن استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة هي استراتيجية قليلة المخاطر، يتم تطبيقها في المؤسسة بطريقة تدريجية، إذ يجب أن تكون أوضاع المؤسسة مناسبة لتنفيذ إدارة المعرفة بمختلف مبادئها وعملياتها، ويجب على الأفراد الذين يعملون فيها ولهم القابلية للتغير ويهتمون بكل ما يتعلق بإدارة المعرفة، فتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من بناء قدرات معرفية بسيطة لتطبيق إدارة المعرفة فيها.

ثانياً: استراتيجية التروي والحذر: هذه الاستراتيجية أيضاً قليلة المخاطر، حيث يتم تبني نموذج إدارة المعرفة بهدوء وتروي، فيتم تطبيق المعرفة التي تمتلكها المؤسسة على نطاق واسع ووفق الحاجة إليها، كذلك تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح الفرصة للمؤسسات التي تمتلك موارد معرفية نسبية وتحتاج إلى تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدراتها المعرفية وتحقيق مكتسبات تنافسية (الهوش، 2016، صفحة 202، 203). بناء على ما سبق نستنتج أن هذه الاستراتيجية يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها تدريجياً وبحذر من أجل أن تتكون لدى المؤسسة قدرات معرفية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بسيطة، وأن تطبيق هذه الاستراتيجية

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

أيضا قليل المخاطر، وجدير بالذكر أن استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة واستراتيجية التروي والحذر هم البدايات الأولى التي تمكن المؤسسة فيما بعد من تبني نموذج إدارة المعرفة بقوة وكفاءة وفعالية.

ثالثا: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المخاطرة، تهدف إلى تقوية المؤسسة من خلال وجود جهاز إداري مبدع ومتطلع إلى الأمام ومحاولة تطبيق إدارة المعرفة على مستوى واسع، فيكون مردود المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية عال جدا (الهوش، 2016، صفحة 203). مما سبق يمكننا القول أن استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة تمكن المؤسسات الطموحة من تطبيق إدارة المعرفة على نطاق واسع من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى للوصول إليها، غير أن نسبة المخاطرة في هذه الاستراتيجية متوسطة، وقد تكون سببا في عدم تطبيقها.

وهناك استراتيجيات أخرى يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تبني إدارة المعرفة يمكن ذكرها في الآتي:

- **استراتيجية الترميز:** تعتمد هذه الاستراتيجية بشكل كبير على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للقياس والنقل والوصف والتقاسم، كذلك يمكن تحويلها ببساطة إلى قاعدة معرفية قياسية لتقوم شبكة المؤسسة بإتاحتها لدى جميع العاملين قصد الاضطلاع عليها وإدراكها وتوظيفها في مختلف الممارسات الإدارية.

يعد اعتماد هذه الاستراتيجية مرهونا بطريقة المؤسسة في خدمة زبائنها، وأعمال المعرفة القياسية التي تقدمها لهم، كذلك نوعية الموظفين الذين تستخدمهم، حيث تعمل المؤسسة على تجميع المعرفة من مختلف المصادر في نظام توثيق يطلق عليه اسم مستودع المعرفة، وتجعله المؤسسة متاحا لجميع الموظفين من أجل تشارك المعرفة وفقا لمرحلتين أساسيتين هما نقل المعرفة من الموظف إلى المستودع، ومن المستودع إلى الموظف (خالد أحمد، 2019، صفحة 59). وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن استراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة باعتبارها معرفة رسمية قابلة للقياس ويمكن تشاركتها مع الآخرين بكل سهولة، وهذه الاستراتيجية يتم الاعتماد عليها وفقا لطريقة عمل المؤسسة وعلاقتها مع موظفيها وزبائنها، كذلك يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بها وتخزنها في ذاكرتها التنظيمية ليتمكن جميع الموظفين في المؤسسة من الاضطلاع عليها وقت الحاجة لها، فيتم نقل المعرفة من الفرد العامل بالمؤسسة إلى المستودع والعكس صحيح.

- **استراتيجية الشخصية:** تركز بشكل كبير على المعرفة غير الرسمية الضمنية لأنها غير قابلة للترميز القياسي، وبالتالي فهي تكون على شكل حوارات وتفاعلات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وجها

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

لوجه، وأن المعرفة الضمنية غير قابلة للنقل والتعلم والوصف والتدريب، لأنها قابلة للتعلم عن طريق الملاحظة المباشرة، ويطلق عليه اسم نموذج شبكة المعرفة، حيث أنها لا ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وإنما الفرد الذي يمتلكها هو المسؤول عن نقل خبراته من خلال اتصاله واحتكاكه بالآخرين (خالد أحمد، 2019، صفحة 59، 60). اذن حق القول أن استراتيجية الشخصنة تركز على المعرفة غير الرسمية الضمنية الكامنة في عقول الموظفين، ويمكن لصاحبها أن ينقلها للآخرين من خلال اتصاله بهم عن طريق الحوارات والنقاشات، وهذه المعرفة قابلة للتعلم عن طريق الملاحظة والتشارك في انجاز الأعمال وتسمى بنموذج شبكة المعرفة.

ب. عمليات إدارة المعرفة:

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول عمليات إدارة المعرفة كل حسب وجهة نظره، حيث تعتبر عمليات إدارة المعرفة هي جوهر إدارة المعرفة من خلال انتفاع المؤسسة بالمعارف التي تمتلكها والمعارف التي يمتلكها العاملون لديها، غير أن أغلبية الباحثين في مجال إدارة المعرفة أشاروا إلى مجموعة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة، لكن قبل التطرق إلى هذه العمليات يجدر بنا الإشارة لتعريف مصطلح عمليات إدارة المعرفة بشكل موجز كما يلي:

أولاً: تعريف عمليات إدارة المعرفة

- هي مجموعة العمليات التي تعنى بتوليد المعرفة ثم تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، ومن ثم توزيعها ومشاركتها مع العاملين وصولاً إلى تطبيق أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق جودة خدماتها (قوت، 2016/2017، صفحة 35). يركز هذا التعريف مباشرة على أن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في أنشطة المؤسسة يؤدي إلى تحقيق جودة خدماتها.

- هي مجموعة من العمليات الرئيسية التي تشكل ماهية إدارة المعرفة والتي تتمكن المؤسسة من خلالها تعظيم المعرفة المفيدة الناتجة عن استخدام مختلف برامج وأساليب الإدارة المعرفية (الحمزة و محاجبي، 2021، صفحة 29). حسب هذا التعريف فإن عمليات إدارة المعرفة هي الجوهر الأساسي لإدارة المعرفة التي تمكن المؤسسة من تعظيم معارفها.

ثانيا: العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة

أ. **تشخيص المعرفة:** تعد عملية تشخيص المعرفة هي عملية اكتشاف المعرفة الموجودة داخل المؤسسة ويتم من خلالها التحديد الدقيق للأشخاص الذين يحملونها، من أجل تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة، ويوجد بعض الآليات التي تستخدم في عملية تشخيص المعرفة كالاكتشاف والبحث. كذلك يوجد عدة طرق لتمثيل المعرفة في المؤسسة والتي تعتبر من أولويات عملية تشخيص المعرفة ويمكن ذكرها على النحو التالي:

-**تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** وذلك من خلال قيام مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة التي يمتلكها الخبراء عن طريق لقاءات مباشرة مع هؤلاء الخبراء ثم يتم صياغة الخبرة المتحصل عليها في صورة قواعد أي يتم استخدامها في تمثيل الخبرات العلمية.

-**تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية:** تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتمثيل المعرفة بطريقة هندسية بعيدة عن السرد.

-**تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية:** ويتم استعمالها في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية (الكبيسي، 2005، الصفحات 63-65). إذن حق القول أن عملية تشخيص المعرفة تعتبر عملية جوهرية تساهم في تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وما تحتاج إليه هذه المؤسسة من معارف جديدة.

ب. اكتساب المعرفة:

تتم عملية اكتساب المعرفة عن طريق جمع المعلومات من مختلف المصادر وترتيبها ودمجها مع بعضها البعض ثم يتم ربطها بخبرة ومعرفة العنصر البشري في المؤسسة (نور الدين، 2010، صفحة 91)، ويتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية للمؤسسة كالتحاور والاتصال بين الموظفين، بينما المصادر الخارجية لاكتساب المعرفة فإن القسم المسؤول عن إدارة المعرفة هو من يتولى إحضارها من خلال استقطاب الموظفين من خارج المؤسسة، كذلك الحصول على المعارف من خلال الاستخبارات التسويقية عن طريق تحليلها من أجل تجميع المعلومات (عليان، 2012، صفحة 211). حسب هاذين التعريفين تشير عملية اكتساب المعرفة يكون بالاعتماد على المصادر الداخلية التي تمتلكها المؤسسة والكامنة في عقول مواردها البشرية، ومختلف المصادر الخارجية كتحليل الاستخبارات التسويقية. وبناء على ما سبق نستنتج أن عملية اكتساب المعرفة تعني حصول المؤسسة على المعرفة وتجميعها من مصادر عديدة.

ج. توليد المعرفة:

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

تعني هذه العملية أن اكتشاف المعرفة واكتسابها يؤدي إلى زيادة المعرفة وانتشارها من خلال مشاركة هذه المعرفة بين الأفراد وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة (العادي و عباس، 2015، صفحة 99). حسب هذا التعريف فإن عملية توليد المعرفة تتم من خلال البحث عن أفضل المعارف، ومحاولة الحصول عليها عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الكامنة التي يمتلكها الأفراد في أذهانهم إلى معرفة ظاهرة ومفيدة للجميع.

تعرف كذلك بأنها عملية ابداع المعرفة من خلال فرق العمل الجماعي التي تهدف إلى إيجاد حلول جديدة وأفكار متطورة من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة أو الفرد بصورة مستمرة (العلي، 2006، صفحة 41). حسب هذا التعريف فإن عملية توليد المعرفة يقصد بها ابتكار وخلق معرفة جديدة غير موجودة تسعى لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها عملية تكوين وخلق المعرفة الجديدة من خلال التعليم، التدريب، التفكير الإبداعي، البحث المستمر من أجل تطوير هذه المعرفة واخضاعها للتجريب، تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها وربطها بخبرات ومعارف الموظفين، حيث أكد هيروتاكا Hirotaكا أن عملية توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها بشكل كبير عن طريق تحويل المعرفة الضمنية المتعلقة بالأفراد إلى معرفة صريحة، وعليه يتم انتقال المعرفة من المستوى الفردي وتحويلها إلى المستوى الجماعي ثم إلى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة عن طريق التشارك (فتح الله، 2021، صفحة 96). هذا التعريف ركز على أن عملية توليد المعرفة يكون من خلال التعلم الدائم والمستمر والتجريب والتطوير، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، عن طريق مشاركتها بين جميع أفراد المؤسسة في مختلف المستويات، أي تشجيع انسياب المعارف من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ومن أسفل الهرم التنظيمي إلى قمته.

وعملية توليد المعرفة تسمى أيضا بعملية بناء المعرفة، حيث تولد المعرفة من خلال عمليات أساسية مثل التعلم الفردي والجماعي، التي يتم دعمها بمساعدة وحدات ومشاريع البحث والتطوير المتخصصة في المؤسسة التي تدعم الابداع والابتكار، من خلال توفير مساحة للأفكار والتفاعل وتتسامح مع الأخطاء في جميع أنحاء المؤسسة، ولا يكون هذا إلا بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع (Maier, 2007, p. 209). يركز هذا التعريف مباشرة على أن عملية توليد المعرفة تتم عن طريق التعلم والبحث والتطوير من أجل تقديم الأفكار الإبداعية بمساعدة ودعم المؤسسة. بناء على ما سبق يمكننا القول أن عملية توليد المعرفة تكون من خلال التعلم الدائم والمستمر، والبحث عنها من مختلف المصادر والعمل على تطويرها، من خلال تقديم مختلف الأفكار الإبداعية التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها وتستثمرها في تسيير أنشطتها.

د. تخزين المعرفة:

تعرف بأنها عملية الاحتفاظ والادامة والاسترجاع، وهذه العملية أمر مهم جدا خاصة للمؤسسات التي يكون فيها دوران العمل عال، فإنها تواجه خطر فقدان المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفون عند مغادرة المؤسسة (العادلي و عباس، 2015، صفحة 99). حسب هذا التعريف فإن عملية تخزين المعرفة تتم من خلال الاحتفاظ بالاعتماد على أنظمة الحماية التقنية المتطورة، والرجوع إليها وقت الحاجة، ويعد الهدف الأساسي من عملية تخزين المعرفة هو المحافظة عليها خاصة إذا غادر الموظفين المؤسسة.

تعرف كذلك بأنها جميع العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها، وعليه فإن هذه العملية تعتبر بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، لهذا فإن معرفة المؤسسة مورد مهم يجب الحفاظ عليها من أجل ألا تضيع وتستفيد منها المؤسسة (فتح الله ، 2021، صفحة 96). حسب هذا التعريف فإن عملية تخزين المعرفة يقصد بها الاحتفاظ بالمعرفة من أجل إدامتها والرجوع إليها عند الضرورة، وعليه فإن عملية تخزين المعرفة تؤدي إلى تكوين ذاكرة تنظيمية للمؤسسة للاحتفاظ بالمعارف التي تمتلكها ويمتلكها الأفراد الموظفين لديها من أجل ألا تضيع.

وهي أيضا عملية حفظ المعلومات التي تمتلكها المؤسسة من خلال الاعتماد على طرق التخزين المتطورة، وكذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد الذي يعملون لديها إلى معرفة صريحة وإخراجها من عقولهم عن طريق تشجيعهم على الحوار وتدريبهم، وتصبح معرفة تنظيمية متاحة للجميع (منذر منصور، 2016، صفحة 17)، حيث أن المؤسسة تبذل جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تفقدها ولا يمكن الوصول لها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة تعتبر عملية هامة من عمليات إدارة المعرفة ويطلق عليها اسم الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (المغربي، 2019، صفحة 33). حسب هاذين التعريفين فإن عملية تخزين المعرفة هي الاحتفاظ بالمعرفة التي تمتلكها المؤسسة، بالاعتماد على طرق متطورة عن طريق استخدام الرقمنة، وتحويل المعرفة المخزنة في أذهان أفرادها إلى معرفة ظاهرية تصبح متاحة للجميع، وهذا ما يعرف باسم الذاكرة التنظيمية، أي يجب تخزين المعرفة من أجل ألا تضيع. كذلك إن عملية تخزين المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، حيث أن هذه الذاكرة التنظيمية للمعرفة تكون في أشكال مختلفة مثل الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وغيرها (Alavi & Leidner, 2001, p. 118). يركز هذا التعريف مباشرة على أن عملية تخزين المعرفة تكون في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتأسيسا على ما سبق نستنتج أن عملية تخزين المعرفة في المؤسسة

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

أمر في غاية الأهمية، لذا يجب على المؤسسة تطوير أنظمة متطورة لتخزين المعارف التي تمتلكها والرجوع إليها عند الضرورة وفي الوقت الملائم.

هـ. توزيع المعرفة (مشاركة المعرفة):

هي عملية نشر المعرفة، وهي تتألف من العمليات المنهجية لجلب المعرفة التي يحتاجها الموظفين في المؤسسة وتوزيعها عليهم (Maier, 2007, p. 210)، ويتم توزيع وتشارك المعرفة في المؤسسة بطريقة غير رسمية عن طريق حلقات الدراسة، وكذلك عبر القنوات الرسمية مثل جلسات التدريب لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي تمتلكها على جميع الموظفين بشكل كفاء من أجل دعمهم على تكوين المعرفة الجديدة، لأن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظف صارت التحدي الجديد الذي تهتم به المؤسسات (بدير، 2012، صفحة 66)، ويجب على المؤسسة أن تستخدم ثقافة المعرفة المتطورة كالإنترنت وشبكات الاتصال من أجل توزيع المعرفة داخلها (منذر منصور، 2016، صفحة 18). تشير هذه التعاريف إلى أن عملية توزيع المعرفة في المؤسسة تتم بطريقة رسمية وغير رسمية، ولتسهيل عملية نقلها في المؤسسة يجب استخدام أنظمة اتصال متطورة.

تعرف كذلك بأنها عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت الملائم من أجل أداء مهامهم ووظائفهم، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على أساليب اتصال جديدة تسهل من عملية مشاركة المعرفة وتشجيع هذه الثقافة في المؤسسة، لأن هذه العملية تساهم في تحقيق الابداع وتعزيز أداء المؤسسة (البطانية و المشاقية، 2010، صفحة 56). حسب هذا التعريف فإن عملية توزيع المعرفة أو مشاركتها يتم من خلال إيجاد وسائل اتصال جديدة ومتطورة لنقل المعرفة بطريقة صحيحة إلى أفراد التنظيم الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، وتتم هذه العملية من خلال تشجيع ثقافة تبادل المعرفة في المؤسسة، وكل هذا يؤدي إلى ابداع الأفراد الموظفين بالمؤسسة وتحسين أدائها.

وتعرف أيضا بأنها عملية نشر المعرفة ومشاركتها مع الآخرين في المؤسسة، وضمان وصول المعرفة لمن يبحث عنها في الوقت المناسب، كما أن عملية توزيع المعرفة تتوقف على قيمة هذه المعرفة ومدى مساهمة هذه المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة (فتح الله، 2021، صفحة 96). يشير هذا التعريف إلى ضرورة تبادل المعرفة في المؤسسة، ويركز على قيمة المعرفة ووصولها في الوقت المناسب للشخص المناسب، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة. وبناء على ما سبق نستنتج أن عملية مشاركة المعرفة في المؤسسة تكون من خلال تبادلها ونقلها بين الموظفين، وأن النجاح الفعلي لهذه العملية في المؤسسة لا

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

يكون إلا من خلال تشجيع مديرو المعرفة للموظفين على مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض وعدم حجبها وإزالة القيود عنهم، ومكافئة كل شخص يشارك غيره المعارف التي يمتلكها.

و. تطبيق المعرفة:

يقصد بها تحويل الأفكار والخبرات والمهارات إلى ممارسات فعلية تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يجعل المعرفة الجديدة ذات قيمة مضافة للمؤسسة تسهم في تطويرها من خلال تغيير طبيعة عملها، لذا يجب على المؤسسة جعل المعرفة مرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يعمل على توثيق المعرفة وتسجيلها وجعلها متاحة للجميع (البطانية و المشاقية، 2010، صفحة 58). ركز هذا التعريف على جعل المعرفة مرتبطة بالتعلم التنظيمي، الذي يساهم في توثيق المعارف التي تكتسبها المنظمة وجعلها متاحة للآخرين، وحسب هذا التعريف فإن عملية تطبيق المعرفة لا تتم إلا من خلال تحويل الأفكار والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمؤسسة ويؤدي إلى تحسين أدائها وتطويرها.

ويقصد بتطبيق المعرفة كذلك هو استثمار المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب من أجل تطوير المؤسسة عن طريق حل المشكلات التي تواجهها، من أجل تحقيق أهدافها (المغربي، 2019، صفحة 37). حسب هذا التعريف فإن عملية تطبيق المعرفة يقصد بها الاستخدام الأمثل للمعرفة وفي الوقت المناسب، من خلال استثمارها في مشاريع واقعية وملموسة، لتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها، وإضافة القيمة لها وتحسين أدائها.

ويقصد كذلك بها هو استعمال المعرفة والاستفادة منها، لأن أهمية المعرفة تكمن في إمكانية تطبيقها وإعادة استخدامها، مما يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة (العادلي و عباس، 2015، صفحة 100). هذا التعريف يركز على أن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها وإعادة استخدامها للاستفادة منها بغية ابتكار المعارف الجديدة.

كذلك تطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام أثناء تنفيذ أنشطة المؤسسة، وأن التطبيق الحقيقي والفعال للمعرفة والاستفادة منها يكون بعد ايداعها وتخزينها، ثم تطوير سبل وطرق استرجاعها من طرف المؤسسة أو العاملين فيها (المغربي، 2019، صفحة 35). حسب هذا التعريف فإن عملية تطبيق المعرفة تكون أثناء تنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال تكيف هذه المعارف معها، وركز هذا التعريف على أن التطبيق الفعلي للمعرفة والاستفادة الحقيقية منها تكون بعد تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، ثم تطوير الوسائل والطرق التي تمكن الموظفين من الوصول إليها في الوقت المناسب.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

يقصد بها أيضا استخدام المعرفة بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة في الوقت المناسب (بن الدين و بن ديدة، 2018، صفحة 125)، لأن عملية تطبيق المعرفة المكتسبة واستخدامها بالشكل الصحيح هو الهدف الأساسي لإدارة المعرفة، حيث يتم تطبيق هذه المعرفة في المشاريع أو العمليات الإنتاجية والتجارية (Maier, 2007, p. 211). حسب هذين التعريفين فإن عملية تطبيق المعرفة في أنشطة المؤسسة ومشاريعها في الوقت الملائم هو الهدف الأساسي لإدارة المعرفة.

كذلك نقصد بتطبيق المعرفة جعلها قابلة للاستخدام بطريقة مناسبة من أجل تنفيذها في جميع أنشطة المؤسسة وتوجيه القرارات وأداء الوظائف بطريقة أفضل (بن عامر، 2017، صفحة 66، 67). حسب هذا التعريف فإن عملية تطبيق المعرفة هي تجسيد المعرفة في أنشطة المؤسسة. إذن حق القول أن عملية تطبيق المعرفة هي التجسيد الفعلي للمعرفة في تنفيذ وظائف المؤسسة وأنشطتها.

4.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

تعتبر إدارة المعرفة أساس نجاح المؤسسات وتطورها واستمراريتها، باعتبارها أسلوب اداري حديث ومعاصر، أصبحت معظم المؤسسات تتسارع إلى تبنيه من أجل تطبيقه في تسيير جميع أنشطتها، ولنجاح التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة في المؤسسة لا بد أن تتوفر بعض المتطلبات الأساسية التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن توفر المناخ المناسب المساعد والمشجع لموظفيها من أجل تجسيد مبادئ إدارة المعرفة، ويمكن إيضاح هذه المتطلبات في العناصر التالية:

أ. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي الملائم لدعم إدارة المعرفة وتنفيذها

يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة أساس توزيع الوظائف والأنشطة وتقسيمها على جميع الوحدات التنظيمية في مختلف المستويات بطريقة منسقة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا العنصر سيتم التطرق لدور الهيكل التنظيمي في دعم تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي: لم يتفق الكتاب والباحثون حول تعريف واحد ودقيق لمفهوم الهيكل

التنظيمي وفيما يلي سيتم التطرق لبعض التعاريف حول الهيكل التنظيمي:

- يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها

من أجل السير الحسن لأعمالها (حريم، 2010، صفحة 103).

- يعرف أيضا بأنه الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي الذي تتكون منه المؤسسة، حيث يتم من

خلاله توضيح مختلف الأقسام والوحدات الفرعية التي تؤدي مهام المؤسسة ووظائفها (القاضي، 2015، صفحة

131).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

- هو مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة مهامها ثم تقوم بتنسيقها (Schwartz, 2006, p. 750).
- يعرف أيضا بأنه النمط الثابت للعلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة، مع تحديد أنماط الاتصال والمراقبة والسلطة لتسيير أنشطة المؤسسة (Lichtarski, 2009, p. 05). إذن حق القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الإطار الذي ينظم العلاقات بين الموظفين، ويتم من خلاله تحديد المصالح الإدارية المكونة للمؤسسة ووظائف كل مصلحة.

ثانيا: دور الهيكل التنظيمي في دعم إدارة المعرفة وتنفيذها:

لنجاح أي مؤسسة في تطبيق نموذج إدارة المعرفة لابد من توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح للموظفين من إطلاق ملكاتهم الإبداعية والعمل بكل حرية وأريحية من أجل توليد المعارف الجديدة، (بدير، 2012، صفحة 51).

اذ يعتبر الهيكل التنظيمي المرن من المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة في أي مؤسسة، فمن خلاله يستطيع الموظفون ممارسة أنشطتهم ووظائفهم بدون معيقات، لأن هرمية الهيكل التنظيمي تؤثر بشكل كبير على الأفراد العاملين بها وعلى علاقاتهم مع بعضهم البعض (العلي، 2006، صفحة 303)، لذا يجب على المؤسسات تهيئة المناخ أو البيئة المناسبة التي تتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية التقليدية القائمة على التسلسل والتعقيدات، الى الممارسات الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة من أجل التجسيد الفعلي والفعال لإدارة المعرفة، اذ يجب على المؤسسات ان تتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المتعددة المستويات وتتجه نحو الاعتماد على هياكل تنظيمية بسيطة ومرنة (مسلم أ، 2015، صفحة 64).

كذلك يجب أن تتخلى عن النظم المركزية في اتخاذ القرارات التي تركز على مستوى تنظيمي واحد وتحنكر المعرفة عندها فقط، وتتوجه نحو الاعتماد على النظم اللامركزية في اتخاذ القرارات وتسيير أنشطتها لأنها تستند إلى التدفق السريع للمعلومات وانتشار المعرفة في المؤسسة ووصولها للجميع، كذلك يجب أن تنتقل المؤسسات من نمط التنظيمي الذي يقوم على العمل الفردي وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق من أجل تقديم أفضل الأفكار (مسلم أ، 2015، صفحة 64).

الهيكل التنظيمي الهرمي يقوم على أساس البيروقراطية والتعقيدات الإدارية لأنه يتسم بعدم المرونة في توزيع المعرفة وتشاركها في المؤسسة، لأن الأوامر الإدارية التي تقضي بنقل وتوزيع المعرفة تكون عبر قنوات لن تسمح بتدفق المعرفة بالشكل اللازم، كذلك فإن عمليات إدارة المعرفة ومبادئها تعتمد بشكل كبير على طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها (عريوات، 2019/2018، صفحة 117).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

إن العلاقات الإدارية القائمة على الأمر والاشراف تحد من العمل الجماعي وروح الفريق في العمل وتقلل من فرص التفاعل بين الموظفين في مختلف المستويات وهذا ما سيؤدي الى خلق المعرفة الجديدة وعدم تبادلها مع بعضهم البعض، لهذا يجب على المؤسسات أن تعتمد على هيكل تنظيمي بعيد عن التعقيدات يتسم بالمرونة يسمح بنقل المعرفة وتشاركها في جميع مستويات التنظيمية من أجل النجاح في تطبيق إدارة المعرفة بكل كفاءة وفعالية (عريوات، 2018/2019، صفحة 117، 118)، وبالتالي ينعكس على أداء الموظفين ويفتح لهم باب الابداع والابتكار والتطوير بعيدا عن البيروقراطية والرسمية، وكل هذا لا يتم إلا من خلال وجود مدير بمثابة القائد لفريق العمل في المؤسسة يدعمهم ويحفزهم على تبادل المعارف والخبرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (غدير، 2016، صفحة 100).

يعد الهيكل التنظيمي أحد العناصر الأساسية الأكثر تأثيرا فيما يتعلق بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة ومختلف عناصرها، لذا يجب على المؤسسات بمختلف أنواعها أن تتبنى الهياكل التنظيمية التي تسمح لها بإنشاء ونقل وتوزيع أكبر قدر ممكن من المعرفة في جميع مستوياتها، إذ ينصح بتبني هياكل تنظيمية لا تخنق المؤسسة مما يسمح بتدفق المعرفة وتجسيدها في جميع أنشطتها (Claver-Cortés & auther, 2007, p. 47). حيث يرى بيتر دريكر سنة 1992 أنه يجب تنظيم مؤسسة حديثة تسمح بمتابعة ومواصلة الابتكار، ويجب كذلك أن تكون أيضا جاهزة للتغيير الدائم وتشغيل المعرفة في مختلف الأنشطة، الأمر الذي يتطلب مستوى عال من اللامركزية بحيث يسهل ويسرع من عملية اتخاذ القرارات (Claver-Cortés & auther, 2007, p. 48). تعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على البنية الهيكلية للمؤسسة، حيث أن هنالك العديد من المظاهر لبنية المؤسسة التي لها علاقة كبيرة بإدارة المعرفة يمكن ذكرها على النحو التالي:

*البنية الهيكلية الهرمية للمؤسسة تؤثر على الأفراد وعلى كيفية تواصلهم مع بعضهم البعض، فهي تلعب دورا كبيرا في عملية تدفق المعلومات وسير العمل ونقل المعرفة بين الموظفين.
*أن البنية الهيكلية تستطيع أن تسهل تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال العمل المشترك بين الأفراد (طيطي، 2010، صفحة 113).

كذلك يمكن للهياكل التنظيمية أن تسهل تنفيذ إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة، حيث تعتبر مجتمعات الممارسة بأنها مجموعة عضوية وذاتية التنظيم من الأفراد المنتشرين جغرافيا أو تنظيميا ولكنهم يتواصلون مع بعضهم البعض بطريقة منتظمة ومستمرة لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك (Fernandez & Sabherwal, 2010, p. 45).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

فعلى سبيل المثال تضمن نادي التكنولوجيا DaimlerChrysler مجموعة من المهندسين الذين لم يعملوا في نفس الوحدة ولكنهم التقوا بانتظام بمبادرة منهم لمناقشة المشكلات المتعلقة بمجال خبرتهم (Fernandez & Sabherwal, 2010, p. 45).

في عام 1991 كانت مؤسسة ناشيونال سيمي كوندكتور Semiconductor National ، وهي مؤسسة تعمل في مجال التكنولوجيا تعاني تعثرا كبيرا بسبب الاحجام المعرفي فيها، وقد تكبدت مجموعة من الخسائر وصل حجمها الى 150 مليون دولار في العام، لأن هذه الشركة كانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من المشاكل التي وتواجهها أن المعلومات التي لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المؤسسة (مسلم أ، 2015، صفحة 47).

ومن أجل حل هذه المشاكل تم تعيين قيادة جديدة للشركة، هذه القيادة قررت التركيز على تبني أسلوب إدارة المعرفة في التسيير، وبعد أقل من 04 سنوات تحسن أداء المؤسسة كثيرا، فقد أصبحت إيراداتها 02 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار، ومن الأشياء التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة تغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة فقد أصبح أكثر أفقية ومرونة مما سهل من عملية تدفق المعلومات وتبادلها في كافة أرجاء المؤسسة (مسلم أ، 2015، صفحة 47).

استنادا إلى ما سبق نستنتج بأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة يمكنه التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويعد من أفضل الهياكل والأكثر ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة، لأنه يسهل عملية الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم، ويسهل عملية تدفق المعلومات، وله القدرة على الاستجابة لمختلف المتغيرات التي تواجه المنظمة سواء من الداخل أو الخارج.

ب. الثقافة التنظيمية: دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عامل مهم وأساسي في نجاح نموذج إدارة المعرفة، فكلما كانت هذه الثقافة تدعم وتشجع الموظفين على تشارك معارفهم وخبراتهم بغية توليد المعارف الجديدة فإن هذا سيجعل المؤسسة متميزة وقادرة على تحقيق أهدافها ودائما قابلة للتغيير والتطور، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والدور الذي تلعبه في دعم تطبيق إدارة المعرفة.

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

هي عملية بناء وتفسير الواقع الاجتماعي للمؤسسة في الأنشطة الرمزية واللغوية للفرد في المجموعة، ويمكن ملاحظتها على مستويات متعددة في المؤسسة حيث تنعكس في القيم والمعايير والممارسات، وأن الثقافة التنظيمية تمكن الأفراد من فهم كيفية عمل المؤسسة وتشكيل سلوكهم فيها (prystupa , 2017, p. 154).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

تعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها النمط العام للعقليات والمعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة التي يشترك فيها أعضائها والتي تشكل السلوكيات والممارسات وغيرها من الآثار التي يمكن ملاحظتها بسهولة، لذلك فإن الثقافة هي متغير توضيحي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى (Prajogo & McDermott, 2005, p. 1103).

كذلك تعد ثقافة المؤسسة بأنها نظام متكامل من القيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين بغرض إنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة العمل فيها، وتتشكل الثقافة التنظيمية من جانبين: جانب اداري يشمل قيم المؤسسة ومختلف أنشطتها، وجانب تنظيمي يشمل الهيكل، النظم، التكنولوجيا، والأدوار، حيث تساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية (العلي، 2006، صفحة 65،66).

تعد الثقافة التنظيمية هي الجوهر الرئيسي للمواقف والمعتقدات السائدة في المؤسسة التي تنعكس على أداء الموظفين، وتؤدي الهوية الثقافية المشتركة بين أعضاء المؤسسة المتكونة من مختلف المعتقدات والقيم ومعايير السلوك بينهم إلى تكامل الجهود وتضافرها من أجل الالتزام الداخلي للمؤسسة والفهم الواضح لفلسفتها واتجاه أعمالها، وبالتالي يكمن نجاح المؤسسات في مجموعة من العوامل القوية غير الملموسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وقيم ومعتقدات الموظفين (Seyedyousefi & outh, 2016, p. 414).

كذلك تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من التصرفات والقيم والمعتقدات المشتركة ونمط السلوك الذي يطبقه الموظفون في المؤسسة ويلتزمون بها (السعاوي، 2015، صفحة 165).

الثقافة التنظيمية تعرف كذلك بأنها جميع المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد وتوجيه سلوك الأعضاء العاملين في المنظمة (طبي، 2010، صفحة 112).

تعرف الثقافة التنظيمية كذلك بأنها مجموعة من الافتراضات الضمنية والقيم التي يتبناها فريق العمل، حيث أنها تحدد الكيفية التي يتصرف بها هذا الفريق والاستجابة للبيئة التي ينتمون لها (Leidner & outh, 2006, pp. 21,22). مما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم الأخلاقية والأنماط السلوكية التي تحدد طريقة عمل الموظفين في المؤسسة.

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة:

هناك ارتباط وثيق بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، حيث يعتبر السياق الثقافي ضروري لتحليل المعرفة وتطبيقها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوكيات المركزية لإدارة المعرفة، كذلك هذه الثقافة تخلق سياق التفاعل الاجتماعي بين الموظفين الذي يحدد في النهاية مدى فعالية المؤسسة في إنشاء وتكوين المعرفة، مشاركتها وتطبيقها (prystupa , 2017, p. 156).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

يتطلب من الأمر بغية تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها منسجمة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم، أي يجب أن تكون داعمة لتبادل وتشارك الأفكار بين الموظفين، التشجيع على العمل الجماعي ومساعدة بعضهم البعض في انجاز الوظائف (السعيد، 2013، صفحة 181)

لذا يجب على أي مؤسسة قبل أن تتبنى نموذج إدارة المعرفة في تسيير أنشطتها يجب أن تفهم المعنى الحقيقي لهذا الأسلوب الإداري الحديث، وتطوير ثقافتها من خلال التحدث مع جميع الموظفين حول أهمية تغيير الثقافة التقليدية السائدة فيها كحجب المعلومة وعدم مشاركتها والتحول إلى ثقافة تشارك المعرفة وتبادلها في جميع المستويات وأن المؤسسة ستزداد كفاءتها وفعاليتها بشكل كبير عند قيامها بذلك (السعيد، 2013، صفحة 182).

بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً من دعائم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية بناءة وتدعم روح الفريق والانسجام بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم، وبالتالي يسهل من عملية تبادل ونقل المعلومات وزيادة الابداع والابتكار والتجديد لمواجهة كل التحديات والمتغيرات في بيئة العمل (عبابنة و حتاملة ، 2013، صفحة 660).

لهذا لا بد على المؤسسة أن تتبنى ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات ومشاركتها بين جميع الموظفين في مختلف المستويات (الهوش، 2016، صفحة 231)، أي يجب على المؤسسات إنشاء ثقافة تنظيمية مناسبة لتنفيذ إدارة المعرفة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم بين الموظفين وهذا سيسهم بشكل كبير في اشتراك الموظفين في عملية خلق المعرفة (Sedyousefi & outhe, 2016, pp. 414,415).

وسيتحقق نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة للموظفين لأنها تعتبر مفتاح قدرة المؤسسة على تسيير وإدارة المعرفة بفعالية وذلك من خلال القضاء على الثقافة الخاضعة للرقابة الصارمة، والحفاظ على الثقافة الموجهة نحو العمل والنتائج (Ling-hsing Chang & Tung-Ching, 2015, p. 437).

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها المهم في تطبيق إدارة المعرفة فإن شركة روفر Rover الإنجليزية قامت بتأسيس رؤية متناسقة تركز على التعلم من أجل مشاركة المعرفة وتبادلها مع الآخرين، فأصبح تشارك المعرفة والتعلم المستمر من أهم الجوانب في ثقافة المؤسسة، كذلك فإن شركة ناشيونال سيمي كوندكتور National semiconductor قامت بتنظيم ورش عمل بغرض خلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح فرصة المشاركة في المعرفة للجميع والتعلم من الآخرين (السعيد، 2013، صفحة 199).

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات تحتاج إلى بناء علاقات تعاون بين الموظفين وخلق جو من الصداقة فيما بينهم لتحقيق تجسيد مبادئ إدارة المعرفة، وإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً وفعالاً لدعم تطبيق

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

إدارة المعرفة، حيث أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة داعمة ومساندة للموظفين وتسعى إلى تشجيعهم على مشاركة المعرفة والخبرات التي يمتلكونها، وتشجع العمل الجماعي في انجاز الوظائف كلما أدى إلى تغيير ثقافة حجب المعرفة السائدة في المؤسسة، لأن الثقافة التنظيمية تسهل عملية تشارك المعرفة ونقلها وتطبيقها، وعلى هذا الأساس تصبح البيئة الثقافية السائدة في المنظمة تعاونية تشاركية بعيدة كل البعد عن ثقافة الإحجام المعرفي، ويتحقق نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ج. القيادة الإدارية: مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة

تساهم القيادة الإدارية بشكل كبير في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وقبل التطرق لهذا العنصر المهم لابد من الإشارة إلى مفهوم القيادة الإدارية على النحو الآتي:

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

هي قدرة الفرد على تسيير نشاط المجموعة وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم على العمل من أجل تحقيق اهداف المؤسسة (زنيبي و أخرون، 2019، صفحة 485)، وهي كذلك عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه من أجل حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في العمل، من خلال قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمالهم في الإدارة، اذ تعتبر الوسيلة التي تمكن المدير من بث روح التعاون المثمر بين الموظفين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة (بهاء زكي ، 2018، صفحة 48).

- تعرف القيادة الإدارية كذلك بأنها قدرة الفرد على اقناع الاخرين بالعمل، وهي عملية مساعدة الاخرين على العمل بحماس من اجل تحقيق الأهداف المرجوة (Adetule, 2001, p. 66).

-تعرف أيضا بأنها نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإعطاء مختلف الأوامر، كذلك فإنه يشرف على الموظفين عن طريق استخدامه لسلطته الرسمية، وهذا قصد التأثير عليهم بغية تحقيق هدف معين (Djouadi & Belkheir, 2016, p. 26). ومما سيق نستنتج أن القيادة الإدارية هي قدرة المسؤول أو القائد أو الفرد على تسيير مجموعة من الناس أو الموظفين، عن طريق استخدامه للسلطة الرسمية وغير الرسمية من خلال رفع الحواجز بينه وبين المرؤوسين، وحثهم على العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق غايات المؤسسة.

ثانياً: مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة:

تساهم القيادة الإدارية بشكل كبير في خلق القيمة والابتكار، ويمكن رؤية قوة تأثير أفكار القيادة الإدارية من خلال قدرتهم على تحفيز الموظفين لقبول التغيير واكتساب المعرفة باستمرار وتشاركها مع الاخرين، أي على القيادة الإدارية تشجيع استخدام المعرفة لصالح المؤسسة بأكملها، ويجب أن يكون هدف

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

القيادة هو خلق بيئة لتبادل المعلومات تتطلب تغييرا في عقلية وأفكار الموظفين في المؤسسة (kazak, 2021, p. 359).

وإن قدرة قادة المؤسسة على الاستجابة للتحديات التنظيمية القائمة على المعرفة أمر بالغ الأهمية، ويتم تقييم القيادة الإدارية من حيث سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة (Namdarian & outhar, 2020, p. 89).

ويمكننا أيضا توضيح بعض أدوار القائد في إدارة المعرفة كما يلي:

• **المسح العام للمعرفة الموجودة:** ويكون ذلك من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين أو إجراء المقابلة مع معهم داخل المؤسسة ومع العملاء خارجها، وهنا يتمكن القائد الإداري من تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات لإدارة المعرفة في المؤسسة أم لا توجد، وما مدى وجود الآليات لحفظ المعرفة وتخزينها وهل أن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة تشجع على تطبيق إدارة المعرفة.

• **وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:** حيث يتولى القائد الإداري وضع الخطط المستقبلية لإدارة المعرفة من خلال تركيزه على وضع أفكار بغية تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، ويجب أن يشرح هذه الخطة لجميع الموظفين في المؤسسة ويوضح رؤيته لهم حول تبني نموذج إدارة المعرفة، ومن أجل ضمان تنفيذ هذه الاستراتيجية يجب على القائد الإداري أن يكون على تواصل مع كل الموظفين ليعلم آرائهم ويتم ذلك في إطار عملية مستمرة بغية تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها إذا لزم الأمر.

• **تنظيم إدارة المعرفة:** يقوم القائد الإداري هنا ببناء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة في المؤسسة من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تسمح بمشاركة المعرفة مع الآخرين بصفة دائمة، وتشجيع على العمل الجماعي.

• **تنفيذ إدارة المعرفة:** يتم تنفيذ إدارة المعرفة في أنشطة المؤسسة من خلال إزالة العقبات التي تعيق التطبيق الفعلي لها، لهذا لا بد على القائد الإداري الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التعلم المستمر أمامهم والسماح لهم بتطبيق أفكارهم الجديدة من أجل الابداع والابتكار.

• **تقييم إدارة المعرفة:** في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بتقييم عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال استقصاء آراء جميع الموظفين، ويتم القيام بعملية التقييم لمعرفة ما إذا كان بالإمكان الاستمرار في الخطة التي تم وضعها أم يجب إضافة تعديلات عليها، أو يجب تغييرها تماما (عريوات، 2019/2018، صفحة 130، 131).

وبناء على ما سبق يتبين لنا أن القائد الإداري يساهم بشكل كبير بتطبيق إدارة المعرفة ودعم نجاحها في المؤسسة، ولا بد أن يتحلى القائد بالصفات والمهارات اللازمة من أجل نجاحه في عمله، حيث أن هذه

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

المهارات الكاريزمية والشخصية وقدرته على التواصل وحل المشاكل تمكنه من تسيير الموظفين في المؤسسة، كذلك يجب أن تكون له القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية التي توفر البيئة الملائمة واللائمة لتكوين المعرفة في المؤسسة وتوزيعها بين الموظفين وتطبيقها بغية الاستفادة منها.

د. الموارد البشرية: دور الموارد البشرية في تنفيذ إدارة المعرفة

تعد الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لتنفيذ مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة وإنجاحها، لأن الفرد هو الذي يخلق المعرفة ويتشاركها مع جميع أفراد التنظيم، باعتباره رأس مال فكري والثروة التي لا تزول بالنسبة للمؤسسة، لذا يجب الحفاظ عليها والاستثمار في الأفكار المفيدة التي تطرحها، وفتح المجال أمام الموارد البشرية لتطوير قدراتها الإبداعية من خلال بناء قاعدة معرفية قوية لديهم واستغلال معرفتهم الضمنية بكفاءة والسماح لهم بتطبيق أفكارهم الجديدة من أجل الابتكار والتطوير.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية في المؤسسة كل إطارات أنظمة المعلومات، إطارات إدارة المعرفة، إطارات البحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية، مديرو الأقسام والمصالح، قادة فرق المشروعات والبحث، وأن الأفراد هم المكونات الرئيسية في أي مؤسسة لا يمكن العمل بدونهم (الكبيسي، 2005، صفحة 92). ويعتبر الفرد أو العنصر البشري في المؤسسة أحد أهم الأصول الفكرية التي تمتلكها، إلا أنه في القديم لم يكن ينظر القادة الإداريين للعنصر البشري بنظرة إيجابية، حيث تدرجت تلك النظرة في النظريات العلمية التي بدأها ماكس في النظرية البيروقراطية، ثم قدم التون مايو نظريته حول العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء مجموعة من التجارب ودعا إلى الاهتمام بالعنصر البشري وجميع مطالبه، ثم نتالت العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد داخل المؤسسة أوضحت أهميته درجة تأثيره على الإنتاجية، وتحسن جودة مخرجات المؤسسة (زايد و حسين، 2016).

وان الموارد البشرية تمثل القوى العظمى التي تقوم بجميع أنشطة المؤسسة، وهي من أهم الموارد التي تعتمد عليها للبقاء والاستمرار والتطور والتوسع، حيث يعتبر كل موظف في المؤسسة مكون نجاحها أو فشلها، لهذا يجب أن تعمل جاهدة على الاستثمار في موردها البشري بالشكل الأفضل لتحقيق أهدافها (Djouadi & Belkheir, 2016, p. 26). إذن حق القول أن الموارد البشرية هم مجموعة من الأفراد الذي يعملون في المؤسسة وهم القوة لا يمكن العمل بدونها.

ثانيا: دور الموارد البشرية في تنفيذ إدارة المعرفة

يعتبر صناع المعرفة في المؤسسة هم الأفراد العاملين بها حيث يقومون بإنشاء وتوليد معارف جديدة والابداع والتطوير باعتبارها جزء من عملهم، وهم يوفرّون الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنمو التنافسي في المؤسسة وتساهم في نجاحها (الكبيسي، 2005، صفحة 92،93)، لهذا يجب على المؤسسات أن توفر الكوادر البشرية اللازمة والمؤهلة من أجل بناء قاعدة معرفية متينة، لأنه عند غياب عنصر الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة لا يمكن تنفيذ نموذج إدارة المعرفة في المؤسسة ولن تتوفر لديها المعرفة المطلوبة، ولن تتمكن من أداء مهامها بالشكل المناسب (نور الدين، 2010، صفحة 45).

ان تبني أسلوب إدارة المعرفة لتسيير المؤسسات يستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على تكوين وخلق المعرفة الجديدة والمرونة في تشاركتها مع الآخرين، وبالخصوص مع نقشي استخدام فرق العمل في إنجاز الوظائف التنظيمية، فعصر المعرفة يتطلب من الموظفين في المؤسسة قدرتهم على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية (عروف و عطية، 2018، صفحة 358).

الأمر الذي يتطلب منهم أولا امتلاك القدرة على تحديد هذه المعلومات، ثم الكفاءة في استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق، وثالثا فهم نتائج الاستخدام، فالتغيير في أسلوب تسيير المؤسسة يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة قابلة للتغيير بما يتواءم مع المستجدات البيئية المحيطة بها، وان عملية توليد المعرفة الجديدة تعتمد على طبيعة العلاقة بين الموظفين، وبين القيادة الإدارية في المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تفاعلية تشجع الإبداع والابتكار (عروف و عطية، 2018، صفحة 358).

لذا فإن للموارد البشرية دور كبير في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وجميع مبادئها، لأن الفرد هو من يمتلك المعرفة وهو الذي يقوم بنقلها وتبادلها مع الآخرين، لذلك تستلزم إدارة المعرفة توفر الموارد البشرية الكافية التي تمتلك القدرات الإبداعية لتمكنها من تبادل المعارف والخبرات مع الآخرين وتوليد المعرفة الجديدة، وبالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل أو العمل الجماعي لإنجاز أعمال المؤسسة (الخطيب و زيغان، 2009، صفحة 13).

لهذا يجب على المؤسسة أن تهتم بمواردها البشرية، ويتطلب كذلك أن تكون متطورة بما يواكب المتغيرات البيئية لأن عملية انشاء المعرفة في المؤسسة يعتمد على نوع العلاقة بين الموظفين والقيادة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الابداع والابتكار (الخطيب و زيغان، 2009، صفحة 13،14).

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن للموارد البشرية دور كبير في تنفيذ إدارة المعرفة وإنجاحها في المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتوفير الحوافز اللازمة لتشجيع كل الأفراد المتميزين والذين

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

يمتلكون كفاءات ومعارف عالية، كذلك تشجيع الموظفين على تشارك معارفهم وخبراتهم مع الآخرين لتعم الفائدة على جميع من يعمل في المؤسسة، أي على المؤسسة أن تجد الطرق والوسائل اللازمة والأساليب اللازمة لتستثمر في معارف مواردها البشرية خاصة الضمنية الكامنة في عقولها، لأنها هي التي تدفع إلى نجاح المؤسسة أو فشلها.

هـ. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة المعرفة

تعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الركيزة الأساسية لنجاح إدارة المعرفة في أي مؤسسة، وقبل الخوض في هذا العنصر لابد من التنويه إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يلي:

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هي مجموعة من البرمجيات، التي تستعملها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتقوم بمعالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة كالوسائط السمعية، النصية والبصرية (مسلم أ، 2015، صفحة 126).

وهي كذلك جميع التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق يتم بواسطتها الحصول على المعلومات ومعالجتها وتطويرها وتخزينها وإعادة استخدامها في المؤسسة لتحقيق أهدافها بسرعة فائقة الدقة وبأداء عال في بيئة شديدة التنافس من أجل البقاء والاستمرار (عبد الهادي التلباني و اخرون، 2015، صفحة 452).

تعرف كذلك بأنها كل الأشياء التي تتكون منها أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المساعدة، وكذلك شبكات وبيانات المعلومات بمختلف أنواعها، وجميع المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في أداء الأعمال، تسويق المنتجات والخدمات، وغيرها من البرامج والأجهزة والمعدات (Djouadi & Belkheir, 2016, p. 26). مما سبق يمكننا القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي جميع الوسائل والتقنيات المتطورة، التي يتم الاعتماد عليها في التواصل كأجهزة الحاسوب والهاتف النقال، البرمجيات وغيرها.

ثانياً: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة المعرفة:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الركائز الهامة التي يتم من خلالها تطبيق إدارة المعرفة بمختلف مبادئها وعملياتها، حيث أن بعض المؤسسات لديها فروع في مناطق جغرافية مختلفة فتكون

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

بحاجة ماسة إلى تكنولوجيا متطورة من أجل التواصل الدائم كعقد الاجتماعات عن بعد، الرسائل الإلكترونية بواسطة البريد الإلكتروني (الصاوي، 2007، صفحة 67، 68).

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير في بناء المؤسسات ونجاحها، لأنها تركز على العديد من التقنيات المتطور كالشبكات الداخلية والخارجية، وقواعد البيانات التي من خلالها تستطيع التواصل مع بيئتها الداخلية والخارجية (زايد و حسين، 2016، صفحة 241).

وإدارة المعرفة تستفيد من تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدامها في جمع المعلومات وتدوينها وتحويلها إلى معرفة وتحديد قيمتها بغرض توظيفها في أنشطة المؤسسة المختلفة (مسلم أ، 2015، صفحة 134).

ولضمان التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة ونجاحها في المؤسسة، يجب التعاون بين قسم إدارة المعرفة وقسم تكنولوجيا المعلومات، ويكون ذلك من خلال ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية العامة للمؤسسة المرتبطة بالتغيير المستمر في بيئة الخارجية (الخطيب و زيغان، 2009، صفحة 14).

فتحتاج المؤسسات في ظل الكم الهائل من المعلومات التي تمتلكها إلى نظم إلكترونية متطورة تتيح للمستخدمين إمكانية وصولهم إلى المعلومة في الوقت الملائم (مناصرية و بن تقات، 2017، صفحة 219).

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، حيث يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل توليد المعرفة في المؤسسة، تنظيمها، تخزينها، مشاركتها مع الآخرين وتطبيقها لتستفيد منها، وبالتالي فإن تقنية المعلومات والاتصالات تعتبر بوابة رئيسية للمعرفة (عليان، 2012، صفحة 184). إذن حق القول أن البنية التحتية المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في دعم نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مثل استخدام البرمجيات في تصميم أجهزة تخزين المعرفة.

5.2.2 علاقة إدارة المعرفة باقتصاد المعرفة

نتيجة للتطورات المتسارعة التي شهدتها العالم وتوجه المؤسسات نحو اقتصاد السوق أو ما يطلق عليه اسم الاقتصاد العالمي الجديد، ظهر ما يعرف باقتصاد المعرفة حيث تلعب المعرفة دوراً أساسياً في خلق القيمة الاقتصادية وتكوين الثروة، وهو اقتصاد جديد ومتطور مبني على تكنولوجيا المعلومات حيث حل هذا الاقتصاد محل الاقتصاد الصناعي القائم على الإنتاج الكمي.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

كل هذا ساهم في بروز المؤسسات التي تعتمد في تسير أنشطتها على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة محرك عملية الإنتاج والسلعة الرئيسية فيها وهي أساس النمو الاقتصادي والقوة والتقدم لهذه المؤسسات، وهي نوع جديد من رأس المال القائم على الأفكار.

قبل التطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي لابد من معرفة مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه وأهم المرتكزات التي يقوم عليها، حيث يمكن توضيحها في الآتي:

أ. تعريف اقتصاد المعرفة

لقد ازداد اهتمام المؤسسات بدراسة كيفية الانتقال من الأشكال التقليدية للإنتاج إلى الأشكال الحديثة للإنتاج، التي تكون فيها المعرفة أساس التطور والنمو الاقتصادي، وقد أصبحت العوامل الاقتصادية التقليدية مثل رأس المال النقدي، والعمل المادي، والمواد الخام، أقل أهمية بالمقارنة مع القدرة على إضافة القيمة من خلال تطوير المعرفة، وتحسينها، والقدرة على الابتكار (Ziani & Bouzahar, 2020, p. 109).

ويشير اقتصاد المعرفة إلى الاقتصاد الذي يعتمد أكثر على إنتاج المعلومات وإعادة هندستها وتحويلها إلى معرفة، وعلى هذا الأساس يتحول الاقتصاد من قوة عاملة قائمة على أساس مادي إلى قوة عاملة قائمة على أساس المعرفة، لأن المعرفة مفتاح القوة في المؤسسات التي تحوز عليها، ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد قائم على المعرفة كعامل استراتيجي، ومهم لتحسين بيانات ومؤشرات نجاح الدول، استنادا إلى العلم والتكنولوجيا، وإلى الموارد البشرية التي تعتبر رأس مال فكري حقيقي (Ziani & Bouzahar, 2020, p. 110).

يعرف كذلك اقتصاد المعرفة بأنه ذلك الاقتصاد الذي يقوم على أساس القدرة على تكوين المعرفة، واستخدامها لتعديل المنتجات والعمليات وتحقيق الميزة التنافسية (Julien, 2007, p. 28).

ويعرف اقتصاد المعرفة كذلك بأنه الاقتصاد الذي يبحث عن المعرفة ويقوم بتطبيقها وتوظيفها جميع الأنشطة من أجل الابتكار (أبو الشامات، 2012، صفحة 597). من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن اقتصاد المعرفة هو نظام اقتصادي جديد، يقوم على أساس المعرفة وتكنولوجيات المعلومات لأن المعرفة ثروة لا تنضب، وهي التي تخلق القيمة الاقتصادية وتدفع عجلة النمو الاقتصادي.

ب. خصائص اقتصاد المعرفة

يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص يمن ذكر بعضها فيما يلي:

- اقتصاد المعرفة يتسم بقدرته على خلق المعرفة واستخدامها، قصد تحسين نوعية الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية (تريش، 2018، صفحة 63).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

-يقوم اقتصاد المعرفة على اللاملموسات، فهو يركز على الأصول الفكرية بدلا من الأصول المادية (عفونة، 2012، صفحة 37).

-يعمل من خلال اقتصاد مفتوح يدفع إلى التكامل الاقتصادي العالمي وهذا راجع إلى التطورات التكنولوجية والتقنية الهائلة (أبو الشامات، 2012، صفحة 598).

-ينظر هذا الاقتصاد إلى المعرفة على أنها محرك العملية الإنتاجية لأنها المورد الذي لا يزول بكثرة استخدامه، وبالتالي فإن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة (كافي، 2009، صفحة 150).

-يقوم اقتصاد المعرفة على الاستخدام المكثف لأنظمة المعلومات الرقمية، عبر الأقمار الصناعية وشبكات الانترنت ومختلف البرمجيات، التي تسهل من عملية تبادل المعلومات والمعرفة والتفاعل بين المستخدمين، مما يؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي (بن خليفة و لخداري، 2017، صفحة 489).

يتميز اقتصاد المعرفة بأنه قوة عمل كبيرة تتمتع بمجموعة من الخبرات والمهارات ذات الجودة العالية والتي تعمل من خلال فريق عمل متكامل فيما بينه ومنظم (أبو الشامات، 2012، صفحة 598). مما سبق يمكن القول أن الاقتصاد المعرفة يتميز بعدة خصائص نتيجة للتحويلات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، مما دفع الدول إلى التخلي عن الاقتصاد التقليدي القائم على الأصول المادية والتحول للاقتصاد الجديد القائم على الأصول المعرفية غير الملموسة.

ج. ركائز ومؤشرات اقتصاد المعرفة

يقوم اقتصاد المعرفة على مجموعة من الركائز والمؤشرات يمكن توضيحها فيما يلي:

- **البحث والتطوير:** هو مقياس لمستوى البحث والتطوير التقني الذي يعكس القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة (الهوش، 2016، صفحة 254).

وتشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، ومن بين المؤشرات الشائعة الاستخدام هي النفقات المخصصة للأبحاث والتطوير، وفرق العمل لإنجاز الأبحاث وتطويره (بن منصور، 2018، صفحة 133).

- **التعليم والتدريب:** يعد المدخل الأساسي لاقتصاد المعرفة، ويركز على الموارد البشرية ومن بين المؤشرات المستخدمة هي إجمالي الإنفاق على التعليم لكل فرد، معدل معرفة القراءة والكتابة، نسبة التلاميذ في المرحلة الابتدائية، نسبة الطالبة في المرحلة الثانوية، التسجيل في المرحلة الثانوية، التسجيل في المرحلة الجامعية (الهوش، 2016، صفحة 255).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

ولمؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسان وهي البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب، والبيانات المتعلقة بالكفاءات أو بمهن الأعمال (بن منصور، 2018، صفحة 134).

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدعامات الأساسية التي تنمو عليها أنشطة المؤسسة المرتكزة على اقتصاد المعرفة، ومدى فعالية أجهزة الكمبيوتر والهواتف والإذاعة والتلفزيون ومختلف الشبكات التي تربطها مع بعضها البعض، وتتألف عناصر هذا المرتكز من أدوات المعلومات والاتصالات التي تعد معيارا على مقدار توظيف تقنية المعلومات في استخدام الأنترنت (سلطان و بوعفار، 2020، صفحة 236).

- **البنية الأساسية للحواسيب:** ويدخل ضمن هذا المؤشر كل العمليات ذات العلاقة بالحواسيب، خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد أجهزة الحاسوب في كل ألف نسمة من السكان ومستخدمي الشبكة العنكبوتية (بن منصور، 2018، صفحة 134).

ومن بين مؤشرات هذا العنصر نسبة المشاركة الدولية في الحاسوب، طاقة الحاسوب لكل فرد، نسبة المشاركة الدولية في البنية الأساسية للحاسوب بالثانية، مواقع الأنترنت لكل عشرة آلاف نسمة من السكان (حوشين و اخرون، 2018، صفحة 144، 145). مما سبق يمكن القول أن مرتكزات ومؤشرات اقتصاد المعرفة المتمثلة في البحث والتطوير، التعليم والتدريب، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، البنية الأساسية للحواسيب هي التي تبين مدى اندماج الدول في الاقتصاد العالمي.

د. علاقة إدارة المعرفة بالاقتصاد المعرفي:

إدارة المعرفة أتاحت فرصة بالغة الأهمية لأصحاب المدخل الاقتصادي من أجل الدخول في مرحلة جديدة تعرف باقتصاد المعرفة، وقد أدرك أصحاب المدخل الاقتصادي أن المعرفة هي المصدر الأكد لخلق الثروة في عصر المعرفة، وأن هذه المعرفة تتطلب نوعا من التفاعلات والعلاقات التعاونية بين مختلف المؤسسات (الكبيسي، 2005، صفحة 129).

وقد خلفت إدارة المعرفة اسهامات بالغة الأهمية في تعزيز الإنجاز والأداء العالي من أجل بقاء المؤسسات في المنافسة، باعتبار أن الأداء العالي يعني تصعيدا في قدرة المؤسسة على تحسين خدماتها، وفي ظل اقتصاد المعرفة تكون الأولوية للموجودات الفكرية أكثر من الموجودات التقليدية الملموسة فأصبح رأس المال الفكري هو مصدر القيمة المضافة الحقيقي، وأصبحت إدارة المعرفة هي السوق الحقيقي لكل أعمال المؤسسة (الكبيسي، 2005، صفحة 129).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد تميل دائما نحو المعرفة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكثر من المؤسسات الأخرى والمحافظة عليها، ويكون ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة لتوليد خدمات و سلع ومهارات جديدة، لأن العامل الأساسي للنمو الاقتصادي هو ابتكار واكتساب ونشر المعرفة الحالية التي تمتلكها المؤسسة وإنتاج المعارف الجديدة وإتاحة للجميع، وقد أدرك العالم مؤخرا أن إدارة المعرفة هي رئيسي للنمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية (علي محمود، 2019، صفحة 6,5). وفي الأخير يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور كبير في بناء اقتصاد المعرفة فهي تعتبر المفتاح الأساسي أو الجسر الذي يمكن من خلال اندماج الدول في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما يعرف باسم اقتصاد المعرفة.

3.2 المؤسسة العمومية الاقتصادية: الأشكال، الأهداف والوظائف

تعد المؤسسة العمومية الاقتصادية جزءا أساسيا في تشكيل النظام الاقتصادي للدول، وتمثل الركيزة الرئيسية لتحسين جودة حياة أفراد المجتمع وتلبية مختلف احتياجاتهم، وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر لمفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بمختلف أشكالها، والتعرف على أهدافها ووظائفها.

1.3.2 تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية

قبل التطرق الى مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية لابد من التنويه لمفهوم المؤسسة العمومية، والمؤسسة الاقتصادية.

-**تعريف المؤسسة العمومية:** يطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية، وأن ممثلي السلطة العامة يقومون بإدارته وبتنظيمه والاشراف عليه قصد خدمة صالح الشعب، بغية تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (دادى عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 94). حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية هي ملكية جامعية للشعب، تقوم الدولة بإدارتها وتسييرها بغرض تحقيق الأهداف التي تخدم الصالح العام.

ويقصد كذلك بالمؤسسة العمومية جميع الهيئات التي تم تأسيسها بنص صادر عن الدولة، ويحكمها القانون العام (بخار، 2017، صفحة 172). يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة العمومية تابعة للدولة وتنشأ بنص صادر عن السلطة العامة.

وتعرف كذلك المؤسسة العمومية بأنها عبارة عن مؤسسة تقوم بتسيير أنشطة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، حيث تقوم الدولة رسميا بمراقبة أدوات التسيير فيها (بشايينة، 2003، صفحة 88)، حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية تمارس مجموعة من الأنشطة، وأن الدولة هي الأداة الرسمية لمراقبة نشاطها. بناء

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

على ما سبق نستنتج أن المؤسسة العمومية ملكية جماعية بين الدولة والشعب وهي تسعى إلى خدمة أفراد المجتمع.

-تعريف المؤسسة الاقتصادية: هي عبارة عن وحدة اقتصادية تهدف إلى نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع من خلال الاعتماد على الأصول الفكرية والمادية، وبناء على الأهداف التي تحددها الإدارة العليا من أجل تحقيق المنافع الاجتماعية وأرباح المؤسسة (سيد، 2019، صفحة 28). يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة الاقتصادية وحدة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح من خلال توزيعها للسلع والخدمات. **وتعتبر كذلك المؤسسة الاقتصادية:** بأنها أحد الركائز الأساسية لاقتصاد الدولة، فهي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني وتوفير كل حاجات المجتمع من خلال اعتمادها على عوامل الإنتاج المختلفة التي تسمح لها بالقيام بنشاطها وهو الإنتاج المادي أو تقديم الخدمات المختلفة (الطويل زكي بونس، 2010، صفحة 107). يركز هذا التعريف مباشرة على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي ركيزة أساسية لاقتصاد الدولة، تسعى إلى تلبية كل حاجيات المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن كيان اقتصادي يهدف إلى تقديم مجموعة من السلع والخدمات من أجل تحقيق الأرباح.

-تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية: هي مؤسسة مختلطة بين القطاع العام والخاص ولها ملكية مشتركة (سيد، 2019، صفحة 33). أشار هذا التعريف مباشرة إلى الملكية الجماعية للمؤسسة العمومية الاقتصادية بين الدولة والقطاع الخاص.

تعرف كذلك المؤسسة العمومية الاقتصادية بأنها نظام جاء لمواكبة التحولات والتطورات في دور الدولة وعلاقتها بالاقتصاد، حيث أن الدولة في هذا النوع من المؤسسات تمتلك كل أو أغلبية رأس المال فيها، وهذه المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية، والاستقلالية المالية والإدارية، وتحصل على أموالها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، حيث أنها تسعى لتحقيق الربح (شايب الراس، 2017، صفحة 25، 26). حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي مؤسسة ربحية تتمتع بالشخصية المعنوية، ولها الحرية في التصرف الإداري والمالي، غير أن الدولة تمتلك الجزء الأكبر من الأسهم على غرار القطاع الخاص.

مما سبق يمكن القول بأن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي نوع من أنواع المؤسسات، وهي كيان له رأس مال مشترك بين الدولة والقطاع الخاص، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

الأهداف من خلال تقديم السلع والخدمات، وتلبية حاجيات المجتمع وتحقيق أرباحها والاستمرار في مزاوله نشاطها، والحفاظ على مكانتها في السوق.

ب. أسباب انتشار المؤسسات العمومية الاقتصادية

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسة العمومية الاقتصادية وانتشارها، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- أسباب سياسية: يوجد العديد من الأسباب السياسية التي دفعت بالدول إلى تبني نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية، سيتم ذكر بعض من هذه الأسباب على النحو التالي:
- ضرورة استرجاع ما كان يمتلكه العدو أو الأجنبي وتم ذلك عن طريق التأميمات.
- تطبيق الأيديولوجية السياسية لمن يتحكم في السلطة في البلد عن طريق إصدار أوامر وفقا لميولاتهم وبرنامجهم.

- حماية أمن واستقلالية الدولة في اتخاذ القرارات خاصة القرارات التي تكون مضادة لمصلحة الوطن نتيجة لوجود علاقات أجنبية مع المؤسسات الداخلية (حشماوي، 2012/2011، صفحة 52).

- أسباب اجتماعية: حيث أن الدولة تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية عن طريق توفير الخدمات والمنتجات للمواطنين، بشيء من الدعم أو بدون مقابل، يغيب فيها مبدأ الربحية (دادي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 96).

- أسباب اقتصادية: تقوم الدولة بشراء المؤسسات الخاصة التي لا تستطيع المواصلة والصمود اقتصاديا وماليا، وتحقق خسائر كبيرة كقطاع النقل باعتباره قطاع أساسي في الاقتصاد، لهذا لا بد أن تتحرك الدولة (حشماوي، 2012/2011، صفحة 53).

2.3.2 أشكال المؤسسة العمومية الاقتصادية

توجد المؤسسة العمومية الاقتصادية في عدة أشكال يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. المؤسسة العمومية

هي مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام، تدير بواسطة شخص أو مجموعة أشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية، وتنقسم بدورها الى نوعين:

-مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة، أي لإحدى الوزارات باعتبارها صاحبة إنشائها، والتي لها الحق في مراقبتها، وبالتالي مراقبة تسييرها بواسطة عناصر يتم تعيينها من قبلها، تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائج المحققة.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

-مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتشمل البلدية والولاية أو تجمع بينهما، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها وتتخصص عموماً في مجال النقل، البناء، والخدمات العامة (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 96،97).

ب. المؤسسات النصف عمومية

يطلق عليها اسم المؤسسات المختلطة، وسميت بهذا الاسم لأنها تتشكل من طرفين، حيث أن الدولة هي الطرف الأول أو إحدى هيئاتها ولها الحق في مراقبتها، بينما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص، وله بعض الضوابط والتشريعات التي تنظمها وأحكام يستند عليها انطلاقاً من معايير خاصة بنشاطها وأهدافها (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 97).

3.3.2 أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية

تسعى المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كأى مؤسسة أخرى ومهما كان نوعها، من أجل تحقيق الأرباح وإفادة المجتمع والمحافظة على مكانتها واستقرارها في سوق العمل، وفيما يلي سيتم عرض الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها نشاطها:

أ. الأهداف الاقتصادية

تسعى المؤسسة العمومية الاقتصادية جاهدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من الناحية الاقتصادية يمكن توضيحها في الآتي:

- تحقيق الأرباح: يعتبر هذا العنصر أساس وجود المؤسسة وهو هدف أساسي تسعى لتحقيقه، من خلال تركيزها على الجانب الاقتصادي من أجل تغطية تكاليف إنتاجها وضمان تحقيق الربح (بن زادري، 2018/2019، صفحة 205).

ويكون ذلك من خلال الاعتماد على استمرارية نشاطاتها وزيادة نمو أعمالها وتطويرها (سيد، 2019، صفحة 30،31)، فكلما استطاعت المؤسسة أن تحقق الأرباح كلما زاد رأسمالها وتوسعت أنشطتها وأصبحت لها القدرة الصمود أمام المؤسسات المنافسة لها في سوق العمل (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 97).

- تحقيق متطلبات السوق أو تغطية متطلبات المجتمع: ويكون ذلك عن طريق قيام المؤسسة بمختلف الأنشطة لتلبية حاجيات أفراد المجتمع بهدف تقديم مختلف المنتجات والطلبات سواء كانت سلع أو

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

خدمات للزبائن في الوقت المحدد، واحترام معايير الوقت والجودة في العملية الانتاجية (بن زادري، 2018/2019، صفحة 206).

كذلك فإن هذا الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة مرتبط بدورها في إنتاج السلع والخدمات وبيعها (سيد، 2019، صفحة 31)، وبالتالي تغطية متطلبات الزبائن سواء على المستوى الوطني والمحلي، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح من خلال تغطية طلبات الزبائن في سوق العمل (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 97).

- **عقلنة الإنتاج:** لا بد على المؤسسة أن تستخدم مواردها المادية وتسخر كل امكانياتها الإنتاجية بطريقة رشيدة، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادتها وذلك بالاعتماد على التخطيط الجيد والدقيق، مع الحرص على تشديد الرقابة عند عملية التنفيذ (سيد، 2019، صفحة 31).

ب. الأهداف الاجتماعية

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة العمومية الاقتصادية تحقيقها نذكر ما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** إن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة تعتبر من أهم العناصر التي تساهم بشكل أساسي في استمرارية أنشطة المؤسسة وفعاليتها، ولهذا يجب أن تهتم المؤسسة بالأجر الذي تقدمه لهذا المورد نتيجة للجهد الذي يبذله داخلها سواء كان جهدا فكريا أو جهدا جسديا، لأن الأجر هو الحق القانوني الذي يتقاضاه المورد البشري بالمؤسسة (بن زادري، 2018/2019، صفحة 206)، وهو مورد أساسي بالنسبة له لتلبية احتياجاته ومتطلباته اليومية (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 98).

- **المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين:** من خلال إعطائهم الأجور المناسبة وتوفير لهم السلع والخدمات التي تتماشى مع متطلبات العصر (بن زادري، 2018/2019، صفحة 206).

- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** معظم المؤسسات تهتم بسلامة وأمن عمالها، وتوفير الظروف المناسبة لهم للعمل من أجل الحفاظ عليهم، كالتأمين الصحي، التأمين على حوادث العمل، توفير المطاعم لهم، وغيرها من المرافق الأخرى التي توفرها لهم (داداي عدون و قويدر الواحد، دون سنة النشر، صفحة 98، 99).

- **تأهيل العمال:** تهتم المؤسسة بالمستوى المهني لعمالها، لهذا فهي تضع خططا وبرامج تكوينية وتدريبية من أجل الرفع من كفاءة عمالها وتطوير مستواهم من خلال حصولهم أو تلقيهم دورات تكوينية داخل الوطن وخارجه (بن زادري، 2018/2019، صفحة 207).

ج. الأهداف التكنولوجية

وهي الأهداف التي ترتبط بتطبيق البحث العلمي وتطوير وسائل الإنتاج والمنتجات التي تمتلكها المؤسسة، ومواكبة التطور التكنولوجي من أجل المحافظة على القدرة التنافسية في سوق العمل من خلال امتلاكها لأحدث الوسائل والتقنيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها (سيد، 2019، صفحة 31).

4.3.2 وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية

يرتبط عمل المؤسسة العمومية الاقتصادية بمجموعة من الوظائف يمكن ذكرها بعضها في الآتي:

- تقوم بمجموعة من الوظائف الإدارية كالتنظيم والمراقبة والتخطيط والتنسيق من أجل تحقيق هدفها المنشود، كذلك تهتم بتحديد أساليب الإنتاج ومختلف تقنياته بغرض صنع المنتجات وتوجيهها الى نقاط البيع إذا كانت المؤسسة إنتاجية، أما إذا كانت مؤسسة خدماتية فهي تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية كخدمة النقل.

- تقوم كذلك الوظيفة التجارية من خلال العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، والسهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية، وتقوم بالوظيفة التسويقية وهي المعنية بتسيير السياسات التسويقية المناسبة وفي الوقت المناسب، وتتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها مع رغبات الزبائن (يوسف، 2012، صفحة 29، 30).

- الوظيفة المالية وهي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط من أجل الوصول إلى الأهداف، والموارد البشرية وهي التي تهتم بصياغة الخطط وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة (سيد، 2019، صفحة 29، 30).

- الوظيفة الاجتماعية من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين من أجل تحقيق أهدافها وكذلك تقوم بالوظيفة المحاسبية، حيث يتم من خلالها ترجمة نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلاد، وتقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها (يوسف، 2012، صفحة 30).

4.2 انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية الاقتصادية

تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية العديد من التحديات المستمرة التي تتطلب إدارة فعالة ومتكاملة مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة على الصعيد العالمي، إذ تعد إدارة المعرفة من أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن أن تتبناها هذه المؤسسات، وإن التجسيد العلمي لمفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية ينعكس بالإيجاب عليها، لأنها تساهم بشكل كبير في تسهيل اتخاذ القرارات وتنمية مواردها البشرية عن طريق تطوير مختلف مهاراتهم وخبراتهم بغية الاستفادة منهم، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الميزة التنافسية، وفيما يلي سيتم عرض البعض من انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

1.4.2 دور إدارة المعرفة على تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية

تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك من خلال توفيرها للمعلومات والبيانات اللازمة وتدفعها عبر جميع المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار.

أ. تعريف اتخاذ القرار:

قبل التطرق إلى تعريف اتخاذ القرار لابد من الإشارة إلى مفهوم القرار على النحو الآتي:

-**يعرف القرار** بأنه الاختيار الواعي والمدرّك القائم على أساس الحساب والتحقق في اختيار البديل الملائم من بين العديد من البدائل المتاحة (الفضل ، 2013 ، صفحة 16)، يعرف أيضا بأنه مرحلة من عملية مستمرة تدفع توقعات الفرد إلى تحديد مجموعة من الطرق لحل مشكلة معينة (شهيد و بوسهمين، 2018، صفحة 843).

وهو أيضا هو تصرف عقلائي يتم من خلاله الاستجابة لحل مشكلة معينة في المؤسسة (الفضل ، 2013 ، صفحة 16).

-**تعريف اتخاذ القرار:** هو نمط الرد المتعلم والمعتاد عند تعامل الفرد مع مشكلة معينة أو موقف معين (Abubakar & auther, 2017, p. 106)، ويعرف كذلك بأنه عملية اختيار أفضل البدائل والسبل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف (شهيد و بوسهمين، 2018 ، صفحة 843)، ويعرف أيضا بأنه عملية تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية التي ترتبط بالموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ومنها ما هو نفسي واجتماعي مرتبط بذات متخذ القرار (الفضل ، 2013 ، صفحة 23). بناء على ما تم ذكره سابقا يمكننا القول أن عملية اتخاذ القرار تعني المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل بديل الذي يمكن أن يحقق لنا نتائج جيدة.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

ب. دور إدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية

تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين نوعية القرار الإداري في المؤسسة من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة بشكل دقيق، وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج (المغربي، 2019، صفحة 29).
قد اقترح سنة 1979 هارين فينسنت Harren Vincent أسلوب اتخاذ القرار يعتمد على إدارة المعرفة، حيث يتضمن هذا الأسلوب فئتين متعارضتين فيما يتعلق بجمع المعلومات وتقييمها: بديهي وعقلاني. وبالتالي، يمكن تصنيف الأفراد على أنهم دائمي الحدس أو دائمي التحليل في جمع المعلومات وتقييمها، وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:

- **أسلوب اتخاذ القرار البسيط أو البديهي:** وهو عبارة عن شعور غامض يشير إلى الحدس أو التفكير الشمولي، البصيرة الفورية، رؤية الإجابة دون معرفة كيف تم الوصول إليها، وهو أيضا تقنية لاسترداد أشكال المعرفة المكتسبة عن طريق التجربة والمخزنة في العقل بسرعة، كما أن الحدس يزود صانعي القرار بالعلاقات والحقائق دون أن يفهموا سبب وجودها، يؤدي إلى أداء أعلى بالنسبة للفرد والتنظيم.

وقد اقترح فيكي سوتر Vicki Sauter طرق عديدة يمكن بواسطتها الكشف عن الحدس واستنباطه، لأن العقل هو من يكتشف الحقائق ويستطيع من خلالها حل مشكلة معينة، فتم افتراض دور الحدس في اتخاذ القرار على أنه عملية مكونة من خطوتين، الخطوة الأولى تكون عن طريق قرار صريح يتم اتخاذه عن طريق استخدام العواطف، والخطوة الثانية قرار ضمني يتم اتخاذه بالاعتماد على القرارات السابقة.

- **أسلوب اتخاذ القرار العقلاني أو الرشيد:** العقلانية في عملية اتخاذ القرار هي مدى اشتغال هذه العملية على جمع المعلومات ذات الصلة بالقرار وتحليلها لاتخاذ القرار المناسب، وبالتالي يدفع هذا الأسلوب متخذ القرار إلى التفكير في العديد من السيناريوهات والاحتمالات قبل اتخاذ القرار، ويتضمن اتخاذ القرار العقلاني تقييما نقديا للأدلة والحقائق بالاعتماد على منهجية منظمة تتطلب وقتا وجهدا واعيا من خلال تحديد مجموعة شاملة من البدائل وتقييمها بموضوعية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار صائب وأداء تنظيمي عال (Abubakar & auther, 2017, pp. 106,107).

وعليه يمكننا القول أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية، إذ يجب أن تتوفر فيها العوامل التمكينية التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة كالتعلم والمهارة التعاون ودعم تقنية المعلومات، كل هذا يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار كل هذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها.

2.4.2 مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية

يعد دور إدارة المعرفة كبيرا في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستقرار، باعتبار أن جودة الخدمات هي مقياس تميز هذه المؤسسات، وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. تعريف جودة الخدمة

يستخدم مصطلح جودة الخدمة للإشارة إلى عدة أشياء حيث نجد بعض المديرين يستخدم المصطلح ليقصد به الكيفية التي يتم من خلالها التعامل مع الزبون، بينما ينظر إليها البعض الآخر كحصيلة كلية تتعلق بنقاط الاتصال بالزبون (مسلم، 2015، صفحة 2021).

كذلك يعبر مفهوم جودة الخدمات أن تكون الخدمة مطابقة للمعايير العالمية للجودة من أجل تلبية احتياجات الزبائن (عميروش، 2019، صفحة 484).

تعرف أيضا بأنها معيار لقياس درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة، الخدمة العادية، الرديئة، المتميزة (المحيوي، 2006، صفحة 90)، إذن حق القول أن جودة الخدمة تعرف بمدى التزام المؤسسة بالمعايير العالمية للجودة في الخدمة المقدمة من طرفها.

ب. دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات

تسهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، ويكون ذلك كما يلي:

- أثر إدارة المعرفة على في تحسين مستوى الاستجابة للمستفيدين (الزبائن)

يقصد بالاستجابة للمستفيدين هو قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات اللازمة للزبائن في الوقت المناسب، لأن المستفيد يعتبر أهم مصدر من مصادر المعرفة المتعلقة بتحليل السوق والتغيرات المحيطة به، لذلك فإن إدارة المعرفة معنية بشكل كبير بما يريد المستفيد (قوت، 2016/2017، صفحة 202)، لهذا لا بد أن تضع إدارة المعرفة في سلم أولوياتها الحصول على المعرفة المرتبطة بالمستفيدين، لأن هذه المعرفة كلما تطورت وتعمقت تحولت إلى علاقات طويلة الأمد تدر عوائد لا تتقطع على المؤسسة طوال دورة حياة المستفيد، ولا يمكن قياس نتائج أعمال إدارة المعرفة إلا من خلال عدد ونوعية المستفيدين (نجم، 2008، صفحة 325).

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

ولعل هذا ما يمكن تفسيره في توجه المؤسسات المتزايد لربط انتاجها بالمستفيدين، حيث اصبحوا يدخلون المؤسسات ويتحاورون مع المهندسين والباحثين والمصممين فيها من أجل أخذ آرائهم في عملية تطوير المنتجات وقد ظهر شعار استمع إلى ما يريده المستفيد ثم استجب بخدمات ومنتجات جديدة ذات جودة تلبى احتياجاته وتتجاوزها، وهيمن على الكثير من أعمال المؤسسات وأدى إلى تقديم خدمات ممتازة، إلا أن احتياجات المستفيدين والاستجابة لها يمكن أن تخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة مما دفع الكثير من المؤسسات إلى تبني مدخل الزبون كمبتكر (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 107).

تأسيساً على ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الاستجابة للمستفيد، باعتباره مصدراً من مصادر المعرفة التي تزود المؤسسة بمختلف احتياجاته وجميع المتغيرات الموجدة في سوق العمل، فتعمل المؤسسة على أساس هذه المعلومات من أجل تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل مما كان يتوقع.

- أثر إدارة المعرفة في زيادة رضا الزبون (متلقي الخدمة)

يقصد برضا متلقي الخدمة هو الحالة النفسية أو مستوى إحساس الفرد بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، أي يعبر عن الفرق بين أداء الخدمة المدركة وتوقعات المستفيد، ومن مظاهر رضا المستفيد من الخدمة الذي تحتاج المؤسسة إليها من أجل بناء قاعدة معرفية حوله يجب أن تتعلق بتحديد متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم، تحديد الأسلوب المعتمد في إدارة المؤسسة لعلاقتها مع المستفيد، تحديد المقاييس التي تعتمدها المؤسسة فيما يتعلق بإرضاء المستفيد، وضع نظام معالجة شكاوي المستفيدين من الخدمة، لأن العديد من المؤسسات لا تدرك أهمية بناء معرفة المستفيد في توليد الموجودات غير الملموسة فيها (قوت، 2016/2017، صفحة 203، 204). وعليه نستنتج أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في زيادة رضا متلقي الخدمة، من خلال بناء قاعدة معرفية خاصة بالمستفيدين يمكن من خلالها وضع التصورات لتجديد الخدمات وتطويرها في المؤسسة.

3.4.2 دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق، قصد أن تكون متميزة أمام جميع المنافسين لها، لهذا فهي تحتاج إلى بناء قاعدة استراتيجية قوية تمكنها من المنافسة والريادة والحفاظ على مركزها، وحتى تتمكن من ذلك لا بد عليها من تطبيق إدارة المعرفة.
أ.تعريف الميزة التنافسية:

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجية جديدة، ثم تقوم بتطبيقها مما يجعلها في مركز أفضل وتحتل الصدارة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها والعاملة في نفس المجال (حامد و بورغدة، 2016، صفحة 114).

والميزة التنافسية حسب ميشال بورتر Porter Michael تنشأ من القيمة التي تستطيع أي مؤسسة أن تخلقها لزيائنها، مثل تخفيض الأسعار مقارنة مع أسعار المنافسين بمنافع مساوية (زيد، 2019/2018، صفحة 80)، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها (بومدين، 2007، صفحة 33).

تشير الميزة التنافسية كذلك إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجية السوق الجديدة التي تسهل من عملية خفض الأسعار والإنتاجية، بمعنى آخر تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على نشر عمليات وموارد قيمة لا يقدمها المنافسون فتوفر للمؤسسات فرصة التفوق على منافسيها (Moussi & Kerdoudi, 2020, p. 547).

تعرف كذلك بأنها إمكانية المؤسسة واستعدادها على تطبيق أساليب واستراتيجيات وعمليات إنتاج جديدة غير مطبقة في المؤسسات المنافسة ولا يمكن لهذه المؤسسات التقليدي (فلاق و اخرون، 2019، صفحة 362).

وتعني الميزة التنافسية الحقيقية أن المؤسسات قادرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من منافسيها (Moussi & Kerdoudi, 2020, p. 547).

الميزة التنافسية هي الوضع الذي يجعل المؤسسة متفوقة عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا التفوق لا يكون إلا عن طريق إضافة قيمة لدى المستهلك من خلال خفض الأسعار ويكون المنتج متميز بهدف البقاء والاستمرار في السوق (بداوي و نعموني، 2019، صفحة 240). وبناء على ما تم ذكره سابقا نستنتج بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على امتلاك سلع وخدمات متميزة عن تلك التي تمتلكها المؤسسات الأخرى ويصعب تقليدها، هذا ما يمكنها من الحصول على أداء أفضل من أداء المنافسين لها في نفس المجال في ظل تهديدات بيئة السوق المتغيرة.

ب. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية

يعتبر استخدام المعرفة وإدارتها مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل بيئة أعمال ديناميكية غير مستقرة، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

الإدارة الحديثة للمؤسسات تتبنى أسلوب إدارة المعرفة وتعتمد عليه بشكل كبير، وذلك عن طريق تكثيف استعمالاتها للمعرفة والخبرة في العديد من مجالات العمل، حيث أنها تعمل على استثمار هذه المعرفة والخبرة بشكل فعال بغية تقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميزها عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة في اعداد المنتجات، برامجهما التسويقية، تقديم خدمات ما قبل البيع وبعده (السلمي، 2005، صفحة 123). وبناء على ما سبق يمكننا القول أن المعرفة هي أساس الميزة التنافسية فكما استطاعت المؤسسة العمومية الاقتصادية إدارة المعرفة التي تمتلكها بطريقة جيدة كلما أدى بها إلى تحقيق ميزة تنافسية تجعلها تحتل الصدارة أمام المنافسين لها في نفس مجال عملها.

-أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

● **أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:** عند دخول منافس جديد إلى سوق العمل فإنه بالضرورة سيجلب معه سلع وخدمات جديدة، يخفض من قيمة الأسعار لجلب العملاء والزبائن لصالحه وتقوية مركزه التنافسي في السوق، ولتفادي حدوث ذلك يجب إعاقة المنافس الجديد من الدخول إلى سوق العمل من خلال محافظة هذه المؤسسات على جودة السلع والخدمات التي تقدمها بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في الترويج لعرض السلع والخدمات (عجلان حسن، 2008، صفحة 65).

تقوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بالاعتماد على إدارة المعرفة في مواجهة قوة المنافسين الجدد في سوق العمل من خلال الاعتماد على الأنترنت في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان السلع وتوزيعها وتسليمها للزبون بالاعتماد على الوسائط الالكترونية فتسهل على الزبون عناء التنقل لاقتناء السلعة (رائد، 2011، صفحة 09).

● **أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:**

عندما يدخل العديد من المنافسين الجدد إلى سوق العمل ستحل منتجات جديدة تجذب انتباه العملاء والزبائن، مما يؤدي إلى تقلص أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، لذلك فإن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا في توجيه المؤسسة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومة والعميل والزبون في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم السلع والخدمات تجعل من الصعب على العملاء والزبائن التوجه إلى منتجات أخرى (عجلان حسن، 2008، صفحة 65، 66). مما سبق نستنتج أن تطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها واستراتيجياتها ومبادئها في المؤسسة العمومية الاقتصادية سوف يقودها إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على المعرفة في تنفيذ مختلف أنشطتها.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة والمؤسسة العمومية الاقتصادية

إذن حق القول أن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا في تطوير المؤسسة العمومية الاقتصادية، من خلال تأثيرها على عملية اتخاذ القرار، عن طريق الاستخدام الأمثل للمعرفة التي تمتلكها، مما ينعكس عليها بالإيجاب في تقديم خدمات ذات جودة عالية وكل هذا يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية أمام المؤسسات الأخرى وبقائها في الصدارة.

خلاصة الفصل

يعد الحديث عن إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية من بين أهم التحديات التي يمكن من خلالها اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي، لأن العالم عرف العديد من التحولات والتطورات الغير مسبوقة في جميع المجالات سواء الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية، إذ تعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة الأساسية المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها على نطاق واسع، وأصبحت القوة والريادة لمن يمتلك المعرفة ويحسن إدارتها.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة في العصر الحديث أهمية كبيرة، حيث أنها شملت العديد من المجالات العلمية والتطبيقية في الكثير من المؤسسات العمومية الاقتصادية، إذ استطاعت هذه الأخيرة ترجمة نتائج الدراسات والأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع تطبيقي متجسد في جميع أنشطتها مما انعكس بالإيجاب عليها.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا الفصل:

- يوجد تصنيفين أساسيين للمعرفة في المؤسسات تتجلى في المعرفة الضمنية والصريحة، ويلزم إدارتهما بشكل فعال مما يعود بالفائدة على المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- ينظر للمعرفة في المؤسسات كعامل إنتاج يمكن من خلاله حل المشاكل وإنتاج المنتجات ذات الجودة العالية، وينظر لها كمنتج يمكن بيعه ليعود بالفائدة على المؤسسة.

- إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث أصبحت تتبناه معظم المؤسسات في تسيير أنشطتها ولا يمكن ذلك إلا من خلالها وضعها لاستراتيجية تتناسب مع الاستراتيجية العامة لعمل المؤسسة.

- من أجل التجسيد الفعلي والعلمي لمبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية لابد أن توفر هذه الأخيرة الظروف الملائمة مثل الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الإدارية الداعمة، البيئة التعاونية المشجعة والمحفزة على العمل الجماعي، والبنية التحتية المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبناء قاعدة معرفية قوية لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لتتمكن من الاستغلال الأمثل لمعارفها في تسيير أنشطة المؤسسة.

- التطبيق العلمي لإدارة المعرفة ينعكس بالإيجاب على المؤسسة العمومية الاقتصادية من ناحية تحسين اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تعيقها، تحقيق ميزتها التنافسية، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات

الإصلاح

1.3 مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: قبل

الإصلاح

2.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة الثمانينات

3.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة التسعينات

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، إذ عرفت المؤسسة الجزائرية العديد من التطورات منذ استقلالها، غير أنها فشلت في التسيير فقد شهدت العديد من الإصلاحات من أجل تحسين وضعيتها مما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد الاستقلال ثم معرفة جميع الإصلاحات التي طرأت عليها، وعليه فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول خصص لضبط مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية قبل الإصلاح. المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر فترة الثمانينات. المبحث الثالث خصص للتعرف على أهم الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر فترة التسعينات.

1.3 مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: قبل الإصلاح

اعتمدت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر على العديد من أنظمة التسيير بغية حل مشاكلها والخروج من الأزمة الاقتصادية التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال، لكن قبل التطرق إلى المراحل التي مرت بها التجربة الجزائرية في تسيير مؤسساتها العمومية الاقتصادية يجدر بنا الإشارة الى مفهوم المؤسسة في التشريع الجزائري كما يلي:

-لقد عرف المشرع الجزائري المؤسسة العمومية الاقتصادية حسب المادة رقم 05 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بأنها شركات محدودة المسؤولية أو شركات مساهمة، تمتلك فيها الدولة جميع الأسهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 02، 1988، صفحة 31). حسب هذه المادة فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر هي كيان اقتصادي، جميع أسهمه وحصصه ملك للدولة الجزائرية فقط.

وتشير المادة رقم 02 من القانون 88-01 إلى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية تشكل الوسيلة الأساسية اللازمة بغية إنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، حيث أن هذه المؤسسة تعمل من أجل خدمة الأمة والتنمية المجتمع (واضح ب، 2003، صفحة 39).

وحسب المادة رقم 03 من القانون رقم 88-01 تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري، وهو ما تؤكد المادة الثانية من القانون 88-

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

04 المعدل للأمر المتضمن القانون التجاري على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر شخص معنوي يخضع لقواعد القانون التجاري (واضح ب، 2003، صفحة 40).

وتعرف كذلك حسب المادة رقم 02 من الأمر رقم 01-04 الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها ان المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات ذات طابع تجاري تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي خاضع للقانون على معظم الأسهم وهي تخضع للقانون العام (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 47، 2001، صفحة 10) . حسب هذه المادة فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر هي كل مؤسسة رحية تحوز فيها الدولة على أغلبية رأس المال وتخضع للقانون العام.

ولقد مرت المؤسسة الجزائرية في تطورها بعدة مراحل، وكل مرحلة تتميز بظروف وخصائص مختلفة يمكن توضيحها كما يلي:

1.1.3 مرحلة التسيير الذاتي 1962-1966

ظهرت هذه المرحلة من التسيير نتيجة للظروف الصعبة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية أثناء الاستقلال، بسبب الهجرة الجماعية للمستعمر وترك المؤسسات بمختلف أنواعها متوقفة عن الإنتاج والعمل، لأن الدولة في هذه الفترة الحرجة ليس لها الوقت من أجل تكوين جهاز إداري مؤهل يستطيع تسيير هذه المؤسسات، فكان من الضروري فتح المجال أمام المواطنين الجزائريين من أجل تسيير هذه المؤسسات وتدبير شؤونها (أونيس، 2011، صفحة 284).

وجدير بالذكر أن هذه المرحلة كانت أمرا حتميا أملت الظروف السائدة في الجزائر أثناء الاستقلال فتحتم بالضرورة على كل الفلاحين والعمال تسيير المؤسسات دون ان تكون لهم أيديولوجية واضحة المعالم يتم الاعتماد عليها في تدبير شؤون هذه المؤسسات وتسييرها (بن عيسى و زيتوني، 2018، صفحة 50).

بغية إعطاء الصفة الشرعية للتسيير الذاتي في المؤسسة الجزائرية وتنظيمه وجعله أكثر فعالية فان الدولة أصدرت المرسوم رقم 38-62 الصادر في 23 نوفمبر 1962 الذي يحدد ويوضح للمؤسسات الصناعية والمزارع المسيرة ذاتيا الطبيعة التنظيمية اللازمة بغية تسييرها، حيث ينص على إنشاء لجان التسيير الذاتي في هذه المؤسسات، وقد دعمت هذه المراسيم العمال قصد مواصلة اشرافهم على تسيير هذه المؤسسات بالاعتماد على المجالس العمالية المنتخبة من طرف العمال (أونيس، 2011، صفحة 286)، ويعتمد التسيير الذاتي في عمله على:

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

- **المجلس العام للعمال:** يعد المجلس الأعلى في المؤسسة وصاحب السيادة، يضم العمال الدائمين، يختص في دراسة المخططات التنموية للمؤسسة والمصادقة عليها، انتخاب لجنة التسيير ومجلس العمال، مراقبة نشاط الهيئات الأخرى للتسيير الذاتي، اصدار العقوبات (أونيس، 2011، صفحة 287).

- **مجلس العمال:** يكون في المؤسسة التي تضم أكثر من 50 عامل، ينتخب من طرف المجلس العام للعمال، ويختص هذا المجلس في اعداد الخطة المالية السنوية للمؤسسة، انتخاب أعضاء لجنة التسيير، وغيرها من الاختصاصات (أونيس، 2011، صفحة 288).

- **لجنة التسيير:** تلعب هذه اللجنة المنتخبة من طرف مجلس العمال دورا كبيرا في التسيير الذاتي، فمن اختصاصاتها التكفل بتسيير أنشطة المؤسسة وضبط القواعد المتعلقة بالعمل، إعداد مخطط التنمية، وغيرها من الاختصاصات الأخرى (واضح ب، 2003، صفحة 61).

- **رئيس لجنة التسيير:** ينتخب من طرف المجلس العام للعمال، من اختصاصاته يقود اجتماعات الأجهزة السابقة ويترأسها، يقود المؤسسة ويسيرها ويؤمن تنفيذ قراراتها (أونيس، 2011، صفحة 288)

- **مدير المؤسسة:** يعتبر ممثل الدولة داخل المؤسسة، حيث يعين من طرف السلطة من أجل ممارسة مجموعة من المهام الإدارية كمراقبة الحسابات، إبرام العقود، يقوم على عمليات الشراء والبيع، يسهر على تنفيذ جميع القرارات التي تتخذها لجنة التسيير، يمارس الرقابة الإدارية داخل المؤسسة (أونيس، 2011، الصفحات 288-290).

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر فشلت بسبب قلة الإمكانيات المادية، لأن الاقتصاد الوطني كان مدمرا بعد الاستقلال مباشرة وخروج المستعمر الذي ترك فراغا كبيرا في المؤسسات، بسبب ارتفاع نسبة الأمية وعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للإشراف على تسيير المؤسسات ومتابعتها، مما دفع بالدولة إلى تبني نهج جديد يقوم على أساس الاشتراكية.

2.1.3 مرحلة المؤسسة العامة 1966-1971

جاءت هذه المرحلة من التسيير نتيجة للظروف والأوضاع المتردية السائدة في الجزائر، فأدت إلى إعادة النظر من أجل تنظيم الاقتصاد الوطني، حيث تم رفض نهج هيمنة الدولة على المؤسسات العامة، إلا أن المشرع الجزائري حول هذا التدخل على شكل قواعد قانونية مختلفة من أجل تسيير المؤسسات العامة ذات الطابع التجاري والصناعي أي مؤسسة العامة التجارية والصناعية، الشركة الوطنية، حيث قام بإضفاء الطابع الاشتراكي على الاقتصاد الوطني الجزائري بالاعتماد على التشريعات القانونية.

أ. المؤسسة العامة ذات الطابع التجاري والصناعي:

ورثت الجزائر هذا الشكل من المؤسسات عن النظام الاستعماري الفرنسي، ويعتبر شكلا من أشكال تدخل الدولة في النظام الاقتصادي بطريقة قانونية، ويقوم هذا الشكل من المؤسسات على جهازين: مجلس الإدارة للمداولة وأغلبية ممثليه من السلطة، أما المدير يتم تعيينه بمرسوم، ويشارك المدير في عملية تسيير المؤسسة الوزير عن طريق المجالس الاستشارية، كذلك يقوم المدير برفع قرارات المؤسسة إلى الجهات الوصية (واضح ب، 2003، صفحة 62، 63)

ب. الشركة الوطنية

اتجهت مختلف التشريعات إلى هذا الشكل من الشركات بغية تنظيم المشاريع العامة، لان هذا الشكل يستبعد جميع مظاهر السلطة العامة المعروفة ويسمح بتطبيق القانون التجاري، والاعتماد على الطرق الرأسمالية في إدارة المشاريع التجارية، منذ سنة 1966 احتلت الشركات الوطنية في الجزائر مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، وتنظيمها يقوم على جهازين: لجنة التوجيه والرقابة وتعد جهازا للمداولة، والجهاز التنفيذي أو المدير يتم تعيينه بموجب مرسوم له صلاحيات وسلطات واسعة لتسيير الشركة (واضح ب، 2003، صفحة 64). بناء على ما سبق نستنتج أن المشرع الجزائري في هذه المرحلة من تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري اتجه نحو تبني الأسلوب الاشتراكي في التسيير، الذي يسمح بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات وهذا ما سيتم التطرق إليه بشكل مفصل في العنصر الموالي.

3.1.3 مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980

يعد تبني النهج الاشتراكي في الجزائر نقلة نوعية في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية لأنه يقوم على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج بين الدولة والعمالين، وقد جاء هذا النظام بغية تحقيق الأهداف التنموية، والرفع من المستوى المعيشي للعمال والنهوض بالاقتصاد الوطني الذي كان شبه مدمر.

تحددت معالم نهج التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الجزائر قبل الاستقلال، من خلال انعقاد مؤتمر الصومام 20 اوت 1956، كذلك انعقاد برنامج طرابلس جوان 1962، وأيضا من خلال ميثاق الجزائر بعد الاستقلال مباشرة سنة 1964، الا أنه بتاريخ 16 نوفمبر 1971 تم التطبيق الفعلي والرسمي للنظام الاشتراكي في الجزائر، وذلك عن طريق اصدار السلطة لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات قصد تسيير أي مؤسسة عمومية بصورة جماعية عن طريق اشراك العمال في الإدارة والتسيير أي أصبح العامل في نفس الوقت مسيرا ومنتجا (عليواش، 2007-2006، صفحة 37).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

تعد مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية قفزة نوعية للتحويل من الأسلوب التقليدي للتسيير الى أسلوب جديد قائم على أساس مبدأ اللامركزية والعمل المشترك بين الدولة والعمال، حيث أصبح العامل عنصر نشط وفعال يضطلع بجميع المهام والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة كالرقابة والتسيير والإنتاج والمساهمة في اتخاذ القرارات، إلا ان مع الأوامر المتعلقة بالتسيير الاشتراكي نصت على أن المؤسسة تبقى تحت وصاية الوزير، رئيس المجلس الشعبي البلدي، والوالي (بلكبير، 2013، صفحة 537).

جاء نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية قصد تكريس مبدأ الديمقراطية في عالم الشغل، وتحقيق النمو الاقتصادي، تحسين الظروف المعيشية للعمال ورفع مستواهم الاقتصادي، تحقيق التنمية الوطني الشاملة، وتعد المؤسسة الاشتراكية أنجع وسيلة يمكن من خلالها تحقيق مختلف أهداف التنمية الوطنية، فهي تسعى إلى القضاء على التبذير، تحدد مختلف أهدافها عن طريق وضع مخططات سنوية شاملة تتماشى مع مختلف المخططات الوطنية (عليواش، 2007-2006، صفحة 38).

تماشياً مع ما تم ذكره سابقاً فإن المؤسسات العامة خلال مرحلة التسيير الاشتراكي عرفت أسلوباً جديداً للتسيير يقوم على مبدأ الديمقراطية ومشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة وتحقيق التنمية الوطنية، إلا أنه على الرغم من ذلك تعرض هذا الأسلوب الى العديد من المشاكل والمعوقات أبرزها:

- الصراع القائم بين الإداريين والعمال.

- عدم تمكن المؤسسة من الاعتماد على نفسها وزيادة العبء على خزينة الدولة مما دفع بالدولة الى التفكير في إيجاد أسلوب أو نمط جديد من اجل تسيير هذه المؤسسات ودفع عجلة التنمية الاقتصادية تخفيف العبء على خزينة الدولة.

- الأمية المتفشية في أوساط العمال تعد عائقاً كبيراً يحول دون مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهيمنة الجهات الوصية في اتخاذ القرارات وتسيير أنشطة المؤسسات الجزائرية (عليواش، 2007-2006، صفحة 35).

تأسيساً على ما سبق نستنتج أن تبني الدولة الجزائرية لأسلوب التسيير الاشتراكي نتج عنه العديد من المشاكل من بينها تعدد مراكز اتخاذ القرار، العجز في الميزانية العاملة للدولة، مما دفع بالدولة إلى الاعتماد على مجموعة من البرامج التنموية بغية النهوض بالاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على خزينة الدولة، وسيتم شرح هذه البرامج التنموية بالتفصيل في العنصر الموالي.

4.1.3 المخططات التنموية في الجزائر 1967-1979

اخترت الجزائر في هذه الفترة الحساسة استراتيجية التنمية التي تشمل العديد من المخططات التنموية، التي تهدف من خلالها إلى تحسين المستوى المعيشي للمواطنين بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، كذلك تسعى للتوصل إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي ودفع عجلة نموه عن طريق تطبيق النهج الاشتراكي في التسيير، علاوة على ذلك فإن الجزائر عرفت خلال هذه المرحلة ثلاث مخططات تنموية بالإضافة إلى المرحلة التكميلية، ويمكن توضيحها بشكل موجز على النحو التالي:

أولا المخطط التنموي الثلاثي 1967-1969: يعد الخطة التنموية الاقتصادية الأولى التي عرفت الجزائر المستقلة، وقد انصب موضوع هذا المخطط القصير الأمد على التصنيع، باعتبار أن الإنتاج الصناعي هو المحرك الأساسي للتنمية، علاوة على ذلك فإن الهدف الأساسي لهذه الخطة هو إعداد المقدمة للمخطط الرباعي الأول خلال الفترة 1970-1973، ومحاولة تحديد بعض الاتجاهات الأساسية في إطار الاستراتيجية التنموية في هذه الفترة (زرنوح، 2006-2005، صفحة 153).

يسعى هذا المخطط إلى التركيز بشكل كبير على إعطاء الأولوية لكل الأنشطة والهياكل القاعدية والصناعية المرتبطة بالمحروقات بدلا من الفلاحة والمناجم، بغية بناء اقتصاد قوي قابل للاستمرار لتمويل التنمية، ويعد الهدف الأساس من هذا المخطط هو توزيع الدخل الوطني بشكل عادل، حماية الإنتاج الوطني عن طريق احتكار التجارة الخارجية، تحديد مقدار معين من الاستثمارات تقوم بتمويله ميزانية الدولة، تكوين العمال من أجل ضمان تطبيق استراتيجية التنمية (ben houria , 1980, p. 256).

وتجدر بنا الإشارة إلى أن استثمارات الخطة الثلاثية ركزت على المجالات الصناعية، باعتبارها الأكثر أهمية والضرورية من أجل إيجاد قاعدة صناعية قوية ومتكاملة، تسعى إلى العمل على تحقيق التنمية الصناعية، غير أن المخطط الثلاثي لم يطرح مشكلة التوازن الاقتصادي وبالتالي هذه الخطة لم تكن خطة اقتصادية محضة، لأنها لم تأخذ مسألة التناسق بين الفروع الاقتصادية وأنشطة كل فرع بعين الاعتبار، وقد خصص كاستثمار في هذه الخطة مبلغ 11.081 مليار دينار جزائري، إلا أنه تم تنفيذ مبلغ 9.124 مليار دينار جزائري في هذه المرحلة (زرنوح، 2006-2005، صفحة 153، 154)، (أنظر الجدول رقم 02 أدناه)

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجدول رقم(02): هيكل الاستثمارات في الخطة الثلاثية 1967-1969 الوحدة مليار دج

القطاعات	الاستثمارات المخططة		الاستثمارات المنفذة ومعدل التنفيذ	
	المبلغ	النسبة %	المبلغ	معدل التنفيذ %
الصناعة	5.400	49	4.750	87
الفلاحة	1.869	17	1.606	85,9
السكن	413	3,7	249	60,2
القاعدة الهيكلية	1.124	10	855	76
التربية	912	8,2	704	77
التكوين	127	1,1	103	71,6
السياحة	285	2,5	177	60
الادارة	441	4	304	70
الشؤون الاجتماعية	295	5,6	229	76
استثمارات مختلفة	215	1,9	147	70
المجموع	11.081	100	9.124	82

المصدر : (زرنوح، 2006-2005، صفحة 154).

بالاعتماد على قراءة متغيرات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن الصناعة احتلت المرتبة الأولى في الخطة الاستثمارية، فقد حظيت بنسبة كبيرة من مجمل الاستثمارات المخططة وهذا راجع لأهميتها في هذه المرحلة حيث اعتبر هذا المخطط أن الإنتاج الصناعي هو المحرك الأساسي للتنمية، إذ قدرت نسبتها ب 49% أي بمبلغ قدرت قيمته ب 5.400 مليار دج، غير أن معدل التنفيذ كانت نسبته 87% من المبلغ الإجمالي أي بمبلغ 4.750 مليار دج، ثم تليها في المرتبة الثانية الفلاحة، حيث قدرت نسبتها ب 17%، وقد قدر لها مبلغ 1.869 مليار دج، غير أنه تم تنفيذ 1.606 مليار دج من المبلغ الإجمالي أي 85.9%، إذ يلعب قطاع الفلاحة دورا مهما في التطور الاقتصادي والاجتماعي والتقليل من حدة الفقر فهي مصدر أساسي لتوفير المواد الخام والمواد الغذائية.

ثم تليها القطاعات الأخرى على التوالي، فقد احتلت القاعدة الهيكلية المرتبة الثالثة، التربية المرتبة الرابعة، الشؤون الاجتماعية المرتبة الخامسة، ثم تليها في المرتبة السادسة التكوين، السكن في المرتبة السابعة، السياحة في المرتبة الثامنة، وفي المرتبة الثامنة الإدارة، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الاستثمارات المختلفة، فقد قدرت لهم مبالغ مالية صغيرة من حيث المبلغ الإجمالي، كل هذا يدل على أن الجزائر في هذه المرحلة توجهت توجها إنمائيا ركز بشكل كبير على قطاع الصناعة بدلا من بقية القطاعات الأخرى،

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

قصد بناء قاعدة صناعية قوية، إذ تعد الصناعة هي المحرك الأساسي للتنمية، فهي تسهم بشكل كبير في تنويع مصادر الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية، توفير فرص العمل والتقليل من حدة البطالة.

ومن خلال الجدول التالي سنتعرف على توزيع مختلف الاستثمارات داخل القطاع الصناعي:

الجدول رقم (03): توزيع الاستثمارات داخل القطاع الصناعي 1967-1969 الوحدة: مليار دج

القطاعات	الاستثمارات المخططة	النسبة المئوية %
المحروقات	2.205	41
الكيمياء	505	9
الكهرباء	260	5
المناجم	180	3
الحديد والصلب	1.200	22
الصناعة التحويلية	1.050	20
المجموع	5.400	100

المصدر: مقتبس من: (زرنوح، 2006-2005، صفحة 155).

يفيد الجدول الموضح أعلاه أن الجزء الكبير من نسبة الاستثمارات المخططة داخل القطاع الصناعي وجهت إلى قطاع المحروقات حيث احتل المرتبة الأولى بنسبة 41%، وبمبلغ مالي قدر ب 2.205 مليار دج، إذ يلعب قطاع المحروقات في الجزائر دورا مهما في إرساء قواعد الاقتصاد الوطني وتنميته، ويعد الممول الأساسي لتحريك عملية التنمية ودفع عجلة النمو الاقتصادي، ونظرا لأهمية هذا القطاع فهو يعتبر المساهم الأكبر في تكوين الناتج المحلي الاجمالي، لأن الجزائر تمتلك احتياطي كبير من المحروقات، وقد احتل قطاع الحديد والصلب المرتبة الثانية بنسبة 20%، فقد حضي بمبلغ 1.050 مليار دج من اجمالي الاستثمارات المخططة داخل القطاع الصناعي إذ تعتبر صناعة الحديد والصلب من بين الصناعات المهمة التي تقوم بدور حيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير فرص العمل والتقليل من حدة البطالة، ثم تليها في المرتبة الثالثة الصناعة التحويلية فقد قدرت نسبتها ب 20% من اجمالي الاستثمارات داخل القطاع الصناعي لأن عملية التصنيع أصبحت تعد كمقياس لمستوى التطور الاقتصادي للدول، كل هذه الأمور تدل على أن الجزائر اتجهت إلى التركيز على قطاع الصناعة من خلال إقامة الصناعات الأساسية كالحديد

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

والصلب والاهتمام بالصناعات التحويلية من أجل تحقيق استراتيجيتها التنموية بغية دفع عجلة النمو الاقتصادي للدولة.

ثانيا المخطط الرباعي الأول 1970-1973: اعتمدت الجزائر في هذه المرحلة على مخطط جديد متوسط المدى لفترة أربع سنوات من أجل مواصلة سياسة التخطيط، لأن المخطط الثلاثي الأول شكل تجربة مفيدة للجزائر في سياستها التنموية (ben houria , 1980, p. 258).

يعتبر المخطط الرباعي الأول بداية فعلية للتخطيط على النمط الاشتراكي في كل من الوزارات الوصية والشركات العمومية، والجماعات المحلية، وذلك عن طريق التنسيق مع كتابة الدولة للتخطيط، فيعد أول خطة اقتصادية شاملة يتم من خلالها ضبط المشاريع الاستثمارية (شقبب، 2009-2008، صفحة 25)، وعلى النحو التالي سيتم تحديد أهداف المخطط الرباعي الأول:

- العمل على إرساء الاشتراكية بغية تعزيز الاستقلال الوطني وتقوية الاقتصاد، عن طريق إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة لأنها تعد المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية، فهي تساهم فيما بعد للتأسيس للصناعات الخفيفة، ولا بد من الاعتماد على التمويل الذاتي في إنجاز المشاريع.

- العمل من أجل تنمية المناطق الريفية عن طريق تحقيق التوازن بين الريف والمدينة وتقليص مختلف التفاوتات في المستويات التنموية (ben houria , 1980, p. 258).

تتطابق أهداف هذه الخطة مع استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد صبت كل اهتماماتها وفق خطة متكاملة بغية التصنيع السريع والحد من البطالة، واشتملت هذه الخطة على مجموعة من الاستثمارات الضخمة استهدفت بعث صناعات الحديد والصلب، وتوسيع الصناعة الميكانيكية والكهربائية، وتطوير القطاع الزراعي من خلال تطوير صناعة الأسمدة لتوفير منتجات ذات جودة (هني، 2018، صفحة 217)، كل هذا استلزم العديد من الاستثمارات العمومية الضخمة التي قدرت قيمتها بحوالي 28 مليون دج (بن سمينة، 2009-2008، صفحة 155).

فترة تنفيذ المخطط الرباعي الأول عرفت تحولات جوهرية في كل من قطاع التجارة الخارجية والزراعة، فبعد الرقابة المشددة المفروضة على قطاع التجارة الخارجية خلال فترة الستينات حيث تم إقرار العديد من الإجراءات ابتداء من جويلية 1971 تنص على إدماج التجارة الخارجية في إطار التخطيط المركزي للنمو الاجتماعي والاقتصادي أي احتكار الدولة للتجارة الخارجية، حيث كانت نسبة 80% من الواردات تحت رقابة الدولة (شقبب، 2009-2008، صفحة 26).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

أما قطاع الزراعة في هذه المرحلة فقد عرف سياسة جديدة يطلق عليها اسم الثورة الزراعية، تهدف إلى اصلاح القطاع الزراعي خاصة بعد النتائج السلبية التي عرفها القطاع الزراعي بعد تأميم الأراضي في عشرية الستينات، حيث هدف هذا الإصلاح إلى محاربة استغلال البرجوازية الزراعية، وقد طبق وفق ثلاث مراحل حيث تم نزع ملكية الأراضي الزراعية وأملاك الدولة، ثم تم نزع الأراضي من الخواص، ثم تم وضع هذه الأراضي تحت إشراف الصندوق الوطني الزراعي (شقيب، 2009-2008، صفحة 26).

وقد تضاعف حجم الانفاق الاستثماري في هذا المخطط حيث خصص لهذا الاستثمار مبلغ 27.740 مليار دج، تتوزع في الجدول الموالي حسب القطاعات (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 156)، (أنظر الجدول رقم 04 أدناه)

الجدول رقم(04): هيكل الاستثمارات في الخطة الرباعية الأولى 1970-1973 الوحدة مليار دج

القطاعات	الاستثمارات المخططة	النسبة المئوية
الصناعة	12.400	45
الزراعة	4.140	15
التجهيزات الاجتماعية	3.216	12
السياحة	700	2
النقل	800	3
المرافق الأساسية	2.307	8
التعليم والتكوين	3.307	12
التجهيز الإداري	870	3
المجموع	27.740	1000

المصدر: مقتبس من: (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 156).

يفيد الجدول أعلاه أن حجم الاستثمار في المخطط الرباعي الأول مرتفع، وهذا بغية تحقيق نتائج تنموية أفضل من النتائج المحققة في المخطط التنموي الثلاثي، حيث تم إعطاء الأولوية لقطاع الصناعة واستحوذ على أكبر حصة إذ يعد قطاع الصناعة من أهم القطاعات الحيوية التي تعتبر كبديل خارج قطاع المحروقات، وهذا ما يؤكد استمرارية الدولة الجزائرية في تنفيذ استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية هدفت من خلالها إلى دعم وتنمية القطاع الصناعي وترقيته، مما يؤدي إلى توفير فرص الشغل والتقليل

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

من حدة البطالة، فتم تخصيص 12.400 مليار دج لهذا القطاع من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المخططة وقدرت نسبته ب 45%.

كذلك فقد احتل قطاع الزراعة المرتبة الثانية حيث خصص له مبلغ 4.140 مليار دج بنسبة 15% من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المخططة، حيث أنه في فترة السبعينات تم اعتماد سياسة إصلاحية جديدة في الجزائر المتمثلة في الثورة الزراعية بهدف تحقيق الأمن الغذائي لجميع المواطنين عن طريق تشجيع زيادة الإنتاج وتحقيق الاكتفاء الوطني، وقد عدت السياسات الإصلاحية الزراعية كمبدأ أساسي يتم الاعتماد عليه للنهوض بالاقتصاد الوطني وتنميته، ثم يليها على التوالي القطاعات الأخرى فقد احتل التعليم والتكوين المرتبة الثالثة، التجهيزات الاجتماعية المرتبة الرابعة، المرافق الأساسية المرتبة الخامسة، التجهيز الإداري المرتبة السادسة، النقل المرتبة السابعة، السياحة المرتبة الثامنة، كل هذه الاستثمارات العمومية الضخمة جاءت في إطار السياسات الإصلاحية الموجهة للنهوض بالاقتصاد الجزائري وتنميته وتقويته والتقليل من نسبة البطالة من خلال توفير عدد كبير من مناصب الشغل وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين.

ومن خلال الجدول الموالي سيتم عرض الاستثمارات الصناعية المخططة داخل القطاع الصناعي:

الجدول رقم(05): توزيع الاستثمار داخل القطاع الصناعي خلال المرحلة 1970-1973

القطاعات	الاستثمارات المخططة	النسبة المئوية
المحروقات	4.573	36
الصناعة الكهربائية والميكانيكية	1.275	11
الكهرباء	735	6
الحديد والصلب	1.900	15
المناجم	700	6
الصناعة الكيماوية	512	4
الصناعة الغذائية	470	3
الصناعة التقليدية	140	1
الصناعة الجلدية	60	-
تركيب الآلات	940	8
النسيج	515	5
صناعات اخرى	580	5
المجموع	12.400	100

المصدر: مقتبس من: (بن سميينة، 2009-2008، صفحة 157).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

بالاعتماد على قراءة معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن قطاع المحروقات وقطاع الحديد والصلب وقطاع الصناعة الكهربائية والميكانيكية حازوا على أكبر الحصص من المبلغ الإجمالي المخصص للاستثمارات في القطاع الصناعي، وهذا يدل على سعي الدولة الجزائرية من أجل المواصلة في تطوير هذا القطاع وتنميته وترقيته، ودفع عجلة النمو الاقتصادي دون إهمال القطاعات الأخرى كالنسيج، تركيب الآلات، المناجم، الصناعات التقليدية وغيرها، فقد خصصت لها مبالغ مالية معتبرة من أجل إنجاز العديد المشاريع المتعلقة بها وتنميتها بهدف تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

ثالثا المخطط الرباعي الثاني 1974-1977: جاء هذا المخطط كتكملة للمخطط الثلاثي والمخطط

الرباعي، حيث عرف المخطط الرباعي الثاني غلafa ماليا ضخما عكس المخططين السابقين، وهذا راجع للظروف المادية الملائمة التي عرفتتها الدولة الجزائرية في هذه الفترة جراء الارتفاع في أسعار النفط (شقيب، 2008-2009، صفحة 28).

تهدف السياسة التنموية لذا المخطط إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتوفير كل المتطلبات والحاجيات الاقتصادية للشعب بغية تحقيق الرخاء الاجتماعي، ففي سنة 1971 ارتفع سعر البترول من 3.3 دولار الى 9.25 دولار سنة 1973، وكذلك زيادة الطلب على البترول ففي سنة 1972 تم تصدير 46 مليون طن، كل هذه الظروف ساهمت في مساعدة الدولة على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بصفة خاصة مما دفعها للخوض في معركة التنمية الشاملة بصفة عامة (هني، 2018، صفحة 217).

نتيجة ارتفاع أسعار البترول وجهت الجزائر معظم جهودها للاستثمار في قطاع الصناعة الثقيلة عن طريق تمويل مشاريع ضخمة خاصة المحروقات، سعيا منها الى تحقيق انتاج وفير من السلع في مختلف الميادين من أجل تحقيق استقلالها الاقتصادي على المدى البعيد (كربالي، 2005، صفحة 56).

أما فيما يخص مشاريع الاستثمار في صناعة الحديد والصلب بغية زيادة الوتيرة الإنتاجية إلى مليوني طن وتوفير تشكيلة كبيرة من الحديد والصلب للاستهلاك على نطاق واسع تم تصميم مركب الحجار للحديد والصلب (زرنوح، 2005-2006، صفحة 158).

الا أن هذا المخطط يعاب عليه أنه ركز جل اهتماماته وأعطى الأولوية للقطاع الصناعي، وترك التنمية الزراعية والاجتماعية على هامش اهتماماته، مما أدى إلى ظهور عدة مشكلات اجتماعية وتفاقمها كنقص فرص التشغيل، مشاكل التجهيزات الاجتماعية والثقافية، النقل والسكن (هني، 2018، صفحة 218).

وسيتم عرض توزيع مختلف الاستثمارات في المخطط الرباعي الثاني القطاعات الوطنية

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجدول رقم(06): توزيع الاستثمارات في الخطة الرباعية الثانية 1974-1977

الوحدة مليار دج

القطاعات	مجموع النفقات المرخصة	%	تكاليف البرنامج	%
الصناعة	48.000	44	65.350	51,7
الزراعة	12.005	11	9.224	7,3
الري	4.600	5	4.840	3,8
السياحة	1.500	2	1.200	0,9
الصيد البحري	155	1	54	-
المرافق الأساسية	15.521	14	16.718	13,2
التكوين والتعليم	9.947	9	8.988	7,1
الشؤون الاجتماعية	14.610	14	16.330	12,9
التجهيز الاداري	1.399	2	1.304	1,03
شؤون أخرى	2.520	3	2.463	1,9
المجموع	110.217	100	126.471	100

المصدر: مقتبس من: (زرنوح، 2006-2005، صفحة 159).

بعد القراءة المتأنية لمتغيرات الجدول يتبين لنا أن القطاع الصناعي كالعادة استحوذ على الحصة الأكبر من المبلغ الإجمالي المخصص للاستثمار في هذا القطاع بغية المواصلة في تنميته، حيث قدر المبلغ المخصص له ب 48.000 مليار دج أي بنسبة 44%، وقد بلغت تكاليف تنفيذ هذا المشروع قيمة 65.350 مليار دج ما يعادل نسبة 51.7%، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تركيز الدولة الجزائرية دائما على قطاع الصناعة باعتباره أساس أي عملية تنموية ومحركها الرئيسي للدفع بعجلة النمو الاقتصادي للدولة، غير أنها أهملت بعض القطاعات على حساب قطاع الصناعة، حيث أنها خصصت مبالغ بسيطة لقطاع الزراعة والشؤون الاجتماعية والمرافق الأساسية أما بقية القطاعات الأخرى فقد خصصت لها مبالغ ضعيفة جدا، كل هذا انعكس سلبا على مختلف مستويات التنمية فظهرت العديد من المشاكل الاجتماعية خاصة السكن، البطالة، النقل وغيرها.

ووفقا للجدول الآتي سيتم توضيح توزيع الاستثمارات على فروع القطاع الصناعي في الجزائر:

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجدول رقم(07): توزيع الاستثمارات على فروع القطاع الصناعي خلال المرحلة 1974-1977

الوحدة مليار دج

الفروع	المبلغ المخطط	النسبة %	المبلغ بعد المراجعة	النسبة %
المحروقات	19.500	40,63	26.000	39,7
المناجم	1.100	2,29	800	1,22
الكهرباء	1.525	3,18	1.700	2,6
صناعة الأغذية	1.470	3.06	2.250	3.4
تركيب الآلات	4.100	8,53	4.550	6,9
الجلود	170	0.35	300	0.4
الكيمياء	4.000	33,8	4.850	7,4
الحديد والصلب	5.865	12.22	8.000	12.2
النسيج	1.420	2,96	2.000	3
الصناعة الميكانيكية	6.238	13.00	10.700	16.3
الخشب والورق	1.600	3,46	3.000	6,5
الصناعة المحلية	910	1,90	1.150	1,7
الدراسات العامة	42	0,90	50	0,07
المجموع	48.000	100	65.350	100

المصدر: مقتبس من: (زرزوح، 2006-2005، صفحة 160).

بناء على القراءة الدقيقة لمتغيرات الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة الكبيرة من الاستثمارات داخل القطاع الصناعي لاتزال دائما من نصيب قطاع المحروقات فكالعادة استحوذ على الجزء الكبير من المبلغ الإجمالي، اذ يعتبر قطاع المحروقات المصدر الرئيسي لتمويل القطاع الصناعي، كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الدولة بدأت في الاهتمام بالصناعة الميكانيكية وصناعة الحديد والصلب، حيث حازت هذه الفروع على مبالغ مالية لا بأس بها من أجل الاستثمار في هذا المجال بغية تنميته وتطويره، ثم تليها بقية الفروع الممولة بمبالغ بسيطة جدا كفرع النسيج، الجلود والكهرباء وغيرها. كل هذه المؤشرات تدل وتؤكد على أن

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

القطاع الصناعي في الجزائر مرهون بقطاع المحروقات وتابع له بصفة دائمة لأنه يعد الممول الأول له لأن الجزائر تمتلك احتياطي كبير من المحروقات.

رابعا المرحلة التكميلية للمخطط الرباعي الثاني 1978-1979: هذه المرحلة تعد بمثابة الفترة الانتقالية التي تم من خلالها انجاز ما تبقى من مشاريع المخطط الرباعي الثاني (بن سمينة، 2008-2009، صفحة 255)، وقبل الانطلاق في انجاز مشاريع المخطط الخماسي الأول قصد تفادي الوقوع في حيز الركود الاقتصادي وما يترتب عنه من أزمات، كذلك تم إعادة تقييم بعض المشاريع بسبب مختلف التغيرات الطارئة على الأسعار، وقد تم أيضا تسجيل بعض البرامج الاستثمارية الجديدة من أجل مواجهة مختلف الحاجيات الطارئة (شقيب، 2008-2009، صفحة 30).

تتميز المرحلة التكميلية للمخطط الرباعي الثاني بضخامة البرامج المتبقية دون إنجازها من مشاريع المخطط الرباعي الثاني، وان الاستثمارات الفعلية لهذه المرحلة كانت في نهاية سنة 1978 حيث بلغت قيمتها 52.65 مليار دج (brahimi, 1991, p. 322).

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن كل المجهودات التنموية التي بذلتها الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة، بالاعتماد على مجموعة من المخططات التنموية أدى الى إحداث تحولات جوهرية في الاقتصاد الوطني الذي كان مدمرا بعد الاستقلال، فقامت بإنجاز مجموعة من البرامج الاستثمارية وخصت مبالغ مالية ضخمة لها بغية تطوير القطاع الصناعي وتنميته، إلا أنه صاحبها ظهور مجموعة من العراقيل كبقاء مجموعة من المشاريع لم يتم إنجازها، سرقة الأموال العمومية، وبالتالي فان كل الجهود المبذولة من طرف الدولة بغية تحقيق التنمية الاقتصادية ودفع عجلة النمو الاقتصادي لم تكن في المستوى المطلوب، وهذا ما يثبت أن الاقتصاد الجزائري ضعيف يعتبر قطاع المحروقات الركيزة الأساسية المحركة للاقتصاد ويتم الاعتماد عليه في تمويل مختلف المشاريع التنموية، غير أن قطاع المحروقات غير مستقر وهذا راجع لتدبب أسعار النفط لهذا لا بد على الدولة الجزائرية أن تتبنى سياسات إصلاحية خارج قطاع المحروقات من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق.

2.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة الثمانينات

تعود جذور الإصلاحات في الجزائر بعد الاستقلال مباشرة، إلا أن سنة 1980 تعد نقطة الانطلاق وبداية إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث شهد تسيير هذه المؤسسات في مختلف مراحلها السابقة ضعفا كبيرا، مما دفع بالدولة إلى الإسراع من أجل اتخاذ مجموعة التدابير والقرارات الضرورية بغية إيجاد الحلول اللازمة من أجل مواجهة هذه الصعوبات التي تعيق العملية التنموية، فقامت الدولة الجزائرية

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

بمجموعة من الإصلاحات تجسدت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات ومنحها الاستقلالية وسيتم عرضها في العناصر الموالية.

1.2.3 أزمة النفط والديون الخارجية للجزائر

تبنّت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة سنة 1962 نظام الاقتصاد الاشتراكي القائم على مبدأ التخطيط اللامركزي، وبغية تحقيق نمو اقتصادي مستمر اعتمدت على سياسة التصنيع وإعطاء الأولوية للقطاع الصناعي على حساب القطاع الزراعي، فمعظم برامج التصنيع تم تمويلها من مداخيل قطاع المحروقات، لهذا فان الاقتصاد الجزائري مرهون بتقلبات أسعار النفط والتغيرات الحاصلة على الصعيد العالمي (مراد، 2010، صفحة 137).

لقد سبب انهيار أسعار النفط في الجزائر صدمة نفطية سنة 1986، مما تسبب في نشوء أزمة اقتصادية واجتماعية شديدة أدت إلى هشاشة الاقتصاد الوطني وبرزت العديد من المشاكل كارتفاع المديونية، البطالة، نقص العملة الصعبة، انخفاض معدل النمو الاقتصادي، ونظرا لكل هذه الظروف والتغيرات تحتم على الدولة تطبيق عدة إصلاحات اقتصادية من أجل تحسين سيرورة الجهاز الإنتاجي وتبني ميكانيزم السوق، ومراعاة عوامل الفعالية والمردودية (مراد، 2010، صفحة 138).

كل هذه العوامل دفعت بالدولة الى اتخاذ العديد من التدابير والإصلاحات، فقد انطلقت سنة 1981 في الإصلاح المؤسساتي عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ومنحها الاستقلالية المالية، كذلك اصلاح النظام المالي والنقدي (عنه، 2015، صفحة 205، 206).

مما سبق نستنتج انه نتيجة الانهيار الرهيب في أسعار النفط دخلت الجزائر في أزمة مالية يصعب الخروج منها، وقد ظهرت العديد من المشاكل جراء هذه الأزمة كعجز الميزانية العامة للدولة، البطالة، انخفاض مستويات المعيشة لدى المواطنين، انخفاض كبير في معدل النمو الاقتصادي فتسبب بهاشة الاقتصاد الوطني مما دفع بالدولة الى إعادة الهيكلة المالية والعضوية لمؤسساتها، وهذا ما سيتم تناوله وشرحه في العنصر الآتي.

2.2.3 إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة العمومية

نتيجة انهيار أسعار النفط وتراجع النمو الاقتصادي في الجزائر وعجز ميزانية الدولة في تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادي تحتم على الدولة تطبيق العديد من الإصلاحات بغية النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية وتبني ميكانيزمات السوق يجب عليها إعادة الهيكلة المالية والعضوية لمؤسساتها، وقبل التطرق الى إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية يجدر بنا الإشارة إلى مخطط الخماسي الأول 1980-

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

1984 الذي جاء في هذه المرحلة بغية انجاز استثمارات ضخمة، تحسين الإنتاج، الاهتمام بمبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار ويكون ذلك عن طريق تقريب مراكز اتخاذ القرار من أماكن النشاط، وهذا ما سيتم شرحه بشكل مفصل على النحو التالي:

مع بداية الثمانينات انطلقت الإصلاحات في الجزائر من أجل تطوير الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين وضعية سير المؤسسات الاقتصادية، وتعد أول عملية اصلاح طبقت وفق المخطط الخماسي الأول 1980-1984، هي إجراءات إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية، وفي سنة 14 أكتوبر 1980 جاء المرسوم رقم 80-242 المتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية، إذ تعد عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الوسيلة للتخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل نشاط المؤسسات الجزائرية (بهلول، 1993، صفحة 46).

تهدف إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية بمختلف أنواعها حسب المادة 2 من المرسوم 80-242 الى السعي نحو تلبية كل حاجيات المواطنين والمتطلبات الاقتصادية، في إطار انجاز الأهداف الوطنية لمخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال المبادئ المنصوص عليها في المادة 1 من نفس المرسوم والتي تنص على التحكم الجيد في الإنتاج، تحسين ظروف سير الاقتصاد، الالتزام بتحقيق نتائج إيجابية لأنشطة المؤسسات على ضوء الأهداف التي حددها التخطيط الوطني (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 41، 1980 ، صفحة 1514).

كذلك تهدف إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية إلى توزيع السلطة في تسيير مختلف أنشطة الإنتاج، ودعم اللامركزية، لتخطيط الدقيق والفعال لتمويل المؤسسات والسكان بانتظام عبر كل التراب الوطني، تشجيع جميع المبادرات المبدعة التي تقوم بها مختلف هيئات ووحدات المؤسسة، بغية الاستغلال العقلاني للكفاءات البشرية في المؤسسة، من أجل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 41، 1980 ، صفحة 14، 15).

أ. المخطط الخماسي الأول 1980-1984:

في هذا المخطط تم تطبيق العديد من التوجيهات السياسية التي تمخضت عن مقررات المؤتمر الرابع للحزب المنعقد في جانفي 1979، حيث ان هذا المخطط توقع إنجاز عدد ضخم من الاستثمارات حيث قدرت قيمتها ب 400 مليار دج في مختلف المجالات كالصحة، الري، التكوين المهني، الفلاحة، البناء والتعمير، والهدف الرئيسي من هذه الإصلاحات هو انشاء مؤسسات صغيرة يمكن تسييرها بسهولة عن

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

طريق توفير أدوات التسيير الفعال وتثمين الكفاءات والمبادرات، وتقريب مراكز اتخاذ القرار من أماكن النشاط (هني، 2018، صفحة 218).

ويهدف المخطط الخماسي الأول إلى الاهتمام بتحسين الإنتاج وتصفية جميع الاختلالات المترتبة عن قطاع المحروقات، مما دفع بالدولة إلى الاستدانة من الخارج فتحتم عليها بسبب هذه الظروف إلى إعادة النظر في التوزيع القطاعي للاستثمارات ووضع تخطيط متزن ومنظم بغية التوزيع العادل للاستثمارات في قطاعات أخرى (منيبي، 2016، صفحة 157).

كذلك تم اتخاذ العديد من الإجراءات في إطار الاهتمام بمبدأ اللامركزية فقد تم الاعتماد على تقسيم اداري جديد سمح ببلوغ 1541 بلدية و 48 ولاية، أيضا تم الاعتماد على رؤية جديدة من أجل التخطيط لتحسين الوضع بالنسبة للأجور، الضرائب، نظام الأسعار (هني، 2018، صفحة 218).

تسعى سياسة التنمية في المخطط الخماسي الأول إلى تحقيق العديد من الأهداف كالتحكم في التوازنات العامة للاقتصاد ودعم الاستقلال الاقتصادي، تعبئة الكفاءات الوطنية، مواصلة بناء الاقتصاد الوطني، العمل على الزيادة في الإنتاج الوطني باعتباره المصدر الأساسي لتغطية الحاجيات الضرورية خلال العشر سنوات الجارية، تعميم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتطوير مختلف النشاطات الاقتصادية في كل ربوع الوطني، كذلك السعي أكثر بغية تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توسيع قاعدة التوزيع (بهلول أ، 1999، صفحة 104).

هذا المخطط سمح بمضاعفة الناتج الوطني الخام سنة 1979 من 113 مليار دج إلى 225 مليار دج سنة 1984، بينما لم تسجل الصادرات خارج قطاع المحروقات أي تحسن (هني، 2018، صفحة 218). هذه الفترة عرفت مجموعة من الإصلاحات تتماشى مع أهداف المخطط الخماسي الأول كإعادة النظر في السياسة التخطيطية عن طريق تحديد فترة تنفيذ المخطط ب خمس سنوات ومنح الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، في حين تم الاعتماد على المخططات السنوية من أجل تنفيذ المخططات المتوسطة الأجل، إعادة النظر فالنظام الجبائي حيث يهدف هذا الإصلاح إلى تطوير الآليات الجبائية والتنظيمية بغية ضمان مردودية الجبائية العادية، وأيضا عن طريق تخصيص منتج الجبائية النفطية في تمويل الاستثمارات المنتجة (شقيب، 2009-2008، صفحة 35).

كذلك تعديل نظام الأسعار عن طريق ربط التطور الحركي لتكاليف الإنتاج بالأسعار، التحديد السنوي لمختلف القوائم المرتبطة بالمواد المدعمة والمواد التي تخضع لاقتطاع الرسوم (شقيب، 2009-2008، صفحة

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

35)، وفيما يلي سيتم عرض قيمة الاستثمارات المخصصة للمخطط الخماسي الأول، (أنظر الجدول رقم 08 أدناه).

الجدول رقم(08): استثمارات المخطط الخماسي الأول 1980-1984

الوحدة: مليار دج

القطاع	تكاليف البرنامج	الترخيص المالي
الفلاحة والري:(الفلاحة، الغابات، الصيد البحري، الري)	59.40	47.10
القطاع الشبه المنتج (السياحة، النقل، المواصلات اللاسلكية والسلكية، التخزين والتوزيع)	46.20	35.40
مؤسسات البناء والأشغال العمومية	25.00	20.00
الصناعة:(المحروقات، الصناعة الأساسية، الصناعة التحويلية، المناجم والطاقة)	213.21	155.46
قطاع الهياكل الصناعية:(شبكة النقل، المناطق الصناعية، السكن، التربية والتكوين، استثمارات أخرى)	216.69	143.64
مجموع الاستثمارات	550.50	400.60

المصدر: مقتبس: من (زرزوح، 2006-2005، صفحة 164).

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن المخطط الخماسي الأول وضع قطاع الصناعة في مقدمة أولوياته واهتماماته كباقي المخططات السابقة، فقد خصص له مبلغ 155.46 مليار دج إلا أن تكاليف إنجازه بلغت 213.21 مليار دج، ويعد تمويل كل البرامج الاستثمارية لقطاع الصناعة في هذا المخطط من عائدات قطاع المحروقات مثله من المخططات السابقة، غير أن المميز في المخطط الخماسي أنه لم يهمل باقي القطاعات الأخرى الموضحة في الجدول، فقد خصصت لها مبالغ مالية معتبرة يمكن من خلالها إنجاز العديد المشاريع البسيطة من أجل الحفاظ على توازن الاقتصاد الوطني ودعم الاستقلال الاقتصادي، تعميم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كل ربوع الوطن ، كذلك السعي أكثر بغية تحقيقها للعدالة الاجتماعية عن طريق توسيع قاعدة التوزيع.

ب. إعادة الهيكلة العضوية

تعد هذه المرحلة توجه جديد جاء بغرض مواكب المستجدات خاصة بعد الفجوة الكبيرة التي مرت بها مسيرة التنمية الوطنية في الجزائر سنتي 1978-1980، وسنة 1980 تعد بداية العمل المنظم من خلال العديد من الخطط التنموية الخماسية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية (طرطار ، 2001، صفحة 123). يقصد بإعادة الهيكلة العضوية تحرير المؤسسات العمومية الكبرى من الضغوطات التي كانت تقيدتها، عن طريق تقسيمها وتجزئتها إلى وحدات صغيرة متخصصة كل في مجالها من أجل مواجهة التحديات والصعوبات، ففي هذه الفترة كانت توجد 526 مؤسسة جهوية ومحلية فتم تجزئتها إلى 1200 مؤسسة، أما المؤسسات الوطنية فكان تعدادها آنذاك 85 مؤسسة وتم أيضا تجزئتها إلى 145 مؤسسة، وكل هذه الإجراءات ساهمت في زيادة الإنتاج الوطني (براهيمي و ثابت أول، 2017، صفحة 69)، والغرض الرئيسي من تحويل كل شركات القطاع العام كبيرة الحجم إلى عديدة مؤسسات صغيرة الحجم هو جعلها أكثر تخصصا وكفاءة مما يسهل عليها تسييرها ومراقبتها (بلكبير، 2013، صفحة 540).

يعد هذا الإصلاح نمط جديد للتنظيم الاقتصادي الهدف الرئيس منه هو تقوية القطاع العام، عن طريق تأسيس فروع جديدة بعد تقسيم كل الشركات الوطنية والمؤسسات الكبيرة، وتم الاعتماد في هذا على ثلاثة معايير: تقليص حجم المؤسسات الوطنية، تحديد مهامها في مجال معين، فصل المهام الاقتصادية عن بعضها كتوزيع والإنتاج والتصدير والاستيراد (فريمش، 2011-2012، صفحة 235).

وسيتم عرض بعض أهم أسباب إعادة الهيكلة العضوية كما يلي:

- حجم الشركات الوطنية الجزائرية ضخما ومهامها متعددة مما ترتب عنه عسر في تسييرها وقلّة الفعالية والنجاعة بسبب عدم الاستفادة من مبدأ تقسم العمل والتخصص (دادي عدون ، 1998، صفحة 170).

- النتائج غير المرضية المحققة من طرف الشركات الوطنية وهذا راجع للتخطيط المركزي وصعوبة التحكم في الوحدات التابعة للشركات الوطنية، وضخامة الاستثمارات وطول مدة إنجازها (براهيمي و ثابت أول، 2017، صفحة 70، 71).

وضعت الدولة الجزائرية مجموعة من الآليات التسييرية لتمكن المؤسسات العمومية الجديدة التحكم في زمام التسيير وتتطلق من جديد في العملية الإنتاجية بغية تحسين الفعالية الاقتصادية، ومن بين هذه الآليات القضاء على البيروقراطية المركزية التي تقتل روح المبادرة والابداع وتعرقل نشاط المؤسسة، الاستغلال

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

العقلاني للقدرات البشرية، تحمل جميع المسؤولين عن المؤسسات النتائج المترتبة عن تسييرهم الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة (منجل ، 2017، صفحة 102).

ج. إعادة الهيكلة المالية

تعتبر إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات بمثابة إعادة توزيع جغرافي لكل مراكز اتخاذ القرار، والهدف منها هو إعادة ترتيب جميع سجلات رأس المال ومختلف استحقاقات الفائدة، تصفية الذمم المالية بين المؤسسات (بلكبير، 2013، صفحة 541).

تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الجزائرية من سنة 1983 إلى غاية سنة 1987 حيث مس حوالي 300 مؤسسة، وقد خصص له مبلغ قدر ب 60.5 مليار دج، وتحتوي إعادة الهيكلة المالية على مجموعة من الإجراءات التي تسعى من خلالها إلى التخلص النهائي من الاعتماد على الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة (مكلاتي، 2007-2008، صفحة 86).

تهدف إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية إلى تطهير وضعيتها المالية من خلال امتصاص جميع الخسائر التي تسببت فيها الفترة السابقة، ووضع مجموعة التدابير التي تمكن من خلالها هذه المؤسسات بتحقيق الأرباح على الصعيد الوطني، بينما تساعد على الصعيد الخارجي على إعادة تهيئة تأمين الاقتصادي الوطني من خلال إنعاش المنافسة (brahimi, 1991, p. 287).

ويرتكز إصلاح إعادة الهيكلة المالية على عدة مبادئ نوجزها على النحو الآتي:

- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية عن طريق توزيع هذه الطاقات على مستوى الفروع والوحدات الإنتاجية عوضا من تهميشها عن اختصاصها وعملها الفعلي.
- كفاءة التسيير لتتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها لابد ان ترد الاعتبار لمختلف المؤشرات والمعايير الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس كفاءتها ومدى فعاليتها.
- اللامركزية في التصرف وذلك من خلال بعض الميكانيزمات الجديدة التي تسمح للمؤسسة من خلالها بالتصرف في مواردها المالية الداخلية والخارجية، وإلغاء مبدأ تمركز كل الكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية (عامر، 2016-2017، صفحة 21).

وبناء على ما سبق يجدر بنا الإشارة إلى أن عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية الجزائرية جاءت قصد تنمية الاقتصاد الوطني، عن طريق تجزئة المؤسسات الضخمة إلى عدة وحدات صغيرة مختصة بنوع معين من الأنشطة ورفع مستويات الإنتاج ودفع عجلة النمو الاقتصادي، غيرها فشلت في تحسين وتطوير مردودية هذه المؤسسات بسبب تفشي ظاهرة البيروقراطية المركزية التي تعرقل نشاطات المؤسسة

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

وتقتل الابداع والابتكار لدى العمال، كذلك العوامل التي تتعلق بسوء التسيير ساهمت بشكل كبير جدا في تدني فعالية هذه المؤسسات كغياب المنافسة، عدم احترام آجال العقود المبرمة بين المؤسسات وغياب التنسيق والتكامل فيما بينها، عدم الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات وانتشار ظاهرة الفساد الإداري، تدني الأوضاع الاجتماعية، الفقر، تدني المستوى المعيشي للأفراد، غياب القدرات البشرية المؤهلة في مناصب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما استدعى بالضرورة إلى التفكير في تبني إصلاحات اقتصادية جديدة كمنح المؤسسات العمومية الجزائرية الاستقلالية التامة في تسيير شؤونها وأنشطتها وهذا ما سيتم التفصيل فيه في العنصر الموالي.

3.2.3 استقلالية المؤسسات 1988

من الجدير بالذكر أن نشير إلى أن هذه المرحلة من الناحية النظرية تعتبر تطبيقا للمخطط الخماسي الثاني 1985-1989، الذي وضع بغية إكمال الأهداف التي بدأها المخطط الخماسي الأول (زرنوح، 2006-2005، صفحة 168).

جاء المخطط الخماسي الثاني بغية تنفيذ البرامج التي تسعى إلى تلبية متطلبات البناء الاشتراكي من أجل تقوية الاستقلالية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تحديث أدوات الإنتاج وتطويره، تطوير قطاع الري والفلاحة وتويع الإنتاج لإشباع حاجيات أفراد المجتمع، تقليل الاعتماد على الصادرات بشرط تحقيق الإنتاج الذي يعوض الإنتاج الخارجي في النوعية والكمية (بهلول أ، 1999، صفحة 142). كذلك العمل على خفض مدة إنجاز المشاريع والتقليل من النفقات، تلبية كل الحاجيات اللازمة للسكان الذي نموه في تزايد مستمر، والحفاظ على الاستقلال الاقتصادي من خلال التحكم في التوازنات المالية الخارجية واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات والمسؤوليات والأنشطة ومواصلة متابعة نمو الاستثمارات والإنتاج (brahimi, 1991, p. 632).

وقد خصص المخطط الخماسي الثاني فيما يتعلق بالاستثمارات مبلغ 505 مليار دج، مما يسمح هذا المبلغ بتحقيق الأهداف الأساسية لهذا المخطط خلال هذه المرحلة وتوسيع قاعدة التنمية عن طريق توفير الظروف الملائمة التي من شأنها أن تحل محل قطاع المحروقات في مجال تمويل المشاريع التنموية (زرنوح، 2006-2005، صفحة 171).

بسبب تعرض الجزائر للصدمة البترولية تم الكشف عن العديد من الثغرات والنقائص التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، لهذا فقد بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات في أواخر سنة 1986، حيث أن هذه الأزمة المالية دفعت بالمسؤولين إلى وضع برنامج عاجل قصد إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية التي

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

لم تعد ميزانية الدولة قادرة على تحمل أعبائها، لأن المؤسسة العمومية الاقتصادية كانت ضماناً لمشاركة العمال في التسيير أداة لتنفيذ المخططات في ظل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971، فأصبحت تشكل عبئاً كبيراً دفع بالدولة إلى إعادة النظر في دور كل من المؤسسات العمومية والدولة والعلاقة التي تربط بينهم، قصد إعطاء الاستقلالية للمؤسسات دون المساس بملكية الدولة (رحال، 2001-2000، صفحة 21).

وفي 12 جانفي 1988 ظهر قانون استقلالية المؤسسات رقم 88-01 الذي يميز بين الإدارة والملكية، فإدارة المؤسسة توكل إلى مجلس الإدارة الذي يتولى مسؤولية تسييرها وهو المسؤول عن النتائج الاقتصادية لهان بينما ملكية المؤسسة تكون بنسبة 100% ملك للدولة الجزائرية (زرنوح، 2006-2005، صفحة 169).

يعد هذا الإصلاح الجديد نتيجة للعديد من الأسباب كالعامل على التقليل من حدة العجز المستمر في ميزانية الدولة خاصة بعد انهيار أسعار البترول سنة 1986، الزيادة من فعالية المؤسسات الاقتصادية، التقليل من المشاكل الاجتماعية كالسكن، تدهور القطاع التعليمي والصحي وغيرها من المشاكل التي ظهرت خلال هذه الفترة، وأيضاً عملت على حل مشكلة البطالة التي احتلت الصدارة وعرفت ارتفاعاً كبيراً في الأوساط الشبانية (بن حمو، 2016-2015، صفحة 68).

تتدرج استقلالية المؤسسات وفقاً لقوانين سنة 1988 التي حددت من خلالها المقاييس اللازمة لاستقلالية المؤسسات، حيث تم تصنيف هذه المؤسسات إلى أربعة أصناف:

- مؤسسة من صنف أ: وهي كل مؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بصفة دائمة
- مؤسسة من صنف ب: وهي المؤسسات القادرة على أن تغطي جزءاً من أصولها الثابتة ليكن بديون قصيرة الأمد.

وعليه يمكننا القول بأن المؤسسات من صنف أ وب تنتقل مباشرة إلى الاستقلالية.

- مؤسسة من الصنف ج: تضم كل المؤسسات التي تمتلك رأس مال وتتميز بحالة صافية وسالبة في نفس الوقت.

- مؤسسة من الصنف د: هي المؤسسات المفلسة (عامر، 2017-2016، صفحة 24).

وعليه فإن المؤسسات من صنف ج ود فعلياً اتخذت مجموعة من الإجراءات التطهيرية بغية تحسين وضعيتها للمرور إلى الاستقلالية، ومن أجل توفير الشروط اللازمة لكافة المؤسسات وخاصة العاجزة منها تم إنشاء لدى خزينة الدولة صندوق تطهير المؤسسات العمومية يتمثل دوره في البحث عن الاستقرار النقدي لهذه المؤسسات، عن طريق توفير رأس المال لها بعد حصوله على موارده من موارد الاقتراض والعديد من

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الإيرادات التي يتحصل عليها هذا الصندوق من ميزانية الدولة ، وقد خصصت الحكومة مبلغ 600 مليار دج لعملية تطهير المؤسسات ابتداء من سنة 1991 إلى غاية سنة 1996 (عامر، 2017-2016، صفحة 24).

بسبب فشل الإصلاحات الهيكلية التي تم تطبيقها على المؤسسات العمومية، دفع بالحكومة إلى إعطاء مسيري المؤسسات الحرية في اتخاذ القرارات، والمبادرة وفقا لقواعد السوق والعمل على التجسيد الفعلي للمركزية، أصبحت المؤسسة العمومية المستقلة شخصا معنويا في إطار شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة، وذلك بإصدار القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 (مراد، 2010، صفحة 138).

وفي هذا السياق اتخذت العديد إجراءات كتوزيع العملة الصعبة من خلال الغرفة التجارية، وضع نظام عقود بين المؤسسات، وضع ثمانية صناديق مساهمة تعمل على مراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة ومراقبتها، اعداد خطط سنوية للمؤسسات لتجسيد مبدأ اللامركزية في التخطيط (مراد، 2010، صفحة 139).

بموجب القانون رقم 88-01 تحولت المؤسسة العمومية الاقتصادية الى شخص معنوي لها ذمة مالية مستقلة تخضع في تسييرها لأنشطتها لقواعد القانون التجاري، فأصبحت تمتلك الحرية التامة في إبرام اتفاقياتها حسب ما تمليه مصالحها، غير أن بقاء ملكية المؤسسة الوطنية للدولة، حيث فرضت هذه الأخيرة حقها في التسيير عن طريق إنشائها لثمانية صناديق مساهمة من أجل ممارسة حقها في تسيير الحقيبة المالية (فريمش، 2012-2011، صفحة 240).

هذه المرحلة من التسيير عرفت انشاء صناديق المساهمة حسب القانون رقم 88-03 المتعلق المؤرخ في 12 جانفي 1988، فان مهمتها تتمثل في تمويل المؤسسات الاقتصادية ومراقبتها، مع وضع حد لتدخل الدولة في تسيير هذه المؤسسات، كذلك فان الهدف منه تنفيذ مختلف التدابير التي من شأنها أن توسع المصادر المالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية (بن حمو، 2016-2015، صفحة 69)، حيث تم بتقسيمها الى 08 فروع كل حسب مجالات أنشطته (أنظر الجدول رقم 09 أدناه):

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجدول رقم(09): تقسيم المؤسسات العمومية الاقتصادية بين الفروع الثمانية لصناديق المساهمة

عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية	فروع صناديق المساهمة
41 مؤسسة	الصناعة الغذائية
41 مؤسسة	المناجم والمحروقات
18 مؤسسة	الإلكترونيك، إعلام آلي، اتصالات
31 مؤسسة	وسائل التجهيز
24 مؤسسة	الكيمياء، البتروكيميا، الصيدلانية
22 مؤسسة	التركيبية صناعات مختلفة
82 مؤسسة	خدمات
84 مؤسسة	التركيبية
343 مؤسسة	العدد الكلي للمؤسسات

المصدر: مقتبس من: (بن حمو، 2016-2015، صفحة 70).

يشير الجدول الموضح أعلاه إلى وجود 343 مؤسسة عمومية اقتصادية تم تقسيمها على صناديق المساهمة الثمانية فعلى سبيل المثال تم تخصيص فرع المناجم والمحروقات لتمويل 41 مؤسسة، وفرع وسائل التجهيز لتمويل 31 مؤسسة بهدف تطوير المؤسسات العمومية الاقتصادية وإخراجها من دائرة العجز المالي.

حسب المادة 12 من القانون رقم 01-88 المتعلق بصناديق المساهمة فان صندوق المساهمة يعد شركة مساهمة لها نظام قانوني خاص بها، يحدده القانون، وكل صندوق يعد ضامنا لمقابل القيمة المتمثل في الحصص والسندات والأسهم التي تقدمها الجماعات المحلية والدولة باعتباره عونا ائتمانيا لها (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 02، 1988، صفحة 32).

ولصناديق المساهمة الكثير من الأدوار من بينها إعطاء الأولوية لجميع الاستثمارات الاقتصادية التي تحقق أهدافا مالية، ضمان التسيير الجيد لرؤوس الأموال العمومية، العمل على تطبيق كل الإجراءات الضرورية للتطوير المالي والاقتصادي لجميع المؤسسات العمومية التي لم يمسهما الإصلاح نظرا لعجزها المالي، فاعتبرت غير قابلة للإصلاح، مناقشة أرباح العمال وأجورهم على ضوء الاتفاقيات الجماعية (فريمش، 2012-2011، صفحة 240).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

بناء على ما سبق نستنتج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر أصبحت جراء الاستقلالية ذات هيئة مستقلة تقوم بتسيير أنشطتها دون تدخل الدولة في نشاطها، وأصبحت تتمتع بالشخصية المعنوية وفقا للقانون التجاري، وبالرغم من إيجابيات الاستقلالية غير أنها لم تستطع أن تحسن الوضع الاقتصادي للدولة، ولم تستطع التقليل من حدة عجز الميزانية العامة للدولة.

3.3 الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: فترة التسعينات

منذ سنة 1994 باشرت الحكومة الجزائرية وبصورة فعلية في الإصلاحات الاقتصادية، بسبب اشتداد أزمة المديونية الخارجية وعجزها عن التسديد فلجأت لصندوق النقد الدولي، ففرض عليها هذا الأخير نوعين من برامج الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة الممتدة منذ سنة 1994 إلى غاية سنة 1998، وفيما يلي سيتم عرض مراحل الإصلاح الاقتصادي في الجزائر في فترة التسعينات بشكل موضح.

1.3.3 امتداد أزمة المديونية

تميز الوضع الاقتصادي في الجزائر في التسعينات بتراجع كبير في معدل النمو الاقتصادي، ارتفاع معدل البطالة، ارتفاع معدل التضخم، تدهور وضعية ميزان المدفوعات بشكل كبير، وفي نهاية سنة 1993 وأمام التدهور الكبير للوضع الاقتصادي للبلاد طلبت الحكومة الجزائرية إعادة جدولتها ديونها بغية تأجيل فترة سداد ديونها ومحاولة حصولها على موارد مالية جديدة للتخفيف من حدة خدمات الديون الخارجية (كواحلة ، 2007، صفحة 10).

فعقدت الدولة الجزائرية مع صندوق النقد الدولي عدة اتفاقيات كان أولها سنة 1994 اتفاقية ستاند باي Stand-By التي تمتد على مدى سنة كاملة، والاتفاقية الثانية في ماي 1995 التي تمتد على مدى ثلاثة سنوات وهي اتفاقية معروفة بتسهيل التمويل الموسع، كما توجهت إلى كل من نادي لندن وباريس بغية إعادة جدولتها ديونها العامة والخاصة، حيث سمحت إعادة جدولتها الديون بتمديد أجل دفع جزء من الديون المتعلقة بالفترة المتراوحة ما بين 1994-1998 (كواحلة ، 2007، صفحة 11).

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي فهو يلخص ديون الحكومة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى غاية 1998، (أنظر الجدول رقم 10 أدناه).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجدول رقم(10): تطور المديونية الجزائرية في الفترة الممتدة من 1990 إلى 1998

الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنوات	ديون قصيرة الأجل (سنة على الأكثر)	ديون طويلة ومتوسطة الأجل	المجموع
1990	1.791	26.588	28.379
1991	1.239	26.636	27.875
1992	0.792	25.886	26.678
1993	0.700	25.024	25.724
1994	0.636	28.850	29.486
1995	0.256	31.317	31.573
1996	0.421	33.230	33.651
1997	0.162	31.060	31.222
1998	0.212	30.261	30.473

المصدر: مقتبس من: (بن شهرة، 2009، صفحة 144).

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول أعلاه، يتبين لنا أن تطور الديون الخارجية طويلة الأمد والقصيرة الأمد في الجزائر، منذ سنة 1990 إلى غاية سنة 1993 عرفت حالة انخفاض حيث وصلت قيمتها ما بين 28.379 و 25.724 مليار دولار أمريكي وهذا راجع لارتفاع أسعار النفط في هذه المرحلة، لتتجاوز هذه القيمة وترتفع مجددا ارتفاعا كبيرا سنة 1994 حيث بلغت قيمة الديون 29.486 مليار دولار أمريكي.

وبقيت الديون في تزايد مستمر لتصل قيمتها سنة 1995 إلى 31.573 مليار دولار أمريكي، وفي سنة 1996 بلغت قيمة الديون ذروتها لتصل الى 33.651 مليار دولار أمريكي، فأصبحت تعد الجزائر من بين الدول الأكثر اقتراضا على الصعيد الدولي، وهذا راجع إلى سوء التسيير واستغلال أموال الدولة والفساد بمختلف أنواعه، وفي سنة 1997 بدأت تتخفص قيمة الديون حيث بلغت قيمتها 31.222 مليار دولار أمريكي، لتصل قيمتها إلى 30.473 دولار أمريكي سنة 1998، كل هذا راجع للإصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الحكومة الجزائرية في ذلك الوقت كبرامج التثبيت الاقتصادي والتعديل الهيكلي بغية التقليل من حدة المديونية بسبب عجز الدولة عن تسديدها.

2.3.3 برنامج الاستقرار الاقتصادي

مع تفاقم أزمة السيولة في الجزائر واستمرار تدني الوضع الاقتصادي، اعتمدت الحكومة على نوع جديد من الإصلاحات بغية التجوّه نحو تبني الاقتصاد الحر، وفق ظروف تنافسية تتطلب الاهتمام بالفعالية والكفاءة حسب ما يملّيه صندوق النقد الدولي (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 32).

محتوى برنامج الاستقرار الاقتصادي في الجزائر يتلخّص في إزالة القيود على المدفوعات والتجارة الخارجية، تعديل الأسعار، تخفيض الديون الخارجية، تحرير سعر الصرف من خلال خفض قيمة العملة المحلية، تحسين فعالية الشبكة الاجتماعية، تخفيض عجز الميزانية عن طريق تشديد السياسة النقدية وضبط الانفاق لاحتواء الطلب الكلي وتحقيق التوازن الخارجي والداخلي (دحو، 2009، صفحة 119)، وعلى النحو الآتي سيتم عرض أهم برامج الاستقرار الاقتصادي في الجزائر:

➤ **برنامج التثبيت الاقتصادي الأول أو اتفاق الاستعداد الائتماني من 31 ماي 1989 إلى 30 ماي 1990:**

بسبب الأزمة الاقتصادية الحادة التي تعرضت لها الجزائر في نهاية الثمانينات وتوقف منح المساعدات الاقتصادية والقروض للجزائر، أدى بالحكومة إلى اللجوء مجدداً إلى هيئة صندوق النقد الدولي حاملة معها رسالة النية والرضوخ لجميع المبادئ العامة التي يحددها الصندوق بسبب زيادة المديونية الخارجية وعدم قدرتها على السداد، وإن محتوى وأهداف هذا الاتفاق يسعى إلى تطبيق شرطية الصندوق كالفتح التدريجي للأسواق المالية الدولية، تخفيض سعر الصرف وقيمة الدينار الجزائري والصرامة في تطبيق السياسة النقدية (بن شهرة، 2009، صفحة 130).

في ماي 1989 أبرمت الجزائر مع صندوق النقد الدولي الاتفاق الأول (STAND BY1)، والتزمت بتحقيق الشروط الآتية: تعديل سعر الصرف، ضرورة الاعتماد على سياسة نقدية أكثر تقييداً، تخفيض عجز الميزانية العامة، الاتجاه نحو تحرير الأسعار، وقد استقادت الجزائر بموجب هذا الاتفاق من قرض قيمته 889 مليون دولار (بن ناصر، 2002، صفحة 126، 127)، إضافة إلى ذلك انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاد وتركه لميكانيزم السوق بغية القضاء على كل الاختلالات الداخلية والخارجية، كذلك إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية من أجل رفع كفاءة الاقتصاد الجزائري، والاهتمام بمعالجة عجز ميزان المدفوعات (زيرمي، 2016، صفحة 269).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

هذا الاتفاق أحدث تغييرا كليا على مستوى المنظومة التشريعية للمجال النقدي، فبعد سنة من تاريخ انعقاد الاتفاق تم اصدار قانون رقم 10/90 المؤرخ ب 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، حيث يهدف الى مراقبة المنظومة البنكية والتقليل من زيادة القروض الى المؤسسات العمومية، كذلك هذا القانون جاء لتنظيم العلاقة بين السلطة النقدي والخزينة وإعادة الاعتبار للجهاز المصرفي لأنه مشرف على السياسة النقدية (بوتيار، 2008، صفحة 80، 81)، ويمكن عرض إجراءات هذا الاتفاق في الآتي:

- تطبيق الأسعار الحقيقية على الخدمات والسلع وذلك من خلال رفع الدعم بصفة تدريجية على جميع المواد المدعمة، تراجع الجزائر عن دعم القروض الموجهة للمؤسسات العمومية من خلال قانون 1990 وإدخال بعض التعديلات على القانون التجاري، استحداث الإطار القانوني الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منح رخصة الاستيراد للقطاع الخاص، كل هذه الأمور من شأنها أن تمهد للتحرير التدريجي للتجارة الخارجية (بن شهرة، 2009، صفحة 131).

- إجراء بعض التغييرات الهيكلية في مجال السياسة النقدية وذلك من خلال صدور قانون النقد والقرض الذي يسعى الى التخلص من مهمة تمويل المؤسسات العمومية بصفة مباشرة، كذلك يهدف هذا القانون إلى التقليل من توسع القرض الداخلي ومحاولة الحد منه، وعدم اللجوء الى إصدار النقد والعمل من أجل جلب الموارد الادخارية وذلك للتخفيف من معدل التضخم، منح الاستقلالية التامة للبنك المركزي، وضع نظام مصرفي فعال بغية تعبئة وتوجيه الموارد (بن شهرة، 2009، صفحة 131).

- السماح بإنشاء عدة بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفقا لما تمليه القوانين الجزائرية (بن شهرة، 2009، صفحة 132).

قانون النقد والقرض في الجزائر اعتبر كنقطة بداية للتحرير الجزئي للتجارة الخارجية، وذلك بتكريسه لعدة إصلاحات جديدة في مجال التسيير، الاستثمار والقرض، وإلغائه لجميع إجراءات الاحتكار المعمول بها من طرف الدولة، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للأرأسمال الأجنبي بمختلف أنواعه للمشاركة في التنمية الاقتصادية ورفع جميع القيود، وعدم المساس بالقطاعات الاستراتيجية التي تحتفظ بها الدولة (زيرمي، 2016، صفحة 270).

تمثلت أهداف هذه المرحلة في التحضير لبناء الأرضية اللازمة من أجل الانتقال لاقتصاد السوق، غير أن السياسات التي كانت قائمة في ذلك الوقت لم تثبت فعاليتها خصوصا في المجال النقدي، بسبب ارتفاع نسبة التضخم سنة 1990 الذي بلغ 17,2 %، لهذا نجد أن عملية تنفيذ البرنامج لم تتم كما يجب أن تكون عليه وفقا للاتفاق (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 34).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

هذا البرنامج حقق العديد من التطورات من بينها نمو الكتلة النقدية ما بين 1989 و 1990 بنسبة 11,32% إلا أن الناتج الداخلي الإجمالي لم يتغير سوى بمعدل 0,80% فقط، وهو ما أظهر الفجوة بين المؤشرات العينية والمؤشرات النقدية، مما يوحي إلى وجود كتلة نقدية بدون مقابل تساعد على بروز عدة اختناقات تضخمية، كما تم تسجيل المؤشرات التالية خلال سنة 1990: ارتفاع نسبة القروض المقدمة للاقتصاد بنسبة 18%، سلبية معدل الفائدة الحقيقي حيث عرف معدل التضخم ارتفاعا ملحوظا بمؤشرات أسعار المستهلك (بوتيارة ، 2008، صفحة 81).

ان مدة الاتفاق المقدرة بسنة غير كافية من أجل تحقيق الاستقرار الاقتصادي في الجزائر، حيث أنه خلال هذه المدة تم تسجيل ارتفاع كبير في الإيرادات الجبائية بالنسبة لإجمالي الناتج الداخلي سنة 1989 من 27% الى 28,4% سنة 1990، بعد فرض بعض القيود على الواردات تم تقليص الطلب الإجمالي عليها، تخلي الدولة على تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية أدى الى تراجع حجم الاستثمارات العمومية (بن شهرة، 2009، صفحة 132).

➤ برنامج التثبيت الاقتصادي الثاني أو اتفاق الاستعداد الائتماني الثاني من 03 جوان

1991 الى 30 مارس 1992:

نظرا لعدم تحسن الوضعية المالية والاقتصادية في الجزائر من خلال تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادي الأول، لجأت الحكومة الجزائرية الى خدمات صندوق النقد الدولي مرة أخرى، حيث تم في جوان 1991 توقيع الاتفاق الثاني (STAND BY2)، والذي قدم بموجبه صندوق النقد الدولي قرض قدر ب 400 مليون دولار ويجب استهلاكه على أربعة دفعات (بن ناصر، 2002، صفحة 127).

حيث أن قيمة كل دفعة قدرت ب مبلغ 57 مليون (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 34)، في جوان 1991 تم سحب الوحدة الأولى، بينما تم سحب الوحدة الثانية في سبتمبر 1991، وفي ديسمبر 1991 تم سحب الوحدة الثالثة، ومن المفروض يتم سحب الوحدة الرابعة في مارس 1992، غير أنه لم يتم سحبها وهذا راجع لعدم احترام الحكومة الجزائرية لمحتوى هذه الاتفاقية آنذاك، حيث قامت بتوجيه هذا القرض لمعالجة أغراض أخرى لم يتم الاتفاق عليها، من أجل محاولة امتصاص غضب الشعب سنة 1991 بسبب الانتخابات آنذاك (بوخاري و يوسف، 2018، صفحة 89).

كذلك قامت الحكومة الجزائرية في نفس الوقت بإبرام اتفاق مع البنك العالمي لتتصل على قرض تصحيح قدرت قيمته ب 350 مليون دولار يتم تخصيصه من أجل التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (بن ناصر، 2002، صفحة 127).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

كذلك تمثلت الأهداف العامة لبرنامج التثبيت الاقتصادي الثاني وفقا لما جاء في رسالة النية التي تم تحريرها من قبل السلطات الجزائرية الموجهة إلى صندوق النقد الدولي بتاريخ 27 أبريل 1991 فيما يلي: تحرير التجارة الخارجية، تخفيض سعر الصرف، التقليل من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، والعمل من أجل ترقية النمو الاقتصادي من خلال المؤسسات الخاصة والعمومية، وتنويع صادراتها بغية الحد من هشاشة التوازنات المالية الخارجية، وضع سقف للقرض الموجه إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية، اصلاح النظام الجبائي والجمركي (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 35).

تحرير التجارة الخارجية الفعلي في الجزائر لم يتم إلا بصور التعليمات 03-1991 المؤرخة في 21 أبريل 1991 التي تتضمن قواعد وشروط عملية تمويل عمليات الاستيراد، وتحديد المجال الذي يسمح بتدخل عملاء الاستيراد الجزائريين العموميين والخواص، وإعطائهم الحرية التامة مع وجوب توفر شرط التسجيل في السجل التجاري مهما كانت البضائع المستوردة بصفته بائع بالجملة (زيرمي، 2016، صفحة 271، 272).

خلال هذه الفترة تم تحقيق النتائج التالية:

• نتيجة تطبيق سياسة ترشيد النفقات العامة ورفع الإيرادات تم تحقيقي 14 مليار دج كفائض في خزينة الدولة.

• قدرت الصادرات ب 12,73 مليار دولار وقيمة الواردات قدرت ب 8,03 مليار دولار مما أدى إلى تحقيق الفائض في الميزان التجاري قيمته قدرت ب 4,70 مليار دولار.

• انخفاض المديونية الخارجية في الجزائر سنة 1990 من 28,37 مليار دولار إلى 27,67 مليار دولار سنة 1991 (بوخاري و يوسف، 2018، صفحة 89، 90).

وجدير بالذكر انه رغم كل الإيجابيات التي حققها هذا البرنامج للاقتصاد الجزائري إلا أنه تحطم بسبب مضاربة التجار واستيرادهم للعديد من المنتجات التي تتنافس المنتج الوطني، الامتيازات التجارية التي اكتسبتها البنوك خلقت العديد السلوكيات البيروقراطية البعيدة كل البعد عن التسيير الرشيد للموارد، كل هذا دفع بالجزائر الى الدخول في دوامة الانحدار الاقتصادي وصعوبة الحصول التمويل الخارجي، مما جعل المستثمرين المحليين والأجبيين يعزفون تماما عن السوق الجزائرية (زيرمي، 2016، صفحة 272).

عاشت الجزائر سنة 1993 وضعاً اقتصادياً واجتماعياً صعباً بسبب انخفاض الرهيب في سعر البترول الخام من 21.07 دولار للبرميل سنة 1992 الى 17.65 دولار سنة 1993 مما أدى إلى انخفاض قيمة الإيرادات، كل هذا سبب في عجز رصيد الخزينة قدر ب 100 مليار دج، ارتفاع سعر صرف الدولار

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

من 21.82 دج الى 23.25 دج، كل هذه الظروف التي مرت بها الجزائر في هذه الفترة جعلتها في حاجة ماسة إلى تمويلات جديدة(بوخاري و يوسف، 2018، صفحة 90).

➤ **برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث أو برنامج الاستقرار الاقتصادي من 01 أبريل 1994 إلى 31 مارس 1995:**

رغم لجوء الحكومة الجزائرية الى المؤسسات المالية العالمية وإبرامها للعديد من الاتفاقيات المنكرة والتزامها بشروطها المجحفة اجتماعيا واقتصاديا، غير أنها لم توفق في تسييرها لمديونيتها وعجزت عن توفير السيولة الخارجية الضرورية، خاصة بعد انهيار أسعار النفط في هذه الفترة مما أدى إلى تفاقم الوضع السياسي، الاجتماعي والاقتصادي وبالتالي صارت الأزمة متعددة الجوانب، فترجع معدل النمو الاقتصادي مما أدى الى ارتفاع معدل البطالة، تزايد وتيرة التضخم، انخفاض احتياطات الجزائر من العملة الصعبة وتدهور ميزان المدفوعات، وقد فاقت خدمات المديونية الخارجية نسبة 80% من إيراداتنا الخارجية (بن سمينة، 2009-2008، صفحة 269).

بسبب القيود والعراقيل التي كانت حاجزا أمام إعادة التوازن الخارجي والداخلي في الجزائر لجأت الحكومة مرة أخرى إلى صندوق النقد الدولي لتبرم معه برنامج تكميلي لمدة سنة، من أجل أن تتجاوز الأزمة التي واجهتها (بوتيار، 2008، صفحة 82)، مما دفع بها إلى تحرير رسالة النية أو كما يطلق عليها اسم رسالة القصد التي تم على ضوءها الموافقة على هذا البرنامج، حيث أن هذه الرسالة تضمنت استراتيجية جديدة يمكن عن طريقها التسريع في عملية التحول نحو اقتصاد السوق، تمثلت في تحرير التجارة الخارجية، ترسيخ القواعد والمبادئ العامة لاقتصاد السوق، تخفيض معدل التضخم، إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتعميق الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد (زيرمي، 2016، صفحة 273).

وافق صندوق النقد الدولي على هذه الاستراتيجية لأنها مستوحاة من شرطية صندوق النقد الدولي وقد قام بمنح الجزائر مساندة مالية قدرت ب 731,5 مليون دولار، وقد خصصت 1مليار دولار لدعم برنامج التعديل الهيكلي، وبالتالي استرجعت الجزائر ثقة المؤسسات المالية الدولية بها، حيث تمت إبرام العديد من الاتفاقيات بغية إعادة جدولة الديون (بن شهرة، 2009، صفحة 137).

انطلق برنامج ستانداي 3 (STAND BY3) بالعديد من الأهداف ومن بين أهم هذه الأهداف هي إعادة بعث النشاط الاقتصادي الحقيقي بغية تحقيق بنمو اقتصادي بين سنتي 1994-1995 ب 5,3% مقابل 1,1%، تخفيض عجز الميزانية 2,8% سنة 1994 إلى 1,3% من الناتج الداخلي الخام وتخفيض معدل التضخم من 35,1 سنة 1994 إلى 10,3% (زيرمي، 2016، صفحة 273).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

كذلك يهدف هذا البرنامج الى استعادة النمو الاقتصادي، التحكم في التضخم، والتحكم في البطالة من خلال اختيار القطاعات ذات الأولوية كالصناعات المتوسطة والصغيرة، السكن، وتحسين فعالية الشبكة الاجتماعية (بن ناصر، 2002، صفحة 128).

تضمن كذلك هذا البرنامج إعادة توازن الأسعار وذلك من خلال مراجعتها ورفع الدعم عليها، تحرير الاسعار والتجارة الخارجية بغية تخفيف عبء خدمة الدين الخارجي على المدى الطويل والمتوسط، فسح المجال أمام ميكانيزمات السوق، ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية ودعم الإنتاج الزراعي وتنويع الصادرات (زيرمي، 2016، صفحة 273).

وقد تضمن برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث العيديد من الشروط يمكن عرضها على النحو التالي:
-تحرير التجارة الخارجية حيث اعترفت الحكومة الجزائرية بموجب اتفاق الاستقرار الاقتصادي أن كافة المنتجات الوطنية يمكن تصديرها ما عدى الأنعام، شتلات النخيل، وكل الأشياء ذات البعد التاريخي والوطني، ويمكن استيراد كل شيء غير ممنوع، وجميع الصفقات التجارية مسموح بها (بن سميحة، 2009-2008، صفحة 270).

-التسريع من عملية تحرير الأسعار والعمل عل توسيع المواد القاعدية كالكهرباء، لأدوية، المياه الصالحة للشرب، مع استمرارية الدعم لثلاث منتجات أساسية المتمثلة في الحليب والسميد والفريضة خلال فترة البرنامج (بن ناصر، 2002، صفحة 128).

-نظام سعر الصرف: في أبريل 1994 تم تخفيض سعر صرف الدينار 1994 بنسبة 40.17% (\$1 = 36 دج)، في انتظار الوصول الى مستوى التحويل الكامل للدينار (بن ناصر، 2002، صفحة 128)، بعد عملية تخفيض سعر الصرف تصبح جميع عمليات التمويل تتجز وفق السعر الثابت، وعندما تتوفر جميع شروط التسيير يمكن أن تتحدد أسعار الصرف وفقا لنظام العرض والطلب بين البنوك التجارية وبنك الجزائر (بن سميحة، 2009-2008، صفحة 271).

-ضغط عجز الميزانية الى نسبة 0.3% من الناتج الخام المحلي الخام خلال فترة تنفيذ البرنامج، وهذا من خلال تجميد الأجور، ضغط نفقات التوظيف، ضغط وتقليص كل التحويلات الاجتماعية وجميع الاعانات الممنوحة للمؤسسات العمومية وهذا ما يطلق عليه اسم التطهير المالي (بن ناصر، 2002، صفحة 128).

-الشبكة الاجتماعية: إن جميع الإجراءات التي تم وضعها سنة 1992 والمتعلقة بالحماية الاجتماعية كانت تشمل أربع منح والمتمثلة في منحة الأجر الأدنى، منحة التقاعد الإضافية منحة عائلية تكميلية ،

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

منحة معدومي الدخل ، إلا أنه بعد دخول برنامج الاستقرار الاقتصادي حيز التنفيذ أصبحت جميع الإجراءات التي تتعلق بالحماية الاجتماعية تتمثل في تعويض المنحة المقدمة لمعدومي الدخل بنظام نشاط المنفعة العامة، بينما منحة التقاعد الإضافية فإن المسؤول عن التكفل بها هو الصندوق الوطني للتقاعد، بينما تتكفل الدولة بمنح الأجر الأدنى، ونتيجة للأسباب الاقتصادية ينتظر إنشاء صندوق التأمين عن البطالة (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 271).

-ميزان المدفوعات وإعادة جدولة الديون الخارجية:

فيما يخص ميزان المدفوعات فتهم الاستراتيجية الاقتصادية الجديدة بأربع أولويات يمكن عرضها كالآتي: تحرير الواردات، زيادة الصادرات خارج قطاع المحروقات، إعادة تمويل المديونية الخارجية الطويلة الأمد أو المتوسطة من قبل أطراف متعددة، تكوين احتياطي من العملة الصعبة (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 272).

أما فيما يخص إعادة جدولة الديون الخاصة والعمومية سنتي 1994 و1995، فقد تم توفير حوالي 16 مليار دولار مما أدى إلى إزالة الضغوطات المالية الخارجية والداخلية (بن ناصر، 2002، صفحة 128).

وجدير بالذكر أنه نتيجة لبرنامج التثبيت الاقتصادي الثالث فقد جاء في قانون المالية التكميلي سنة 1994 ولأول مرة في الجزائر أنه يمكن للدولة أن تتنازل الدولة عن المؤسسات العمومية ويتم إدارتها من طرف القطاع الخاص وبالتالي انفتاح رأس المال للمنافسة، وهذا يعني أنه يمكن أن يتم خصخصة المؤسسات العمومية كلياً أو جزئياً، يعد هذا الاتفاق أول خطوة فعلية في مسار إصلاح الاقتصاد الوطني وتجديده على المدى المتوسط ، وكان يهدف هذا الاتفاق إلى وضع عدة أسس هيكلية لبناء اقتصاد كلي من أجل بعث النمو، غير أن الجهود المبذولة لم تكن كافية من أجل الخروج من هذه الأزمة كلياً، لأن الاقتصاد الجزائري يحتاج إلى العديد من الإصلاحات العميقة والطويلة الأمد لكي تتمكن مؤسساته الاقتصادية من الاندماج في الاقتصاد العالمي وبأقل التكاليف الممكنة (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 38).

➤ برنامج التعديل الهيكلي من 31 مارس إلى 01 أبريل 1998

دخلت الجزائر إلى نطاق الإصلاح أو التعديل الهيكلي من بابه الواسع خاصة أن اقتصادها عاش اختلالات هيكلية واسعة مست جميع جوانب الاقتصاد الكلي، والمترتبة عن ضيق وتيرة النمو والتسيير غير الفعال للموارد المتاحة، بالإضافة الى ذلك فإن مشكل المديونية الخارجية دفع بالحكومة الجزائرية الى الدخول في مفاوضات مع صندوق النقد الدولي كلما أرادت الدولة إعادة جدولة ديونها، ففي 09 أبريل

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

1995 قامت الحكومة الجزائرية بإرسال رسالة النية أو القصد السنوية التي تم إرفاقها بوثيقة إطار سير السياسات الاقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي الذي ستكون مدته ثلاث سنوات (دحو، 2009، صفحة 122). وافق صندوق النقد الدولي مع نهاية شهر ماي على إمضاء اتفاق موسع مع الحكومة الجزائرية، حيث أتاح أمامها الحق في استخدام موارده، والاستفادة من دعمه المالي في نطاق التسهيل التمويلي الذي تم تمديده بغية دعم عمليات الإصلاح التي ستتخذها الحكومة الجزائرية وفقا لما ورد في البرنامج (دحو، 2009، صفحة 122).

بمقتضى هذا الاتفاق تحصلت الجزائر على قرض بلغت قيمته 1169 مليون دولار، مما أعطى مؤشرا إيجابيا لكل دائني الجزائر مما أدى إلى إعادة جدولة 16 مليار دولار من ديونها، بعد المفاوضات التي قامت بها مع نادي لندن وباريس، وعليه يمكن القول ان موافقة المؤسسات المالية العالمية على تقديم المساعدات المالية في إطار برنامج التعديل الهيكلي في الجزائر كان مقابل التزام الحكومة الجزائرية بالعديد من الإصلاحات (عميروش محند، 2012، صفحة 231)، حيث أن الهدف من هذا الاتفاق الموسع هو رفع معدل النمو الاقتصادي من أجل استيعاب الزيادة في القوة العاملة والتقليل من حدة البطالة، ترقية قطاع السكن، فتح المجال أما الاستثمار الأجنبي، تقليص معدل التضخم وإدراجه في خانة المعدلات المعقولة الغالبة في البلدان الصناعية، تحقيق احتياطي معقول من العملة الصعبة، تحسين إدارة الضرائب وتحسين سياسة الإيرادات وترشيد النفقات (طريق صدار، 2008-2009، صفحة 38، 39)، وعليه ويمكن تلخيص أهم المحاور التي جاء بها برنامج التعديل الهيكلي على النحو الآتي:

• السياسة الاقتصادية الظرفية

تعد تلك السياسة التي تتعلق بجميع التدابير النقدية والمالية التي تسمح بتحقيق النمو الاقتصادي مع تعزيز نتائج الاستقرار الاقتصادي والحفاظ عليها.

فبالنسبة لما يتعلق بسياسة الميزانية فإنه يتوجب متابعة تخفيض العجز الميزاني، وابتداء من سنة 1996 يجب القضاء على العجز وإزالته تماما، ثم العمل على إظهار الفائض من أجل تدعيم الادخار الوطني قصد تمويل الاستثمارات اللازم قصد متابعة عملية النمو الاقتصادي، ومن أجل ذلك يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير التالية:

- زيادة الموارد: ويكون ذلك من خلال تحسين المردود الجبائي بمكافحة التهرب الضريبي والغش، توسيع الرسم على القيمة المضافة.

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

-تقليص النفقات: وهذا عن طريق التحكم في أجور الوظيف العمومي، عقلنة نفقات التجهيز، التقليل من النفقات الإدارية، إزالة الدعم التدريجي عن أسعار المواد الاستهلاكية مع التقليص من نفقات صندوق التطهير المالي للمؤسسات العمومية (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 274).

أما فيما يخص السياسة النقدية فإنها تسعى إلى تقليص الطلب الفعال، وذلك عن طريق امتصاص فائض السيولة، كذلك التقليل من التوسع الائتماني بغية الحد منه، الحد من معدلات التضخم حتى تصل إلى 60% مع نهاية تطبيق البرنامج (بن شهرة، 2009، صفحة 145)، ومن أهم التدابير المتخذة خلال هذا البرنامج هي إنشاء السوق المالي للنقد الأجنبي بين البنوك وقد تم ذلك في ديسمبر 1995، حيث ان البنك المركزي في ماي 1995 بدأ بالعمل بمزادات إعادة الشراء لائتمانيات المصرف المركزي أولاً دون الخزينة بغية توفير السيولة للبنوك التجارية، والهدف منها هو زيادة دور أسعار الفائدة عن طريق السماح بتطبيق معايير الائتمان لأنها تعقد مرة كل ثلاث أسابيع، كذلك قام البنك باعتماد هيأت مالية جديدة من قبل مجلس النقد والقرض (دحو، 2009، صفحة 125).

• السياسة الاقتصادية على المدى المتوسط

محتوى هذه السياسة يتمثل في العودة إلى النمو الاقتصادي الذي يستجيب لكل متطلبات البلاد، ويتسم بما يلي:

-ضمان الاستقرار الاقتصادي مع معدل تضخم بسيط يمكن مراقبته، وهذا يكون من خلال اللجوء إلى مصادر التمويل التي تعتمد على الإذخار مع تفادي التمويل التضخمي النقدي.

-إعادة تشغيل جميع القطاعات الإنتاجية خاصة القطاعات الزراعية والصناعة والبناء، وذلك من خلال تموين ملائم ومضمون، وبعيد من خطر التقلبات الطرفية والصدمات الداخلية والخارجية.

-التقليل من حدة البطالة كخطوة أولى ثم البدء في امتصاصها للقضاء عنها (بن سمينه، 2009-2008، صفحة 275).

وفيما يخص القطاع الخارجي فإنه يتوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التالية:

-رفع كل القيود الإدارية البيروقراطية بغية متابعة تحرير التجارة الخارجية مع تشجيع الصادرات من غير المحروقات.

-متابعة تطوير نظام الصرف مع نهاية سنة 1995 عن طريق إقامة سوق الصرف بين البنوك، وسوق كاملة للصرف ومنتصلة بالسوق النقدية، وتخفيض مستوى الحماية الجمركية من أجل الانضمام

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

منظمة التجارة العالمية، والعمل من أجل جعل الدينار قابل للتحويل بالنسبة للنفقات المتعلقة التعليم، الصحة، والسياحة كمرحلة أولى (بن سميحة، 2009-2008، صفحة 275).

• إصلاح المؤسسات العمومية

يتم ذلك عن طريق خصخصة هذه المؤسسات، ففي أبريل 1996 ظهر أول برنامج للخصخصة وكان مدعوما من طرف البنك الدولي، وقد كان من المقرر أن يمس حوالي 200 مؤسسة محلية صغيرة الحجم خاصة بقطاع الخدمات، وتم حل أكثر من 800 مؤسسة محلية وخصصتها، أما فيما يخص المؤسسات العمومية الكبيرة فإنه تم اعتماد برنامج نحو 250 مؤسسة خلال سنتي 1998-1999، إلا أن هذه العملية لم تتم بشكل كامل لعدة أسباب ذاتية وموضوعية (ناصر، 2009-2008، صفحة 25).

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول أن برامج الاستقرار الاقتصادي في الجزائر يبين لنا نوايا الحكومة الجزائرية وسعيها جاهدة من أجل إرساء قواعد ومقومات اقتصاد السوق، عن طريق توجيهها إلى المؤسسات المالية العالمية بغية تقديم المساعدات المالية لها من أجل استعادة نموها الاقتصادي، ومن ثم عملها على محاولة التقليل في الاعتماد على قطاع المحروقات في تمويل المؤسسات العمومية، والتخفيف من حدة المديونية الخارجية من خلال الاعتماد على الموارد الخارجية التي يتم الحصول عليها عن طريق توسيع قاعدتها التصديرية وتصدير منتوجها الوطني إلى الخارج، توفير المناخ الاستثماري الملائم للاستثمار الأجنبي، التكيف مع الاقتصاد الحر عن طريق تحرير التجارة الخارجية ورفع مستويات الإنتاج، تطهير المؤسسات وإعادة هيكلتها بغية تحقيق التوازن المالي للمؤسسات، ولا يكون هذا إلا من خلال الاعتماد على سياسة اصطلاحية جديدة تتمثل في خصخصة المؤسسات العمومية، وتقليل دور الدولة وفتح المجال أمام القطاع الخاص.

3.3.3 سياسة الخصخصة

يعتبر موضوع تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص أو ما يطلق عليه مصطلح الخصخصة من بين المواضيع المهمة التي اتجهت العديد من دول العالم إلى الاهتمام بها، ومن بينها الجزائر فبسبب التغيرات الحاصلة على الصعيد العالمي من انفتاح وهيمنة الأفكار الليبرالية على الاقتصاد، وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام مواكبة هذا التحول وتطبيق البرنامج الإصلاحي المتعلق بالخصخصة لأن اقتصادها هش ويعاني من العديد من الاختلالات التي تعيق مسارها في تحقيق اندماجها في الاقتصادي العالمي.

أ. التطور القانوني للخصوصية في الجزائر

قبل التطرق إلى التطور القانوني للخصوصية في الجزائر تجدر بنا الإشارة إلى تعرف مصطلح الخصوصية على النحو التالي:

- تعد الخصوصية عملية تحويل ملكية القطاع العام أو بيع مجموعة من الأسهم التي تملكها الدولة الى القطاع الخاص وبالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض نسبي لنصيب الدولة في النشاط الاقتصادي (طبيي و التونسي ، 2018، صفحة 141).

- تشير الخصوصية إلى كل عملية يتم عن طريقها تحويل تسيير نشاط المؤسسة العمومية إلى اشخاص معنويين أو طبيعيين يخضعون إلى القانون الخاص، عن طريق صيغ تعاقدية يتم من خلالها تحديد الكيفية التي يتم عن طريقها تمويل التسيير وممارسته وشروطه، وبالتالي فإن الخصوصية تعد أحد أساليب الإصلاحات الاقتصادية وهي تعد من أبرز سياسات التحرر الاقتصادي (خالفي، 2007، صفحة 87).

- تعتبر كذلك الخصوصية في القانون الاقتصادي الجزائري بأنها عملية الانتقال من فكرة الملكية العامة للدولة وتصبح ملكيتها لصالح أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقانون الخاص، وهذا الانتقال يكون في الأصول المعنوية أو المادية للمؤسسة العامة أو في جزء منها، أو عن طريق تحويل تسييرها إلى أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقانون الخاص وذلك من خلال الاعتماد على صيغ تعاقدية يتم فيها تحديد كيفية تحويل التسيير وشروطه وممارسته (فريمش، 2011-2012، صفحة 261).

لجأت السلطات العمومية الجزائرية إلى اختيار أحد الخيارات الاقتصادية المتعلقة بالمادتين 24 و 25 ضمن المرسوم التشريعي رقم 94-08 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتعلق بقانون المالية التكميلي، حيث أن هاتين المادتين تسمحان للمؤسسات العمومية الاقتصادية بفتح رأسمالها للمساهمين الخواص والتنازل عن أصولها وهو ما يطلق عليه الخصوصية الجزئية (صبايحي، 2008-2009، صفحة 104).

يتضح كذلك من خلال المادتين سالفتي الذكر أن المشرع الجزائري أراد أن يباشر عملية الخصوصية قبل أن يتم إعداد برنامج كامل لها، حيث أنه تم اثبات تبني هاتين المادتين في 31 ديسمبر 1994 من خلال المنشور الصادر عن رئيس الحكومة رقم 44، المتضمن لكيفية تطبيق أحكام هاتين المادتين، كل هذا تمهيد لعمالية واسعة النطاق تتمثل في تخلي الدولة عن جزء من نشاطها الاقتصادي يتم تأطيرها بقانون الخصوصية (صبايحي، 2008-2009، صفحة 104، 105).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

بعد ذلك أصدر المشرع الجزائري العديد من القوانين المتعلقة بخصوصية المؤسسات العمومية والمنظمة لها ففي 26 أوت 1995 صدر الأمر رقم 95-22، حيث حددت هذه القوانين جميع القواعد العامة بغية خوصصة المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه، وعليه فقد نصت هذه القوانين صراحة على مفهوم الخوصصة ومعناه (الداوي، 2009، صفحة 270).

وقد أثبتت هذه القوانين أن الخوصصة في الجزائر تعني القيام بالعديد من المعاملات التجارية تتجسد فيما يلي:

- تكون عن طريق نقل ملكية كل الأصول المعنوية أو المادية للمؤسسة العمومية، أو جزء منها، لصالح أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقانون الخاص.

- أو عن طريق تحويل تسيير نشاط المؤسسات العمومية إلى أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقانون الخاص، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على صيغ تعاقدية يتم فيها تحديد كفاءات تحويل التسيير وشروطه وممارسته (الداوي، 2009، صفحة 271).

كما أكدت جل القوانين الصادرة آنذاك والمنظمة لعملية الخصخصة أن الدولة الجزائرية ستبقى ضامنة لاستمرار تقديم الخدمة العامة عندما يتم خوصصة المؤسسات العمومية التي كانت تضطلع بمهمة الخدمة العامة (الداوي، 2009، صفحة 271).

نتيجة نقص التجربة وغياب الإرادة الفعلية وعدم وضوح الرؤية لدى الطبقة السياسية من أجل المضي في عملية خوصصة المؤسسات، وكذلك فإن الظروف السياسية والاقتصادية التي أحاطت بصدر القانون رقم 95-22 والثغرات والنقائص العديدة التي تخللته عند صدوره كان من الضروري اجراء عليه العديد من التعديلات قبل الانطلاق في تطبيقه، وعلى هذا الأساس في 19 مارس 1997 صدر الأمر رقم 97-12 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-22 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية في الجزائر (بن نعمون، 2017، صفحة 163).

وهذا الأمر قد شمل العديد من التعديلات حيث أنها مست 10 مواد من القانون 95-22، وبالتالي فإن المشرع الجزائري قد حاول من خلالها تدارك بعض الثغرات وتوضيح العديد من المسائل بالموازاة مع إضفاء نوعا من المرونة على إجراءات الخوصصة، حيث أنه قام بإلغاء السهم النوعي الذي كان يعطي للدولة حق تدخلها في جميع المؤسسات العمومية بعد خوصصتها، كما قام بإدراج بعضا من الترتيبات القانونية الجديدة المتعلقة بالتنازل لفائدة عمال المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تم خوصصتها (بن نعمون، 2017، صفحة 163).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

كما صدر تشريع جديد سنة 1995 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتمثل في الأمر رقم 95-25 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، حيث أسس هذا التشريع للشركات القابضة العامة وبالتالي أسهم في منح المؤسسات العمومية الامتيازات الخاصة بالملكية وتقديم ملحوظ في استقلالية تسييرها، كما عرفت سنة 1995 تشريع جديد والمتمثل في الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، الذي أسس للشركات القابضة العامة مما أسهم في تقدم ملحوظ في استقلالية التسيير للمؤسسات العمومية والذي منحها كل الامتيازات الخاصة بالملكية (فريمش، 2011-2012، صفحة 267).

كذلك نتج عن الأمر رقم 95-25 خلط كبير بسبب عدم الوضوح في الجانب المؤسساتاتي والقانوني للخصوصية، خاصة بعد زيادة عدد المتدخلين في هذه العملية وبالرغم من وجود المجلس الوطني للخصوصية تم إضافة هيئة الشركات القابضة التي تتمتع بصلاحيات خوصصة المؤسسات العمومية، كل هذا أدى إلى تأزم الوضعية وظهور عدة صراعات بسبب غياب الاتصال المؤسساتاتي، مما أدى إلى تأخر عملية الخوصصة إلى غاية سنة 1998 بعد نشر القائمة الأولية للمؤسسات التي تم عرضها للخصوصية وبناتج ضعيفة (فريمش، 2011-2012، صفحة 267).

يتميز النظام القانوني المتعلق بالخصوصية في الجزائر بالتعقيد بسبب الأطراف المتعددة المتدخلة في عملية الخوصصة وتداخل صلاحياتها، بالإضافة إلى ذلك تميزت إجراءات عملية خوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية بالطابع البيروقراطي البطيء والشروط المعقدة التي فرضت على المستثمرين، وبالتالي جميع هذه الأسباب أظهرت محدودية هذا النظام وشكلت الكثير من العراقيل التي تقف حاجز أمام انطلاق عملية الخوصصة (بن نعمون، 2017، صفحة 164).

وجدير بالذكر أنه بناء على ما سبق تم إصدار قانون جديد المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتمثل في الأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وخصيتها، وأهم ما جاء به هذا القانون توسيع نطاق الخوصصة ليشمل كل القطاعات الاقتصادية، إجراءات لصالح العمال من أجل الحفاظ على السلم الاجتماعي والعمل على تجسيد فكرة الخوصصة التي تم رفضها من قبل الاتحادات العمالية والمجتمع بصفة عامة، وفيما يخص الجهات المكلفة بمهمة عملية الخوصصة هي مجلس الوزراء، شركات تسيير مساهمات الدولة، مجلس مساهمات، لجنة مراقبة عملية الخوصصة، الوزارة المكلفة بالمساهمات (بن نعمون، 2017، صفحة 165).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

بالإضافة الى ما سبق فقد صاحب الفترة الممتدة بين 2001-2009 صدور العديد من النصوص القانونية التي تتضمن الإجراءات المتعلقة بعملية الخصخصة وحل المؤسسات العمومية، ومن بين أهم هذه القوانين الأمر رقم 09-01 الصادر في 22 جويلية 2009 المتعلق بقانون الملكية التكميلي لعام 2009، وقد جاء فيه تقييد الاستثمارات الأجنبية في إطار الشراكة مع المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث تمثل المساهمة الوطنية بنسبة 51% وإلغاء الخصخصة الكلية للمستثمرين الأجانب (بن نعمون، 2017، صفحة 166،165).

بناء على ما سبق نستنتج أن الخصخصة هي نقل أو تحويل جزء من أملاك الدولة للقطاع الخاص بغية الشراكة في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية وتطويرها وتميئتها، وأن التطور القانوني لمسار الخصخصة في الجزائر مر بالعديد من الإجراءات والتعديلات القانونية بغية التقليل من حدة الثغرات والغموض في القواعد العامة التي تنظم عملية الخصخصة وتبسيط معالمها بغية تجسيدها على أكمل وجه.

ب. أهداف الخصخصة

تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بعدما تبنت خيار خصخصة مؤسساتها العمومية يمكن ذكر بعض من هذه الأهداف على النحو التالي:

- تحقيق فعالية اقتصادية كبيرة تقوم على أساس النمو الاقتصادي المتزايد وتوفير العديد مناصب الشغل والقضاء على البطالة (فريمش، 2012-2011، صفحة 263).
- تنمية وتطوير وترقية القطاع الخاص من خلال تحويل القطاع العام الى القطاع الخاص، ووضع الآليات اللازمة لمراقبته وضبطه (الداوي، 2009، صفحة 271).
- تعويض نمط التسيير السياسي بنمط جديد قائم على الاقتصاد العقلاني (فريمش، 2012-2011، صفحة 263).
- الاستخدام الأمثل للموارد النادرة، عن طريق إخضاع القطاع الخاص والعام لقواعد السوق (الداوي، 2009، صفحة 271).
- القضاء على الجمود البيروقراطي (فريمش، 2012-2011، صفحة 263).
- تحسين الوضع المالي للقطاع العام عن طريق التصفية، ونقل ملكيتها إلى القطاع الخاص أو إلى برامج إعادة التأهيل، وتنمية جميع الهيئات المالية التي تستخدم كركيزة أساسية لنجاح سيرورة الخصخصة (الداوي، 2009، صفحة 272).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

- تخفيض عجز الميزانية على المدى المتوسط، واستخدام جميع عائداتها من أجل تسديد الديون وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي (فريمش، 2011-2012، صفحة 263).
- تحسين الوضع القانوني للاقتصاد، ويكون ذلك من خلال اختيار أفضل الوسائل التنظيمية والأكثر عقلانية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية (الداوي، 2009، صفحة 272).
- المشاركة في تقوية تنافسية المؤسسات المالية وعصرنتها لأنها تعمل على تحسين سيولة السوق بالإضافة الى قدرته على جذب الإذخار الأجنبي (فريمش، 2011-2012، صفحة 263).
- التقليل من العبء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الذي كان يتقل كاهل ميزانية الدولة، وتطوير سوق الأسهم وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال (الداوي، 2009، صفحة 272).
- تطوير المشاركة الشعبية بواسطة تشجيع مشاركة العمال في رأسمال مؤسساتهم، وتشجيع الشفافية في المعاملات والقضاء الكلي على الممارسات غير الأخلاقية (فريمش، 2011-2012، صفحة 263).
- توفير مناصب شغل جديدة على المدى البعيد، وكذلك تنمية وتعزيز سوق المنافسة من أجل الالتحاق بالسوق الدولية خاصة ميدان التكنولوجيا ورأس المال (الداوي، 2009، صفحة 272).

ج. مجالات تطبيق الخصوصية

- تنص المادة 02 من الأمر رقم 95-22 على العديد من القطاعات التي تعتبرها خاضعة لقواعد السوق والمنافسة وقابلة للخصوصية تتمثل هذه القطاعات فيما يلي:
- النشاط التجاري: مثل التوزيع والتجارة.
 - النشاط الخدماتي: كالنقل البري للمسافرين ونقل البضائع، الفنادق، الخدمات المطارية والمينائية، التأمينات.
 - النشاط الصناعي: مثل الصناعة الزراعية الغذائية، صناعة النسيج، الصناعات الصغيرة، الصناعات التحويلية.
 - نشاط انجاز الدراسات: كالري، البناء والاشغال العمومية (طبيبي و التونسي ، 2018، صفحة 145، 146).
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن تطبيق برنامج الخصوصية في الجزائر يتم في كل المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبالتالي فهي معنية بتجسيد نظام الشراكة مع القطاع الخاص سواء الأجنبي أو الوطني في حدود النسبة المسموح بها التي قدرت ب 51 % بالنسبة للدولة و 49 % بالنسبة للقطاع الخاص، غير أن المشرع الجزائري استثنى بعض المؤسسات الاستراتيجية التي لا تدخل ضمن نطاق الخصوصية كمؤسسات الجيش والدفاع الوطني.

د. معيقات الخصخصة

تعد عملية الخصخصة في الجزائر أهم الإصلاحات الاقتصادية، حيث أنها مست كل المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق تخلي الدولة عن جزء من نصيبها في تسيير النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص، بغية النهوض بالاقتصاد الوطني وجلب الاستثمار الأجنبي والتقليل من عجز الميزانية التي أثقلت كاهل الدولة، والتوجه نحو الاندماج في اقتصاد السوق وتقوية منافسة المؤسسات العمومية الاقتصادية وضمان استمراريتها في السوق، فوضع المشرع الجزائري العديد من القوانين والتي تنظم هذه العملية وإنشاء العديد من الوزارات التي تتولى مهمة الخصخصة مثل المجلس الوطني للخصخصة ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلا أن التجسيد الفعلي والحقيقي لبرنامج الخصخصة في الجزائر تشوبه العديد من المعوقات يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

- مسار الخصخصة في الجزائر ظل محدودا من حيث النتائج إلى غاية 2004 وهذا راجع الى السلطات العمومية التي لم تكن لها أي إرادة واضحة من أجل إقناع جميع الأطراف الفعالة في مجال خصخصة المؤسسات العمومية (خالفي، 2007، صفحة 89).

- يعتبر النظام البنكي الجزائري ضعيفا ليس له القدرة على توفير السيولة المالية اللازمة من أجل تغطية الطلب على القروض من طرف المستثمرين (شبايكي، 2006، صفحة 150).

- لم تستطع الجزائر إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي تحول دون احداث التنمية الحقيقية بسبب القيود المؤثرة على تطور المؤسسات العمومية، فمثلا القطاع المالي يتحكم في جزء كبير من النشاط الاقتصادي، مما يجعلها تقف حاجزا أمام نجاح المؤسسات الأجنبية والوطنية لدخول السوق المالي (خالفي، 2007، صفحة 89).

- مشكلة عدم المرونة القانونية في الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالميدان القانوني الإداري وقانون العمل اللذين يجب أن يتم تكييفهما وفقا لسياسة الخصخصة (شبايكي، 2006، صفحة 150).

- طالبت الحكومة الجزائرية بفتح رأسمال العديد من المؤسسات العمومية سواء عبر الشركات القابضة أو عن طريق البورصة غير أن هذه العملية لم تكمل بأي نجاح باستثناء مجمع صيدال، الأوراسي والرياض، وهذا إلى غاية سنة 2004 وهذا حسب الجمعية الوطنية للشركات التابعة لهذا الإجراء فإنه من مجموع 1174 مؤسسة قدرت نسبتها ب 70 % وأن نسبة 20 % أصبحت مهددة بالغلاق وقد أغلقت 10 % خلال سنتين (خالفي، 2007، صفحة 90).

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

-مشكلة التضخم في الجزائر التي لاتزال دون الأرقام الدنيا المطلوبة بين 4% و5% (شبايكي، 2006، صفحة 150).

-لم تستطع الدولة الجزائرية من توظيف ما تملكه المؤسسات العمومية من أموال بسبب عدم قدرتها على تكييف طرق تسييرها مع المتطلبات التي تعرفها التحولات الحاصلة على الصعيد العالمي وبسبب مشاكل أخرى كعدم قدرتها على تحسين خدماتها المالية، الأموال التي منحت للبنوك لم تسترد، عدم قدرتها على توفير الشروط اللازمة لدخول المؤسسات للبورصة، طول فترة الحصول على القروض (خالفي، 2007، صفحة 89).

وفي الأخير يمكننا القول أن سياسة الخصخصة في الجزائر تعد من أهم الإجراءات الحتمية لإصلاح الاقتصاد الوطني، واخراجه من حالة الركود والنهوض به لمواكبة التغيرات الحاصلة على الصعيد العالمي من أجل الاندماج في اقتصاد السوق، فاستطاعت الدولة الجزائرية تحقيق نقلة نوعية تمكنت من خلالها من خصصت المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق فتح المجال أمام القطاع الخاص من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية.

غير أن تطبيق برنامج الخصخصة في الجزائر تميز بالبطء في التنفيذ، بسبب مجموعة من المعوقات كالقيود التي تضعها الدولة أمام المستثمرين الخواص، إذ لا يمكن نجاح برنامج الخصخصة مالم يتم توفير البيئة المناسبة من خلال تعبئة وتجنيد كل الجهود وتوفير المناخ الاستثماري الملائم بغية تحقيق النتائج المرجوة من الخصخصة.

4.3.3 البرامج التنموية في الجزائر من 2001 إلى غاية 2030

بعد سنة 1998 طبقت الجزائر العديد من الإصلاحات للتخفيف من حدة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي لازالت تعاني منها ويمكن عرض هذه الإصلاحات على النحو الآتي:

➤ برنامج الإنعاش الاقتصادي من 2001 إلى 2004

في جوان 2001 قامت الحكومة الجزائرية بالإعلان عن مشروع حكومي جديد ذو طبيعة اقتصادية أطلق عليه اسم برنامج الإنعاش الاقتصادي، وقد حددت مدته تطبيقه بثلاث سنوات بغية إنعاش المحيط الاقتصادي، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، وعليه فان هذا البرنامج يعمل على دعم النشاطات المنتجة للقيمة المضافة والثروة، والنشاطات الموفرة لمناصب الشغل من أجل الحد من الفقر والتقليل من حدة البطالة وتحسين مستوى المعيشة، كذلك دعم التوازن الجهوي من أجل تنشيط الفضاءات الريفية وأيضاً تدعيم

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الخدمات العمومية في مجال النقل والري والمنشآت القاعدية قصد تحقيق التنمية المحلية (قندوز و آخرون، 2017، صفحة 194).

يسعى أيضا هذا البرنامج إلى دعم الأنشطة التجارية وخلق وظائف جديدة من خلال استثمار المال العمومي في البنية الأساسية، أي تحريك النشاط الاقتصادي بعدما كان يعاني من شبه ركود في جميع آلياته، بالإضافة لتحفيز الاستثمار الخارجي والداخلي وغيرها (ناصر، 2009-2008، صفحة 23).

كذلك يعمل هذا البرنامج على تدارك التأخر الذي سجل على مدار عشر سنوات من الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها الدولة الجزائرية، ويسعى إلى تخفيض تكلفة الإصلاحات المنجزة، والمساهمة في دفع عجلة الاقتصاد من جديد والمحافظة على استدامة التوازنات التي تم تحقيقها على مستوى التوازنات الكلية، وقد سخر لهذا البرنامج غلاف مالي قدر ب 6.9 مليار دولار أي ما يعادل 525 مليار دج (قندوز و آخرون، 2017، صفحة 194)، (أنظر الجدول رقم 11 أدناه).

الجدول رقم(11): التوزيع القطاعي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي

الوحدة مليار دج

القطاع	2001	2020	2003	2004	المجموع	النسبة%
الهياكل قاعدية والاشغال الكبرى	100.7	70.2	37.3	2.0	210.5	40,1
دعم قطاع الفلاحة والصيد البحري	10.6	20.3	22.5	12.0	65.4	12,4
تنمية محلية وبشرية	71.8	72.8	53.1	6.5	240.2	38,8
دعم الاصلاحات	30	15.0	-	-	45.0	8,6
المجموع	205.4	185.9	113.9	20.5	525.0	100

المصدر: مقتبس من: (عبد الجليل، 2017-2016، صفحة 89).

بعد قراءة كل متغيرات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن الدولة الجزائرية ركزت جل اهتماماتها على قطاع الهياكل القاعدية والأشغال الكبرى، وإذ أنها خصصت لهذا القطاع الحصة الكبرى من المبلغ الإجمالي المخصص لهذا البرنامج على مدار أربع سنوات حيث قدرت ب 210.5 مليار دج أي ما يعادل نسبة 40,1%، وهذا يشير إلى أن الحكومة الجزائرية تسعى إلى تدارك التأخر المسجل على مدى عشرة سنوات بسبب الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الدولة الجزائرية منذ سنة 1986 خاصة بعد انهيار أسعار النفط، ودخولها في أزمة مالية كبيرة، وعليه فإن دعم هذا القطاع سيساهم بشكل كبير في انعاش الاقتصاد الجزائري من خلال تحفيز الاستثمار الأجنبي في مجال الهياكل القاعدية، والابتعاد كل البعد عن الاعتماد

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

على قطاع المحروقات في تمويل المشاريع، وبالتالي توفير فرص عمل جديدة والتقليل التدريجي من حدة البطالة، كل هذا يساهم بشكل كبير في تحسين المستوى المعيشي وتحريك النشاط الاقتصادي بعدما كان يعاني من ركود كبير.

أما قطاع التنمية المحلية والبشرية فقد احتل المرتبة الثانية، حيث خصص له مبلغ 240.2 مليار دج من المبلغ الإجمالي المخصص لمشاريع هذا البرنامج وقد قدرت نسبته بـ 38,8%، وهذا يؤكد مسعى الحكومة للنهوض بأعباء الجماعات المحلية، من خلال تنشيط المناطق الريفية وتوفير كل المرافق العمومية اللازمة لتزقيتها، تدعيم الخدمات العمومية كالنقل والمنشآت القاعدية، بناء المدارس كل هذا سيرفع من معدل التنمية البشرية ويقلل من نسبة الفقر ويحد من نسبة البطالة، ويحسن المستوى المعيشي للمواطنين. بينما بقية القطاعات فقد خصصت لها مبالغ بسيطة لتمويل المشاريع المتعلقة بقطاعة الفلاحة والصيد البحري وقطاع دعم الإصلاحات.

وعليه يمكن القول أن استراتيجية التنمية المتبعة من قبل الحكومة الجزائرية وفقا لبرنامج الإنعاش الاقتصادي تسعى إلى النهوض بأعباء المجتمع المحلي، ودفع عجلة النمو الاقتصادي والحفاظ على استدامتها، من خلال تركيزها على المجالات المنتجة للثروة والموفرة لمناصب الشغل لهذا فقد خصصت مبالغ مالية ضخمة لها، غير أنها تبقى مرهونة بمدخيل قطاع المحروقات في تمويل مختلف المشاريع وهذا يعتبر من بين الأسباب التي تعيق نجاح استراتيجية التنمية في الجزائر.

➤ البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي من 2005 إلى 2009:

يندرج هذا المخطط ضمن سلسلة المخططات التنموية الخماسية التي قامت بإعدادها الحكومة الجزائرية، من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تم تخصيص مبلغ 55 مليار دولار للمخطط التكميلي لدعم النمو الاقتصادي (نايلي و بخوش، 2020، صفحة 635)، والهدف الرئيسي من هذا المخطط هو تدارك التأخر التكنولوجي والاقتصادي، والتقليل من حدة البطالة خاصة لدى الفئة الشبابية بغية اندماج الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي، وقد تم تحديد الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج على النحو التالي: عصنة الخدمات، تحسين مستوى شروط معيشة السكان، دعم التنمية الاقتصادية، تنمية البنية التحتية المتعلقة بالهياكل القاعدية، تنمية التكنولوجية الحديثة في مجال الاعلام والاتصال (ناصر، 2009-2008، صفحة 24).

هذا البرنامج جاء كامتداد لمواصلة سياسة التوسع في الانفاق التي تم الشروع في تطبيقها مع بداية سنة 2001، وتعد قيمة هذا البرنامج مرتفعة فقد اعتبر كخطوة جديدة غير مسبوقه في تاريخ الاقتصادي

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

الجزائري، ويتضمن هذا البرنامج محورين، الأول يقوم على بعث برنامج استثماري بغية مكافحة البطالة وتنشيط القطاعات الاقتصادية حيث رصد له غلاف مالي قدر ب 4202.7 مليار دج أي حوالي 55 مليار دولار (عبد الجليل، 2016-2017، صفحة 89).

أما المحور الثاني فيقوم على أساس التحكم في الانفاق الجاري من خلال تحسين إدارة الدين العام، والحفاظ على استقرار كتلة الأجور، وقد تم بعث العديد من المشاريع من خلال هذا البرنامج مع شركاء أجنب، من بينها الطريق السيار شرق غرب على مسافة 1200 كم، إمداد الأرياف بالغاز والكهرباء، إنجاز مليون وحدة سكنية، طرح برنامج تنمية الجنوب والهضاب العليا، تحلية مياه البحر، وتطوير الزراعة ودعمها، ومن خلال هذا البرنامج عرف حجم الاستثمار في القطاع العمومي معدلات نمو مرتفعة جدا (عبد الجليل، 2016-2017، صفحة 89)، (انظر الجدول رقم 12 أدناه).

الجدول رقم(12): المخصصات المالية للبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي خلال الفترة الممتدة من 2005-

2009

الوحدة مليار دج

القطاعات	المبلغ	النسبة %
برنامج تطوير المنشآت الأساسية	1703.1	40,5
برنامج دعم التنمية الاقتصادية	337.2	8
برنامج تطوير التكنولوجيات الجديدة للاتصال	50	1,2
تطوير الخدمة العمومية وتحديثها	203.9	4,8
برنامج تحسين ظروف معيشة السكان	1908.5	45
مجموع البرنامج الخماسي 2009-2005	4202.7	100

المصدر: مقتبس من: (عبد الجليل، 2016-2017، صفحة 91).

من خلال قراءة متغيرات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبلغ المخصص لبرنامج تحسين ظروف معيشة السكان ضخم حيث قدرت قيمته ب 1908.5 مليار دج أي بنسبة 45 % من المبلغ الإجمالي بغية توفير العيش الكريم للمواطنين من خلال القضاء على السكنات الهشة، بناء المدارس وتجهيئتها، بناء المستشفيات وتعزيز أنظمة الصحة في المناطق الريفية، تهيئة المرافق الثقافية والرياضية.

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

ثم يليه في المرتبة الثانية برنامج تطوير المنشآت الأساسية وقد خصص له مبلغ 1703.1 مليار دج بنسبة 40,5% كدعم تكنولوجيا الاعلام والاتصال، تطوير المنشآت الأساسية المتعلقة بالموارد المائية من أجل الحفاظ على الأمن المائي بغية تحسين معدلات النمو الاقتصادي.

ثم يأتي في المراتب الأخرى على التوالي كل من برنامج دعم التنمية الاقتصادية، ثم برنامج تطوير الخدمة العمومية وتحديثها، ثم برنامج تطوير تكنولوجيا الاتصالات الجديدة حيث خصص لهم مبالغ مالية زهيدة مقارنة مع متطلبات تطوير القطاع الاقتصادي والاجتماعي وتنميته، وبالتالي فان الاستراتيجية التنموية التي خطت لها الجزائر تركز على القطاعات الحساسة التي تخلق الثروة وأهملت القطاعات الأخرى، بالرغم من أن لها دورا كبيرا في تحقيق التنمية ودفع عجلة النمو الاقتصادي إذا تم تسليط الضوء عليها والاهتمام بتطويرها.

➤ برنامج توطيد النمو الاقتصادي أو البرنامج الخماسي للتنمية من 2010 إلى 2014

من الجدير بالذكر أن المخطط الخماسي 2014/2010 من بين أهم المخططات التي قامت بوضعها الدولة الجزائرية من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني فقد بدأت منذ سنة 2001، لهذا فقد خصصت لهذا المخطط مبلغ ضخم قدر ب 21214 مليار دج أي ما يعادل 286 مليار دولار (نايلي⁴، 2017). اتخذت أهداف برنامج التنمية الخماسي طابعا استراتيجيا وهذا راجع للميزانية الضخمة التي خصصت لهذا البرنامج، وقد تمثلت هذه الأهداف في:

-مكافحة البطالة عن طريق استحداث ما يقارب 03 ملايين منصب شغل

-دعم التنمية البشرية التي تعد الركيزة الأساسية لأي برنامج اقتصادي واجتماعي، من أجل تعزيز تماسك أفراد المجتمع بهويتهم.

-تحسين ظروف العيش في المناطق الريفية عن طريق توفير الماء الصالح للشرب، الكهرباء والغاز، دفع عجلة قطاع الاشغال العمومية وتنميتها لفك العزلة عن كل المناطق.

-تحسين مناخ الاستثمار من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات اللازمة لترقية الصادرات خارج المحروقات، تطوير المحيط المالي والقانوني والإداري للمؤسسة، إنعاش الصناعة الوطنية وتنميتها

-ترقية وتطوير اقتصاد المعرفة ويتم ذلك عن طريق دعم البحث العلمي وترقيتها وتعميم التعليم والقضاء على الأمية، تعميم الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرافق العمومية وداخل المنظومة الوطنية التعليمية (بن الحاج جلول و شريط، 2016، صفحة 116،117).

-مواصلة التجديد الفلاحي وتحسين الأمن الغذائي وتطويره، وتهيئة الموارد الطاقوية والمنجمية في البلاد.

-تهيئة القدرات السياحية والصناعة التقليدية (بن الحاج جلول و شريط، 2016، صفحة 117)، (أنظر الجدول رقم 13 أدناه).

الجدول رقم(13): مضمون البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014

الوحدة مليار دج

النسبة المئوية %	المبلغ	البرنامج
8,16	1666	تحسين وتطوير الخدمات العمومية
31,5	6448	المنشآت القاعدية الأساسية
49,5	1.122	التنمية البشرية
7,7	1566	دعم التنمية الاقتصادية
1,2	250	البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للاتصال
1,8	360	الحد من البطالة
100	21214	المجموع

المصدر: مقتبس من: (بن محمد، 2020، صفحة 48).

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن برنامج التنمية البشرية احتل المرتبة الأولى حيث أخذ أكبر حصة من المبلغ الإجمالي وقدرت قيمتها ب 1.122 مليار دج بنسبة 49,5% ، كل هذا يبين لنا حرص الدولة وتوجهها للاهتمام أكثر بالعنصر البشري وتدارك التأخر في هذا الجانب، لهذا خصصت مبالغ ضخمة بغية بناء المدارس الجديدة والمطاعم المدرسية، تهيئة المدارس القديمة، بناء المستشفيات والقاعات الرياضية وبناء المراكز الثقافية، بناء المستشفيات وتجهيزها، القضاء على السكنات التصديرية وبناء السكنات الجديدة، دعم مناطق الظل وتزويدها بالماء والكهرباء والغاز، مكافحة البطالة من خلال استحداث مناصب شغل جديدة.

بينما احتل برنامج المنشآت القاعدية الأساسية المرتبة الثانية فقد خصص له مبلغ 6448 مليار دج وقد قدرت نسبته ب 31,5% من المبلغ الإجمالي، حيث وجه هذا المبلغ لتجديد السكك الحديدية تعبيد الطرقات وتهيئتها، وتحسين النقل العمومي وتطويره، تحديث الهياكل القاعدية للموانئ والمطارات، والسكك الحديدية، المحافظة على البيئة وتوفير الامكانية اللازمة لتسيير النفايات وطرق ردمها بعيدا عن المناطق

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

السكنية، وتوفير الوسائل اللازمة لإعادة رسكلة النفايات كالبلاستيك والزجاج والورق للاستفادة منها مما ينعكس بالإيجاب على نمو الاقتصاد الوطني.

أما برنامج تحسين وتطوير الخدمات العمومية فقد احتل المرتبة الثالثة وقد خصص له مبلغ 1666 مليار دج بنسبة 8,16% من المبلغ الإجمالي حيث وجه هذا المبلغ لتنمية الجماعات المحلية وتطويره، كتوفير الأمن، الحماية المدنية، والصحة، بناء المدارس، بناء الجامعات، توفير مناصب شغل، وتشجيع مشاركة المواطن في تسيير الشأن المحلي وغيرها.

أما برنامج دعم التنمية الاقتصادية فقد احتل المرتبة الرابعة وخصص له مبلغ 1566 مليار دج بنسبة 7,7% من المبلغ الإجمالي حيث وجه هذا المبلغ لدعم قطاع الصيد البحري والزراعة والرّي، إنشاء المناطق الصناعية وتنويع الصناعات التحويلية، دعم المؤسسات المتوسطة والصغيرة من أجل النهوض بالتنمية على المستوى المحلي وتوفير مناصب الشغل بغية التقليل من حدة البطالة، مما يؤدي إلى تحقيق تنمية اقتصادية شاملة.

كذلك فقد احتل برنامج الحدّ من البطالة المرتبة الخامسة، وقد خصص لهذا البرنامج مبلغ 360 مليار دج بنسبة 1,8% من المبلغ الإجمالي حيث تم توجيه هذا المبلغ في إنشاء العديد من البرامج والأجهزة ذات البعد الاجتماعي، التي تسعى إلى التخفيف من حدة البطالة، وآثارها السلبية خاصة في أوساط الشباب، كاستحداث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير أكبر عدد من مناصب الشغل للمواطنين العاطلين عن العمل.

بينما برنامج البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للاتصال فقد احتلت المرتبة الأخيرة وخصص له مبلغ 250 مليار دج بنسبة 1,2%، وقد وجه هذا المبلغ لتسخير الوسائل والأساليب والتقنيات الحديثة لتطوير التعليم بمختلف أطواره والبحث العلمي، تجسيد الحكومة الالكترونية من خلال تحقيق متطلبات التعليم الالكتروني، تسهيل عملية الحصول على المعلومات، توفير الانترنت في انجاز البحث العلمي والاستفادة من الدورات التدريبية عن بعد سواء داخل الوطن أو خارجه وغيرها.

➤ برنامج توظيف النمو الاقتصادي 2015-2019

حسب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 15-205 المؤرخ في 11 شوال عام 1436 الموافق 27 يوليو سنة 2015، يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 143-302 الذي عنوانه "صندوق تسيير عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة بعنوان برنامج توظيف النمو الاقتصادي 2015-2019، فان هذا البرنامج جاء لتكملة البرامج التنموية التي سبقته حيث أنه يغطي جميع عمليات الاستثمارات العمومية

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2019 (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية العدد 41، 2015، صفحة 17).

يعد برنامج توطيد النمو الاقتصادي من بين أهم الدعائم التنموية في الفترة الراهنة حيث انه جاء في ظروف خاصة كانت تمر بها الدولة الجزائرية جراء انخفاض العائدات الجباية البترولية مما تسبب في انخفاض المداخيل (بقليل و بن واضح ، 2017 ، صفحة 652)، ويمكن ذكر أهداف هذا البرنامج على النحو التالي:

-تحسين الظروف المعيشية للمواطنين بغية الحفاظ على المكاسب الاجتماعية من خلال القضاء على السكنات الهشة، تزويد البيوت بالكهرباء والغاز والماء، تحسين الصحة العمومية وغيرها.
-مكافحة البطالة عن طريق استحداث مناصب شغل وتشجيع الاستثمار المنتج للثروة.
-مع حلول سنة 2019 يجب بلوغ نمو قوي في الناتج المحلي الخام أي بمستوى نمو قدره 07% سنويا.

-تحقيق نمو الصادرات بعيدا عن قطاع المحروقات من خلال التنويع الاقتصادي، والاهتمام أكثر بالتنمية الفلاحية لأنها المساهم الرئيسي في تحقيق الأمن الغذائي وتنويعه.
-إيلاء عناية خاصة بالتنمية البشرية عن طريق التكوين وتشجيع ترقية اليد العاملة المؤهلة (مسعودي زكرياء، 2017، صفحة 221).

وَجذير بالذكر ان استمرار الانخفاض في سعر البترول سنة 2015 دفع بالسلطات في الجزائر لتدارك الوضع الاقتصادي فقامت بتبني إجراءات عديدة بغية ترشيد النفقات العامة، وفي 31 ديسمبر 2016 تم قفل حساب هذا البرنامج وفتح حساب جديد قدر مبلغه ب 300 مليار دج باسم برنامج الاستثمارات العمومية، والذي أعطى صورة عن تخفيض تمويل هذه البرامج خلال الفترة المتبقية 2017-2019، أيضا تم تجميد جميع العمليات التي يتم الشروع في إنجازها بعد، كما صاحب ذلك الكثير من الإجراءات التي تدخل ضمن حيز سياسة ترشيد النفقات العامة بغية الحد من البطالة وتحقيق المنو الاقتصادي (مسعودي زكرياء، 2017، صفحة 221).

➤ النموذج الجديد للنمو الاقتصادي 2016-2030

برنامج النموذج الجديد للنمو الاقتصادي في الجزائر يتمحور على العديد من الجوانب والإجراءات والتدابير الاستعجالية بغية معالجة جل الاختلالات والعجز في الميزانية ومحاولة التحول الاقتصادي وتنويعه

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

قصد الوصول الى اقتصاد قوي يتميز بالاستقرار والتنوع خارج قطاع المحروقات (بوعزيز و بن خديجة، 2017، صفحة 91).

ففي سنة 2016 اعتمدت الجزائر نموذجا جديدا للنمو الاقتصادي يستند الى نهج متجدد للسياسة المالية خلال الفترة الممتدة من سنة 2016 الى غاية سنة 2019، وهذا النموذج يسلط الضوء على الأهداف التي يجب تحقيقها في قسم الميزانية لسنة 2019 يمكن عرضها كالآتي:

- تحسين معظم الإيرادات المتأتية من الضرائب العادية التي يمكن من خلالها تغطية جميع النفقات التشغيلية.

- يجب تخفيض عجز الميزانية خلال هذه الفترة.

- لا بد من تعبئة الموارد الإضافية اللازمة في السوق المالية الداخلية أو المحلية (République

•Algérienne Démocratique et Populaire Ministère des Finances, 2016, p. 2)

- وضع آليات للتشاور بين الشركات والسلطات العمومية بغية ترويج الحكومة الاقتصادية عن طريق إنشاء نظام جديد للاستثمار الوطني فيما يتعلق بكل التجهيزات العمومية بالإضافة الى انشاء نظام جديد متعلق بالمعلومات الإحصائية ودعم تقييم السياسات العمومية.

- الاستمرار في صلاح النظام البنكي حيث يتم ذلك من خلال انشاء بنك بريدي يقوم على أساس شبكة واسعة للبريد، دعم قدرات الحكومة بغية إدارة المخاطر المتعلقة بسعر الصرف والقروض من خلال وضع نظام تقييم المؤسسات وتصنيفها حسب درجة المخاطر، بالإضافة إلى إصلاح جميع إجراءات التحصيل خاصة في حالة عدم الالتزام بداد الديون من طرف المقترضين وتقصيرهم (بن عدة و لكل محمد، 2022، صفحة 413).

ومن ناحية أخرى يستند على منظور التنويع وتحول الاقتصاد الوطني بحلول سنة 2030، حيث يحدد النموذج الجديد للنمو الاقتصادي الأهداف المستهدفة خلال الفترة الممتدة من 2020 الى غاية 2030، حيث يسعى الى تحقيق ما يلي:

- زيادة مرتفعة في دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي التي ينبغي ان تتضاعف ب 2.3 مرة.

- مسار مستدام من اجل نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 6.5% سنويا.

- مضاعفة مساهمة الصناعة التحويلية ورفعها من حيث القيمة المضافة من الناتج المحلي الإجمالي

من 5.3 % سنة 2015 إلى 10 % سنة 2030.

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

- التحول في المجال الطاقوي الذي يمكن من خلاله خفض معدل النمو السنوي لاستهلاك الطاقة من 6% سنة 2015 الى 3% بحلول سنة 2030، ويجب استخراج ما هو ضروري فقط من باطن الأرض.
- تطوير القطاع الزراعي من أجل تحقيق هدف الأمن الغذائي وتوسيع إمكانياته في مجال تنويع الصادرات.

- تنويع الصادرات من أجل دعم تمويل النمو الاقتصادي المتسارع (République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère des Finances, 2016, p. 2)

تمثلت مراحل برنامج النمو الاقتصادي الجديد في ثلاثة مراحل يمكن ذكرها على التوالي كآتي:
المرحلة الأولى من 2016 إلى 2019 وتعد مرحلة الانطلاق تمتاز بنمو تدريجي للقيم المضافة في العديد من القطاعات نحو المستويات المستهدفة.

المرحلة الثانية من 2020-الى 2025 ويطلق عليها اسم المرحلة الانتقالية تهدف على تدارك تأخر الاقتصاد الوطني وتنميين كل القدرات الخاصة من أجل الارتقاء بالمستوى الاقتصادي.

المرحلة الثالثة تمتد من 2026 إلى غاية 2030 وتعد مرحلة الاستقرار أو التقارب والتي عند نهايتها يستنفذ الاقتصاد الوطني إمكانياته بغية اللحاق بركب التطور وتتمكن كل متغيراته من الالتقاء عند نقطة التوازن (République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère des Finances, 2016, p. 11)

وفي الأخير يمكن القول ان الجزائر من خلال النموذج الجديد للنمو الاقتصادي حاولت من خلاله بالاعتماد على العديد من سياسات الإصلاح الاقتصادية بغية تحقيق التحول الهيكلي وتنويع الاقتصاد بعيدا عن موارد قطاع المحروقات من خلال اعتمادها على سياسة زراعية وسياسات التحول الى قطاع الطاقات المتجددة واستهلاك ما هو ضروري فقط منها، والسياسة الصناعية وغيرها.

➤ مخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024

خلال انعقاد مجلس الوزراء في 26 جويلية 2020 أصدر الرئيس عبد المجيد تبون مجموعة من التعليمات للحكومة بغية وضع مخطط للإنعاش الاقتصادي حيث حدد محتواه وآجال تنفيذه، من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي بشكل تدريجي ومستدام، خاصة فيما يتعلق برفع الصادرات خارج قطاع المحروقات من أجل أن تبلغ 5 مليار دولار سنة 2021، وتخفيض الواردات لسنة 2020 بمقدار 10 ملايين دولار (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2021، صفحة 49).

وجدير بالذكر ان جائحة كورونا سنة 2020 تسببت في صدمة نفطية جديدة، فسببت ركودا غير مسبوق في النشاط الاقتصادي نتيجة اهتمام الدولة بتدابير احتواء الوباء والوقاية منه (خمخام و بن دنيدينة،

3. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: الواقع ورهانات الإصلاح

2022، صفحة 362)، غير ان هذا الركود حسب رئيس الجمهورية سيعقبه انتعاش تدريجي في النشاط الاقتصادي الوطني ابتداء من الثلاثي الأول لسنة 2021، وان مختلف القطاعات الاقتصادية ستعرف أداء ملحوظ، وسيرتفع معدل نمو الناتج المحلي الخام حيث سينتقل سنة 2021 من 3.98% إلى 4.30% سنة 2022 (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).

تتدرج مجموعة من الدعائم الرئيسية للنمو الجديد ضمن مخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024 والتي تتمثل أساسا في التنمية الصناعية، عن طريق تثمين الموارد الطبيعية، بالإضافة الى مراعاة الآثار البيئية على أساس التنمية المستدامة والاستثمارات الأجنبية المباشرة والمقاولاتية (خمخام و بن دنيدينة ، 2022، صفحة 362).

من أجل ضمان الظروف الملائمة لنجاح مسارات تنشيط المؤسسات والقطاعات تم اتخاذ مختلف التدابير لاسيما ترقية آليات التمويل الجديدة، تحسين مناخ الاستثمار، عدم التمييز بين القطاع العام والقطاع الخاص، رفع التجريم عن فعل التسيير، رقمنة كل القطاعات بغية حوكمة اقتصادية جديدة وشفافية أكبر في مختلف الأنشطة العمومية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2022، صفحة 49).

حددت الحكومة الجزائرية مجموعة من نقاط الارتكاز عن طريق الاعتماد على العديد من القطاعات الرئيسية سعيا منها إلى تعزيز نجاح مخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024 قصد تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال إعادة النظر في مختلف سياساتها القطاعية في ظل عودتها بصفة تدريجية لممارسة نشاطها الاقتصادي نتيجة الركود المترتب عن تبعات وباء كورونا، ويتوقع من هذه السياسة المنتهجة سنة 2021 تحقيق معدلات نمو في الناتج المحلي الخام بنسبة 04% (خمخام و بن دنيدينة ، 2022، صفحة 363)، ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة يجب الاعتماد على العديد من القطاعات من بينها:

-قطاع الفلاحة حيث ان برنامج هذا القطاع أعطيت له الأولوية خاصة فيما يتعلق بكل المسائل ذات الطبيعة الاستراتيجية، حيث أن التأثير يكون بصفة مباشرة محددا بين الفترة 2020-2022 و 2024، وان هذا البرنامج يتضمن تطوير الأنواع الزراعية شديدة التحمل، تنمية الزراعة في المناطق الصحراوية والمناطق الجبلية وغيرها (بن عدة و لكل محمد، 2022، صفحة 415).

-قطاع المحروقات برنامج هذا القطاع سطر له مجموعة من الأهداف كوقف جميع العمليات المتعلقة باستيراد المواد المكررة والوقود قبل الثلاثي الأول من سنة 2021، بعث نشاطات استكشاف البترول والاحتياطات التي لم يتم استغلالها بعد من خلال دراسة دقيقة وعميقة ولا بد ان تكون موثقة، تثمين حقول البترول سواء الموجودة في عرض البحر او على التراب الوطني (خمخام و بن دنيدينة ، 2022، صفحة 363).

-قطاع الصناعة الصيدلانية

لقد تم وضع جميع وحدات الإنتاج شبه الصيدلانية والصيدلانية تحت وصاية ورقابة وزارة الصناعة الصيدلانية، حيث أنها تعمل على تسريع دخول كل الوحدات الجديدة التي يزيد عددها عن 40 وحدة، وفي سنة 2021 تم التوقع اقتصاديا من أجل استيراد قرابة مليار دولار من المنتجات الصيدلانية، كما تم فسح المجال من أجل تطوير الصناعة الصيدلانية الموجهة قصد تلبية الحاجيات الوطنية بنسبة 70 % (بن عدة و لكل محمد، 2022، صفحة 415).

-تنويع مصادر الطاقة تتجه هذه الاستراتيجية لدعم الطاقات المتجددة والبديلة لأن مصادر تمويل الطاقة في الجزائر تتوزع بين 35% و 65% من الغاز الطبيعي، حيث انه في ظل سياسة التنويع في مصادر الحصول على الطاقة تسعى الحكومة الى زيادة تصدير المحروقات عن طريق الاستفادة من الجزء الموجه لتلبية حاجيات الطلب المحلي، تعزيز قدرات المخزون الاستراتيجي لقطاع المحروقات، توجيه الجهود للاهتمام بمجال الطاقة الشمسية في سنة 2020 تقرر ضمن هذا المخطط انشاء المدرسة الوطنية للطاقات المتجددة، العمل على توفير 40 % من انتاج الطاقة الكهرباء بالاعتماد على المصادر المتجددة، تجاوز مرحلة استيراد الألواح الشمسية (خمخام و بن دنيينة ، 2022، صفحة 363،364). بناء على ما سبق يمكن القول أن مخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024 جاء بغية دفع عجلة النمو الاقتصادي بشكل تدريجي ومستدام، من خلال الاعتماد على العديد من القطاعات كتنمية الصناعة، تنويع مصادر الطاقة، تطوير الزراعة وتنميتها في المناطق الصحراوية والجبلية.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرت بالعديد من الأزمات الاقتصادية فتحتم عليها اللجوء إلى المؤسسات المالية العالمية لمساعدتها للخروج من أزمتها المالية، غير أن هذه المؤسسات وضعت العديد من القيود والشروط التي يجب أن تتقيد بها الدولة الجزائرية وتقوم بتطبيق مجموعة من الإصلاحات وتجسيد العديد من البرامج والمخططات التنموية، وتغيير أنماط التسيير التي كانت تنتهجها، ولا يكون ذلك إلا عن طريق فتح المجال أمام القطاع الخاص الأجنبي والوطني، بغية تحقيق التنمية الاقتصادية والتقليل من حدة البطالة، ورفع المستوى المعيشي للسكان، وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات وغيرها.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا الفصل:

- المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرت بالعديد من الإصلاحات غير أنها لازالت تتخبط في نفس المشاكل ولم تستطع دفع عجلة النمو الاقتصادي بسبب اعتمادها بشكل أساسي على قطاع المحروقات وإهمال العديد من القطاعات كالسياحة.

- جهود الدولة الجزائرية لاتزال في مهدها ولايزال طريقها نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي ينمو بشكل بطيء مقارنة مع ما يحدث على المستوى العالمي من انفتاح وتطور اقتصاد الدول والتوسع في نشاطها وتنوعه.

- على الدولة الجزائرية إعادة بناء استراتيجية فعالة تمكنها من تنمية اقتصادها والنهوض به والتحول إلى الاقتصاد العالمي من خلال توفير المناخ الاقتصادي الملائم، وجلب الاستثمارات الأجنبية.

- تكوين الموارد البشرية المؤهلة للنهوض بالاقتصاد الوطني وتعظيم الإيجابيات وتفادي السلبيات التي تؤدي إلى تدهور الوضعية الاقتصادية للدولة وتسبب العجز المالي في ميزانيتها.

- كذلك إقامة شراكة بين الجامعة والمؤسسات العمومية الاقتصادية من أجل تطبيق مخرجات البحث العلمي في نشاط هذه المؤسسات من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ومواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي.

4. استخدامات المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

إدارة المعرفة

1.4 المعرفة في الجزائر وفقا لمؤشر المعرفة العالمي 2021

للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

للمعرفة

2.4 اقتصاد المعرفة في الجزائر

3.4 تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في

مجال إدارة المعرفة

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

تسعى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية جاهدة من أجل إيجاد الوسائل والأساليب التي تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي، من أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، ولا يكون هذا الاندماج إلا من خلال تبني نموذج إدارة المعرفة بغية تسيير أنشطتها ووظائفها في جميع مستوياتها الإدارية. ويقدم هذا الفصل شرحاً تفصيلياً يمكن القارئ من التعرف على النتائج التي حققتها الجزائر في مجال المعرفة وفقاً لمؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021، ومعرفة الجهود التي بذلتها الجزائر بغية الاندماج في اقتصاد المعرفة، وكذلك إبراز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية في مجال تطبيق إدارة المعرفة، وعليه قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول خصص لدراسة المعرفة في الجزائر وفقاً لمؤشر المعرفة العالمي 2021 للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.

المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى اقتصاد المعرفة في الجزائر.

المبحث الثالث خصص لعرض تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في مجال إدارة المعرفة.

1.4 المعرفة في الجزائر وفقاً لمؤشر المعرفة العالمي 2021 للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

في هذا العنصر سيتم عرض مؤشر المعرفة العالمي في الجزائر حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، والتطرق إلى المحاولات والجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية من الاندماج في اقتصاد المعرفة، وإبراز جميع المعوقات التي تقف أمام تقدمها.

1.1.4 مؤشر المعرفة العالمي حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

يقترن مؤشر المعرفة العالمي بمختلف أبعاد الحياة الإنسانية المواكبة لكل متطلبات العصر الحديثة، حيث يهدف هذا المؤشر إلى استطلاع مختلف آفاق المستقبل، حيث سيتم التطرق في هذا العنصر بشكل مفصل ودقيق لمفهوم مؤشر المعرفة العالمي ومكوناته، بالإضافة عرض ترتيب الدول حسب أداء كل دولة من حيث بنيتها المعرفية على النحو التالي:

أ. تعريف مؤشر المعرفة العالمي:

مؤشر المعرفة العالمي يعد زيادة مهمة للرصيد المعرفي العالمي المرتبط ببناء المؤشرات المتعلقة بالتنمية، وهو يوفر البيانات الموثوق بها التي تساعد على استوعاب وفهم التحولات والتحديات على المستوى العالمي ووسائل مواجهتها، وبالتالي يؤدي كل هذا الى استطلاع افاق المستقبل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 01)، حيث أنه يهدف إلى قياس المعرفة كمفهوم شامل يرتبط بمختلف أبعاد الحياة الإنسانية المعاصرة ، وتكريس ذلك يكون في اطار مقارنة منهجية تستند الى رؤية فكرية تركز على تلازمية التنمية والمعرفة ليتحول منظور التنمية القائم على الموارد المالية إلى منظور التنمية القائمة على الموارد المعرفية، ويطلق عليها اسم التنمية الذكية (معزوز و عزوز، 2020، صفحة 97). وعليه يمكن القول أن مؤشر المعرفة العالمي يهدف إلى تحقيق التنمية الذكية، عن طريق الاعتماد بشكل أساسي على الأصول الفكرية، من أجل توفير مختلف البيانات والمعلومات التي تمكننا من فهم كل التحولات الطارئة على الصعيد العالمي.

ب. مكونات مؤشر المعرفة 2021

يتكون مؤشر المعرفة العالمي من عدة مؤشرات فرعية، وكل مؤشر يتكون من عدة محاور يمكن توضيحها في الآتي:

- مؤشر التعليم قبل الجامعي: يتركب من محورين هما رأس المال المعرفي والبيئة التمكينية التعليمية
- مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني: يتكون محورين هما مكونات التعليم التقني والتدريب المهني، سوق عمل التعليم التقني والتدريب المهني.
- مؤشر التعليم العالي: يتكون من ثلاثة محاور المدخلات، بيئة التعلم، المخرجات.
- مؤشر البحث والتطوير والابتكار: يتركب من ثلاثة محاور المدخلات، المخرجات، التأثير.
- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يتألف من ثلاثة محاور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مؤشر الاقتصاد: يتكون من ثلاثة محاور: التنافسية الاقتصادية، الانفتاح الاقتصادي، التمويل والقيمة المضافة المحلية.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

-مؤشر البيئة التمكينية: يشخص هذا المؤشر القطاع الاجتماعي والاقتصادي والصحي والبيئي، ويتركب هذا المؤشر من ثلاثة محاور: الحوكمة، البيئة الاجتماعية والاقتصادية، الصحة والبيئة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 20).

ج. ترتيب الدول حسب مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021

تتباين المستويات المعرفية للدول وفقا لعدة مؤشرات وتقارير، فوفقا لتقارير ومؤشرات مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، سيتم في هذا العنصر عرض ترتيب الدول بناء على مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021، استنادا إلى المتوسط العالمي للمعرفة البالغ قيمته 48.4 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): ترتيب الدول وفقا لمؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021

المرتبة	الدولة	القيمة
1	سويسرا	71.5
2	السويد	70
3	الولايات المتحدة الأمريكية	70
4	فنلندا	69.9
5	هولندا	69.5
6	سنغافورة	69.3
7	الدانمرك	69
8	المملكة المتحدة	69
9	النرويج	68.7
10	آيسلندا	67.5
11	الإمارات العربية المتحدة	67.3
12	لكسمبرغ	67.3
13	ألمانيا	66.9
14	النمسا	66.8
15	إستونيا	66.7
16	بنجيكا	65.5
17	فرنسا	64.9
18	إسرائيل	64.6
19	أيرلندا	64.5
20	أستراليا	64.2

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

63.8		21	جمهورية كوريا
63.7		22	سلوفينيا
63.3		23	اليابان
63.3		24	نيوزيلندا
62.4		25	تشيكيا
61.9		26	مالطة
61.8		27	البرتغال
61		28	إسبانيا
61		29	هونغ كونغ الصين (منطقة إدارية خاصة)
60.2		30	هنغاريا
60.1		31	لاتفيا
59.8		32	سلوفاكيا
59.6		33	بولندا
59.3		34	قبرص
59.2		35	الصين
59.1		36	ليتوانيا
58.8		37	إيطاليا
58.7		38	قطر
58.5		39	كرواتيا
57.6		40	المملكة العربية السعودية

المصدر: مقتبس من: (برنامج الأمم الإنمائي المتحدة و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 03).

المرتبة	القيمة	المتوسط العالمي: 48.4	المرتبة
41	56.4		الجبل الأسود
42	55.8		بلغاريا
43	55.5		صربيا
44	55		سيشيل
45	54.9		شمال مقدونيا
46	54.7		بيلاروس
47	54.5		شيلي
48	54.5		الكويت
49	54.4		موريشيوس
50	54.3		رومانيا
51	53.6		ماليزيا
52	52.3		عُمان
53	52.3		مصر
54	52.3		الاتحاد الروسي
55	52.2		البحرين
56	51.7		أوروغواي
57	51.5		اليونان
58	51.4		كوستاريكا
59	51.3		بروني دار السلام
60	51.3		جورجيا

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

50.9			61 أوكرانيا
50.8			62 بربادوس
50.7			63 جمهورية مولدوفا
49.6			64 الفلبين
49.6			65 البوسنة والهرسك
49.6			66 فييت نام
49.5			67 كولومبيا
49.5			68 تايلند
49.4			69 منغوليا
49			70 بوتسوانا
48.9			71 أرمينيا
48.9			72 بنما
48.8			73 بيرو
48.7			74 المكسيك
48.7			75 بوليفيا - دولة متعددة القوميات
48.3			76 ترينيداد وتوباغو
48.2			77 تركيا
48			78 كازاخستان
47.7			79 البرازيل
47.7			80 الأرجنتين

المصدر : مقتبس من: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 03).

المرتبة	القيمة	المتوسط العالمي: 48.4	المرتبة
81	47.6		ألبانيا
82	47.4		غيانا
83	47.2		تونس
84	47.1		جنوب أفريقيا
85	46.8		قيرغيزستان
86	46.6		سري لانكا
87	46.3		إندونيسيا
88	46		سورينام
89	45.9		إكوادور
90	45.6		جامايكا
91	44.9		سانت لوسيا
92	44.8		لبنان
93	44.7		كابو فردي
94	44.6		باراغواي
95	44.6		الجمهورية الدومينيكية
96	44.6		أذربيجان
97	44.3		الهند
98	44.3		ناغيبيا
99	43.7		بليز

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

43.7			أوزبكستان	100
43.5			المغرب	101
42.6			السلفادور	102
42.5			الأردن	103
42.4			إيران - الجمهورية الإسلامية	104
42.1			كينيا	105
42			فلسطين، دولة	106
41.3			غانا	107
41			بوتان	108
40.5			تيمور - ليشتي	109
40.5			ليسوتو	110
40.3			الجزائر	111
40.1			كمبوديا	112
40.1			هندوراس	113
40.1			نيكاراغوا	114
39.7			رواندا	115
39.5			طاجيكستان	116
39			ملاوي	117
38.5			إسواتيني (مملكة)	118
38.1			غواتيمالا	119
38.1			بنغلاديش	120

المصدر: مقتبس من: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 04).

القيمة			المتوسط العالمي: 48.4	المرتبة	القيمة
38				121	47.6
37.9				122	47.4
37.9				123	47.2
37.6				124	47.1
37.1				125	46.8
36.7				126	46.6
36.6				127	46.3
36.4				128	46
35.9				129	45.9
35.1				130	45.6
34.9				131	44.9
34.7				132	44.8
34.4				133	44.7
34.2				134	44.6
34.1				135	44.6
34				136	44.6
33				137	44.3
32.9				138	44.3
32.6				139	43.7

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

32.2			140	مدغشقر
31.9			141	بوروندي
31.6			142	بنن
31.2			143	موزامبيق
30.9			144	بوركينافاسو
30.4			145	السودان
29.6			146	غينيا
29			147	موريتانيا
28.9			148	أنغولا
28.7			149	مالي
28.6			150	اليمن
28.4			151	أفغانستان
27.1			152	جمهورية الكونغو الديمقراطية
26.5			153	النيجر
24.9			154	تشاد

المصدر: مقتبس من: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021، صفحة 04).

يفيد الجدول الموضح أعلاه بترتيب الدول حسب مؤشر المعرفة العالمي 2021، حيث تتفاوت قيمة هذا الأخير من دولة لأخرى، ويمكن تقسيمه حسب أداء كل دولة من حيث بنيتها التحتية للمعرفة على النحو الآتي:

✓ **الدول ذات الأداء المتميز:** وهي الدول التي فاقت قيمتها المتوسط العالمي كما هو موضح باللون الأخضر الجدول أعلاه، وتتمثل هذه الدول في: سويسرا، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية، فنلندا، هولندا، سنغافورة، الدانمارك، المملكة المتحدة، النرويج، أيسلندا، الامارات العربية المتحدة، لكسمبرغ، المانيا، النمسا، استونيا، بلجيكا، فرنسا، إسرائيل، أيرلندا، أستراليا، جمهورية كوريا، سلوفينيا، اليابان، نيوزيلندا، تشيكيا، مالطة، البرتغال، اسبانيا، هونكونغ الصين، هنغاريا، لاتفيا.

وقد تم اختيار الدول الثمانية الأولى فقط من أجل توضيح المؤشرات القطاعية لكل دولة (أنظر الجدول رقم 15 والمخطط البياني رقم 01 أدناه).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

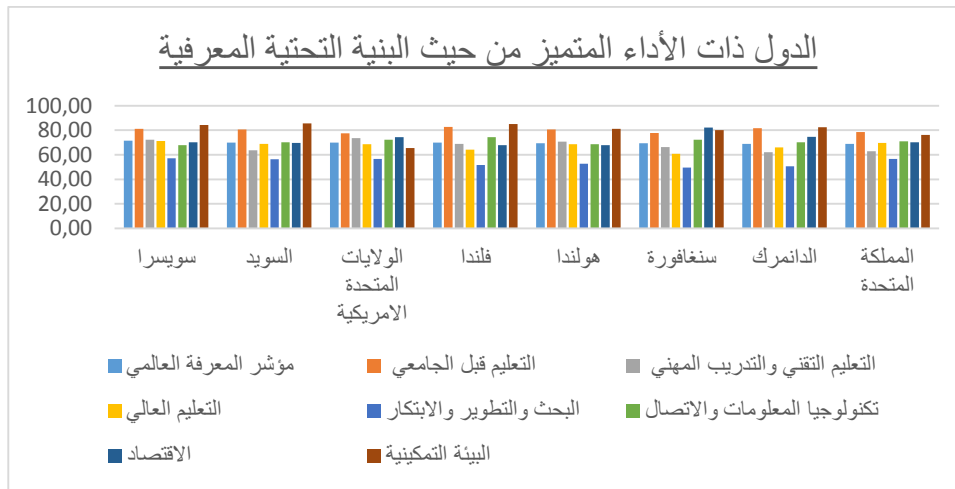
الجدول رقم (15): المؤشرات القطاعية للدول الثمانية الأولى ذات الأداء المتميز من حيث البنية التحتية المعرفية

المؤشر	سويسرا	السويد	الولايات المتحدة الأمريكية	فلندا	هولندا	سنغافورة	الدانمرك	المملكة المتحدة
التعليم قبل الجامعي	81.2	80.7	77.4	82.7	80.7	77.8	81.7	78.6
التعليم التقني والتدريب المهني	72.4	63.7	73.5	68.8	70.6	66.3	62	63
التعليم العالي	71.3	69	68.5	64.1	68.5	60.7	66	69.7
البحث والتطوير والابتكار	57.2	56.4	56.7	51.7	52.7	49.6	50.5	56.5
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	67.8	70.3	72.4	74.3	68.5	72.2	70.3	71
الاقتصاد	70.3	69.7	74.3	67.9	67.9	82.1	74.5	70.1
البيئة التمكينية	84.4	85.6	65.5	85	81.2	80.1	82.5	76.3

المصدر: من إعداد الباحثة مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

المخطط البياني رقم(01): المؤشرات القطاعية للدول الثمانية الأولى ذات الأداء المتميز من حيث البنية التحتية

المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة، بناء على معطيات الجدول السابق.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

يبين الجدول أعلاه الدول الثمانية التي تحتل الصدارة والتي كان أدائها متميزا من حيث امتلاكها لبنية تحتية معرفية قوية، ولعل سبب أدائها المتميز راجع إلى تكاتف الجهود بين الجامعات والمؤسسات الخاصة في مجال البحث والتطوير ومحاولة تطبيق مخرجات البحوث في تطوير المؤسسات، الانفاق الضخم على برمجيات الكمبيوتر، تدريب العنصر البشري وتنمية قدراته على استخدام مختلف الأساليب والبرمجيات التقنية، الانفتاح على التجارة الرقمية، التغطية الصحية متطورة وشاملة لجميع المناطق في هذه الدول، خدمة الأنترنت المقدمة ذات جودة عالية وتدفق قوي.

ويبرهن المخطط البياني رقم 01 كل ما قيل حول هذه الدول، حيث تتفاوت قيمة مؤشرات المعرفة القطاعية بنسبة قليلة من دولة إلى أخرى، فمؤشرا التعليم قبل الجامعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في فنلندا احتل المرتبة الأولى، وهذا يدل على أنها تهتم بتطوير التعليم قبل الجامعي وصرف مبالغ ضخمة عليه لأنه يعتبر الركيزة أساسية للتعلم وتنمية القدرات والكفاءات، كذلك تستخدم مختلف التكنولوجيا الجديدة في التعليم وهذا ما يؤكد امتلاكها لبنية تحتية قوية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

كذلك تم تصنيف الولايات المتحدة الأمريكية وفق مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني في المرتبة الأولى، وبالنسبة لمؤشر التعليم العالي ومؤشر البحث والتطوير والابتكار فقد احتلت سويسرا المرتبة الأولى وهذا راجع لاهتمامهم الكبير بالتعليم بمختلف أطواره والانفاق الضخم على البحث العلمي من أجل تكوين مهارات شبابية قادرة على الإبداع والابتكار.

أما سنغافورة فهي كذلك احتلت المرتبة الأولى وفقا لمؤشر الاقتصاد، فبعد تبنيها نظام السوق الحر وانفتاحها على العالم وكثرة الاستثمارات الأجنبية فيها، أصبح اقتصادها من بين الاقتصادات القوية. كذلك تصدرت السويد المرتبة الأولى وفق مؤشر البيئة التمكينية فقد كان مرتفعا مقارنة بالدول الأخرى مما يدل على توفر البيئة الملائمة للعمل والرشادة في التسيير. وعليه يمكننا القول أن هذه الدول التي احتلت المرتبة الأولى عالميا كان أدائها المتميز من حيث امتلاكها لبنية تحتية معرفية قوية، هذا راجع للجهود التي تبذلها هذه الدول في مجال البحث عن المعرفة وتطويرها بمختلف التقنيات.

✓ **الدول ذات الأداء القوي:** تتمثل في الدول التي فاقت قيمة أدائها المتوسط العالمي المقدر بـ 48.4، كما هو موضح باللون الأخضر الفاتح في الجدول أعلاه وهذه الدول تتمثل في: سلوفاكيا، بولندا، قبرص، الصين، ليتوانيا، إيطاليا، قطر، كرواتيا، المملكة العربية السعودية، الجبل الأسود، بلغاريا، صربيا،

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

سيشيل، شمال مقدونيا، بيلاروس، شبي، الكويت، موريشيوس، رومانيا، ماليزيا، عمان، مصر، الاتحاد الروسي، البحرين، أوروغواي، اليونان، كوستاريكا.

حيث تم انتقاء الدول الثمانية الأولى فقط بغية إبراز مؤشرات القطاعية الخاصة، (أنظر الجدول رقم 16 والمخطط البياني رقم 02 أدناه).

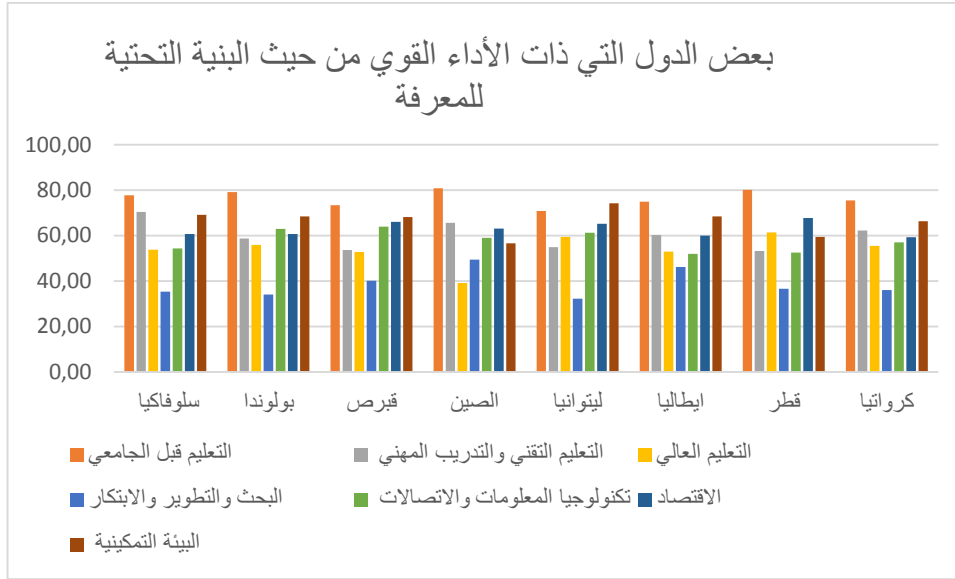
الجدول رقم(16):يبين بعض الدول التي كان أدائها قوي من حيث البنية التحتية للمعرفة

المؤشرات	سلوفاكيا	بولوندا	قبرص	الصين	ليتوانيا	إيطاليا	قطر	كرواتيا
التعليم قبل الجامعي	77.7	79.2	73.4	80.8	70.9	74.9	80.2	75.5
التعليم التقني والتدريب المهني	70.5	58.7	53.6	65.7	55	60.3	53.3	62.3
التعليم العالي	53.8	55.9	52.8	39.1	59.4	52.9	61.4	55.5
البحث والتطوير والابتكار	35.4	34	40.1	49.5	32.2	46.2	36.6	36
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	54.4	62.9	64	59	61.3	52	52.5	57
الاقتصاد	60.7	60.7	66	63.1	65.2	60	67.8	59.3
البيئة التمكنية	69.2	68.5	68.2	56.6	74.3	68.5	59.4	66.3

المصدر: من إعداد الباحثة مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم (02): يبين بعض الدول ذات الأداء القوي من حيث البنية التحتية المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

يفيد الجدول الموضح أعلاه، أن الدول الثمانية التي تحتل المراكز الأولى ذات الأداء القوي من حيث البنية التحتية المعرفية، راجع إلى ارتفاع نسبة انفاقها على البحث العلمي، وإنشاء العديد من مراكز البحث والتطوير، والإستفادة من نتائجها في مختلف القطاعات، وارتفاع نسبة الأفراد الذين يستخدمون التقنيات الحديثة، مما يؤدي انخفاض نسبة الأمية الالكترونية في هذه الدول وتطابق مخرجات التعليم العالي مع مستلزمات ومتطلبات سوق العمل مما يؤدي إلى انخفاض نسبة البطالة والحد التدريجي منها.

ويثبت المخطط البياني رقم 02 كل ما تم التكم عنه حول هذه الدول، فبالنسبة لجميع المؤشرات القطاعية لهذه الدول مرتفعة بنسب متفاوتة عن بعضها البعض، بينما يمكن تقسيم الدول وفق مؤشر البحث والتطوير والإبتكار إلى:

- مؤشر مرتفع في كل من الصين، إيطاليا، قبرص على التوالي.
- ومؤشر متوسط على التوالي في كل من قطر، كرواتيا، سلوفاكيا، بولوندا، ليتوانيا.
- ✓ **الدول ذات الأداء المتوسط:** وهي موضحة باللون الأصفر في الجدول أعلاه، حيث توجد في هذا الجدول بعض الدول التي تجاوزت قيمة أدائها المتوسط العالمي بنسبة ضئيلة جدا، وتتمثل في كل من بروني دار السلام، جورجيا، أوكرانيا، بربادوس، جمهورية مولدوفا، الفلبين، البوسنة والهرسك، فييت نام، كولومبيا، تايلند، منغوليا، بوتسوانا، أرمينيا، بنما، بيرو، المكسيك، بوليفيا.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

في حين أن بعض الدول التي لم تتجاوز قيمة أدائها المتوسط العالمي للمعرفة تتمثل في ترينيداد وتوباغو، تركيا، كازاخستان، البرازيل، الأرجنتين، ألبانيا، غيانا، تونس، جنوب أفريقيا، فيرغيزستان، سري لانكا، اندونيسيا، سورينام، اكوادور، جامايكا، سانت لوسيا، لبنان، كابو فيردي.

وعلى سبيل المثال تم أخذ ثمانية دول الأولى قصدا منا لتوضيح المؤشرات القطاعية الخاصة بها بحث لايمكننا توضيح جميع الدول، (انظر الجدول رقم 17 والمخطط البياني رقم 03 أدناه)

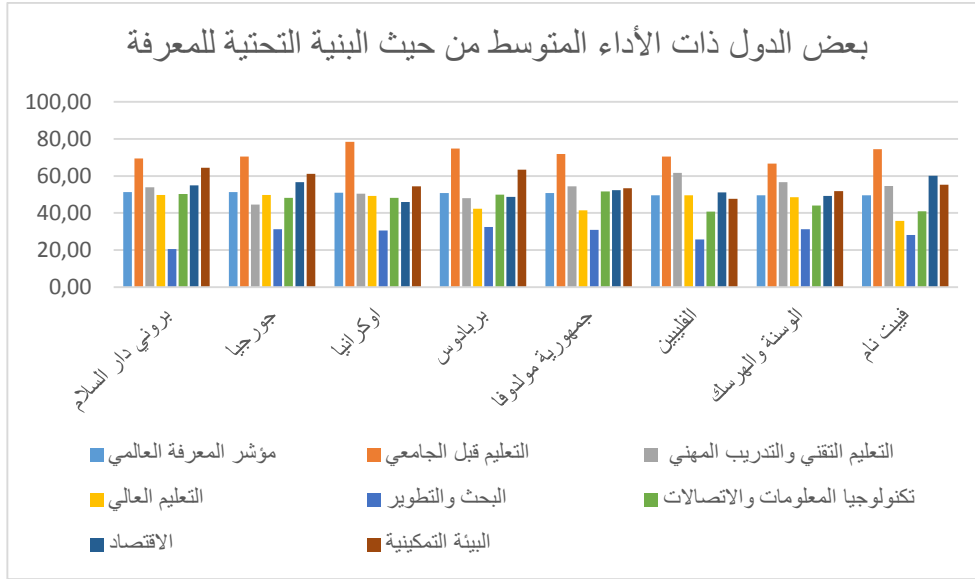
الجدول رقم(17): بعض الدول التي كان أدائها متوسط من حيث البنية التحتية للمعرفة

المؤشرات	بروني دار السلام	جورجيا	اوكرانيا	بربادوس	جمهورية مولدوفا	الفلبين	الوسنة والهرسك	فييت نام
التعليم قبل الجامعي	69.5	70.4	78.5	74.8	71.9	70.5	66.6	74.4
التعليم التقني والتدريب المهني	53.8	44.5	50.5	48	54.4	61.6	56.7	54.5
التعليم العالي	49.7	49.7	49.3	42.3	41.4	49.6	48.5	35.8
البحث والتطوير والابتكار	20.6	31.3	30.6	32.5	30.9	25.7	31.2	28.2
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	50.2	48.2	48.2	49.9	51.7	40.7	44	40.9
الاقتصاد	55	56.7	45.9	48.7	52.4	51.1	49.2	60.1
البيئة التمكينية	64.5	61.2	54.4	63.4	53.4	47.6	51.8	55.2

المصدر: من إعداد الباحثة مقتبس من: (الانمائي و المعرفة، 2021).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(03): يبين بعض الدول ذات الأداء المتوسط من حيث البنية التحتية المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يثبت الجدول والمخطط البياني الموضحين أعلاه الدول الثمانية التي تم أخذها بعين الاعتبار كمثال من أجل معرفة المؤشرات القطاعية لكل دولة ذات الأداء المتوسط من حيث بنيتها المعرفية. فبالنسبة للتعليم قبل الجامعي فهو مرتفع في جميع الدول وهذا راجع إلى إهتمامهم بنوعية التعليم قبل الجامعي والإنفاق عليه عليه بشكل كبير، مما ينعكس بالإيجاب على التعليم في الأطوار التي بعده، إذ يعد التعليم قبل الجامعي الركيزة الأساسية لبناء القدرات والمهارات.

بينما باقي المؤشرات المتمثلة في التعليم التقني والتدريب المهني، والتعليم العالي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإقتصاد، والبيئة التمكينية فهي متوسطة، وهذا راجع إلى بداية اهتمام هذه الدول بالإنفتاح على العالم الخارجي من أجل التبادل التكنولوجي وبناء علاقات اقتصادية مع الدول الأخرى، ومحاولة الإستفادة من تجاربها في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والادارية، وفي مجال التعليم العالي ومحاولة توفير البيئة الملائمة بغية تمكين تناسب مخرجات التعليم العالي مع ما يحتاجه سوق العمل والتقليل من نسبة البطالة في الأوساط الشبانية.

على عكس مؤشر البحث والتطوير والابتكار فقد عرف انخفاضا كبيرا في جميع الدول المذكورة أعلاه، ولعل هذا يدل على عدم قدرتها في الإستجابة لمختلف المتغيرات الحاصلة على الصعيد الدولي والوطني.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

✓ **الدول ذات الأداء المتواضع:** كانت قيمة هذه الأخيرة تحت المتوسط العالمي للمعرفة، كما هو موضح في الجدول أعلاه باللون البرتقالي الفاتح، وهذه الدول تتمثل في كل من: باراغواي، الجمهورية الدومينيكية، أذربيجان، الهند، ناميبيا، بليز، أوزبكستان، المغرب، السلفادور، الأردن، إيران، كينيا، فلسطين، غانا، بوتان، تيمور-ليشتي، ليسوتو، الجزائر، كمبوديا، هندوراس، نيكاراغوا، رواندا، طاجيكستان، ملاوي، مملكة اسواتيني، غواتيمالا، بنغلادش.

وقد تم انتقاء الدول الثمانية الأولى فقط قصد توضيح المؤشرات القطاعية المتعلقة بكل دولة (أنظر الجدول رقم 18 والمخطط البياني رقم 04 أدناه).

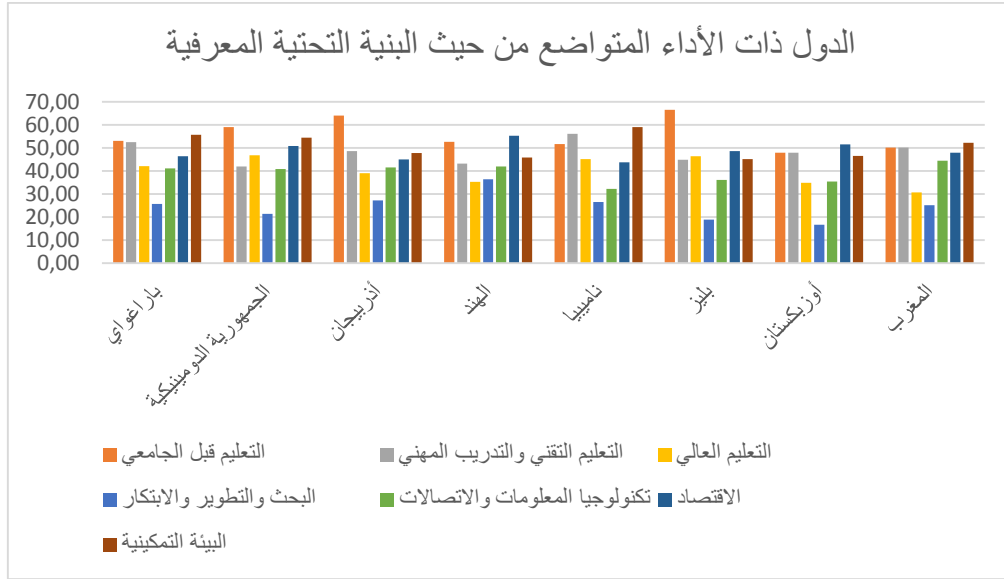
الجدول رقم(18): بعض الدول التي كان أدائها متواضع من حيث البنية التحتية المعرفية

المؤشرات	باراغواي	الجمهورية الدومينيكية	أذربيجان	الهند	ناميبيا	بليز	أوزبكستان	المغرب
التعليم قبل الجامعي	53.1	59	64	52.6	51.7	66.5	48	50.1
التعليم التقني والتدريب المهني	52.5	42	48.6	43.2	56.1	44.9	48	50.1
التعليم العالي	42.1	46.8	39	35.3	45.2	46.4	34.9	30.7
البحث والتطوير والابتكار	25.8	21.5	27.3	36.4	26.6	19	16.7	25.2
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	41.2	40.9	41.5	42	32.2	36.1	35.4	44.5
الاقتصاد	46.4	50.9	45	55.3	43.8	48.7	51.6	48
البيئة التمكنية	55.7	54.5	47.8	45.9	59.1	45.2	46.6	52.3

المصدر: من إعداد الباحثة مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(04): يبين بعض الدول ذات الأداء المتواضع من حيث البنية التحتية المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

بعد قراءة معطيات الجدول رقم 18 وملاحظة المخطط البياني رقم 04 الموضحين أعلاه يتبين لنا أن البنية التحتية المعرفية لهذه الدول متواضعة، حيث أن مؤشر التعليم قبل الجامعي في كل من باراغواي والجمهورية الدومينيكية وأذربيجان والهند وناميبيا وبليز والمغرب تجاوزت قيمة أدائها المتوسط العالمي للمعرفة المقدر 48.4، ماعدا أوزبكستان فقيمة أدائها كانت قريبة من المتوسط العالمي حيث قدرت بـ 48، مما يثبت أن هذه الدول تعمل على تحسين نوعية التعليم قبل الجامعي وتتفق عليه من أجل تنمية قدرات وكفاءات المتدرسين.

إلا أنها أهملت قطاع التعليم العالي وقطاع التعليم التقني والتدريب المهني، فمؤشرات هاذين القطاعين حققت نتائج ضعيفة، وهذا يعود إلى انخفاض معدل الإنفاق على البحث العلمي، وتدني مستوى البحث والتطوير والابتكار، مما يجعلها غير قادرة على التعامل مع المتغيرات المحيطة بها بسبب غياب الثقافة الرقمية والالكترونية، قلة مراكز البحث العلمي وضعف الإنفاق عليها.

بينما مؤشر الاقتصاد فقد حقق نتائج إيجابية في كل من الجمهورية الدومينيكية، الهند، أوزبكستان وهذا ما يبرهن أن اقتصادها في طريق النمو، على عكس باقي الدول فقد حققت نتائج ضعيفة في هذا المجال بسبب عدم قدرتها على إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة وتصديرها للدول الأخرى، لذا يجب عليها أن تواكب التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي، وتوفير البيئة الملائمة لتحقيق نتائج إيجابية في جميع القطاعات.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

✓ **الدول ذات الأداء الضعيف:** قيمة أدائها أقل من المتوسط العالمي، كما هو موضح في الجدول أعلاه باللون البرتقالي، وهذه الدول تتمثل في كل من: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أوغندا، باكستان، نيجيريا، غامبيا، فنزويلا، زامبيا، نيبال، ليبيريا، زيمبابوي، سيراليون، جمهورية تانزانيا المتحدة، توغو، السنغال، الكاميرون، ميانمار، العراق، كوت ديفوار، اثيوبيا، مدغشقر، بوروندي، بنن، موزامبيق، بوركينا فاسو، السودان، غينيا، موريتانيا، أنغولا، مالي، اليمن، أفغانستان، جمهورية الكونغو الديمقراطية، النيجر، تشاد.

وفي هذا الصدد تم الأخذ بعين الاعتبار الدول الثمانية الأولى من أجل إبراز قيمة المؤشرات القطاعية الخاصة بها وتوضيحها بشكل مفصل (أنظر الجدول رقم 19 والمخطط البياني 05)

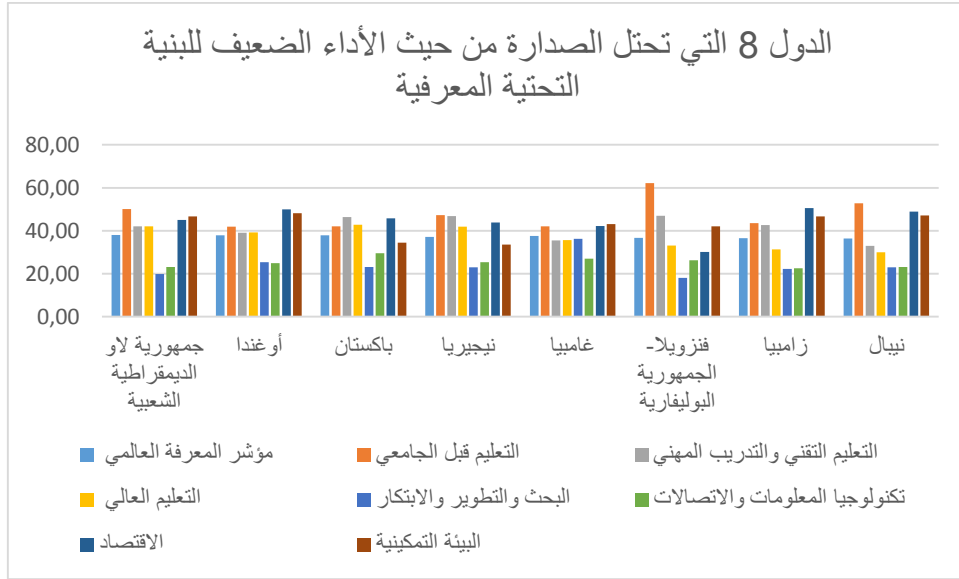
الجدول رقم(19): الدول الثمانية التي تحتل الصدارة من حيث الأداء الضعيف للبنية التحتية المعرفية

المؤشرات	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	أوغندا	باكستان	نيجيريا	غامبيا	فنزويلا- الجمهورية البوليفارية	زامبيا	نيبال
التعليم قبل الجامعي	50.1	41.9	42	47.3	42	62.1	43.6	52.8
التعليم التقني والتدريب المهني	42.1	39.1	46.3	46.8	35.5	46.9	42.7	33
التعليم العالي	42	39.2	42.8	41.9	35.7	33.1	31.3	30
البحث والتطوير والابتكار	19.9	25.4	23.1	23	36.3	18	22.2	23
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	23.1	24.9	29.5	25.3	27	26.2	22.6	23.2
الاقتصاد	45.1	49.9	45.8	43.8	42.2	30.2	50.6	48.9
البيئة التمكنية	46.7	48.1	34.4	33.6	43.1	42	46.7	47.1

المصدر: من إعداد الباحثة، مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(05): الدول الثمانية التي تحتل الصدارة من حيث الأداء الضعيف للبنية التحتية المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يوضح الجدول رقم 19 والمخطط البياني رقم 05 أعلاه الدول التي كان أدائها ضعيفا من حيث البنية التحتية المعرفية التي تمتلكها، حيث أن قيمة مؤشرات القطاعية منخفضة جدا ولم تحقق أداء إيجابي، فبالنسبة لمؤشر التعليم قبل الجامعي احتلت فنزويلا المرتبة الأولى بقيمة 62.1 ثم تليها جمهورية لاو الديمقراطية بقيمة 50.1.

أما مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني، والتعليم العالي، والبحث والتطوير والابتكار، وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والبيئة التمكينية فجميع الدول لم تحقق نتائج إيجابية، على عكس مؤشر الاقتصاد فقد حققت نتائج مقبولة كل من زامبيا بقيمة 50.6 ونيبال بقيمة 48.9.

كل هذه النتائج التي تم تحقيقها من قبل هذه الدول راجع بالأساس إلى التخلف الكبير التي تشهده في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وضعف الانفاق على التعليم بمختلف أطواره، وضعف الانفاق على البحث والتطوير، وعدم الاهتمام بالعنصر البشري من أجل تنمية قدراته الفكرية والاستثمار فيه باعتبارها موردا جوهريا، عدم اللحاق بركب التطور الاقتصادي والانفتاح الخارجي.

2.1.4 تحليل نتائج المعرفة في الجزائر وفقا لمؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021

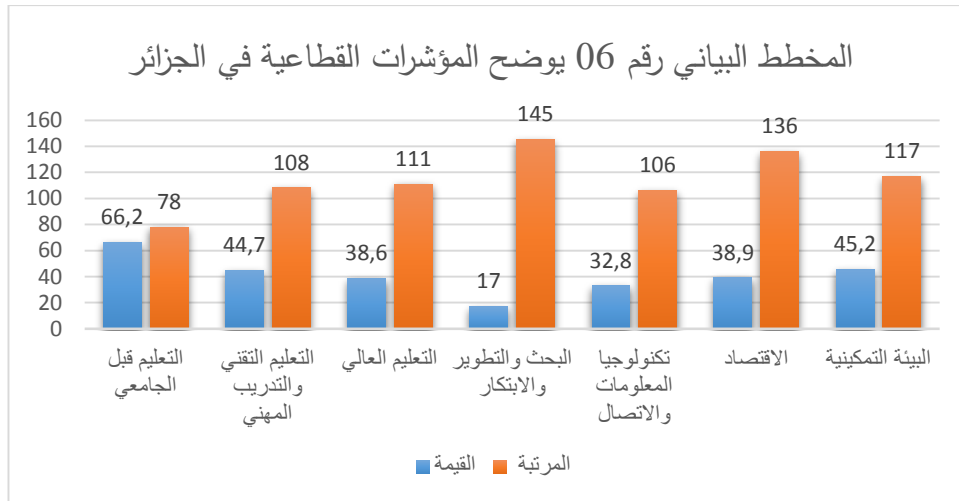
حسب بيانات مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021 فان الجزائر قد احتلت المرتبة 111 من بين 154 دولة، وأن أدائها كان متواضعا من حيث امتلاكها للبنية التحتية المعرفية (الانمائي و للمعرفة، 2021)، (أنظر الجدول رقم 20 والمخطط البياني رقم 06 أدناه)

الجدول رقم(20): المؤشرات القطاعية للمعرفة في الجزائر

المؤشر	القيمة	المرتبة
التعليم قبل الجامعي	66.2	78
التعليم التقني والتدريب المهني	44.7	108
التعليم العالي	38.6	111
البحث والتطوير والابتكار	17	145
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	32.8	106
الاقتصاد	38.9	136
البيئة التمكينية	45.2	117

المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

المخطط البياني رقم(06): المؤشرات القطاعية للمعرفة في الجزائر .



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول السابق

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

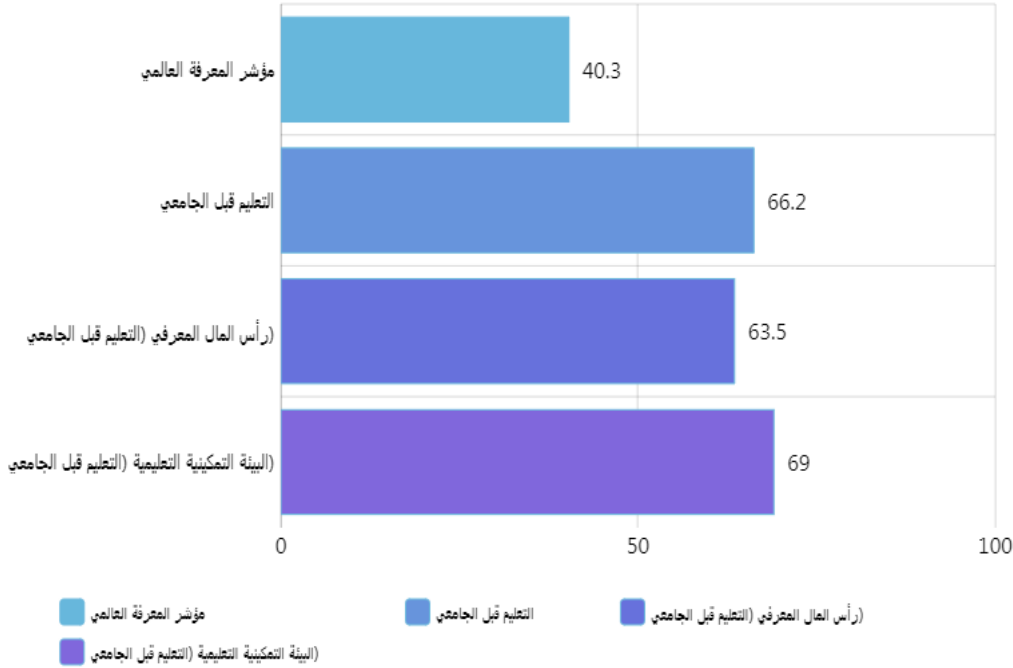
يبين الجدول والمخطط البياني أعلاه قيمة ومرتبة المؤشرات القطاعية للمعرفة في الجزائر لسنة 2021 من بين 154 دولة، فقد احتل التعليم قبل الجامعي المرتبة 78 بقيمة مرتفعة قدرها 66.2، بينما التعليم التقني والتدريب المهني احتل المرتبة 108 بقيمة متوسطة قدرها 44.7، ثم يليها التعليم العالي بقيمة منخفضة قدرها 38.6 وقد احتل المرتبة 111، وبالنسبة للبحث والتطوير فقد احتل المرتبة 145 بقيمة ضعيفة جدا قدرها 17، كذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت قيمتها 32.8 وهي قيمة منخفضة وقد احتلت المرتبة 106، ثم الاقتصاد قيمته قدرت ب 38.9 وهي قيمة منخفضة وقد احتل المرتبة 136، بينما البيئة التمكينية فقد قدرت قيمتها ب 45.2 وهي قيمة متوسطة وقد احتلت المرتبة 117، ودرجات كل مؤشر تتوزع على سلم تمتد قيمته من 0 إلى 100، حيث أنه كلما ارتفعت القيمة المحصلة لجميع متغيرات المؤشر كلما دلّ على نقاط قوة الدولة وتقدمها وقدرتها على البحث والتطوير، بغية الانفتاح على العالم المعرفي والاستثمار فيه من أجل تقديم القيمة المضافة للمجتمع والرفي به، والعمل الدائم من أجل الإنتاج المعرفي والابداع والابتكار، ويمكن شرح وتوضيح ذلك بشكل مفصل على النحو الآتي:

أ. مؤشر التعليم قبل الجامعي في الجزائر:

وزارة التربية الوطنية في الجزائر أضافت تغييرات وتقييمات جديدة على قطاع التعليم الابتدائي والمتوسط، والثانوي، وتسعى الوزارة جاهدة إلى اعتماد نموذج جديد بغرض اصلاح المدارس الجزائرية، حيث أن هذا النموذج يهدف إلى كسب معايير جودة التعليم في إطار وضع استراتيجية طويلة المدة تمتد إلى غاية 2030، وهذه الاستراتيجية تركز على الحوكمة والتحوير البيداغوجي الذي يحمل في طياته فكرة التغيير المستمر والعميق، ومهنية الموظفين عن طريق التكوين والتدريب المتواصل (صالح، 2022)، (أنظر المخطط البياني رقم 07 أدناه).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(07): مؤشر التعليم الجامعي في الجزائر



المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

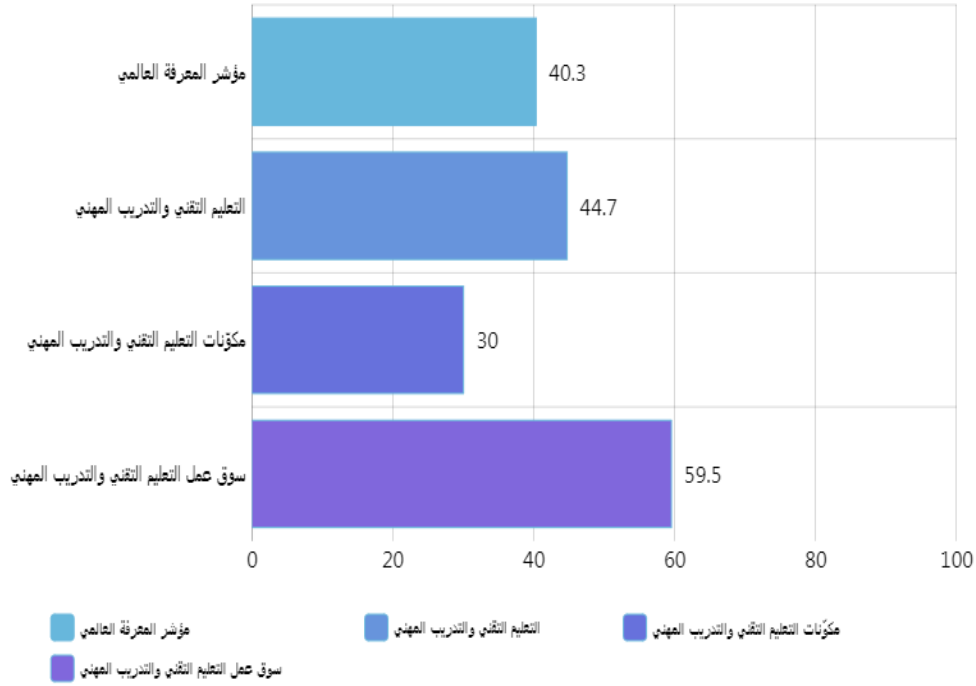
بناء على قراءة متغيرا المخطط البياني أعلاه، يتضح لنا أن مؤشر المعرفة العالمي في الجزائر قيمته 40.3، وهو منخفض مقارنة بالمتوسط العالمي الذي قدرت قيمته ب 48.4، بينما قيمة مؤشر التعليم قبل الجامعي في الجزائر هي 66.2 وقد احتل المرتبة 78 عالميا، وان قيمته تجاوزت قيمة مؤشر المعرفة العالمي ب قيمة 25.9، وهذا المؤشر يتكون من محورين الأول يمثل رأس المال المعرفي الذي بلغت قيمته 63.5، بينما الثاني فيمثل البيئة التمكينية التعليمية التي بلغت قيمتها 69، كل هذا يدل على أن التعليم قبل الجامعي في الجزائر جيد مقارنة بقيمة مؤشر المعرفة العالمي، وهذا راجع للجهود المبذولة من قبل السلطات وصرف ميزانيات ضخمة على هذا القطاع بغية توفير البيئة والظروف والامكانية الملائمة للدراسة والتعلم.

ب. مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني في الجزائر:

التعليم التقني والتدريب المهني يكون في مرحلة التعليم الثانوي والجامعي، حيث أنه يتضمن التعلم القائم على العمل، ويحتوي على التعليم والتدريب و تطوير المهارات المرتبطة بتشكيلة عريضة من الميادين المهنية والاحترافية والإنتاج والخدمات وطرق المعيشة في الكثير من البلدان، ويعد جزءا أساسيا من البنية التعليمية الوطنية فهو يساند التنمية الاقتصادية عن طريق تنمية القوى الفاعلة البارعة المتعلقة بحاجات سوق الشغل (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2019)، (أنظر المخطط البياني رقم 08 أدناه)

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم (08): مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني في الجزائر



المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

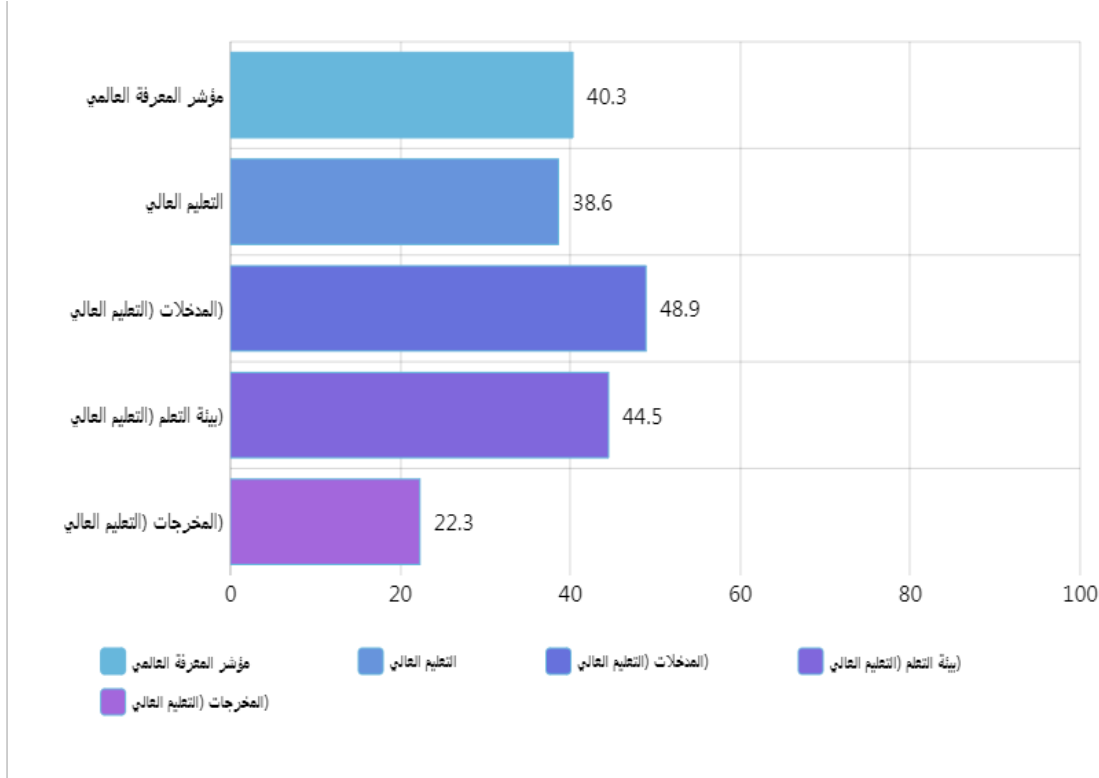
بناء على قراءة متغيرات المخطط البياني الموضح أعلاه فان مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني في الجزائر قدرت قيمته ب 44.7، وقد احتل المرتبة 108 عالميا، يتكون هذا المؤشر من محورين أساسيين، حيث أن المحور الأول يتمثل في مكونات التعليم التقني والتدريب المهني بقيمة منخفضة قدرها 30، بينما محور سوق عمل التعليم التقني والتدريب المهني فقد كانت قيمتها عالية قدرت ب 59.5، وهي نتيجة إيجابية وجيدة تترجم لنا جهود الجزائر المبذولة وحجم الموارد المادية التي تصرفها في هذا المجال.

ج. مؤشر التعليم العالي في الجزائر

التعليم العالي هو اكمال الدراسة بعد مرحلة الثانوية وتعتبر اخر مرحلة من مراحل التعليم التي يتلقاها الطالب حيث تكسبه العديد من المؤهلات التي تساعد على شغل مناصب مرموقة وتكسبه مكانة محترمة في المجتمع (فرد و شاطرياش، 2018، صفحة 92)، ويعد مؤشر التعليم العالي من الركائز الأساسية لخلق المعرفة ونموها في مختلف المجالات، فهي تمكن الطالب الجامعي من اكتساب المهارات والقدرة على الابتكار والإبداع (أنظر المخطط البياني رقم 09 أدناه).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(09): مؤشر التعليم العالي في الجزائر



المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

يشير المخطط البياني الموضح أعلاه إلى مؤشر التعليم العالي في الجزائر الذي قدرت قيمته ب 38.6، وهي قيمة ضعيفة جدا، وقد احتل هذا المؤشر المرتبة 111 عالميا لسنة 2021، حيث يتكون هذا المؤشر من ثلاث محاور تتمثل أولا في مدخلات التعليم العالي، إذ يقصد بها عدد الطلبة المسجلين في الجامعات حيث قدرت قيمتها ب 48.9 وهي قيمة مرتفعة، بينما المحور الثاني فيمثل بيئة التعليم، والتي تعني جميع العوامل التي تؤثر في نفسية الطالب وتعكس مستوى تحصيله العلمي وقدرت قيمتها ب 44.5 وهي قيمة متوسطة، بينما المحور الثالث يتمثل في مخرجات التعليم العالي، ويقصد بها ارتفاع نسبة البطالة بالنسبة للطلبة المتخرجين والحاملين للشهادات الجامعية حيث قدرت قيمتها ب 22.3، وهي قيمة منخفضة وضعيفة جدا وهذا راجع إلى عدم توافق الشهادات التي يحملها هؤلاء الطلبة مع متطلبات سوق العمل، وعدم قدرتهم على شغل المناصب المتوفرة، بسبب عدم امتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة، ومؤشر التعليم العالي له دور كبير في توليد المعرفة ونتاجها ودفع عجلة النمو الاقتصادي والارتقاء بها وتحسين المستوى المعيشي والقضاء على الفقر، مما ينعكس بالإيجاب على سوق العمل وتلبية احتياجاتها الصناعية، كل هذا لا يتم إلا عن طريق الاستثمار الأمثل في الطلبة المتمدرسين في الجامعات الجزائرية ومحاولة إيجاد منظومة

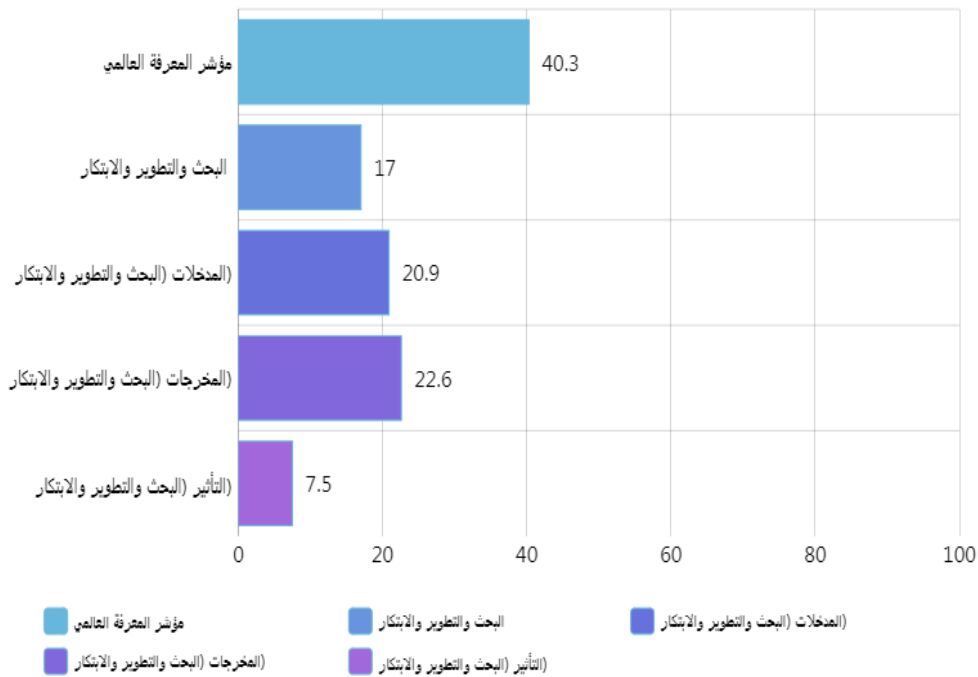
4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

تعليمية ذات جودة عالية، من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم على اتقان استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، كذلك زيادة الانفاق الحكومي على التعليم العالي ومحاولة تطبيق الأبحاث التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في الجامعة على أرض الواقع للوصول إلى مجتمع المعرفة في الجزائر.

د. البحث والتطوير والابتكار

يعد البحث والتطوير والابتكار من الأسس الجوهرية لزيادة الانتاج المعرفي ونشر هذه المعرفة وتطبيقها للاستفادة منها في جميع المجالات من أجل تقدم المجتمعات ورفيها، (أنظر المخطط البياني رقم 10 أدناه).

المخطط البياني رقم(10): مؤشر البحث والتطوير والابتكار في الجزائر



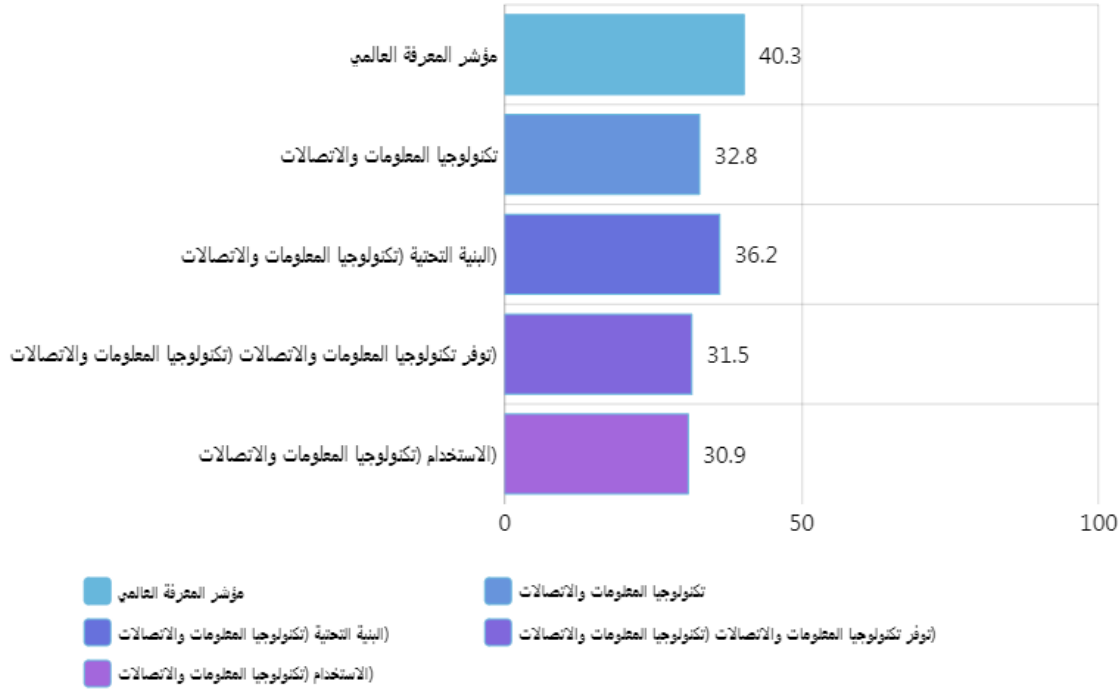
المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

يفسر المخطط البياني الموضح أعلاه قيمة مؤشر البحث والتطوير والابتكار في الجزائر، حيث قدرت ب 17 وهي قيمة ضعيفة جدا، وهذا يدل على تأخر الجزائر في هذا الميدان بسبب التحاقها مؤخرا بركب التطور التكنولوجي، حيث احتل هذا المؤشر المرتبة 145، ويتكون من ثلاثة محاور، الأول يمثل المدخلات حيث قدرت قيمتها ب 20.9 وهي منخفضة جدا، بينما الثاني فيمثل المخرجات وقد قدرت قيمتها ب 22.6 وهي أيضا منخفضة جدا، إلا أن مخرجات البحث والتطوير أكبر من مدخلاته بفارق قدره 2.7، بينما المحور الأخير فيمثل تأثير البحث والتطوير والابتكار فقدرت قيمته ب 7.5 ضعيفة جدا، وهذا راجع إلى عدم استخدام مخرجات البحث العلمي من أجل التطوير في مختلف المجالات، كذلك بسبب ضعف الانفاق الحكومي على هذا المجال وعدم إقامة شراكة مع مراكز البحث والتكوين ومؤسسات الخاصة.

هـ. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القاعدة الأساسية لأي بناء معرفي سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى الى تحسين البنية التحتية المعرفية للدفع بعجلة النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي، (أنظر المخطط البياني رقم 11 أدناه).

المخطط البياني رقم(11): مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر



المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

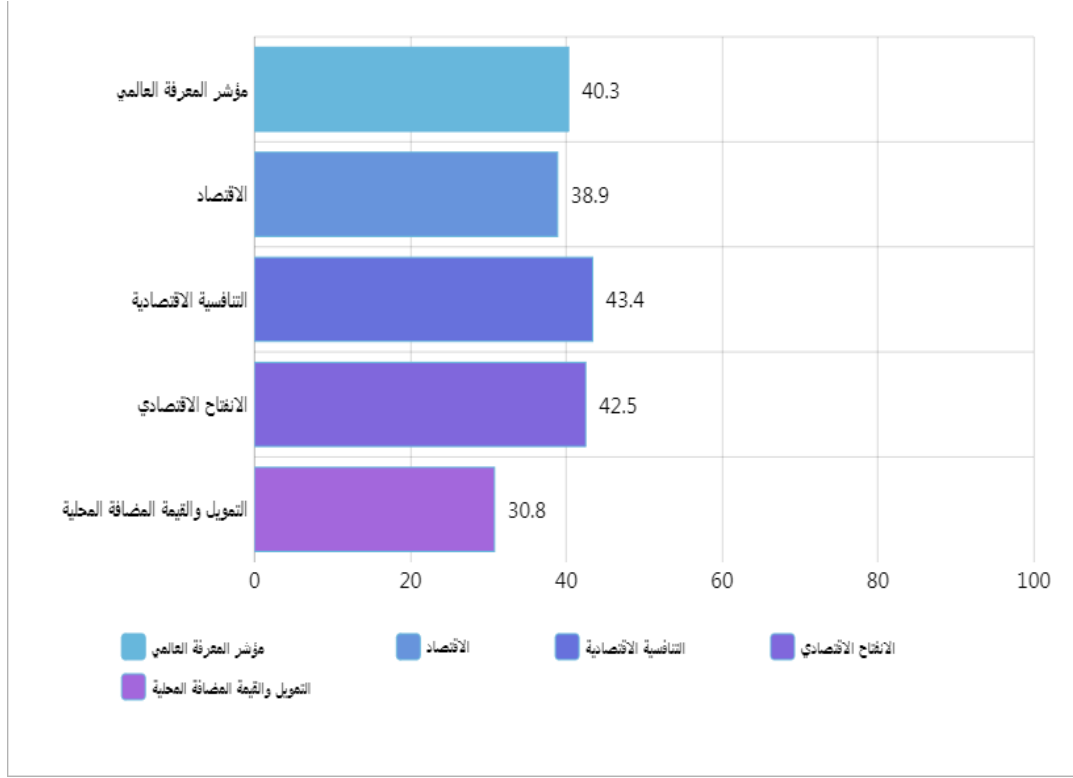
يظهر المخطط البياني الموضح أعلاه قيمة مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر حيث قدرت ب 32.8، إذ احتل هذا المؤشر المرتبة 106 في الترتيب العالمي، ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة محاور: الأول قدرت قيمته 36.2 ويمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بينما الثاني يمثل مدى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقدرت قيمته ب 31.5 ، بينما الثالث يظهر مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد قدرت قيمته ب 30.9، كل هذه القيم تعكس لنا أن الدولة الجزائرية حققت نتائج ضعيفة من حيث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يدل على وجود فجوة رقمية كبيرة جدا وأنها متأخرة في هذا المجال، كذلك ضعف تدفق الأنترنت، عدم وصول التكنولوجيا الحديثة لجميع الناس وعلى وجه الخصوص مناطق الظل.

و. الاقتصاد

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

يعتبر القطاع الاقتصادي من أهم القطاعات التي تستخدم المعرفة من أجل توفير المنتجات والخدمات الجديدة، والجزائر تسعى الى تشجيع الاستثمارات الأجنبية والوطنية بغرض إتاحة فرص التوظيف والتخفيض من نسبة البطالة بهدف دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدولة، (أنظر المخطط البياني رقم 12 أدناه).

المخطط البياني رقم(12): مؤشر الاقتصاد في الجزائر

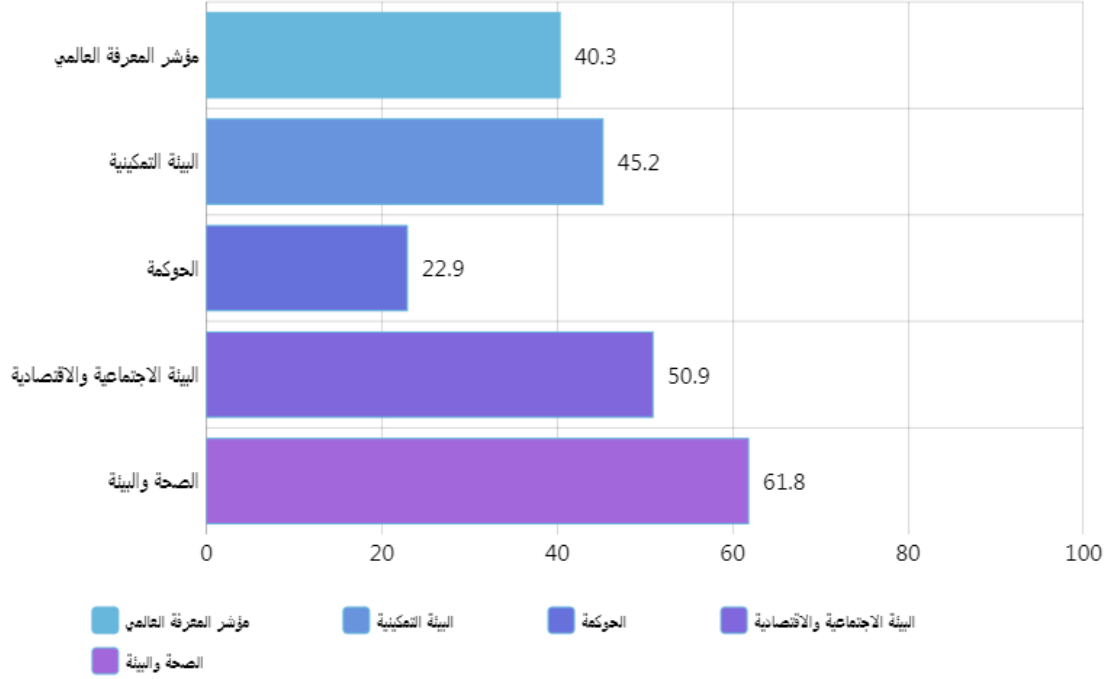


المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

يشرح المخطط البياني الموضح أعلاه قيمة مؤشر الاقتصاد في الجزائر حيث قدرت ب 38.9 وقد احتلت المرتبة 136 عالميا، وهذه النتيجة التي حققتها الجزائر تعتبر نتيجة متوسطة بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي عرفته هذا القطاع، ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة محاور: المحور الأول يمثل البيئة التنافسية حيث قدرت قيمتها ب 43.4 وهي نتيجة فوق المتوسط، بينما المحور الثاني يمثل الانفتاح الاقتصادي، حيث كانت نتيجته فوق المتوسط و قدرت ب 42.5، وهذا راجع إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي مما ساهم في دفع عجلة التّمو الاقتصادي، أما المحور الثالث فيمثل التمويل والقيمة المضافة المحلية، وتعني قدرة المؤسسات أو الإدارات المحلية على مستوى الأقاليم من انجاز المشاريع بالاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق القيمة المضافة الناتجة عن هذه المشاريع، وقد قدرت قيمتها ب 30.8، وهي نتيجة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن اقتصاد الجزائر مزال في بداياته الأولى فهو يعتمد بدرجة كبيرة على قطاع المحروقات في تمويل مختلف المشاريع التنموية.

ن. البيئة التمكينية:

تعتبر البيئة التمكينية القاعدة الرئيسية التي يمكن من خلالها توفير الفرصة لخلق المعرفة وتطويرها وتخزينها واستخدامها لتحقيق أفضل النتائج، (أنظر المخطط البياني رقم 13 أدناه).
المخطط البياني رقم(13): مؤشر البيئة التمكينية في الجزائر



المصدر: مقتبس من: (الانمائي و للمعرفة، 2021).

يشير المخطط البياني أعلاه إلى مؤشر البيئة التمكينية في الجزائر حيث قدرت قيمته ب 45.5، وقد كانت نتيجة الجزائر متوسطة مما أدى إلى احتلالها المرتبة 117 عالميا، وهذا المؤشر يركز على ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول يتعلق بالحوكمة وتعني الرشادة في اتخاذ القرارات واستغلال الثروات ومكافحة الفساد وغيرها من الأمور، وقد كانت قيمته ضعيفة جدا، حيث قدرت ب 22.9، وهذا يدل على فشل الدولة الجزائرية في تحقيق الحوكمة بالرغم من وجود العديد النصوص القانونية التي تتكلم عنها، بينما المحور الثاني يمثل البيئة الاجتماعية قدرت قيمته ب 50.9 وكانت نتيجة هذا المتغير جيدة، أما المحور الثالث فيمثل الصحة والبيئة قدرت قيمته ب 61.8 وهي نتيجة جيدة جدا مقارنة مع المتغيرات الأخرى وهذا ما يعكس الجهود التي تبذلها الجزائر في مجال الصحة، وفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في مجال الصحة كالعيادات الخاصة، بينما في مجال البيئة بداية الاهتمام بالطاقات المتجددة، كإنجاز العديد من المدارس التي تعتمد على الطاقة الشمسية.

2.4 اقتصاد المعرفة في الجزائر

تهدف الدولة الجزائرية نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة، عن طريق تطبيق مجموعة من البرامج الإصلاحية بغية توفير الظروف والبيئة الملائمة التي تمكنها من التحول نحو هذا الاقتصاد، وفي هذا العنصر سيتم التطرق بشكل مفصل ودقيق للجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية بغية التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وإبراز مختلف المعوقات التي تقف حاجزا أمام توجه الجزائر للاندماج في اقتصاد السوق.

1.2.4 مجهودات الجزائر في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة

تسعى الحكومة الجزائرية في إطار الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلى تحقيق بيئة مواتية للاختراع، لهذا يجب على المؤسسات الناشئة أن تندمج في هذا المسار من أجل انتقال اقتصاد البلاد إلى نموذج اقتصادي حديث أكثر طموحا، عن طريق تامين الموارد المعرفية باعتبارها مورد لا ينفد (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2022).

وعلى هذا الأساس تلتزم الحكومة الجزائرية من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة إلى إقامة استراتيجية وطنية فعالة لنقل التكنولوجيا، استحداث محفزات جبائية لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في مجال البحث والتطوير والتنمية، وضع آلية لتأييد إيداع براءات الاختراع على المستوى الوطني والدولي ورقمنة إجراءات الإيداع، تشجيع توظيف الكفاءات ذات التكوين العالي في المؤسسات دعم أصحاب براءات الاختراع ماديا ومعنويا من أجل انشاء مؤسساتهم الناشئة، إنجاز مشاريع البحث والتنمية من خلال تشجيع ودعم التعاقد الخارجي عن طريق استحداث نطاق تنظيمي للابتكار المفتوح، استحداث فضاءات التصنيع أو ورشات عمل لصالح أصحاب المشاريع الابتكارية، اللجوء الى مقدم الخدمات الجزائري في قطاع التكنولوجيا الجديدة والرقمنة من أجل الحد من التبعية التكنولوجية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2022).

أ. البحث والتطوير في الجزائر

✓ **الوكالة الفضائية الجزائرية:** تعتبر أداة لتنفيذ السياسة الوطنية قصد تعزيز وتطوير وتنمية النشاط الفضائي في المجال العلمي والتكنولوجي والتطبيقي بغرض الإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، لضمان أمن المجتمع ورفاهيته، وتتكون الوكالة الفضائية الجزائرية من مجلس إدارة يشمل العديد من ممثلين من 15 قطاع وزاري، ومجلس علمي يتركب من مجموعة خبراء في مجال التكنولوجيات الفضائية ومختلف تطبيقاتها، ومن صلاحيات ومهام الوكالة الفضائية الجزائرية ما يلي:

-انجاز بنية فضائية من أجل تدعيم القدرات الوطنية.

-الاقتراح على الحكومة مجموعة من عناصر الاستراتيجية الوطنية في ميدان النشاط الفضائي وضمان تنفيذها.

- تنفيذ جداول الأعمال السنوية ومتعددة السنوات بغية تنمية النشاطات الفضائية الوطنية ومتابعتها وضمان تقييمها.

- تقوم بمتابعة وتقييم جميع الالتزامات الدولية المرتبطة بالاتفاقات الدولية والإقليمية في ميدان النشاط الفضائي (الوكالة الفضائية الجزائرية ، 2022).

✓ **الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية** : أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 الصادر في 24-03-2004، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، تعد بمثابة الأداة التي تستعملها الدولة لوضع استراتيجية وطنية متعلقة بترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية وتنفيذها.

تهدف هذه الوكالة إلى وضع بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر عن طريق تأمين دعائم تقنية متطورة، للمؤسسات الجزائرية ومختلف الخدمات ذات الجودة العالية، التعجيل من نسبة التكوين في هذا المجال وشيوع المؤسسات الناشئة، وأول حظيرة تكنولوجية موجودة في الجزائر هي الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله الجزائر، وبدأت العمل منذ فيفري 2009، ثم قامت الوكالة في إطار مخطط التنمية 2010-2014 بوضع ثلاثة حظائر تكنولوجية جهوية بعنابة، ووهران، و ورقلة وقد تم تشييدها في 01-03-2012، وقامت بوضع ثلاث حظائر تكنولوجية أخرى: قسنطينة، سطيف، بوغزول، وأنشئت حديثا حاضن بغرداية (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

تقوم الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بمجموعة من الوظائف يمكن ذكر بعضها على النحو التالي

- تصميم واعداد الحظائر التكنولوجية الهادفة لتثمين الإمكانيات الوطنية بما يضمن المساهمة في التطوير الاجتماعي والاقتصادي عن طريق تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تسعى الى الربط بين الهيئات المستخدمة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات مع الهيئات الوطنية للتكوين العالي والبحث العلمي، والتطور الصناعي من أجل وضع برامج حديثة لتطوير وتنمية هذه الحظائر التكنولوجية.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

-تنسق الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية مع الهيئات المعنية من أجل ضمان تنفيذ ومتابعة وتقييم الالتزامات المنبثقة عن اتفاقيات الدولة الجهوية والدولية المصادق عليها في إطار نشاطات الحظائر التكنولوجية، ومتابعتها وتقييمها.

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول بأن الحظائر التكنولوجية تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية وتقنيات متطورة تساعد عمل المؤسسات في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

✓ **اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد**، تم إمضاء اتفاقيتين في الجزائر من طرف مجموعة oracle الأمريكية وهي من بين الرواد النشيطين في مجال برمجيات المؤسسة، حيث تم عقد الاتفاقية الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر من أجل خلق oracle university في 12 مؤسسة للتعليم العالي، تتعلق بوضع برامج من أجل تكوين الإطارات المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، كذلك تقديم جميع التجهيزات والوسائل المتعلقة بالإعلام البرمجيات.

بينما الاتفاقية الثانية تم عقدها مع مركز لمؤسسة سوناطراك، وقد اعتبر هذا المركز كشريك و قدمت له شهادة مطابقة تمكنه من تقديم الخدمات التكوينية في مجال انتاج شبكات المعلومات وبرمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعلومات، المنتجات التكنولوجية الخاصة بأدوات التصميم وأنظمة المعلومات، تطوير وإيجاد الحلول للإعلام الالي، إضافة الى التكوين المتعلق بشبكة الأنترنت الداخلية للمؤسسة التي تسهل من عملية الاتصال في كافة المستويات، كل هذه الخدمات معتمدة من طرف أوراكل وهذا لأول مرة في افريقيا (بغداد باي و داني لكبير، 2016/2017، صفحة 94).

✓ **تشجيع الشراكة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: من أجل إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديث شبكة اتصالات الجزائر سنة 2011 تم توقيع اتفاقية ما بين الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب واتصالات الجزائر سنة 2011، بينما في سنة 2015 ومن أجل إنشاء أول تكتل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تم توقيع اتفاقية بين الوكالة الوطنية لترقية ولتطوير الحظائر التكنولوجية و30 متعامل (بن ساسي، 2017، صفحة 214)

مقر هذا التكتل هو الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله، وكمرحلة أولى للعمل سيتم الجمع ما بين المؤسسات الكبرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمؤسسة اتصالات الجزائر، كوندور، موبيليس و32 متعامل في المجال بالإضافة الى بعض المؤسسات المبتدئة في هذا المجال (بن ساسي، 2017، صفحة 214).

✓ استحداث 11 مركز على مستوى الجامعات والمؤسسات الجزائرية للدعم التكنولوجي والاختراع سنة 2018: حيث تهدف هذه المراكز الى تحفيز سياسة تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات في القطاع الصناعي سيما المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كما أنها تسمح بتشجيع الابتكار والابداع وتسمح بشكل رئيسي من إيصال التكنولوجيا عن طريق انشاء هذه الشبكات، كما تسعى هذه المراكز الى تأييد الأنشطة الخاصة بالتكوين ونقل التكنولوجيا خصوصا مع وجود العديد من الابتكارات والبحوث التي لم يتم استغلالها بعد بسبب غياب التنسيق والتنظيم بين مؤسسات والجامعة، وبالتالي عند الربط بين القطاع الاقتصادي وعالم البحث يظهر ما يعرف بسوق المعرفة الذي يعتبر أساس الابتكار (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).

ب. الاستراتيجية الإلكترونية في الجزائر 2009-2013

تكثف هذه الاستراتيجية جل اهتمامها على تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما له من دور فعال في دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتطويره وجعله اقتصادا إلكترونيا، وستعمل الدولة الجزائرية على تعميم استخدام هذه التكنولوجيا وربطها بالإنترنت، حيث أنها باشرت مجهوداتها الهادفة الى تجسيد مجتمع معلوماتي منذ سنة 2000، وأنها ركزت ميدان البريد والاتصالات، غير أنها لم تقم بوضع أجندة عمل شاملة حول التكنولوجيا الحديثة.

تتضمن الاستراتيجية الإلكترونية في الجزائر 13 محورا رئيسيا، حيث تركز على ثلاث مواضيع أساسية متمثلة في الإدارة الإلكترونية، المواطن الإلكترونية، المؤسسة الإلكترونية، وإن تطور هذه المحاور الثلاثة يقتضي إطار قانوني وتعاون دولي وكفاءات بشرية، وتعد أول انطلاقة للاستراتيجية الوطنية المتعددة القطاعات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة يوم 06 ديسمبر 2008 بعد ما دامت مدة 06 أشهر من البلورة والتمحيص من طرف 300 خبير، (عبداللاوي، 2021، صفحة 697).

بادرت الجزائر في نطاق تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية 2009-2013 للقيام بمجموعة من المشاريع ففي البداية خصصت في بعض المناطق كتجربة أولية ليتم تعميمها فيما بعد على جميع أقاليم الدولة، وتعتبر وزارة الداخلية من أكثر الوزارات التي سارعت بتنفيذ العديد من مشاريع في مجال الإدارة الإلكترونية مثل:

- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية: أول بلدية تم فيها تطبيق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية هي ولاية باتنة في 04 مارس 2010، وذلك عن طريق انشاء تطبيق على الويب حيث يسمح

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

للمواطن الجزائري بإدخال البيانات المتعلقة به ليستطيع الحصول على جميع الوثائق التي يستلزمها من أي بلدية يريد دون عناء التنقل للمركز الأساسي للحالة المدنية.

- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين: يرمي هذا المشروع الى عصنة وثائق السفر والهوية.
- مشروع التسجيل الالكتروني للحج: باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر عبر كافة بلدياتها في عملية التسجيل الالكتروني للحج وذلك سنة 2016.
- مشروع البطاقة الرمادية الالكترونية للمركبات ورخصة السياقة الالكترونية (شاهد و اخرون، 2016، صفحة 133،134).

علاوة على ما سبق، أطلقت الجزائر عدة مشاريع الكترونية أخرى يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- البوابة الإلكترونية لإنشاء المؤسسات عن بعد: تعد كأول خطوة من الخطوات التي تبنتها الحكومة الجزائرية في نطاق رقمنة وتبسيط اجراءات التسجيلات في السجل التجاري، وبالتالي فهي تسمح بكسب الوقت وتخفيض التكاليف وتسهيل التدابير الإدارية لا خصوصا فيما يرتبط بالمستندات المطلوبة لإنشاء المؤسسات التجارية، بحيث يتم طلب على سبيل المثال نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية بالنسبة للأشخاص الذين يريدون تأسيس مؤسسات تجارية متنقلة (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).
- البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية: الاطلاق الرسمي لها تم في 23 ديسمبر 2021، تهدف هذه البوابة الى تحسين كل المعطيات الخاصة بالصفقات العمومية، وتسمح بتدعيم المنافسة ومكافحة الرشوة وتسهيل التسيير وتحقيق الاقتصاد في مختلف النفقات، كما ستخلق تنافسية أعظم ومعرفة أفضل للسوق بالنسبة لمختلف المؤسسات، وتعد هذه البوابة كخطوة مهمة جدا في مجال عصنة الإجراءات الإدارية وجعلها أزيد فعالية وستيسر العلاقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وجميع المصالح المتعاقدة التي تعنى بالطرف العمومي، كما ستنتيح الفرصة لنشر المعلومات وتبادل مختلف الوثائق التي تتعلق بالصفقات العمومية بطريقة الكترونية وذلك عن طريق تبسيط الإجراءات بين الإدارة و المتعامل الاقتصادي (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).

- إطلاق أرضية رقمية لتأمين مرافقة مدروسة لأصحاب المؤسسات المصغرة من حاملي المشاريع بالصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب: تدخل هذه الأرضية الرقمية ضمن نطاق مساعي رقمنة القطاعات في المجال الاقتصادي، حيث تسعى الى إضفاء الشفافية والوضوح على قنوات التواصل بين الأجهزة الإدارية الوصية والمستثمر، وتندرج هذه الأرضية ضمن مجموعة الإصلاحات التي أقرتها

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

اللجنة الوزارية المخولة بالإنعاش الاقتصادي الذي يسعى الى تطوير المؤسسات المصغرة التي باتت تعرف بعصب حياة الاقتصاد البديل بعيدا عن قطاع المحروقات.

كذلك هذه الأرضية عبارة عن وسيلة تدخل ضمن نطاق المرافقة التقنية المدروسة لجميع الشباب طالبي انشاء المؤسسات المصغرة والراغبين في الانضمام الى عالم الاستثمار عن طريق التكفل ببرنامج التأهيل والتكوين، وضمان كل أجهزة المراقبة والتوجيه لجميع أصحاب المؤسسات المصغرة المتعثرة، وتعتبر هذه الخطوات العلمية التي من شأنها ازاحة كل التعقيدات والعراقيل لتحقيق انطلاقة قوية (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).

ج. تطوير قطاع الاتصالات والقطاع الرقمي في الجزائر

يعد تنمية القطاع الرقمي وقطاع الاتصالات من الأولويات التي رسمتها الجزائر لنفسها منذ عام 2000، حيث أن تحرير المنافسة في سوق الاتصالات أدى الى تغيير كلي في نهج السلطات بالنسبة لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد تم ذلك بعد نشر القانون العام الذي يبين مختلف القواعد العامة المرتبطة بالبريد والاتصالات رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، واستطاع هذا القطاع تحقيق أثار إيجابية خصوصا فيما يتعلق بسوق تكنولوجيا الهاتف النقال الذي أدخل سنة 2001 تكنولوجيا الجيل الثاني 2G، وفي سنة 2013 تم اطلاق الجيل الثالث 3G، والجيل الرابع 4G تم اطلاقه في 2016 (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020)

من أجل ادخال العديد من التحسينات على قطاع الاتصالات والقطاع الرقمي في الجزائر جاء القانون 04-18 المؤرخ في 10 ماي 2018، الذي يبين القواعد العامة الخاصة بالبريد والاتصالات الالكترونية، حيث قام بإدخال العديد من الأحكام الجديدة من أجل تهيئة المناخ الملائم لريادة الأعمال وتحسين مختلف الشروط قصد الوصول الى سوق الاتصالات الالكترونية وخدماتها تكون ذات جودة عالية وموجهة لجميع المواطنين، وفيما يلي سيتم عرض بعض التطورات في عدد اشتراكات الهاتف الثابت والنقال، والانترنت الثابت والنقال في الجزائر (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020):

• تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر:

من خلال الجدول رقم 21 والمخطط البياني رقم 14 سيتم عرض تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر.

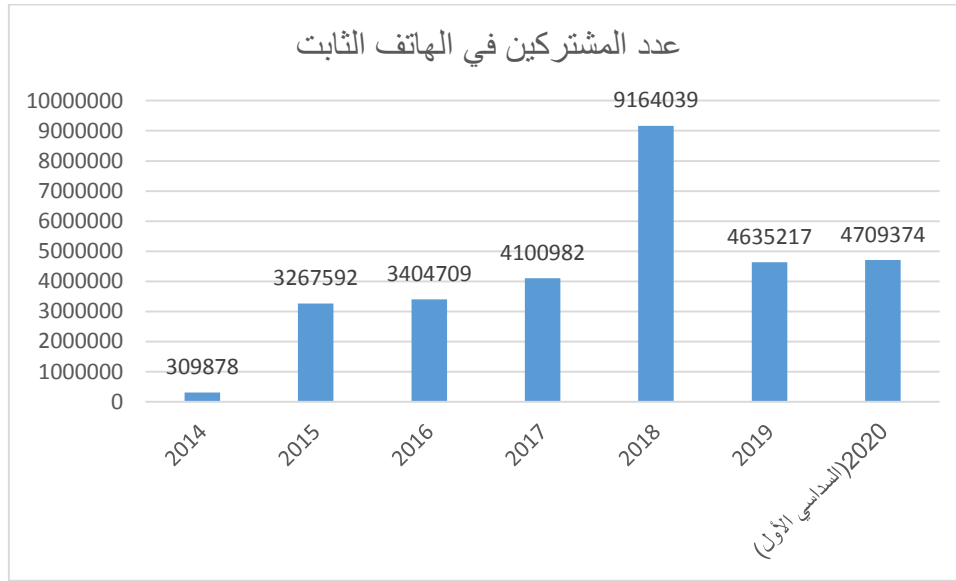
4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

الجدول رقم(21): تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2014 الى السداسي الأول من سنة 2020.

المؤشر	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020(السداسي الأول)
عدد المشتركين في الهاتف الثابت	309878	3267592	3404709	4100982	9164039	4635217	4709374

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

المخطط البياني رقم(14): تطور اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2014 إلى السداسي الأول من سنة 2020.



المصدر: من إعداد الباحثة، اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 21 وملاحظة المخطط البياني رقم 14 الموضحين أعلاه نرى أن تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر، فمنذ سنة 2014 يتجه نحو الأفضل حيث بلغ عدد المشتركين 308878، ومن سنة 2015 إلى غاية 2017 بدأ بتزايد شديدا فشيئا ليقفز لقفزة نوعية سنة 2018 ليصل عددهم 9164039 مشترك مقارنة بالسنوات الماضية، هذا راجع لانتشار خدمة الهاتف الثابت، ثم انخفضت نسبة الولوج إلى الهاتف الثابت ليصل عدد المشتركين لسنة 2019 إلى 4635217 مشترك، ويمكن مرده إلى انتشار الهاتف النقال وإمكانية استخدامه من طرف كل شرائح المجتمع، ثم ليرتفع مجددا

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

بنسبة طفيفة في سنة 2020 الى 4709374 مشترك وهذا راجع ربما إلى الظرف الوبائي التي عرفها العالم والجزائر في هذه الفترة، وبسبب الحجر الصحي لجأ الناس إلى خدمة الهاتف الثابت من أجل استخدام الأنترنت.

• تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة الولوج الى شبكة الهاتف النقال):

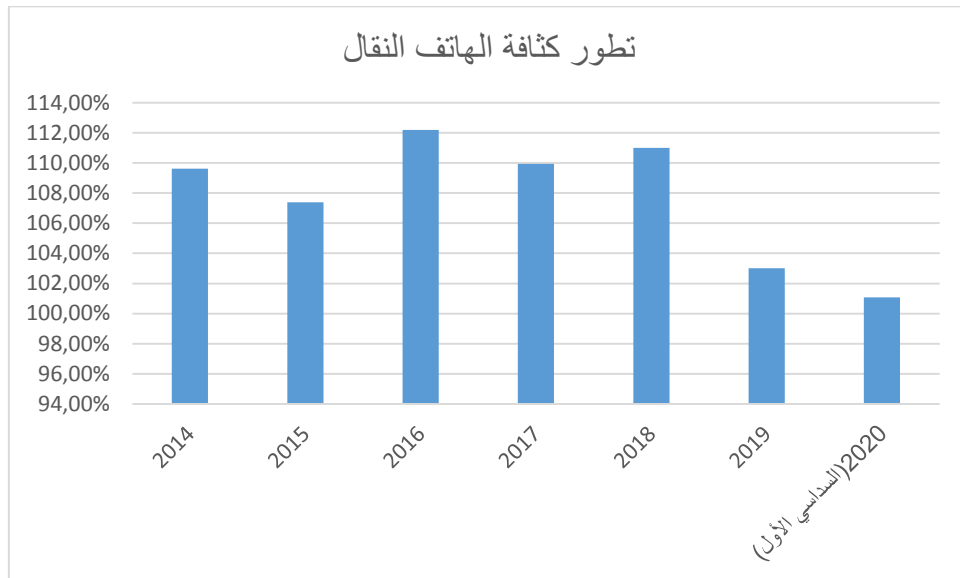
من خلال قراء متغيرات الجدول رقم 22 والمخطط البياني رقم 15 سيتم عرض تطور كثافة الهاتف النقال في الجزائر على النحو التالي:

الجدول رقم(22): تطور كثافة الهاتف النقال من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول لسنة 2020.

المؤشر	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020(السداسي الأول)
تطور كثافة الهاتف النقال	%109.62	%107.40	%112.20	%109.95	%111	%103.02	%101.07

المصدر: مقتبس من: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

المخطط البياني رقم(15): تطور كثافة الهاتف النقال من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من لسنة 2020.



المصدر: مقتبس من: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

يبين الجدول والمخطط البياني أعلاه تطور كثافة الهاتف النقال في الجزائر منذ سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020، حيث قدرت نسبة المشتركين لسنة 2014 بـ 109,62 % وما يفسر ارتفاع هذه النسبة هو إطلاق الجيل الثالث للهاتف النقال سنة 2013، لتعرف انخفاضا طفيفا سنة 2015 حيث قدرت نسبتها بـ 107,40 %، ثم شهدت سنة 2016 ارتفاعا كبيرا في نسبة المشتركين لتصل إلى 112,20 % كل هذا راجع بالأساس إلى إطلاق الجيل الرابع للهاتف المحمول، بينما في سنة 2017 انخفض عدد المشتركين في الهاتف النقال حيث قدرت نسبتها بـ 109,95 %، لترتفع مجددا سنة 2018 بنسبة طفيفة قدرت بـ 111 %، لتشهد سنة 2019 وسنة 2020 من السداسي الأول انخفاضا رهيبا في عدد المشتركين وهذا راجع ربما إلى زيادة عدد السكان أو توجه المشتركين إلى الاعتماد على تقنيات أخرى.

• تطور الأنترنت في الجزائر

سعت الجزائر الى توفير شبكة الأنترنت ذات تدفق عالي خلال مشروع تعاوني مع اليونيسكو في مارس 1994، بغية تأسيس شبكة معلوماتية بإفريقيا أو ما يطلق عليه اسم الإعلام الإفريقي (Rinaf) وتكون الجزائر مركزا لها، وقد تم تمويل هذا المشروع الضخم من قبل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (Cirist)، قصد تأسيس نظام وطني للإعلام التقني والعلمي، لإقامة شبكة وطنية مركبة من مجموعة كبيرة من الشبكات الجهوية والمحلية وتم ربطها بشبكات دولية وإقليمية (بن زادري، 2018/2019، صفحة 218).

غير أن سرعة الانترنت تميزت بالضعف الكبير في ذلك الوقت، حيث قدرت بـ 9600 حرف/ثا، وبعد عشرة سنوات تحسنت سرعة الارتباط لتبلغ 64000 حرف/ثا، وهذا راجع الى تبديل خط الربط من إيطاليا الى باريس (بن زادري، 2018/2019، صفحة 218).

في سنة 1998 تم الربط الشبكي عبر القمر الصناعي بين الجزائر وواشنطن بسرعة 1 ميغابايت/ثا، ثم بلغت 2 ميغابايت/ثا، وهنا قامت الجزائر بتوسيع المجال أمام القطاع الخاص للانتفاع من خدمات الأنترنت، وبعد صدور القواعد القانونية والنصوص التنظيمية لاستخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في مختلف القطاعات تزايد عدد مستخدمي شبكة الأنترنت، حيث صدر المرسوم التنفيذي 98/257 الذي يحدد ويبين الشروط التي يمكن من خلالها تقديم خدمات الأنترنت واستخدامها، المؤرخ في 25 / 08 / 1998.

(بن زادري، 2018/2019، الصفحات 219-220).

بمساهمة مؤسسة EEPAD انطلقت الأنترنت فائقة السرعة (Adsl) في الجزائر سنة 2003، وأطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2007 خدمة حديثة للأنترنت فائقة السرعة تستخدم فيها تكنولوجيا Wimax

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

تحت اسم Athir وتعد الجزائر أول دولة افريقية تستخدم هذه التكنولوجيا المتقدمة (إيمان، 2020، صفحة 274)

على غرار ذلك لاتزال الجزائر متخلفة ومتأخرة في مجال اتساع نطاق استخدام الأنترنت وسرعة تدفقها وفي ميدان التطور التقني المتجدد، فهي تعمل على مد مختلف مدنها ومؤسساتها الحكومية بكابلات النفاذ بواسطة الألياف البصرية سعيا منها لمواكبة التطورات على الصعيد العالمي، بينما تهيمن مؤسسة اتصالات الجزائر الحكومية على سوق خدمة الأنترنت ، وغياب المنافسة الحرة للقطاع الخاص في هذا المجال لأن كل مزودي خدمة الأنترنت الخواص يمارسون نشاطهم من خلال هذه المؤسسة، وهذا ما يجعل الجزائر متأخرة في هذا المجال عربيا وعالميا (لعرابوي و رحموني، 2021، صفحة 260)، وفيما يلي سيتم عرض تطور عدد الاشتراكات في شبكة الأنترنت الثابت والنقال في الجزائر (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020):

-تطور عدد اشتراكات شبكة الأنترنت الثابت من 2015 الى غاية السداسي الأول من سنة 2020:

الجدول رقم(23): تطور عدد اشتراكات شبكة الأنترنت الثابت من 2015 الى غاية السداسي الأول من سنة 2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	2020 السداسي الأول
آدي أس أل ADSL	1838746	2083098	2246918	2172096	2334005	2410242
الالياف البصرية FTTX	/	/	714	11369	43115	53394
الجيل الرابع الثابت 4G LTE FIXE	423280	775792	920244	861235	1191612	1201586
الوايماكس WIMAX	233	611	621	619	444	413
روابط مخصصة LS	/	/	34008	11516	11280	10291
المجموع	2262259	2859551	3202505	3063835	3580456	3675926

المصدر: مقتبس من: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(16): تطور عدد اشتراكات شبكة الأنترنت الثابت من سنة 2015 الى غاية السداسي الأول من سنة 2020.



المصدر: مقتبس من: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 23 والرسم البياني رقم 16 يتضح لنا أن تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت الثابت في الجزائر منخفضة منذ سنة 2015، وهذا راجع لتوجه مستخدمي شبكة الأنترنت إلى استخدام انترنت الهاتف النقال نظرا لجودتها وسرعة تدفقها، وقد شهد استخدام الانترنت الثابت ارتفاعا ملحوظا سنة 2020، وهذا راجع ربما إلى الحجر الصحي بسبب جائحة كوفيد 19 ولتخفيف عبئ الهاتف النقال تم استخدام الانترنت الثابت ليستفيد منه جميع افراد العائلة عوض أن يقوم كل فرد بتعبئة الرصيد الخاص به.

-تطور عدد المشتركين في الأنترنت النقال في الجزائر من سنة 2017 الى غاية السداسي الأول

من سنة 2020:

الجدول رقم(24): تطور عدد الاشتراكات في الأنترنت النقال من سنة 2017 إلى غاية السداسي الأول سنة 2020

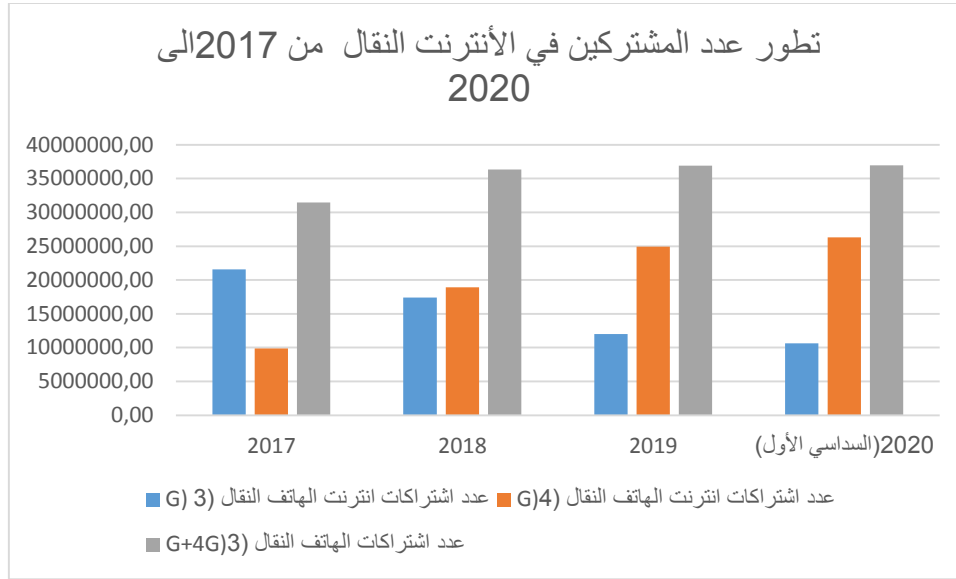
المؤشر	2017	2018	2019	2020(السداسي الأول)
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال (3G)	21592863	17422312	11989157	10637991
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال (4G)	9867671	18920289	24922271	26329792
عدد اشتراكات الهاتف النقال (3G+4G)	31460534	36342601	36911428	36967783

المصدر: مقتبس من: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2020).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

المخطط البياني رقم(17): تطور عدد الاشتراكات في الأنترنت النقال من سنة 2017 إلى غاية السداسي الأول من

سنة 2020 .



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يوضح الجدول رقم 24 والمخطط البياني رقم 17 تطور عدد المشتركين الأنترنت النقال في الجزائر منذ سنة 2017، ففيما يخص نسبة الولوج إلى الجيل الثالث كانت مرتفعة، بينما نسبة الولوج إلى الجيل الرابع منخفضة، لتشهد سنة 2018 ارتفاع طفيف في نسبة الولوج إلى الجيل الرابع، وهذا بسبب تخلي المشتركين عن خدمة الجيل الثالث وينتقلون إلى خدمة الجيل الرابع بسبب الامتيازات التي يقدمها هذا النوع كالتدفق العالي للأنترنت، بينما في سنة 2019 والسداسي الأول لسنة 2020 فقد بلغ إجمالي اشتراكات الأنترنت النقال أزيد من 36 مليون مشترك.

د. التجارة الإلكترونية في الجزائر:

حسب المادة 06 القانون رقم 05/18 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 ماي سنة 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية، فالتجارة الإلكترونية هي: "النشاط الذي يقوم بموجبه مورد الكتروني باقتراح أو ضمان توفير سلع وخدمات عن بعد للمستهلك الإلكتروني عن طريق الاتصالات الإلكترونية" (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 28، 2018، صفحة 5)، من خلال نص هذه المادة نجد أن المشرع الجزائري هنا صرح أظهر أطراف المعاملة التجارية الإلكترونية ووفر لهم الحماية القانونية الضرورية من أجل اللحاق بركب الثورة التكنولوجية الحديثة.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

تجدر بنا الإشارة إلى أن الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية تقوم على ضرورة تنمية وتطوير القطاع المصرفي والمالي في الجزائر، مما فرض هذا الواقع ضرورة توفير التقنيات الحديثة في البنوك الجزائرية وإتاحة وسائل الدفع الإلكترونية من أجل تسهيل المعاملات، بالرغم من الاهتمام الذي أبدته البنوك والمصارف بالأعمال الإلكترونية ووسائل الدفع الحديثة، إلا أن هذا الجانب لم يتطور كما ينبغي أن يكون، فهي لم تصل إلى مستوى الدفع الفوري الإلكتروني لأنها لم تتجاوز مستوى الدفع عند التسليم (عرباوي و رحموني، 2021، صفحة 261).

في هذا النطاق انطلقت استراتيجية التعامل ببطاقات السحب الآلي سنة 2005 على مستوى بريد الجزائر، من أجل تسهيل عملية الشراء للزبون عبر الأنترنت، إلا أن هذه البطاقات لم يتم تحديثها بالشكل الذي يسمح بإجراء عمليات البيع والشراء عن طريق الأنترنت، بينما على مستوى البنوك فإن أغلبية البنوك الجزائرية تمتلك مواقع عبر الأنترنت تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، إلا أن هذه الخدمات التي تقدمها لا ترقى إلى مستوى تفعيل التعاملات التجارية الإلكترونية فهي عبارة عن خدمات عادية مثل خدمة اطلاع المشتركين على رصيدهم، دفع فاتورة الهاتف النقال، طلب صك بريدي وغيرها من الخدمات الأخرى (عرباوي و رحموني، 2021، صفحة 261).

في هذا الصدد فإنه توجد العديد من الشركات في الجزائر التي تساعد على القيام بعمليات التجارة الإلكترونية مثل موقع ebay.dz حيث أن هذه الشركة لديها أكثر من 1800 زبون، ويعالج هذا الموقع الدفع الإلكتروني، شراء تذاكر الطيران، دفع فواتير الهاتف النقال، إضافة إلى ذلك تمتلك الجزائر أكثر من 6 ملايين بطاقة سحب و 8 ملايين حساب بنكي و 1.5 مليون بطاقة دفع وأكثر من 1300 موزع آلي و 3500 محطة دفع إلكترونية، كذلك فإن السوق الجزائرية تتمتع بعدد كبير من آليات الدفع كالدفع عن طريق باي بال PAYPAL بالأورو، الدفع عند التسليم، الدفع عن طريق الشك، ومن خلال مقابلة مع المدير العام ل E-PAY.DZ 2013 حول وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر حيث أكد أنها تعرف تأخرا في استعمال وسائل الدفع الإلكترونية، وتعرف انخفاضا كبيرا في دفع فواتير الغاز والكهرباء، شراء تذاكر الطيران، استخدام البطاقة المصرفية (بن ساسي، 2017، صفحة 215)، ومن بين بعض المواقع المختصة بممارسة التجارة الإلكترونية في الجزائر (أنظر الجدول رقم 25 أدناه)

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

الجدول رقم(25): بعض المواقع المختصة بالتجارة الالكترونية في الجزائر

المعلومات الخاصة بالموقع الإلكتروني	السوق الإلكتروني
أسس سنة 2012، وهو شركة تابعة لمجموعة جوميا للتجارة الإلكترونية، وهو متخصص في بيع منتجات التجميل الرياضة الطبخ، المواد الغذائية وغيرها.	سوق جوميا موجود على الرابط التالي: /https://www.jumia.dz
الاطلاق الرسمي لهذا السوق كان يوم 01 مارس 2020، وهو متخصص في بيع منتجات متعددة.	سوق ديزاد موجود على الرابط التالي: https://www.soq-dz.com/pages/about-us
أسس سنة 2006، وهو أول موقع للتسوق عبر الأنترنت في الجزائر فهو بمثابة وسيط تجاري بين أصحاب الإعلانات الصغيرة الراغبين في البيع والشراء ومبادلة مختلف المنتجات.	سوق واد كنيس موجود على الرابط: /https://www.ouedkniss.com

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مجموعة من المواقع الإلكترونية الموضحة في الجدول.

و. التعليم العالي في الجزائر:

يقوم التعليم الراهن في الجزائر على نظام LMD، وهو متكون من ثلاثة أطوار: الليسانس، الماستر والدكتوراه، ولمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر رؤية استراتيجية تستشرف من خلالها التطور الذي تريد الوصول اليه خلال سنة 2015 – 2025 من أجل أن تكون منظومة تنتج المعرفة وتقوم بتوزيعها، أيضا تقوم بتطوير الكفاءات والقدرات التطبيقية وترسخ ثقافة التعاون والمبادرة، تقوم بتوفير أفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، منظومة تعليمية تسعى للتميز وتشجع الابتكار لتطوير الموارد البشرية، منظومة تساند تشغيلية طلبتها، وتسعى الى تطوير البحث العلمي وتجده وتقم بتنمين نتائجه عن طريق إقامة شراكة بين الجامعة ومختلف المؤسسات من أجل ربط المحيط بمختلف مستويات التدريب والتكوين(بوظرة و اخرون، 2020، صفحة 973،974)، وقد خصصت الجزائر لتمويل البرامج الوطنية الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي خلال سنة 2015-2019 غلاف مالي يقدر بقيمة 155 مليار دج (زموري و مرداوي، 2017، صفحة 641).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

تهدف الجزائر الى تحسين وتجويد نوعية التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق تدعيم نموذج التعليم عن بعد، من خلال توفير التجهيزات والمستلزمات التكنولوجية التي يتطلبها هذا النموذج، ووضع القواعد القانونية المتعلقة به (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2022، صفحة 61).

مع الدخول الجامعي لسنة 2022/2021 تم فتح المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي، التي ستكون المهندسين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة التي تؤهلهم للاندماج في عالم الشغل، حيث تستطيع المؤسسات الخاصة أو العامة إدماج هؤلاء الباحثين ليتكفلوا باحتياجاتهم اللازمة في ميدان الاختراع والتنمية والابتكار، كذلك تنشيط جميع أجهزة نقل نتائج البحث العلمي والتطوير نحو القطاع الاقتصادي والاجتماعي خاصة عن طريق تفعيل مراكز البحث والتنمية والابداع والابتكار، تشجيع وتحفيز توأمة المؤسسات البحثية الجامعية الجزائرية مع المؤسسات الجامعية والبحثية الأجنبية (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى، 2022، الصفحات 59-62).

ن. الملكية الفكرية والصناعية في الجزائر:

خلال سنة 2018 بلغ عدد الطلبات من طرف الأفراد والمؤسسات على تسجيل الملكيات الفكرية والصناعية الى أزيد من 6.800 طلب، وقد استلم المعهد الوطني للملكية الصناعية حوالي 533 براءة اختراع بما في ذلك 141 تقليدية و 392 معاهدة تعاون في الشأن ذاته، ويرجع سبب ارتفاع عدد الطلبات بالمقارنة بالسنوات الماضية الى زيادة نسبة الوعي بأهمية تسجيل الملكيات الفكرية والصناعية بغرض حمايتها من التقليد، لاسيما بعد تجريم محاولات التعدي على حقوق الملكية الصناعية و الفكرية من خلال مختلف مظاهر التقليد يترتب عليها جزاء قانوني سواء في التشريعات الوطنية أو الدولية، الأمر الذي يستدعي بالضرورة الى التعريف والتوعية أكثر بمضامين تلك القوانين والإجراءات وطرق حماية العلامات الموجودة في السوق (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022)

في الصدد نفسه أشار مدير المكتب الخارجي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية بالجزائر ، محمد السالك أحمد عثمان أن كل الدول العربية والإفريقية بما فيها الجزائر مازالت بحاجة الى الكثير من الوقت للتعريف بمضامين الملكية الفكرية والصناعية وتنفيذ كل إجراءاتها بشكل كامل، على عكس الدول الصناعية المتطورة التي توفر مؤسساتها مبالغ مالية طائلة قصد التعريف بمنتجاتها أو خدماتها وابتكاراتها وحمايتها من مختلف أنماط التقليد والسرقة، الأمر الذي ينبغي أن تقتدي به الدول السائرة في طريق النمو.

كما تعمل المنظمة الدولية باستمرار على تطوير الأدوات في ذات المجال من خلال إدراج الوسائل والسياسات التي تحسن ذلك من خلال الاقتداء بتجارب الدول المتطورة، وتوضع تحت تصرف الدول الأعضاء في المنظمة الدولية، علاوة على ذلك تطور المنظمة أدوات الابتكار عبر مواكبة مختلف الأنشطة المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة والتي تتضمن الذكاء الصناعي والرقمنة باعتبارها أضحيت وسيلة في غاية الأهمية في إنتاج السلع والخدمات (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022).

2.2.4 معوقات توجه الجزائر نحو اقتصاد المعرفة

هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق توجه الجزائر نحو تطبيق اقتصاد المعرفة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- لايزال الهيكل الاقتصادي الجزائري متخلفا وغير قادر على بناء اقتصاد انتاجي يخضع للمعايير الدولية وهذا بسبب الاعتماد الكلي على الثروة البترولية (سالمي، 2005، صفحة 08).
- أكبر تحدي يعيق اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة هو ضعف المعلوماتية وهذا راجع الى التمويل الضعيف للبحوث المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أدى الى الاستعانة بخبراء من خارج الوطن قصد صناعة البرمجيات (كنيدة و بوقوم ، 2018 ، صفحة 525).
- افتقار الجزائر للموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمؤهلات التكنولوجية الازمة التي تمكنها من الاستفادة اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (سالمي، 2005، صفحة 09).
- حماية حقوق الملكية الفكرية: يعتبر قانون الملكية الفكرية المعرفة نوعا من أنواع الملكية التي يترتب عنها التزامات قانونية، وان حقوق الملكية الفكرية تدعم البحث العلمي في الدول المتقدمة، بينما في الدول النامية مازال البحث العلمي في تراجع، بسبب احتكار الدول المتقدمة لبراءات الاختراع والتحكم فيها مما قد يحرم استفادة الجزائر والدول النامية الأخرى من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (بدير، 2012، صفحة 166).
- نقص الثقة في المجتمع الجزائري بإجراء المعاملات عن طريق الأنترنت والسداد من خلالها وهذا راجع الى الخوف من عدم مصداقية الوثائق التي يتم تبادلها، غياب التوقيع الالكتروني، وغيرها من الأمور التي تضمن أمان وسرية هذه المعاملات (سالمي، 2005، صفحة 09).

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

- تعد الجزائر على رأس الدول التي تسمح برحيل الأدمغة البشرية والاطارات العلمية بصورة غير عقلانية خارج البلد، وبالتالي فهي تقوم بتصدير الكفاءات والقدرات العلمية بطريقة مجانية (بولومة و اخرون، 2020، صفحة 117).

- انخفاض مستوى معيشة معظم الجزائريين وتراجع قدرتهم الشرائية، يعد من بين الأسباب التي تدفع الدولة تغيير أجندة اعمالها ويجعل مسعاها يصب في محاولة تحسين مستوى المعيشة المواطنين كأولوية أساسية مقدمة على غيرها من الأهداف، مما يعيق إقلاعها نحو الاندماج التدريجي والفعلي في الديناميكية الاقتصادية العالمية المتوجهة في ظل العولمة الرقمية نحو اعداد مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة (سالمي، 2005، صفحة 09).

- القرصنة التقنية أو الإرهاب المعلوماتي: كحصيلة للتطورات التكنولوجية والتقنية التي يشهدها اقتصاد المعرفة برز ما يعرف بالقرصنة التقنية أو الإرهاب المعلومات اذ يعتبر خطرا كبيرا يهدد الملكية الفكرية ومساس لحقوق الغير، فقد استطاع أصحاب الخبرة والمختصون بتكنولوجيا المعلومات والاتصال من اختراق شبكة المعلومات وكسر الشفرات والرموز السرية التي تحافظ على البيانات حيث أنهم يرون ويعتقدون بأن هذه المعلومات لابد أن تكون في متداولة بدون قيود، كذلك لابد أن تكون مصادر المعلومات متاحة على جميع الشبكات الالكترونية ومجانية (بدير، 2012، صفحة 166، 167).

- اهمال المعلمين في الأساتذة والموظفين الإداريين في الأطوار التعليمية الثلاثة وعدم الاهتمام بتدريبهم وتكوينهم وتحديث معارفهم حسب المستجدات، (شبايكي و حفيظ، 2014، صفحة 50).

- انفتاح السوق الجزائرية على التجارة الالكترونية غير أن القواعد والقوانين التشريعية التي تحمي المعاملات الإلكترونية مغيبة تماما (السيد، 2018، صفحة 36).

- غياب فضاءات التكنولوجية في مختلف المؤسسات التعليمية بسبب نقصها وعدم فعاليتها ان وجدت، وهذا راجع الى التدفق البطيء للإنترنت والتعطل المستمر للأجهزة الالكترونية والحواسيب وغياب الصيانة (شبايكي و حفيظ، 2014، صفحة 50).

3.2.4 سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة

يمكن للجزائر الاندماج في اقتصاد المعرفة وتتخلى عن الاقتصاد التقليدي القائم على رأس المال المادي من خلال تأسيس بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون متطورة والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية التي تمتلكها، الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أطواره، ويمكن توضيح ذلك على النحو الاتي:

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

- اعتراف الدولة الجزائرية بالمعرفة ورأس المال الفكري على أنها موجودات ثمينة غير ملموسة وأن أهميتها وقيمتها أعظم من الموجودات المادية (الكبيسي، 2005، صفحة 134).
- على الدولة الجزائرية أن تركز جل اهتمامها على جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كصنع أجهزة وبرمجيات الاعلام الآلي بغرض الاندماج في اقتصاد المعرفة، لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترمي الى تسهيل عملية التواصل وانتشار المعلومات وتغلغلها في مختلف أنحاء العالم وسهولة معالجة هذه المعلومات وتخزينها من أجل المحافظة على الرصيد المعلوماتي والمعرفي على أساس براءات اختراع، أنظمة المعلومات، قواعد بيانات (كنيدة و بوقوم ، 2018، صفحة 518).
- يجب أن تشدد الجزائر تركيزها على سياسة التغيير الجذري بدلا من سياسة الإصلاحات التدريجية لمواجهة مختلف الأزمات الاقتصادية (الكبيسي، 2005، صفحة 134).
- الاهتمام أكثر بقطاع التعليم في الجزائر بكل أطواره وتطويره من خلال الاستثمار في الكفاءات البشرية عن طريق تكوينها وتدريبها، (سلطان و بوعفار، 2020، صفحة 244)، لذا يجب على الدولة الجزائرية أن تتفق على التعليم باعتباره ضرورة حتمية للاندماج في اقتصاد المعرفة، فهو يساهم في تنمية المورد البشري ورفع كفاءته وقدراته على استيعاب التقنيات الحديثة مما يجعل الافراد والمؤسسات قادرين على انتاج الثروة حسب قدرتهم على التعلم والاختراع والابداع (كنيدة و بوقوم ، 2018، صفحة 519).
- جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الجزائر والعمل على أنجاحها(سالمي، 2005، صفحة 11).
- الحرص على الاهتمام بالمبتكرين والمخترعين والباحثين في مجال المعرفة بالجزائر لأن المستوى المعيشي والوضعية المادية الصعبة التي يعيشونها تدفعهم للهجرة الى البلدان الغربية المتقدمة التي تستقطب الأدمغة البشرية للاستثمار في معارفها (السيد، 2018، صفحة 37).
- تشجيع التراكم المعرفي على مستوى الدولة الجزائرية وذلك عن طريق توفير البيئة الداعمة لذلك من خلال تحفيز أنشطة البحث والتطوير والابتكار في جميع المجالات وضمان حقوق الملكية الفكرية لأصحابها (بابكر، 2021، صفحة 19).
- تطوير وتنمية الموارد البشرية في الجزائر عن طريق بناء القدرات والكفاءات البشرية في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، مؤسسات التكوين المهنيين

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

ومؤسسات التعليم العالي (سعداوي، 2021، صفحة 114)، أي إعطاء أهمية كبيرة لرأس المال الفكري في الجزائر من أجل اللحاق بمختلف التطورات التي تشهدها الساحة الدولية (سالمي، 2005، صفحة 130).

- لا بد أن يكون الترابط ما بين مختلف مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي والتطوير المهني في الجزائر مع مختلف مؤسسات الأعمال لتمويل أنشطة الابتكار والارتقاء المستمر على سلم القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية المختلفة، فمؤسسات الأعمال عندما تمول المشاريع الإبداعية وتطبقها في مختلف أنشطتها تحصل على القيمة المضافة (بابكر، 2021، صفحة 19).

- من أجل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة تقتضي عليها بالضرورة الاهتمام بمشاريع البحث العلمي وتحقيق التطور التكنولوجي عن طريق تركيز الاهتمام بمراكز البحث العلمي وزيادة الانفاق عليها واستخدام نتائج البحث العلمي في الواقع العملي للاستفادة منها، كذلك تحقيق التعاون الدولي في مجال التطوير التكنولوجي والبحث العلمي من أجل تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير القدرات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للقيام بنشاطات البحث العلمي والتطوير (كنيدة و بوقموم ، 2018، صفحة 520، 521).

- تشكيل صناديق لتمويل للبحث العلمي في الجزائر والتطوير المعرفي من قبل المؤسسات الخاصة التي تمتلك الإمكانيات اللازمة (بابكر، 2021، صفحة 19).

- زيادة الانفاق الحكومي في الجزائر المخصص للمعرفة عن طريق العناية بكافة مستويات التعليم من الابتدائي إلى الجامعي مع تركيز الانفاق بشكل أكبر على مراكز البحث العلمي (سالمي، 2005، صفحة 12).

- على الجزائر أن تعمل على توسيع شبكة الأنترنت في جميع أنحاء الدولة وتعميم استخدامها عن طريق تخفيض التكاليف (السيد، 2018، صفحة 37)، فلا يمكن الاندماج في اقتصاد المعرفة دون توسيع دائرة المتعاملين بالأنترنت في الجزائر على أوسع نطاق وبأقل التكاليف (سالمي، 2005، صفحة 12).

- تعزيز البنية التحتية الرقمية في الجزائر من خلال التحفيز على توسيع دائرة تقديم خدمات الالكترونية (بابكر، 2021، صفحة 19).

3.4 تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في مجال إدارة المعرفة

تعد تجربة الجزائر في مجال إدارة المعرفة تجربة فريدة منها، إذ تعمل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية على البحث عن مختلف الوسائل والأساليب الحديثة التي تمكنها من تبني نموذج إدارة المعرفة باعتباره أسلوب حديث للتسيير، وفي هذا العنصر سيتم عرض تجربة بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ومحاولتها تطبيق مبادئ إدارة المعرفة من أجل الارتقاء إلى مستوى عالي يمكنها من مواكبة التطورات العالمية في مجال المعرفة والرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1.3.4 عرض تجربة المؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل في مجال إدارة المعرفة

أ. مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل

يشير تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الإفريقية للزجاج أن جانب وعي وإدراك الموظفين كبير جدا، وحسب وجهة نظرهم تعد إدارة المعرفة كل العمليات التي تساعد على البحث عن المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية لتوليدها وتنظيمها وتخزينها ونشرها واستخدامها وإعادة استخدامها عند الحاجة.

من جهة أخرى فإن ثقافة إدارة المعرفة مرتفع لديهم، حيث يوجد التزام ودعم شديد من قبل إدارة المؤسسة بتشجيع وتسهيل تقاسم المعرفة بين الموظفين، عبر الاهتمام ببرامج تكوين مستمر واستعراض الأعمال المنجزة بطريقة جيدة من أجل التعلم منها.

أما بالنسبة للبعد التنظيمي والإجرائي، فنجد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ويكفل تدفق المعلومات بسهولة لضمان وصول المعرفة لمن يحتاجها في الوقت المناسب.

علاوة على ذلك تمتلك المؤسسة بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشبكة أنترنت متطورة يستطيع جميع الموظفين الوصول إليها، بالرغم من توفر البنية التحتية اللازمة، إلا أنها لم تساعد على تطبيق إدارة المعرفة لغياب ثقافة التواصل بين الموظفين باستخدام الحواسيب.

ب. معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة

بالرغم من وجود العديد من الدلائل التي تدل على أن المؤسسة تطبق إدارة المعرفة بمختلف مبادئها، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لها، ويمكن ذكرها على النحو الآتي:

- عدم وجود استراتيجية إدارة المعرفة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل وهذا يدل على غياب استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة فيها.

- لا يوجد نظام للمكافآت في المؤسسة يشجع الموظفين على تقاسم المعرفة.

- غياب الثقة بين الموظفين في المؤسسة مما يؤدي بهم الى حجب المعرفة التي يمتلكونها عن الآخرين.

- المؤسسة لا تشجع الموظفين على المبادرة والمخاطرة والتجريب.

- لا تمتلك المؤسسة شبكة خارجية اكسترنات تساعد الموظفين في الحصول على المعلومات من الموردين والزبائن (حمودة، 2009/2010، صفحة 148، 156).

2.3.4 عرض تجربة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب وهران في مجال تطبيق إدارة المعرفة

أ. ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب وهران

تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب وهران عمليات إدارة المعرفة بشكل متفاوت، حيث أن عملية توليد المعرفة كانت أقل من باقي العمليات، باعتبارها أمر اعتيادي يقوم به الموظفين باستمرارية من خلال ترجمة معارفهم الجديدة في مظهر من مظاهر الابداع التنظيمي، وذلك عبر صندوق الاقتراحات والأفكار الذي تضعه المؤسسة للعاملين من أجل الاستفادة من أفكارهم الإبداعية الجديدة، كما تمتلك المؤسسة نظام فعال يساعد على تخزين المعلومات مهما كانت طبيعتها وحجمها، وتقوم بمشاركتها مع الآخرين.

إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة، حيث أن هذا الأخير يعتبر مظهر من مظاهر نشر المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم احتكارها، كما يحرص المدير ورؤساء الأقسام على القيام بالاجتماعات دوريا لمناقشة مختلف المواضيع الخاصة بالمؤسسة لتبادل المعرفة.

كذلك تتبنى المؤسسة عملية تطبيق المعرفة أكثر من باقي العمليات الأخرى، إذ يحث الرؤساء مرؤوسيهم على روح المبادرة وعدم التقيد الحرفي بالتعليمات وتجاوز الإجراءات الروتينية بالعمل وتفاذي الجمود، كما قام رئيس القسم التجاري بإنشاء مكتب خاص بالقسم يقوم باستقبال الزبائن مباشرة ودراسة شكاوهم، الأمر الذي حسن من العلاقة بين الإدارة وعملائها بعد تلقي عدة معلومات تفيد ان الزبائن يشكون ويتذمرون من خدماتها الرديئة، مما يبرز تطبيق إدارة المعرفة. (بركان و بوشنافة، 2021، صفحة 505).

ب. معيقات تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران لإدارة المعرفة

بالرغم من وجود العديد من العلامات التي تثبت ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران تتبنى مبادئ ادارة المعرفة الا أن هنالك العديد من الممارسات والمبادئ التي تعيق المؤسسة وتمنعها من ذلك وهذا راجع الى عدة أسباب أهمها:

- الاهتمام الكبير بالمعرفة الصريحة وإغفال المعرفة الضمنية الموجودة لدى الموظفين، مما جعل عملية توليدها شيئاً صعباً بسبب اتباع ثقافة تنظيمية موحدة.
- الصراع الخفي القائم بين العاملين حول الاحجام المعرفي او ما يعرف بحجب المعرفة بين الجيل القديم الذي يعتمد على الخبرة ومقاومة التغيير والجيل الجديد الذي يمتاز بالجرأة والمجازفة وحب التغيير، الأمر الذي يصعب من عملية تبادل المعرفة والخبرات والتجارب.
- نقص الوسائل الحديثة التي تسهل من عملية نشر المعرفة وتوزيعها بين الموظفين.
- مركزية اتخاذ القرار تعتبر أكبر عائق يعيق عملية تطبيق المعرفة في إطار غياب رؤساء الأقسام وانشغالهم في مهام أخرى (بركان و بوشنافة، 2021، صفحة 506).

3.3.4 عرض تجربة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة في مجال تطبيق إدارة المعرفة

أ. مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة

في هذا العنصر سيتم عرض مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، بغية معرفة ما إن كانت تطبيق جميع عمليات إدارة المعرفة أم انها عبارة عن ممارسات بسيطة لم ترتقي الى مستوى تبني هذه المديرية لنموذج إدارة المعرفة.

يعد تطبيق مبادئ وعمليات إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة معقول، لأن مستوى توليد المعرفة في المؤسسة مرتفع وهذا راجع للاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لتدريب عمالها سواء داخل الوطن أو خارجه بغرض مواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع الرقمي وقطاع الاتصالات، حيث أنها تعمل على تزويد جميع الموظفين بمختلف المعارف التي يحتاجونها من أجل أداء مهامهم، إلا أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بجلب الخبراء وهذا راجع لارتفاع تكلفة جلب الخبراء من خارج الوطن في مجال تكنولوجيا المعلومات، كذلك فان اهتمام المؤسسة بدور المعرفة الضمنية وأهميتها ضعيف جدا فهي لا تعمل على تشجيع الموظفين على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة ليستفيد منها الجميع، وتبقى كمخزون معرفي يتوارثه الأجيال في المؤسسة.

من جهة أخرى فإن مستوى تخزين المعرفة بالمؤسسة متوسط، وهذا راجع لامتلاك المؤسسة نظام إلكتروني لا بأس به يسمح بحفظ المعلومات والبيانات بسهولة ويمكنها من استرجاعها عند الحاجة إليها، وهذا ما يبين حرص المؤسسة على امتلاك ذاكرة تنظيمية يمكن الرجوع إليها عند الضرورة للاستفادة منها، كذلك تحرص المؤسسة على توظيف الكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلك كل القدرات لخدمة المؤسسة من

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

أجل أن تستفيد من معارفهم، كذلك تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفكار المبتكرة من طرف الموظفين وتحاول تجسيدها لتطوير منجياتها ومختلف الخدمات التي تقدمها، غير أن معدل دوران العمل بالمؤسسة مرتفع وهذا بسبب عدم اهتمام المؤسسة بتشجيع الموظفين القدامى ذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم مما يؤدي الى خروج كم هائل من المعرفة بسبب التقاعد أو الاستقالة، وبالتالي تفقد المؤسسة معارف الموظفين الذين غادروها.

بينما يعد مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع بشكل كبير، وهذا راجع لامتلاك المؤسسة موقع إلكتروني خاص من أجل إعلان المعلومات ونشرها على نطاق واسع وفي جميع المستويات لتصل الى كل موظفيها وزبائنها، كذلك تتيح المؤسسة للموظفين حرية التواصل بمختلف الوسائل وهذا ما يدل على وعيها بالأهمية الكبيرة المتعلقة بنشر وتوزيع المعرفة من أجل تحقيق مستويات عالية من التنسيق والتنظيم، غير أنها لا تعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي عن بعد ولا تشجعه بتاتا، فهي لا تعقد هذا النوع من الاجتماعات وجلسات العمل من أجل تبادل المعرفة، وانما تحبذ الاجتماعات والندوات الحضورية (صديقي و اخرون، 2019، الصفحات 54-56).

أما فيما يخص مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة فهو متوسط، وهذا يعود لاعتمادها على أسلوب توجيه الأفراد لتطبيق المعرفة الجديدة، فلا يمكن للموظف ان يبادر بتطبيق المعرفة الجديدة دون توجيه من الإدارة العليا، رغم كل هذا غير أن المؤسسة تستطيع أن ترقى إلى المستوى المطلوب من ناحية اهتمامها بمتابعة تطبيق المعرفة ودعم جميع الأفكار الجديدة والمبدعة والتطويرية التي تمتلكها الكفاءات البشرية الموظفة لديها، كذلك فهي لا تشجع الموظفين القدامى ذوي الخبرة على توجيه الموظفين الجدد وتدريبهم لتطوير معارفهم بغية خدمة المؤسسة بشكل يحقق أفضل النتائج، كذلك عدم قدرتها على التطبيق الفعال للمعرفة لتعزيز أدائها وتحسين خدماتها وبقائها في المنافسة، وأنها غير قادرة على تحويل المعرفة المتاحة لديها الى خطط عمل تمكنها من الريادة في سوق المنافسة (صديقي و اخرون، 2019، صفحة 57).

ب. معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة

يوجد العديد من المشاكل التي تقف عائقا أمام المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة وتحد من فعالية تطبيق إدارة المعرفة فيها، ومن بين هذه الصعوبات نجد ما يلي:

-ضعف التدريب في مجال إدارة المعرفة.

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق من عملية تدفق المعرفة بين الأفراد سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، لأن تعقد الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته يعد من بين الأسباب التي لا تسمح بتدفق المعرفة وإعاقه مسارها.

-نقص الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرات العالية من أجل إنجاز عملية تطبيق أسلوب إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

-غياب الوعي وانعدامه تماما حول أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها سواء لدى المديرين أو الموظفين (صديقي و اخرون، 2019، صفحة 59).

وفي الأخير تجدر بنا الإشارة إلى أنه من خلال دراسة تجارب بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في مجال إدارة المعرفة، نستنتج أنها تولي أهمية كبيرة لمبادئ إدارة المعرفة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد الوطني والعالمي وبقائها في المنافسة، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحد من التطبيق الفعلي لهذا النموذج، وأن أي مؤسسة غير قادرة على تحويل مختلف المعارف التي تمتلكها إلى خطط عمل لن تتجح في تبني نموذج إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل

تعمل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر على تطوير قدراتها باستخدام مختلف السبل والآليات بغية تنميتها والحفاظ على استمراريتها وبقائها في المنافسة، كالاتماد على المعرفة في خلق الثروة باعتبارها مورد أساسي في عمليات الإنتاج وهي المحرك الرئيسي للمؤسسات المعاصرة.

لذلك فهي تسعى لبذل الكثير من الجهود من أجل اندماجها في اقتصاد السوق القائم على المعرفة والتخلي عن اقتصادها التقليدي القائم على رأسمال المرهون بقطاع المحروقات من أجل بناء اقتصاد وطني قوي قادر على الإنتاج، كذلك عملت على تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات لماه له من دور كبير وفعال في دفع عجلة النمو الاقتصادي وجعله اقتصاديا الكترونيا من خلال تشجيع التجارة الالكترونية وغيرها.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا الفصل:

- حسب بيانات مؤشر المعرفة العالمي للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة لسنة 2021 فان الجزائر قد احتلت المرتبة 111 من بين 154 دولة، وأن أدائها كان متواضعا من حيث امتلاكها للبنية التحتية المعرفية.

- لايزال القطاع الاقتصادي الجزائري متخلفا وغير قادر على بناء اقتصاد انتاجي يخضع للمعايير الدولية وهذا راجع إلى الاعتماد الكلي على الثروة البترولية وإهمال القطاعات الأخرى كالزراعة، السياحة.

- لا يستطيع المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر أن تندمج في الاقتصاد العالمي إلا عن طريق تبني نموذج إدارة المعرفة لتسيير أنشطتها ووظائفها، ولا يكون هذا الا بواسطة التجسيد الفعلي لمختلف مبادئها وعملياتها بالشكل الذي يسمح لها من رفع التحديات ويمكنها تحقيق المنافسة العالمية.

- لا بد أن يكون هنالك ترابط كبير بين مؤسسات التعليم العالي ومختلف مراكز البحث العلمي والتطوير في الجزائر مع مختلف مؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل تمويل أنشطة الابداع والابتكار والارتقاء المستمر على سلم القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية المختلفة، فمؤسسات الأعمال عندما تمول مختلف المشاريع الإبداعية وقوم بتطبيقها في معظم أنشطتها تتحصل على القيمة المضافة التي تجعلها رائدة دائما في مجالها.

- المبادرات الفعلية التي تبدلها المؤسسات العمومية الاقتصادي في الجزائر في الواقع لازالت بعيدة كل البعد عن قدرتها على توفير البيئة والظروف التي تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة بمفهومه العلمي الصحيح الذي يمكن بواسطته مواكبة التطورات العالمية، وهذا ما سيتم التعرف عليه في الفصل الموالي من خلال دراسة

4. استخدام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر لإدارة المعرفة

واقع إدارة المعرفة وتشخيصه بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، ومعرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تطبق نموذج إدارة المعرفة بمفهومه العلمي الصحيح وبمختلف عملياته واستراتيجياته في ممارستها الإدارية بغية مواكبة التطورات التنافسية العالمية.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية

العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

1.5 التعريف بميدان الدراسة: مؤسسة اتصالات الجزائر قسنطينة

2.5 المنهجية والاحصائية للدراسة الميدانية

3.5 عرض ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها

4.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

تتسم الدراسات والبحوث في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وفي ميدان العلوم السياسية بصفة خاصة بعدم قدرتها على الاكتفاء بمختلف التفسيرات النظرية، لذلك فهي تسعى إلى إجراء الدراسة الميدانية نظرا لأهميتها الكبيرة في الحصول على المعلومات والبيانات من مصدرها الأساسي، وقدرتها على اختبار فرضيات الدراسة باستعمال مختلف البرامج الإحصائية الرياضية، التي تساعد الباحث على تأكيد أو نفي مختلف الفرضيات التي انطلق منها لإنجاز دراسته بغية الوصول إلى التفسيرات العلمية لموضوع الدراسة.

ليتمكن الباحث من الانتقال من الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات موضوع دراسته إلى الإطار الميداني لا بد عليه أن يتبع مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية والإحصائية التي سيتم توضيحها من خلال العناصر الموالية لهذا الفصل.

1.5 التعريف بميدان الدراسة: مؤسسة اتصالات الجزائر قسنطينة

1.1.5 مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن نتيجة العديد من الإصلاحات التي أجريت على قطاع البريد والمواصلات، ففي سنة 1993 تم تأسيس مؤسسة البريد والمواصلات وقد مرت كذلك هذه المؤسسة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى شكلها الحالي، حيث أنه بتاريخ 24 جانفي 2000 اختارت الحكومة الجزائرية في برنامجها أن تقوم بإجراء تعديل شامل في قطاع البريد والمواصلات اللاسلكية والسلكية، حيث تم البدء في تعديل الإطار التنظيمي والتشريعي لهذا القطاع، حيث أنه صدر القانون رقم 03-2000 في هذا السياق الذي يتضمن تحدد القواعد المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات اللاسلكية والسلكية، وبالتالي فإن هذا القانون جاء قصد إنهاء احتكار الدولة لجميع نشاطات البريد والمواصلات، وتطبيقا لهذا المبدأ فقد تم استحداث سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا ، وإنشاء متعاملين، حيث أن المتعامل الأول يتمثل في مؤسسة بريد الجزائر وتتكفل هذه المؤسسة بجميع الأنشطة المتعلقة بالبريد ومختلف الخدمات البريدية المالية، وبينما المتعامل الثاني يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تتكفل بجميع الأنشطة المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية لهذه المؤسسة (اتصالات الجزائر، 2023).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

تجسدت نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر في 05 أوت 2000 بموجب صدور القانون رقم 03-2000 الذي يتعلق بإعادة الهيكلة لقطاع البريد والمواصلات اللاسلكية والسلكية، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية لها أسهم برأسمال عمومي وهي تنشط في مجال الهاتف الثابت والمحمول والانترنت، والاتصالات اللاسلكية والسلكية عبر الأقمار الصناعية وعليه فان هذا القانون حدد نظام عمل المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت صيغتها القانونية "مؤسسة ذات أسهم" والتي تمتلك رأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ، وبتاريخ 11 ماي 2002 تم تقييد هذه المؤسسة بالمركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم 02B0018083 ، (اتصالات الجزائر، 2023).

مؤسسة اتصالات الجزائر شهدت تحولا جذريا في نشأتها وتطورها فهي كانت مرتبطة بمؤسسة البريد والمواصلات، وقد أصبحت في الوقت الحالي مؤسسة رائدة في مجال عملها الذي عرف تطورا مذهلا في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فهي تعمل على اقتراح تشكيلة واسعة من الخدمات التي تقدمها للزبائن، حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر اكتسبت مكانة مرموقة في السوق عن طريق سياسة الابتكار والابداع التي تتميز في أنشطتها وتتماشى مع متطلبات الزبائن التي تتوجه نحو الاستخدامات الجديدة التي يتطلبها العصر (اتصالات الجزائر، 2023).

2.1.5 فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تستحوذ مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من الفروع التي أنشأت من أجل أن تساير مختلف التطورات في مجال الاتصالات على المستوى العالمي، وعليه فقد تم إنشاء:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS: وهو فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر، ويعد أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، حيث أنه منذ أوت 2003 أقرت مؤسسة موبيليس استقلاليتها كمتعامل، وهي تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات، تعمل على التكفل الجيد بجميع المشتركين لديها بغية ضمان وفائهم، تسعى كذلك دائما للإبداع عن طريق تقديم كل ما هو جديد ويتماشى مع مختلف التطورات التكنولوجية على الصعيد الوطني والعالمي، وهذا ما ساهم من تمكنها في زمن قصير من تحقيق أرقام أعمال بارزة وتمكنت من ضم 20 مليون مشترك (موبيليس، 2023).

- اتصالات الجزائر للإنترنت: أوكلت لهذا الفرع المتخصص في تكنولوجيا الإنترنت، مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة العالية، مثل خدمة الإنترنت اللامحدود للجميع IDOOM ADSL (اتصالات الجزائر، 2023).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

- اتصالات الجزائر الفضائية: تم إنشاء هذا الفرع بتاريخ 29 جويلية 2006 عند تفريغ المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر" وهي مؤسسة ذات أسهم هدفها إعطاء استقلالية بغية شق نشاطات الاتصالات الفضائية (ALGERIE TELECOM SATELLITE, 2023).

3.1.5 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم الخدمات الهاتفية المحمولة والثابتة ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، كذلك أنه تقوم كذلك بتوفير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها للزبائن عن طريق أي واسطة كهربائية، وذلك بغية رفع العديد من التحديات المعقدة، والعمل على استقطاب مختلف الكفاءات والخبرات اللازمة من مهندسين وإطارات وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات، كما أنها تسعى إلى زيادة عرض مختلف الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة الذين يتواجدون في مناطق الظل والمناطق الريفية، كما أنها تتيح خدمة السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الأنترنت، وتوفر خدمة الدفع عبر الأنترنت.

بينما تسعى للحصول على حصص كثيرة في سوق الاتصالات، وتهدف إلى التخلي عن مختلف التصرفات السلبية والعمل على تكريس ثقافة منظمة مبنية على مبدأ الفعالية والمردودية، كذلك تهدف لضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية، ترقية الخدمات والمنتجات التي تقدمها، الصيانة الفعالة لمختلف الشبكات والتجهيزات بغية التحسين المستمر لأدائها، ديمومة تقديم الخدمات الهاتفية (قوت، صفحة 217، 216).

4.1.5 التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة

تقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة بالطريق الوطني رقم 05 بالصوف، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات تشرف على جميع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر المتواجدة بقسنطينة، وتختص هذه المديرية بالهاتف الثابت والانترنت.

تعتبر المديرية العملية للاتصالات الجزائر بقسنطينة الخلية الأساسية الناشطة، حيث توكل لها مهام تقديم كل خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر وتسعى الى تحقيق جميع أهدافها على مستوى ولاية قسنطينة، وبالتالي فهي تعتبر الفضاء الذي من خلاله يتمكن الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات من الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية التي تقدمها مثل خدمة الهاتف الثابت، خدمة الهاتف النقال، خدمة الأنترنت الثابت والنقال وغيرها.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

2.5.5 المعالجة المنهجية والإحصائية للدراسة

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية من خلال تحديد إجراءات اختيار عينة الدراسة، كما سيتم التطرق إلى الهدف من استخدام الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، كيفية تصميمها، والتعرف على مدى صدقها وثباتها، كما سيتم التطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل.

1.2.5 مجتمع الدراسة وحدودها

سنتعرف من خلال هذا العنصر على مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتعرف على حدود الدراسة من خلال متغيرات الدراسة ومؤشراتها.

أ. مجتمع وعينة الدراسة

حتى يتسنى لنا انجاز الجانب التطبيقي للدراسة لابد من تحديد مجتمع الدراسة، وحساب حجم العينة المناسبة لتمثيل أفراد المجتمع المدروس ككل، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وأسباب اختيارهم.

➤ مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يبحث عن معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، فإن عملية اختيار مجتمع الدراسة كانت بطريقة نوعية جدا، فقد تم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، إذ تعد هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات على مستوى الولاية قسنطينة، سواء من حيث عدد الموظفين، أو من حيث امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تعتبر ركيزة أساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وقد تم في دراستنا هذه اختيار مجتمع الدراسة الذي تمثل في الموظفين الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع قسنطينة الذي قدر عددهم بـ 125 موظف.

➤ عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية تم أخذها من المجتمع الأصلي بطريقة ما ولسبب ما بغية أن تمثله أفضل تمثيل (الجاور ، 2021، صفحة 15).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر على مستوى ولاية قسنطينة. في هذه الدراسة اجتهدت الباحثة وحاولت أن تأخذ مجتمع الدراسة ككل والمتكون من 125 موظف بمختلف التخصصات المتمثلة في (مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة، ومختلف الموظفين الإداريين)، ومن أجل ذلك تم توزيع 125 استبيان، وقد تم استرجاع منها 91 استبيان.

➤ أسباب اختيار عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة

تم اختيار عينة من الموظفين الإداريين التي تتمثل في كل من: المدير، رئيس فرع رئيس مصلحة ومختلف الوظائف الإدارية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر قسنطينة هم الأشخاص الذين يشغلون المناسبات الإدارية القيادية العليا ولهم القدرة على استخدام المعرفة وإدارتها في التسيير، وهم كذلك المسؤولون عن توليد المعرفة من خلال العمل على استخراج المعارف الضمنية التي يمتلكها الموظفون وتشجيعهم على تطويرها من أجل الإبداع والابتكار.

ب. حدود الدراسة

➤ **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي يختاره الباحث من أجل إنجاز الجانب التطبيقي من دراسته. وقد أجريت هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، ويعد سبب اختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة لأنها تعد من أكبر المؤسسات على مستوى ولاية قسنطينة من حيث عدد العمال، وهي من بين أهم المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تعتبر ركيزة أساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.

➤ **المجال الزمني:** ويعني به الفترة التي يمكن أن يستغرقها الباحث في إنجاز دراسته بدأ من مرحلة اختيار مشكلة البحث واعداد الخطة، مروراً إلى تحديد مختلف الإجراءات والخطوات المنهجية، وتحديد أدوات التي يتم الاعتماد عليها في إنجاز الدراسة، واختيار مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، وصولاً إلى جمع المعلومات والبيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها والتوصل لمختلف النتائج، وكتابة التقرير النهائي للدراسة (ناصر، 1997، صفحة 41).

وعليه فإن المجال الزمني لهذه الدراسة فقد تم عبر فترات متفاوتة يمكن شرحها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى المرحلة الاستطلاعية للدراسة: دامت هذه المرحلة مدة يومين حيث أن هذه المرحلة

هي عبارة عن جولات استطلاعية داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث تم استقبالنا من طرف مدير الموارد البشرية الذي عرفنا على المؤسسة وجميع أقسامها والأنشطة التي تقوم بها، وقد

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

زودنا نائب مدير الموارد البشرية بجميع المعلومات التي ساعدتنا كثيرا في التعرف على ميدان الدراسة بشكل مقرب، وقد تم التمكن من اختيار العينة بشكل دقيق.

المرحلة الثانية وهي مرحلة الموافقة على عملية توزيع الاستبيان: استغرقت منا هذه المرحلة مدة يومين 16 و 17 أكتوبر 2022، حيث أن إجراءات الموافقة على عملية توزيع الاستبيان بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة لم تكن بسهولة، وإنما طلبت منا الجهات المعنية أن تقرأ محتوى هذا الاستبيان أولا وتعرف مضمونه قبل توزيعه، وبعدها تم إعطائنا الموافقة بتاريخ 18 أكتوبر 2022.

المرحلة الثانية وهي مرحلة جمع المعلومات: وقد تم في هذه المرحلة توزيع استمارات البحث بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، وقد كانت هذه الدراسة ممتدة من 07 إلى 22 ديسمبر 2022، حيث تم استغراق مدة 14 يوم في توزيع الاستبيان على مختلف المصالح الموجودة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، كذلك ان عملية توزيع الاستبيان كانت بطريقة يدوية مما دفع بنا إلى محاولة توضيح وشرح الأسئلة والمفاهيم الغامضة للمستجوبين لضمان الحصول على المعلومة بدقة، وقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل بغية استجواب جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد تزامنت فترة توزيع الاستبيان مع نهاية سنة 2022 وبسبب الضغط الذي يواجه الموظفين في العمل تحتم علينا ترك الوقت الكافي لأفراد عينة الدراسة من أجل التفكير بعناية وتقديم إجابات أكثر دقة، وقد تم استرجاع الاستبيان بتاريخ 28 جانفي 2023.

➤ **المجال البشري:** ان هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي، ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا، وذلك عندما يتعذر على الباحث تغطية المجتمع الأصلي مباشرة، ويمثل مجتمع الدراسة في كل المفردات التي تكون موضع هدف الدراسة سواء تم الاعتماد على أسلوب المعاينة أو أسلوب الحصر (المسح) الشامل حتى يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فرص متساوية لان تكون من مفردات العينة (الللح و أبو بكر، 2002، صفحة 151).

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين، رؤساء المصالح، رؤساء الفروع وباقي الموظفين الإداريين (عون إداري، مساعد إداري، مستشار الزبائن، ممثل قانوني، عون دعم، وغيرها) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، باعتبارهم الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية القيادية العليا ولهم القدرة على استخدام المعرفة وإدارتها في تسيير أنشطتها، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم بغية استطلاع آرائهم لمحاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسستهم.

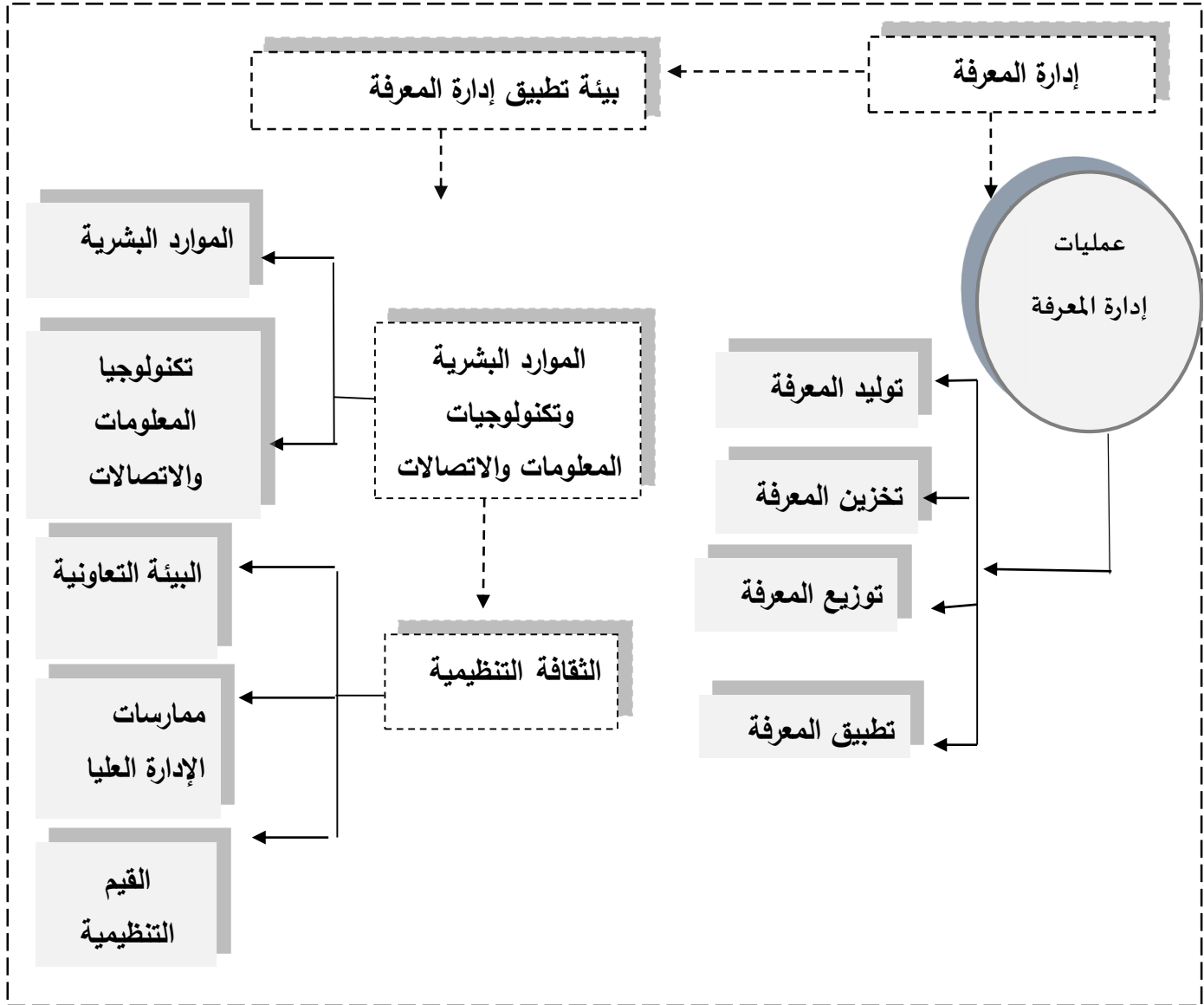
5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ج. نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح ومفصل لمتغيرات ومؤشرات الدراسة، كما يعتبر الأداة التي يتم من خلالها توضيح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات والمؤشرات، انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء الإشكالية والفرضيات تم تشكيل نموذج الدراسة هذه الذي يهدف إلى معرفة مستوى التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قسنطينة، بالإضافة معرفة مدى توفر البيئة الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسة كالموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة مع مبادئ إدارة المعرفة، وعليه يمكن ترجمة الإشكالية العامة للدراسة وتساؤلاتها من خلال النموذج الافتراضي، الذي يحدد من خلاله مكونات متغيرات الدراسة الرئيسية والجزئية، وعلى هذا الأساس فقد تم صياغة هذا النموذج، (أنظر الشكل رقم (05)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

2.2.5 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنحاول في هذا العنصر توضيح المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحضير الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بدءاً من خطوات إعداده وطريقة تصميمه وتوزيعه، بالإضافة لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

➤ تصميم استبيان الدراسة

من أجل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة على الواقع التطبيقي، فقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية بطريقة منظمة، وجميع أسئلته متسلسلة، وتدور حول مشكلة الدراسة وفرضياتها، وأن هذا الاستبيان يساعد على جمع البيانات بشكل دقيق ومفصل من مفردات عينة الدراسة، حيث تم تعرضه

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

أولا على بعض الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق "د")، من أجل أن تستفيد الباحثة من خبرتهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم في إثراء عبارات الاستبيان ومعرفة مدى سلامتها ودقة صياغتها، والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، ومدى تضمنها لمشكلة الدراسة، وهل تحقق لنا الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وعليه فقد تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من مختلف آرائهم في تعديل الاستبيان، من إعادة صياغة بعض العبارات، وإضافة وحذف عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة، وعلى هذا الأساس خلصنا إلى بناء الاستبيان بصورته النهائية (أنظر الملحق "ه")، الذي يتضمن 40 عبارة، وأن هذا الاستبيان متكون جزئيين أساسيين يمكننا توضيحهما على النحو الآتي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والتي تمثلت في: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يحتوي على متغيرات الدراسة، والتي بدورها قمنا بتقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، والذي احتوى على (20) عبارة، وقد قسمت على (04) أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** يتمثل في عملية توليد المعرفة، وقد احتوى على (05) عبارات.
- **البعد الثاني:** يتمثل في عملية تخزين المعرفة، وقد احتوى على (05) عبارات.
- **البعد الثالث:** يتمثل في عملية توزيع المعرفة، وقد احتوى على (05) عبارات.
- **البعد الرابع:** يتمثل في عملية تطبيق المعرفة، وقد احتوى على (05) عبارات.

المحور الثاني: المتمثل في الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي احتوى على (09) عبارات، وقد قسمت إلى بعدين يمكن ذكرهما في الآتي:

- **البعد الأول:** يتمثل في الموارد البشرية، حيث أنه احتوى على (03) عبارات.
- **البعد الثاني:** يتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أنه احتوى على (06) عبارات.

المحور الثالث: المتمثل في الثقافة التنظيمية، حيث أنه قد احتوى على (11) عبارة، وقد قسمت هذه العبارات على ثلاثة أبعاد الموضحة في الآتي:

- **البعد الأول:** يتمثل في البيئة التعاونية، وقد احتوى على (04) عبارات.
- **البعد الثاني:** يتمثل في ممارسات الإدارة العليا، وقد احتوى على (03) عبارات.
- **البعد الثالث:** يتمثل القيم التنظيمية، وقد احتوى على (04) عبارات.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

وفيما يلي سيتم عرض توزيع عبارات الاستبيان حسب ترقيمها في الشكل النهائي للاستبيان، (أنظر

الجدول رقم (26)).

الجدول رقم (26): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

رقم العبارة	محاور وأبعاد الدراسة
5- 1	البعد الأول: توليد المعرفة
10- 6	البعد الثاني: تخزين المعرفة
15- 11	البعد الثالث: توزيع المعرفة
20-16	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
20-1	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
23-21	البعد الأول: الموارد البشرية
29-24	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
29-21	المحور الثاني: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
33-30	البعد الأول: البيئة التعاونية
36-34	البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا
40-37	البعد الثالث: القيم التنظيمية
40-30	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية
40	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الدراسة

كذلك فقد اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لمفردات عينة الدراسة، بغية تعريفهم بموضوع الدراسة وأهميتها والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لتحديد إجابات عينة الدراسة.

➤ مقياس ليكرت (Likert Scale) المستخدم في الاستبيان

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من مصدرها، وقد تم توزيعه على مفردات عينة الدراسة، حيث أن عبارات محاور الدراسة كانت مغلقة، لأنها صممت وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تم وضع مجموعة من الخيارات المتاحة لكل عبارة، ويمكن ذكرها في الآتي:

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وبغية تحديد الاتجاه منحنا أوزانا لهذه الاحتمالات، (أنظر الجدول رقم (27)).

الجدول رقم (27): الأوزان المعطاة للخيارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	01	02	03	04	05	

المصدر: مقتبس من: (ايهاب، 2013، صفحة 22)

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة مختلف آراء مفردات عينة دراستنا نحو مدى عد موافقتهم أو موافقتهم على جميع عبارات الاستبيان، فإنه يجب علينا إعداد دليل الموافقة بغية تحليل إجابات عينة دراستنا وبالتالي فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات الإحصائية: المدى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

- **المدى**: بغية تحديد مختلف مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، ويتم حساب المدى

كالآتي: $\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (1-5) = 4$

ومن أجل حصولنا على طول الفئة بغية التنقل بين مختلف المجالات الموافقة فإننا نقوم بقسمة المدى على

عدد درجات الموافقة، كالآتي: $\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (0.8=5/4)$

وصولاً إلى أقل مدى، بعد ذلك مع إضافة (0.8) إلى الحد الأدنى في المقياس، مع الأخذ بعين الاعتبار المجال المغلق في كل الاتجاهات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه العام	درجة الموافقة	مجال المتوسط المرجح
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	[1.79-1.00]
درجة منخفضة	غير موافق	[2.59-1.80]
درجة متوسطة	محايد	[3.39-2.60]
درجة مرتفعة	موافق	[4.19-3.40]
درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة	[5.00-4.20]

المصدر: مقتبس من: (عز، 2017، صفحة 541).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

بعد ذلك نقوم بترتيب كل عبارات الاستبيان من خلال أهميتها في المحور، ويكون ذلك بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، لكن عندما يتساوى المتوسط الحسابي بين عبارتين لابد علينا أن نأخذ بعين الاعتبار القيمة الأقل للانحراف المعياري بينهما، أما فيما يخص حساب الوزن النسبي لمتوسط إجابات المستجوبين يساوي = (المتوسط الحسابي $\times 100$) / 5.

➤ طريقة توزيع الاستبيان

تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل في توزيع الاستبيان، بغية استجواب جميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 125 استمارة على مختلف الموظفين الإداريين، واسترجاع 91 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية، في حين 34 استمارة تم الغاءها لأنه لم يتم استرجعها، (أنظر الجدول رقم (29)).

الجدول رقم (29): نتائج توزيع الاستبيان

إجمالي الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة	إجمالي الاستمارات المسترجعة من عند عينة الدراسة	إجمالي الاستمارات الملغاة (لم تسترجع)
125	91	34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على طريقة التوزيع.

➤ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة

بهدف تحديد ما إذا كانت بيانات مفردات العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، أم هي من التوزيعات الاحتمالية أخرى، وهناك العديد من الطرق الإحصائية التي تمكننا من الكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان، ويمكن ذكرها على النحو الآتي: (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج spss، وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا المخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50. (سليم، 2005، صفحة 156)، والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي، (أنظر الجدول رقم (30) أدناه)

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (30): يبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0.071	91	0.974	0.193	91	0.081	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
طبيعي	0.010	91	0.962	*0.200	91	0.069	المحور الثاني: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
طبيعي	0.085	91	0.976	*0.200	91	0.075	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية
طبيعي	0.270	91	0.983	*0.200	91	0.054	بيانات الاستبيان ككل

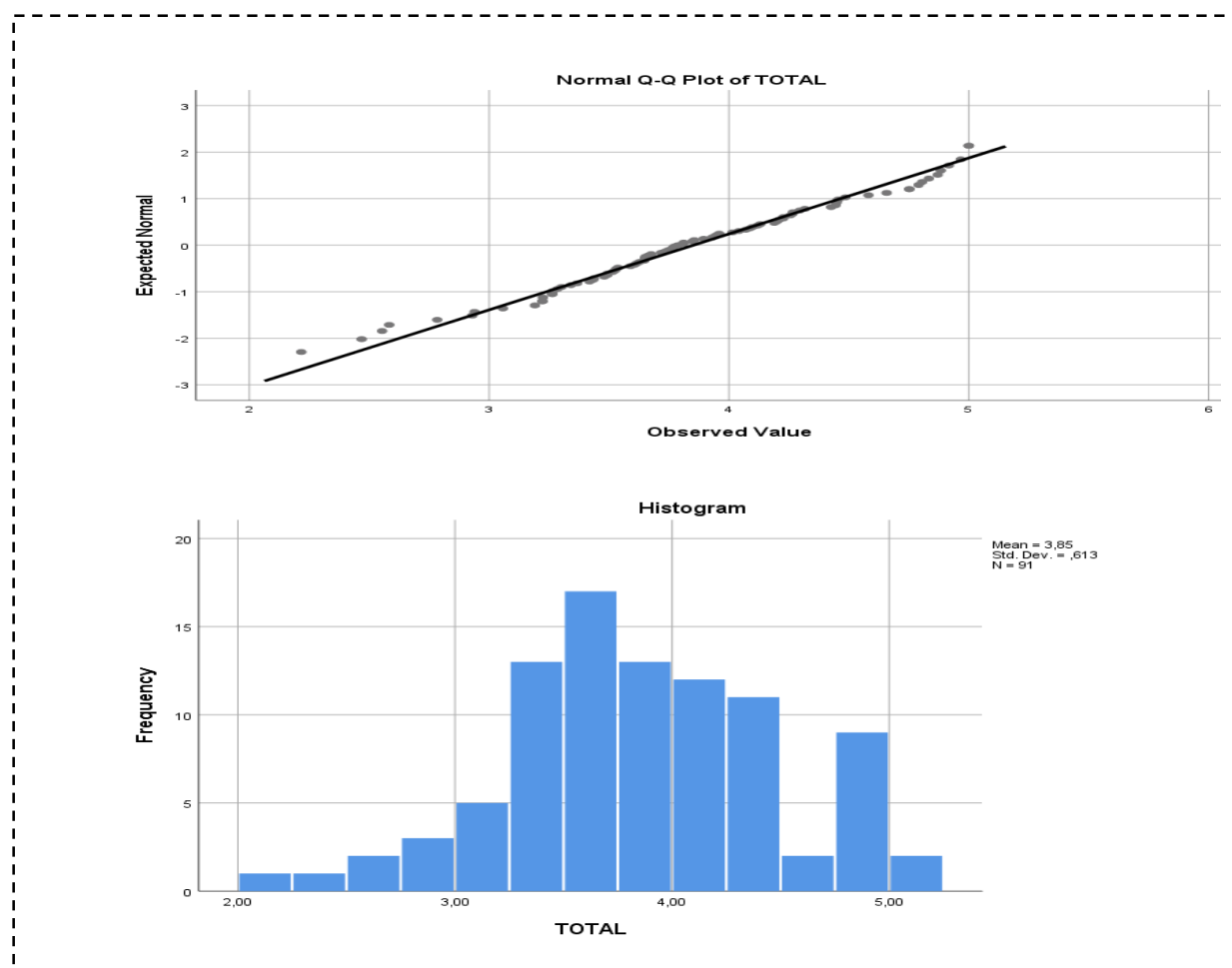
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بما أن حجم عينة الدراسة قدر ب(91) مفردة، وهي أكبر من (50) مفردة، فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a)، وتظهر لنا أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة قد بلغت (Sig=0.193)، وهي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد بلغت قيمة (Sig=0.200)، وهي أكبر من (0.05)، والمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية قد بلغت قيمة (Sig=0.200)، بالإضافة لبيانات الاستبيان ككل حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب (Sig=0.200)، ومنه فإن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على: إتباع بيانات إجابات مفردات عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وآراء مفردات العينة واختبار فرضيات الدراسة. كما هو مبين في الشكل التالي لبيانات الاستبيان ككل.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المخطط البياني رقم(18): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ككل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

➤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتحليل البيانات التي قمنا جمعها، فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**، حيث استخدمنا إصداره الخامس والعشرون، الذي ساعدنا كثيرا على التعامل بكل سهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف هذه الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnova): من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة للدراسة التطبيقية تتبع التوزيع الطبيعي.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α): اقترح كرونباخ عام 1951 مقياسا لسلم الموثوقية، حيث أطلق عليه تسمية معامل ألفا كرونباخ، ويعتبر من أشهر مقاييس الموثوقية، حيث تتراوح قيمته بين (0-1)، وقد اتفق أغلب الباحثين على أن القيم الأكثر قبولا هي (0.70) و(0.80)، أما الحد الأدنى لقيمة ألفا تتمثل في (0.60)، وكلما ارتفعت قيمة ألفا لكا دل على ثبات أكبر للمقياس (أسوان و دخيل ، 2018، صفحة 459)؛ والجدول الآتي يوضح قيم معامل الثبات وتفسير دلالتها، (أنظر الجدول رقم(31)).

الجدول رقم (31): يوضح قيم معامل الثبات وتفسير دلالتها

قيمة معامل الثبات	التفسير
$\alpha < 0.6$	المقياس غير مقبول
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	ثبات ضعيف (الاختبار لا يساهم في العلامة)
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	ثبات قليل (يحتاج إلى مراجعة)
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	ثبات جيد (هذا يتحقق لأكثر الاختبارات)
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	ثبات جيد جدا
$\alpha \geq 0.9$	ثبات ممتاز

المصدر: (محمد تيسير ، 2023).

- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): هو اختبار يتم من خلاله قياس الارتباط الاحصائي أو العلاقة بين متغيرين، حيث أنه يعطي معلومات حول حجم الارتباط وكذلك اتجاه العلاقة، علما أن قيم معامل الارتباط محصورة بين المجال $[-1, 1]$ ، حيث يمثل $(+1)$ ارتباطا إيجابيا، في حين يمثل (-1) ارتباطا سلبيا، بينما يمثل (0) عدم وجود علاقة، (أنظر الجدول رقم(32)).

الجدول رقم(32) يوضح خصائص معامل الارتباط

معامل الارتباط	التفسير
$R=1$	تام
$0,99 \geq R > 0,6$	قوي
$0,6 \geq R > 0,4$	متوسط
$0,4 \geq R > 0$	ضعيف
$R=0$	لا يوجد ارتباط

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المصدر: (محمد يونس الغادي، 2023)

● **التكرارات والنسب المئوية:** يقصد به أن عملية وضع قيم الدرجات أو البيانات في جداول مرتبة ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً، كذلك يوضع فيها عدد مرات تكرار كل درجة أو حدث وما يقابله من نسبة مئوية لكل تكرار، التي تفيد في وصف عينة الدراسة (الخفاجي و حميد العتابي، 2015، صفحة 33)، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذ على التكرارات لأنها تعمل على تسهيل عملية حصر الصفات والحالات التي تشملها متغيرات الدراسة، والعمل على إيجاد المفردات لتلك الصفات من حيث المتغيرات الشخصية في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفي والخبرة المهنية، كما تم تحليل الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة بحساب تكرار ونسبة كل عبارة.

● **المتوسط الحسابي (Mean):** يعتبر المتوسط الحسابي من أهم وأكثر مقاييس النزعة المركزية استعمالاً، حيث أنه يحدد الدرجة الوسطى في التوزيع، ويحسب بطريقة مباشرة من خلال جمع جميع القيم وتقسيمها على حجم عينة الدراسة (الفاقي، 2014، صفحة 112).

● **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** يعتبر مقياساً من مقاييس التشتت، يمكن الحصول عليه عن طريق الحصول على المسافة بين كل درجة ونقطة مركزية، ثم نقوم بجمع المسافات، وتسمى المسافة بين المتوسط والدرجات بالانحرافات، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تزداد كلما قلت درجات التجانس (بوعراب ، 2019-2018، صفحة 85).

● **اختبار T لعينة واحدة (One Sample-T-Test):** هي أحد الاختبارات الإحصائية التي تفيدنا في الكشف عن وجود فرق أو اختلاف معنوي لمتوسط المجتمع الذي حسبت منه العينة، كما يستعمل كذلك في المقارنة بين المتوسط الفرضي مع المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور قصد تحديد اتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة، بشرط أن تكون البيانات كمية التوزيع الطبيعي (يعلى، 2022، صفحة 212). وتم الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة.

يقدر **المتوسط الفرضي** في هذه الدراسة بـ (03)، إذ أن عملية تنقيط البدائل المتاحة للمبحوثين تتراوح من 01 إلى 05 حسب سلم ليكرت الخماسي. والذي يحسب كما يلي:

المتوسط الفرضي = درجات الإجابة / عدد

$$\text{المتوسط الفرضي} = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5}$$

$$\text{المتوسط الفرضي} = \frac{15}{5} = 03$$

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

3.2.5 الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول من خلال في هذا العنصر التعرف على مدى اعتمادنا على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الموجهة للتحليل الاحصائي، ويكون ذلك عن طريق قياس مدى صدقها وثباتها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبيان صدق المحكمين، كذلك اختبار كل من الثبات والاتساق الداخلي لمختلف أبعاده ومحاوره.

أ. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد تم إعداد الأسئلة الاستبيان في صورتها الأولية، ومن أجل أن يتم أخذها بعين الاعتبار لابد من تأكيد مصداقيتها، ومدى شموليتها لموضوع الدراسة، لهذا فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، ويقصد بصدق المحكمين الشكل العام للاستبيان من حيث المكمات وكيفية صياغتها، ودقتها ومدى مناسبة هذه الأداة للغرض الذي وضعت من أجله (أنظر الملحق "د")

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان هو الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة عندما يتم إعادة تطبيق الاختبار على نفس عينة الدراسة، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار للخبرة التي يكتسبها أفراد عينة الدراسة عندما يتم كل تطبيق للمقياس عليهم، أي مدى دقة واتقان الاختبار الذي يقيس به الظاهرة التي وضع من أجلها (العيداني، 2022، صفحة 817).

وهناك العديد من المعادلات والطرق الإحصائية التي يمكننا من خلالها أن نقوم بحساب ثبات الاستبيان، وعليه فإنه في دراستنا هذه قد تم التحقق من ثبات عبارات محاور استبيان بالاعتماد على طريقة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يعد هذا المقياس من أكثر مقاييس الثبات التي يتم استخدامها بغية قياس درجة ثبات عبارات الاستبيان، ثم كذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي والذي تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات الكلي، حيث يمكن ترجمته وفق المعادلة التالية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

والنتائج مبينة في الجداول التالية:

➤ نتائج اختبار ثبات المحور الأول " عمليات إدارة المعرفة "

سيتم في هذا العنصر عرض نتائج اختبار الثبات لأبعاد المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة" وفق معامل ألفا كرونباخ، (أنظر الجدول رقم ((33)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (33): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول عمليات إدارة المعرفة

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
البعد الأول: توليد المعرفة	05	0.812	0.901
البعد الثاني: تخزين المعرفة	05	0.881	0.938
البعد الثالث: توزيع المعرفة	05	0.828	0.909
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	05	0.860	0.927
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	20	0.948	0.973

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في محور عمليات إدارة المعرفة هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات هذا المحور بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة قد بلغت (0.948)، وبالتالي فهي قيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن عبارات المحور الأول ككل تمتاز بثبات جيد جداً، وبالتالي فإن هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة. كما نجد كذلك أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول الأربعة كانت على التوالي: البعد الأول توليد المعرفة (0.812)، وهي قيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن عبارات البعد الأول تمتاز بثبات جيد جداً، أما البعد الثاني تخزين المعرفة (0.881) وهي قيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد تمتاز بثبات جيد جداً، بينما البعد الثالث توزيع المعرفة والبعد الرابع المتمثل في تطبيق المعرفة فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ لهما على التوالي بـ (0.828)؛ (0.860)، وبالتالي فهي تنتمي للفئة الرابعة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة والبعد الرابع تطبيق المعرفة تمتاز بثبات جيد جداً.

وتأسيساً على ما سبق فإن جميع أبعاد المحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة أكبر من الحد الأدنى 0.6، مما يدل على ثبات أداة دراستنا، أيضاً فقد بلغ معامل الصدق الذاتي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات للمحور الأول ككل ما قيمته (0.973)، وهو ما يدل أيضاً على صدق أداة الدراسة.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

➤ نتائج اختبار ثبات للمحور الثاني " الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "

سننظر في هذا العنصر إلى عرض جميع عرض نتائج اختبار الثبات لأبعاد المحور الثاني " المتمثل في الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمعامل ألفا كرونباخ، (أنظر الجدول رقم (34)).
الجدول رقم (34): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد المحور الثاني
0.843	0.712	03	البعد الأول: الموارد البشرية
0.901	0.813	06	البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.933	0.871	09	المحور الثاني: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا بعد قراءة معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، كذلك وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات هذا المحور قد بلغت (0.871)، وبالتالي فهي قيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن عبارات هذا المحور ككل تمتاز بثبات جيد جدا، وهذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الثاني المتمثل في الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أيضا فإننا نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني كانت على التوالي: البعد الأول الموارد البشرية (0.712)، وهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة من مجال ألفا كرونباخ ($0.7 \leq \alpha < 0.8$)، مما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول تمتاز بثبات جيد، بينما البعد الثاني المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (0.813)، وهذه القيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن جميع عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمتاز بثبات جيد جدا، وبناء على ما سبق فإن جميع أبعاد المحور الثاني أكبر من الحد الأدنى 0.6، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل الصدق الذاتي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات للمحور الثاني ككل بلغ قيمة (0.933)، وهو ما يدل على صدق أداة هذه الدراسة.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

➤ نتائج اختبار ثبات للمحور الثالث " الثقافة التنظيمية "

في هذا العنصر سيتم بشكل مفصل عرض نتائج اختبار الثبات لأبعاد المحور الثالث المتمثل في الثقافة التنظيمية وفقا لمعامل ألفا كرونباخ، (أنظر الجدول رقم(35)).

الجدول رقم (35): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث الثقافة التنظيمية

أبعاد المحور الثالث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
البعد الأول: البيئة التعاونية	04	0.750	0.866
البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا	3	0.816	0.903
البعد الثالث: القيم التنظيمية	4	0.670	0.818
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	11	0.882	0.939

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية للمعطيات التي تظهر في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وعليه فإن القيمة الإجمالية لجميع عبارات هذا المحور المتمثلة في الثقافة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة قد بلغت (0.882)، إذا فهي قيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، وعليه فإن هذا يدل على أن عبارات المحور الثالث ككل تمتاز بثبات جيد جدا، وبالتالي فهذا يعني أن هناك صدق وثبات في محور الثقافة التنظيمية.

كما نجد كذلك أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث كانت على التوالي: البعد الأول المتمثل في البيئة التعاونية (0.750)، وأن هذه القيمة تنتمي للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن جميع عبارات بعد البيئة التعاونية تمتاز بثبات جيد جداً، أما البعد الثاني الذي يتمثل في ممارسات الإدارة العليا (0.816)، وبالتالي تنتمي هذه القيمة للفئة الخامسة من مجال ألفا كرونباخ ($0.8 \leq \alpha < 0.9$)، مما يدل على أن جميع عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا تمتاز بثبات جيد جدا، أما البعد الثالث القيم التنظيمية فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ (0.670)، وبالتالي فإنها تنتمي للمجال ($0.6 \leq \alpha < 0.7$) مما يدل على أن عبارات البعد الثالث تمتاز بثبات قليل، وعليه فإن جميع أبعاد المحور الثالث أكبر من الحد الأدنى 0.6، مما يدل على ثبات أداة هذه الدراسة، كذلك فقد بلغ معامل الصدق الذاتي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية ككل ما قيمته (0.939)، وهو ما يدل أيضا على صدق أداة هذه الدراسة.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ج. الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان في هذه الدراسة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson)، وذلك عن طريق خلال حسابنا لمعاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، وبين محاوَر الدراسة ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

➤ الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة"

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية له، ولا يكون ذلك إلا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، وسيتم توضيح النتائج من خلال ما يظهر من معطيات في الجداول التالية.

- الاتساق الداخلي للبعد الأول "توليد المعرفة"

في هذه النقطة سنقوم بتحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول المتمثل في توليد المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور الأول، (أنظر الجدول رقم(36)).

الجدول رقم(36): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول "توليد المعرفة"

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة الآليات التي تسمح لها برصد المعرفة من مختلف المصادر.	0.570**	0.000
02	تشجع المؤسسة الموظفين على ابتكار المعرفة الجديدة.	0.666**	0.000
03	تقوم المؤسسة بمواكبة كل المستجدات المعرفية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي.	0.530**	0.000
04	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة.	0.745**	0.000
05	تمنح المؤسسة الحرية التامة لموظفيها لتوليد الأفكار الجديدة.	0.830**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

يبين لنا الجدول أعلاه نتائج الارتباط الثنائية بين كل عبارة من عبارات البعد الأول توليد المعرفة والمعدل الكلي للمحور الأول عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي يتضح لنا أن معاملات الارتباط بمعامل الارتباط بيرسون دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقد قدرت قيمة الارتباط لعبارة البعد الأول ب: (r=0.570)، وعليه فإنها قيمة تنتمي للمجال الثالث لمعامل الارتباط (0,4 > R ≥ 0,6)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين العبارة الأولى والدرجة الكلية للمحور الأول، كما قدرت كذلك بـ (r=0.666) بالنسبة للعبارة الثانية، وقيمة هذه العبارة تنتمي للمجال الثالث لمعامل الارتباط (0,4 > R ≥ 0,6)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين كل من العبارة الثانية والدرجة الكلية للمحور الأول، ونفس المقارنة بالنسبة للعبارة الثالثة للبعد الأول من المحور الأول التي قدرت قيم معامل الارتباط على التوالي (r=0.530) بعلاقة ارتباط متوسطة، في حين نجد كل من العبارة الرابعة والعبارة الخامسة بمعامل ارتباط قدر على التوالي بـ (r=0.745)، (r=0.830)، وهم ينتمون للمجال الثاني (0,6 > R ≥ 0,99) الذي يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للمحور الأول، وبما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (α ≤ 0.05)، فإنه تعتبر كل عبارة من عبارات البعد الأول "توليد المعرفة" تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للبعد الثاني "تخزين المعرفة"

سننتقل في هذه النقطة إلى تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول المتعلق بتخزين المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور عمليات إدارة المعرفة، (أنظر الجدول رقم (37)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم(37): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني " تخزين المعرفة"

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية لتخزين المعرفة.	0.780**	0.000
07	تستخدم المؤسسة شبكة داخلية Intranet وشبكة خارجية Extranet لتخزين المعرفة.	0.705**	0.000
08	تمتلك المؤسسة أنظمة الحماية اللازمة من أجل الحفاظ على المعرفة بكل سرية وأمانة.	0.675**	0.000
09	تحرص المؤسسة على التدوين والتوثيق المستمر لخبرات وتجارب الخبراء والرجوع إليها عند الضرورة.	0.806**	0.000
10	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة التي تمتلكها بطريقة تسمح للموظفين الوصول إليها واسترجاعها بكل سهولة.	0.726**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الدول أعلاه ، يظهر لنا أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة والمعدل الكلي للمحور الأول المتمثل عمليات إدارة المعرفة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قدرت قيمة الارتباط للعبارة رقم 06 ب: (r=0.780)، حيث أن هذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني لمعامل الارتباط (0,6 > R ≥ 0,99)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين العبارة رقم 06 والدرجة الكلية للمحور الأول، كما قدر معامل الارتباط ب (r=0.705) بالنسبة للعبارة رقم 07، وهذه قيمة تنتمي إلى المجال الثاني (0,6 > R ≥ 0,99)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من العبارة رقم 07 والدرجة الكلية للمحور الأول، وستكون نفس المقارنة فيما يخص العبارة رقم 08 والعبارة رقم 09 والعبارة رقم 10 من البعد الثاني تخزين المعرفة، التي قدرت قيم معامل الارتباط لهم على التوالي (r=0.675)، (r=0.806)، (r=0.726) بدرجة ارتباط قوية، وبما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (α≤0.05)، و بذلك تعتبر كل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن عبارات بعد تخزين المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

- الاتساق الداخلي للبعد الثالث " توزيع المعرفة "

سنحاول في هذه النقطة تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول " توزيع

المعرفة" مع الدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، (أنظر الجدول رقم(38)).

الجدول رقم(38): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث " توزيع المعرفة"

الرقم	عبارات البعد الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	قاعدة المؤسسة المعرفية متاحة لجميع الموظفين ويمكنهم الاستفادة منها.	0.736**	0.000
12	تسعى إدارة المؤسسة الى توفير بيئة عمل تقوم على التعاون بين الموظفين لإنجاز الوظائف.	0.807**	0.000
13	تمتلك المؤسسة الوسائل والاليات المناسبة لتسهيل عملية حصول الموظفين على المعرفة.	0.721**	0.000
14	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم مؤتمرات وندوات علمية وجلسات تدريبية لنشر المعرفة.	0.483**	0.000
15	تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على تشارك ونشر أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.	0.792**	0.000
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

وفقا للمعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة والمعدل الكلي للمحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قدرت قيمة الارتباط للعبارة رقم 11 ب: (r=0.736)، وعليه فإن هذه القيمة تنتمي للمجال الثاني لمعامل الارتباط (0,6 > R ≥ 0,99)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين العبارة رقم 11 والدرجة الكلية للمحور الأول، كذلك فقد قدرت قيمة الارتباط ب (r=0.807) بالنسبة للعبارة رقم 12 وبالتالي فهي قيمة تنتمي إلى المجال الثاني (0,6 > R ≥ 0,99)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من العبارة رقم 12 من بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية للمحور الأول، ونفس المقارنة ستم مع كل من العبارة رقم 13 والعبارة رقم 14 من بعد توزيع المعرفة من المحور الأول التي قدرت قيم معامل الارتباط بيرسون لهم على التوالي ب: (r=0.721)، (r=0.792)، وهي قيم تنتمي إلى المجال (0,6 > R ≥ 0,99)، الذي

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

يدل على أنه توجد علاقة قوية بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول، في حين العبارة رقم 15 فإن قيمة معامل الارتباط له قدرت ب: $(r=0.483)$ ، هو يقع في المجال $(0,4 > R \geq 0,6)$ الذي يدل على أنه توجد وجود علاقة ارتباط متوسطة بين كل من هذه العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول عمليات إدارة المعرفة، وبما أن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي يمكننا القول أنه تعتبر كل عبارة من عبارات البعد الثالث المتمثل في توزيع المعرفة تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن جميع عبارات بعد توزيع المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للبعد الرابع " تطبيق المعرفة "

في هذه النقطة سنحاول عرض تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول " تطبيق المعرفة" مع الدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، (أنظر الجدول رقم (39)).

الجدول رقم(39): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع " تطبيق المعرفة"

الرقم	عبارات البعد الرابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تقوم المؤسسة باستخدام المعرفة في تنفيذ أنشطتها.	0.770**	0.000
17	توفر المؤسسة للموظفين الإمكانيات والوسائل والمساعدات اللازمة لتطبيق أفكارهم.	0.693**	0.000
18	تهتم إدارة المؤسسة بتطبيق المعرفة الجديدة من أجل معالجة وحل المشاكل التي تواجهها.	0.821**	0.000
19	تستخدم المؤسسة المعرفة من أجل تطوير خدماتها.	0.792**	0.000
20	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل من أجل ضمان نجاح تطبيق المعرفة بكفاءة وفعالية.	0.644**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد قراءة معطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن معاملات الارتباط وفق معامل الارتباط بيرسون بين جميع عبارة من عبارات بعد تطبيق المعرفة والمعدل الكلي للمحور الأول المتمثل في عمليات

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

إدارة المعرفة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقد قدرت قيمة الارتباط للعبارة رقم 16 من البعد الرابع بـ: ($r=0.770$)، وتنتمي هذه القيمة إلى المجال الثاني لمعامل الارتباط، ($0,6 < R \leq 0,99$) مما يدل وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارة رقم 16 والدرجة الكلية للمحور الأول، كذلك فقد قدر معامل الارتباط بـ ($r=0.693$) بالنسبة للعبارة رقم 17، بقيمة تنتمي إلى المجال الثاني لمعامل الارتباط ($0,6 < R \leq 0,99$)، مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من العبارة رقم 17 والدرجة الكلية للمحور الأول، وفيما يخص العبارة رقم 18 والعبارة رقم 19 والعبارة رقم 20 من المحور الأول، فقد قدرت قيم معامل الارتباط بيرسون المتعلقة بهم على التوالي بـ: ($r=0.821$)، ($r=0.792$)، ($r=0.644$)، وبالتالي فإن هذه القيم تنتمي إلى المجال الثاني لمعامل الارتباط ($0,6 < R \leq 0,99$)، والذي يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول، وبما أن مستوى الدلالة لكل هذه العبارات أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، و بذلك تتميز جميع عبارات بعد تطبيق المعرفة بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن عبارات بعد تطبيق المعرفة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة"

يعتبر من بين أهم مقاييس صدق أداة الدراسة، وبالتالي فهو يسعى لقياس مدى تحقق الأهداف التي نرجو التوصل إليها عن طريق أداة الاستبيان، كذلك فإننا نهدف من خلاله إلى قياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالية تبين لنا نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة"، (أنظر الجدول رقم (40)).

الجدول رقم (40): يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: توليد المعرفة	0.887**	0.000
البعد الثاني: تخزين المعرفة	0.897**	0.000
البعد الثالث: توزيع المعرفة	0.914**	0.000
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	0.923**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

يوضح لنا الجدول أعلاه معامل الارتباط لأبعاد المحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، ونجد أن معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.887 و 0.923)، وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد من أبعاد المحور الأول هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر جميع أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة صادقة ومتسقة.

➤ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، وفقا للنتائج المبينة في الجداول الموالية.

- الاتساق الداخلي للبعد الأول " الموارد البشرية "

سنحاول من خلال هذه النقطة التطرق إلى تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الموارد البشرية" من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (أنظر الجدول رقم (41)).

الجدول رقم(41): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول " الموارد البشرية"

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	تعمل المؤسسة على توفير الكوادر البشرية المؤهلة لبناء قاعدة معرفية قوية.	0.805**	0.000
22	تمتلك المؤسسة فريق معرفة يعمل على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.	0.801**	0.000
23	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج الوطن لتدريب الموظفين على التقنيات الجديدة.	0.692**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح لنا بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات بعد الموارد البشرية والمعدل الكلي للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث قدرت قيمة الارتباط للعبارات رقم 21 ب: (r=0.805)، وأن هذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني لمعامل الارتباط (0,6 > R ≥ 0,99)، وبالتالي فإن هذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباط

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

قوية بين العبارة رقم 21 من بعد الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور الثاني، كذلك فقد قدر معامل الارتباط لكل من العبارة رقم 22 والعبارة رقم 23 على التوالي ب: $(r=0.801)$ ، $(r=0.692)$ ، حيث أن هذه القيم تنتمي للمجال الثاني $(0,6 > R \geq 0,99)$ ، وبالتالي فإن هذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من العبارة رقم 22 والعبارة رقم 23 والدرجة الكلية لمحور الثاني، وبما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، فإنه يمكن اعتبار أن كل عبارة من عبارات البعد الأول "الموارد البشرية"، تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي فإن جميع عبارات بعد الموارد البشرية هي صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للبعد الثاني "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"

سنحاول من خلال هذه النقطة التطرق إلى تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (أنظر الجدول رقم (42)).

الجدول رقم(42): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعانة بخبراء في هذا المجال.	0.751**	0.000
25	تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية لتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال.	0.738**	0.000
26	تتيح المؤسسة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.	0.680**	0.000
27	يمتلك كل موظف بريد الكتروني مهني يسهل من عملية التواصل مع الآخرين.	0.602**	0.000
28	تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة تسهل من عملية الوصول الى البيانات المطلوبة.	0.691**	0.000
29	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات والندوات عن بعد باستخدام التكنولوجيا المتطورة.	0.574**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير كل المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدل الكلي للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا الجدول يبين لنا أن معاملات الارتباط r دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد قدر معامل الارتباط بيرسون للعبارة رقم 24 بـ: $(r=0.751)$ والعبارة رقم 25 بـ: $(r=0.738)$ والعبارة رقم 26 بـ: $(r=0.680)$ ، والعبارة رقم 28 بـ: $(r=0.691)$ ، حيث أن هذه القيم تنتمي للمجال الثاني لمعامل الارتباط $(0.6 > R \geq 0.99)$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني، أما العبارة رقم 27 والعبارة رقم 29 فقد بلغ معامل الارتباط لها على التوالي بـ: $(r=0.602)$ ؛ $(r=0.574)$ ، وهذه القيم ينتمي للمجال الثالث لمعامل الارتباط $(0.4 > R \geq 0.6)$ ، الذي يمثل علاقة ارتباط متوسطة، وعليه تعتبر عبارات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ **صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني "الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"**
يعتبر من بين أهم مقاييس صدق أداة الدراسة، ويقوم بقياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان التوصل إليها، حيث أننا من خلاله نهدف إلى قياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي ينتمي إليه. وذلك من خلال ما هو موضح في الجداول الموالية التي تبين لنا مختلف نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني "الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، (أنظر الجدول رقم (43)).

الجدول رقم (43): يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أبعاد المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الموارد البشرية	0.954**	0.000
البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.919**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط لأبعاد المحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونجد أن معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد هذا

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المحور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.919 و 0.954) وهي قيم دالة إحصائيا لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية)، لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات صادقة ومتسقة.

➤ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث الثقافة التنظيمية

نسعى من خلال هذا العنصر إلى التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، ولا يكون ذلك إلا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا وفقا للنتائج المبينة من خلال الجداول الآتية.

- الاتساق الداخلي للبعد الأول " البيئة التعاونية "

في هذه النقطة سنحاول تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "البيئة التعاونية" من المحور الثالث، مع الدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، (أنظر الجدول رقم (44)).

الجدول رقم(44): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول " البيئة التعاونية"

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	يتعاون الموظفون في المؤسسة لإنجاز المهام.	0.544**	0.000
31	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي في تأدية أنشطتها.	0.619**	0.000
32	تفتح المؤسسة المجال لموظفيها من أجل المشاركة في حل المشكلات التي تواجهها.	0.699**	0.000
33	يوجد اتصال دائم بين الموظف ورئيسه.	0.636**	0.000

****دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من قراءة معطيات الجدول الموضح أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات البعد الأول المتمثل في البيئة التعاونية والمعدل الكلي للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة الارتباط للعبارة رقم 30 قدرت بـ: (r=0.544)، وبالتالي فإن هذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث لمعامل الارتباط (0,4 > R ≥ 0,6)، مما يؤكد على أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين العبارة رقم 30 والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية، كذلك فقد قدر معامل الارتباط لكل من العبارة 31 رقم بـ: (r=0.619)، والعبارة رقم 32 بـ: (r=0.699)، والعبارة رقم 33 بـ: (r=0.636)، وأن هذه القيم تنتمي إلى المجال الثاني (0,6 > R ≥ 0,99)، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع عبارات بعد البيئة

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

التعاونية والدرجة الكلية للمحور الثالث، إذا وبما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، فإن كل عبارات البعد الأول "البيئة التعاونية" تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكننا القول بأن جميع عبارات بعد البيئة التعاونية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للبعد الثاني " ممارسات الإدارة العليا "

في هذه النقطة سنقوم بتحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا من المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، (أنظر الجدول رقم 45)).

الجدول رقم(45): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني " ممارسات الإدارة العليا "

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
34	تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة على اخراج المعرفة الكامنة في عقول الموظفين وتطويرها.	0.745**	0.000
35	يدعم القائد الإداري القنوات غير الرسمية لتدفق المعلومات في المؤسسة.	0.763**	0.000
36	يشارك القائد الإداري الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة.	0.828**	0.000
** دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير جميع معطيات الجدول أعلاه إلى جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا والمعدل الكلي للمحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية، كما يتضح لنا أن جميع معاملات الارتباط r المبيّنة من خلال هذا الجدول دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي فقد قدر معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا على التوالي: العبارة رقم 34 بـ: $(r=0.745)$ ، والعبارة رقم 35 بـ: $(r=0.763)$ ، والعبارة رقم 36 بـ: $(r=0.828)$ ، وبناء على ما سبق يمكن القول هذه القيم تنتمي للمجال الثاني $(0,6 > R \geq 0,99)$ ، الذي يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية، و بذلك نتوصل إلى أن عبارات البعد الثالث المتعلق بممارسات الإدارة العليا صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للبعد الثالث " القيم التنظيمية "

سنحاول من خلال هذه النقطة تحليل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث "القيم التنظيمية" من المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، (أنظر الجدول رقم(46)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم(46): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث " القيم التنظيمية"

الرقم	عبارات البعد الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	تقوم المؤسسة بمكافئة الموظفين المبدعين بإرسالهم الى خارج الوطن للتعلم أكثر.	0.735**	0.000
38	يستطيع الموظف العمل لساعات إضافية بدون أجر من أجل تنمية مهاراته.	0.627**	0.000
39	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير أفكارهم والتقدم بها للإدارة من أجل دراستها والاستفادة منها.	0.820**	0.000
40	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في أنشطتها دون اشراك الموظفين.	0.468**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين عبارات البعد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول الموضح أعلاه، يتبين لنا أن معاملات الارتباط وفق معامل الارتباط بيرسون بالنسبة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث القيم التنظيمية والمعدل الكلي للمحور الثالث الثقافة التنظيمية دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الارتباط للعبارة رقم 37 قدرت بـ: (r=0.735)، وأن هذه القيمة تنتمي للمجال الثاني لمعامل الارتباط (0,6 > R ≥ 0,99)، إذا فهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين العبارة رقم 37 والدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق الثقافة التنظيمية، ونفس المقارنة ستتم لكل من العبارة رقم 38 والعبارة رقم 39 حيث قدر معامل الارتباط المتعلق بهم على التوالي بـ: (r=0.627)، (r=0.820)، أما العبارة رقم 40 فقد قدر معامل الارتباط المتعلق بها بـ (r=0.468)، إذا وتأسيسا على ما سبق يمكننا القول أن هذه القيم تنتمي إلى المجال الثالث لمعامل الارتباط، (0,4 > R ≥ 0,6)، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العبارة رقم 40 والدرجة الكلية للمحور الثالث. إذا وبما أن مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد القيم التنظيمية أقل من (α ≤ 0.05)، فإن كل عبارة من عبارات البعد الثالث تتميز بالانسجام والاتساق الداخلي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، وفي الأخير يمكننا القول بأن جميع عبارات بعد القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

➤ صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث "الثقافة التنظيمية"

يعتبر من بين أهم المقاييس التي نقيس بها صدق أداة الدراسة، حيث من خلاله نسعى لقياس مدى تحقق الأهداف التي نرجو التوصل إليها عن طريق أداة الاستبيان، حيث أننا من خلاله نهدف إلى قياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية الذي ينتمي إليه. وذلك من خلال ما هو موضح في الجداول الموالية التي تبين لنا مختلف نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث "الثقافة التنظيمية"، (أنظر الجدول رقم (47)).

الجدول رقم (47): يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث الثقافية التنظيمية

أبعاد المحور الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: البيئة التعاونية	0.823**	0.000
البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا	0.908**	0.000
البعد الثالث: القيم التنظيمية	0.925**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

معطيات الجدول أعلاه توضح لنا معامل الارتباط لأبعاد المحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية موارد البشرية، ونجد أن معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد هذا المحور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.823 و 0.925)، وبالتالي فإن هذه القيم دالة إحصائياً لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن القول أن أبعاد المحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة.

3.5 عرض ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها

بعد ما تم التطرق بشكل مفصل في عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، سيتم من خلال هذا العنصر عرض مختلف نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، وذلك من خلال عرض تحليل البيانات العامة لكل من: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك سنقوم بتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة لجميع المحاور ومختلف أبعادها، ولا يكون ذلك إلا من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفقاً للنتائج المبينة في الجداول الموالية.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

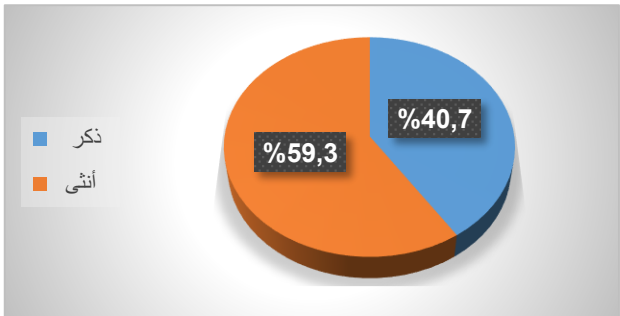
1.3.5 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض التحليل الوصفي لمختلف البيانات العامة للاستبيان المتعلقة ب: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وذلك عن طريق حساب كل من التكرار والنسبة المئوية لكل متغير، وهذا ما سيتم توضيحه بشكل مفصل من خلال النتائج الموضحة بالجدول الآتية.

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس على النحو الآتي، (أنظر الجدول رقم (48) والمخطط

البياني رقم (19)).

المخطط البياني(19): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		الجدول رقم(48): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس	
	40,7	37	ذكر	
	59,3	54	أنثى	
	100%	91	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية الإناث بعدد 54 ونسبته قدرت بـ 59.3 %، في حين بلغ الذكور عدد 37 الذي قدرت نسبته بـ 40.7 % من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب بالرجوع على عدة عوامل وتحولات اجتماعية وثقافية تعكس لنا تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين وإتاحة الفرصة للمرأة من أجل شغل المناصب القيادية، وبالتالي أصبح للمرأة دور فعال وبارز من خلال مشاركتها ميدان العمل جنبا إلى جنب مع الرجال، كذلك نظرا للتطورات والتحولات الاقتصادية والتكنولوجية الذي يشهدها العالم فان المؤسسة العمومية الاقتصادية بحاجة ماسة الى تنويع مواردها البشرية عن طريق انتقاء الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات والكفاءات اللازمة لشغل المناصب الإدارية بغض النظر عن نوعية الجنس.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

في هذا العنصر سيتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي على النحو التالي،

(أنظر الجدول رقم (49) والمخطط البياني رقم (20)).

الجدول رقم (49): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	المخطط البياني (20): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	11	12,1	
جامعي	64	70,3	
دراسات عليا	14	15,4	
شهادة أخرى	2	2,2	
المجموع	91	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 64 ونسبة 70.3% تليها مستوى دراسات عليا بعدد 14 ونسبة 15.4%، أما مستوى ثانوي بعدد 11 بنسبة 12.1%، في حين شهادات أخرى بنسبة 2.2% والتي تتمثل في تقني سامي وتقني سامي في الاتصالات من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب على أن المؤهل العلمي لشغل المناصب الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة شرط أساسي تسعى من خلاله إلى استقطاب الأفراد الذين يحملون الشهادات الأكاديمية، ويتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية والمعرفية اللازمة لفهم مختلف التحديات التي تواجههم في ممارساتهم الإدارية، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو موضح في الآتي، (أنظر الجدول رقم (50)

والمخطط البياني رقم (21)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (50): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية		المخطط البياني (21): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %	
من 10 سنوات إلى 20 سنة	58	63.7	
من 21 سنة إلى 30 سنة	24	26.4	
أكثر من 30 سنة	9	9.9	
المجموع	91	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبعد قراءة معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة يمتلكون خبرة متواضعة نوعا ما من 10 سنوات إلى 20 سنة بعدد 58 مفردة ونسبة 63.7% وهذا راجع الى عدة عوامل من بينها ان هؤلاء الافراد اللذين تم استطلاع آرائهم من فئة الشباب حديثي التخرج لا يمتلكون الخبرة الكافية، أو قلة فرص العمل التي تسمح لهم باكتساب الخبرة اللازمة ، تليها نسبة 26.4% قدر عددها بـ 24 مفردة لديهم خبرة من 21 سنة إلى 30 سنة وهي خبرة عالية، قدرت نسبتها بـ 9.9% لديهم خبرة مهنية عالية جدا أكثر من 30 سنة قدر عددهم بـ 09 مفردات من المجموع الإجمالي لعينة الدراسة، وهي نسبة قليلة جدا لابد على المؤسسة أن تحتفظ بالمعارف التي يمتلكونها قبل تقاعدها . نفس هذا التفاوت في النسب إلى وجود اختلاف في المسار المهني لكل موظف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة وأن هذا الاختلاف يعبر عن الرصيد المهني والمعرفي الذي تمتلكه هذه الأخيرة.

د. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي في الآتي، (أنظر الجدول رقم (51) والمخطط

البياني رقم ((22)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المخطط البياني رقم (22): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	الجدول رقم (51): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي		
	النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
<p>المخطط البياني رقم (22) يوضح التوزيع النسبي للمستويات الوظيفية: 65% لوظيفة أخرى، 11% لرئيس فرع، 22% لرئيس مصلحة، و1.1% لمدير.</p>	1.1	1	مدير
	11	10	رئيس فرع
	22	20	رئيس مصلحة
	65	60	وظيفة أخرى
	100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بأغلبية من فئة الوظائف الأخرى بعدد 60 ونسبة 65% والتي تتمثل في (عون إداري، مساعد إداري مستشار الزبائن، ممثل قانوني، عون دعم، وغيرها) وغيرها من الوظائف الإدارية حسب تقسيمها في الهيكل الإداري للمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، تليها فئة رئيس مصلحة بعدد 20 ونسبة 22%، في حين رئيس فرع بعدد 10 ونسبة 11%، أما مدير مؤسسة بنسبة 1.1% من المجموع الإجمالي للنسب. ويفسر هذا التفاوت في النسب إلى التنظيم الهرمي وتسلسل السلطة حيث أنه يتضمن العديد من المستويات حيث يمول عدد المديرين ورؤساء الفروع ورؤساء المصالح أقل لأنهم يشغلون المستويات الإدارية القيادية العليا، بينما باقي الموظفين في المستويات الأدنى من السلم الوظيفي يكون عددهم أكبر ويتم تفويضهم بإنجاز المهام من قبل المسؤولين عليهم في المستويات العليا من السلم الوظيفي.

2.3.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور عمليات إدارة المعرفة

قصد معرفة الاتجاه العام لمختلف إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة لعمليات إدارة المعرفة، ومحاولة الكشف عنه وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية وحساب الانحرافات المعيارية وعرض التكرار والنسبة لكل عبارة في ابعاد عمليات

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

إدارة المعرفة وترتيب أهميتها حسب أكبر متوسط حسابي لها، ويمكن تلخيصها وفقا للنتائج المبينة في الجداول الموالية.

أ. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول "توليد المعرفة"

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول المتمثل في عملية "توليد المعرفة"، (أنظر الجدول رقم (52)).

الجدول رقم (52): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الأول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	0.507	4.17	20	68	2	1	-	تتملك المؤسسة الآليات التي تسمح لها برصد المعرفة من مختلف المصادر.
			22	74.7	2.2	1.1	-	%
مرتفع	0.994	3.63	17	39	22	11	2	تشجع المؤسسة الموظفين على ابتكار المعرفة الجديدة.
			18.7	42.9	24.2	12.1	2.2	%
مرتفع	0.654	4.16	26	56	7	2	-	تقوم المؤسسة بمواكبة كل المستجدات المعرفية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي.
			28.6	61.5	7.7	2.2	-	%
مرتفع	0.828	3.84	20	42	24	5	-	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة
			22	46.2	26.4	5.5	-	%
مرتفع	1.063	3.68	23	32	22	12	2	تمنح المؤسسة الحرية التامة لموظفيها لتوليد الأفكار الجديدة.
			25.3	35.2	24.2	13.2	2.2	%
مرتفع	0.631	3.90						البعد الأول: توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن درجة موافقة جميع مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة لعبارات بعد توليد المعرفة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد حيث بلغ 3.90 من 05، وبالتالي فإنه يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي (من 3.40 إلى 4.19)، وعليه فإن هذه الفئة هي التي تشير إلى أن الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"، كذلك يتضح من نتائج هذا الجدول أن هناك تجانس في مختلف اجابات مفردات

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

عينة الدراسة على بعد توليد المعرفة، حيث قد بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.631)، وهو انحراف أقل من الواحد، وبالتالي كلما كان الانحراف المعياري أقل من الواحد كلما كان هنالك تجانس .

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لمختلف عبارات بعد توليد المعرفة وذلك عن طريق ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا وحسب المتوسط الحسابي المتعلق بها حيث أننا نجد : العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، وهذا دليل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تمتلك الآليات اللازمة التي تسمح لها باستقطاب المعرفة من مصادر مختلفة، أما العبارة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) باتجاه درجة موافق، مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، وبالتالي فإن هذا يعكس جهود الجهات الوصية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة في مواكبة كل المستجدات المعرفية المتعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي، بينما نجد أن العبارة رقم 04 قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على توليد المعرفة الضمنية المفيدة التي يمتلكها الموظفين وتحويلها إلى معرفة صريحة من أجل أن ستفيد منها في ممارساتها الإدارية، أما فيما يخص العبارة رقم 05 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68)، وهذا يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تمنح الحرية التامة لموظفيها بغية تجريب أفكارهم وتحويلها إلى أفكار جديدة، وفي الأخير نجد أن العبارة رقم 02 قد احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" يعملون على تحفيز الموظفين من أجل ابتكار المعرفة الجديدة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم فكرية.

بشكل عام ومن خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد توليد المعرفة، نستنتج أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تواكب التطورات المعرفية الحاصلة على الصعيد العالمي وتبحث عن المعرفة الجديدة من مختلف المصادر، وأنها تتبنى نهجا شاملا يركز على الاعتماد المعرفة الضمنية والصريحة في ممارساتها الإدارية، عن طريق تحويل المعرفة الضمنية للموظفين إلى معرفة صريحة، كما أنها تشجع وتحفز الموظفين على توليد المعارف الجديدة من خلال دعمهم بغية تجريب أفكارهم وتحويلها إلى خدمات ذات جودة تتعكس عليها بالإيجاب.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة إتجاه البعد الثاني "تخزين المعرفة"

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة إتجاه البعد الثاني المتمثل في

عملية "تخزين المعرفة"، (أنظر الجدول رقم (53)).

الجدول رقم (53): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الثاني	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	0.787	4.18	32	49	6	3	1	تكرار	تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية لتخزين المعرفة.
			35.2	53.8	6.6	3.3	1.1	%	
مرتفع جدا	0.757	4.26	36	47	5	2	1	تكرار	تستخدم المؤسسة شبكة داخلية Intranet وشبكة خارجية Extranet لتخزين المعرفة.
			39.6	51.6	5.5	2.2	1.1	%	
مرتفع جدا	0.740	4.30	38	47	3	2	1	تكرار	تمتلك المؤسسة أنظمة الحماية اللازمة من أجل الحفاظ على المعرفة بكل سرية وأمانة.
			41.8	51.6	3.3	2.2	1.1	%	
مرتفع	0.950	3.91	26	39	21	2	3	تكرار	تحرص المؤسسة على التدوين والتوثيق المستمر لخبرات وتجارب الخبراء والرجوع إليها عند الضرورة.
			28.6	42.9	23.1	2.2	3.3	%	
مرتفع	0.766	4.03	22	56	7	6	-	تكرار	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة التي تمتلكها بطريقة تسمح للموظفين الوصول إليها واسترجاعها بكل سهولة
			24.2	61.5	7.7	6.6	-	%	
مرتفع	0.662	4.14						البعد الثاني: تخزين المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه أنها تشير إلى أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة عن جميع عبارات بعد تخزين المعرفة مرتفعة، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.14 من 05، وعليه فإنه يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، وبالتالي فإن هذه الفئة هي التي تشير إلى الخيار مرتفع، بدرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح كذلك من نتائج هذا الجدول أنه يوجد تجانس في إجابات مفردات العينة على بعد تخزين المعرفة، حيث قد بلغ

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الانحراف المعياري الكلي المتعلق بهذا البعد (0.662) وهو انحراف أقل من الواحد، وهذا ما يدل على وجود التجانس .

ومن خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه بشكل معمق يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد تخزين المعرفة، ولا يكون ذلك إلا من خلال ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد : العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) ، ومفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، وهذا ما يؤكد على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تمتلك أنظمة الحماية اللازمة التي تمكنها من الحفاظ على المعرفة التي تمتلكها بكل سرية وأمانة، وقد احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26) باتجاه درجة موافق مما يدل على أن هذه المؤسسة تستخدم الشبكة الداخلية Intranet وشبكة الخارجية Extranet لتخزين المعرفة التي تمتلكها، بينما نجد أن العبارة رقم 06 قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18)، ومفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن هذه المؤسسة تمتلك ذاكرة تنظيمية لتخزين المعرفة التي تمتلكها، بينما نجد أن العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.03)، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة التي تمتلكها بطريقة تسمح لكل الموظفين بوصول إليها واسترجاعها في أي وقت وبكل سهولة، وفي الأخير فإننا نجد العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (3.91)، مما يدل ويؤكد على أن هذه المؤسسة حريصة جدا على التدوين والتوثيق المستمر لخبرات وتجارب الخبراء والرجوع إليها عند الضرورة بغية استخدامها في معالجة المشاكل التي تواجهها في ممارساتها الإدارية.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد تخزين المعرفة، على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، أنها تهتم بتخزين المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة، وتمتلك ذاكرة تنظيمية لتخزين هذه المعرفة، وذلك من خلال اعتمادها على أنظمة الحماية اللازمة والمتطورة من أجل الحفاظ على المعرفة بكل سرية وأمانة مما يحد من مخاطر الاختراقات وتسرب المعلومات، كل هذا يسهم في تحسين التنسيق والتفاعل بين جميع المصالح الموجودة داخل هذه المؤسسة، وبالتالي تصبح قادرة على التكيف مع مختلف التحولات التي تواجهها.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ج. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث "توزيع المعرفة"

عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث توزيع المعرفة، (أنظر الجدول رقم (54)).

الجدول رقم (54): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد توزيع المعرفة

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الثالث	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	0.893	3.95	24	49	8	10	-	تكرار	قاعدة المؤسسة المعرفية متاحة لجميع الموظفين ويمكنهم الاستفادة منها.
			26.3	53.8	8.8	11	-	%	
مرتفع	0.979	3.86	23	45	14	6	3	تكرار	تسعى إدارة المؤسسة الى توفير بيئة عمل تقوم على التعاون بين الموظفين لإنجاز الوظائف.
			25.3	49.5	15.4	6.6	3.3	%	
مرتفع	0.874	3.96	22	53	9	5	2	تكرار	تمتلك المؤسسة الوسائل والاليات المناسبة لتسهيل عملية حصول الموظفين على المعرفة.
			24.2	58.2	9.9	5.5	2.2	%	
مرتفع	1.041	3.73	19	45	16	6	5	تكرار	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم مؤتمرات وندوات علمية وجلسات تدريبية لنشر المعرفة.
			20.9	49.5	17.6	6.6	5.5	%	
مرتفع	1.045	3.57	15	41	20	11	4	تكرار	تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على تشارك ونشر أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.
			16.5	45.1	22	12.1	4.4	%	
مرتفع	0.746	3.81						البعد الثالث: توزيع المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة مرتفعة

عل مختلف عبارات بعد توزيع المعرفة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قد بلغ 3.81

من 05، وعلى هذا الأساس فإنه يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى

4.19)، وهي التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"؛ كذلك يتضح من نتائج هذا الجدول أنه

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

يوجد تجانس في جميع اجابات مفردات العينة على عبارات بعد توزيع المعرفة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.746)، وهو انحراف أقل من الواحد.

ويمكننا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب الأهمية النسبية لكل عبارات بعد توزيع المعرفة، وذلك يكون إلا من خلال ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا، وحسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد : العبارة رقم 13 قد احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.96) ، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، مما يؤكد على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تمتلك الوسائل والآليات المناسبة التي تسهل من عملية حصول الموظفين على مختلف المعارف التي يحتاجون إليها عند الضرورة وفي الوقت المناسب، بينما احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) ، وبتجاه درجة موافق مما يؤكد على أن القاعدة المعرفية التي تمتلكها هذه المؤسسة متاحة لجميع الموظفين داخلها ويمكنهم الاستفادة منها في ممارساتهم الادارية، وفيما يخص العبارة رقم 12 فإنها احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) ، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تعمل تسعى على توفير بيئة عمل تقوم على التعاون بين الموظفين بغية انجاز الوظائف، بينما نجد أن العبارة رقم 14 قد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73) ، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن هذه المؤسسة تقوم بتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والجلسات التدريبية لنشر المعرفة بين الموظفين بغية تنمية مهاراتهم وتحفيزهم على الابداع والابتكار، بينما العبارة رقم 15 فنجدها احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) ، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، مما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين على تشارك ونشر أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد توزيع المعرفة، على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، تعمل على إتاحة معرفتها قاعدتها المعرفية لجميع الموظفين، في مختلف مصالحها التنظيمية، وذلك من خلال توفيرها للوسائل والآليات التقنية المتطورة، التي تسهل عليهم عملية الحصول على المعرفة، كما أنها تسعى الى توفير بيئة عمل داعمة تقوم على التعاون بين الموظفين بغية حل المشكلات بشكل مبدع، لان المعرفة الثروة التي لا تزول بكثرة استخدامها وبشكل صحيح.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

د. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع "تطبيق المعرفة"

عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع تطبيق المعرفة، (أنظر الجدول رقم (55)).

الجدول رقم (55): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الرابع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	0.809	4.01	23	52	11	4	1	تقوم المؤسسة باستخدام المعرفة في تنفيذ أنشطتها.
			25.3	57.1	12.1	4.4	1.1	%
مرتفع	0.948	3.63	16	38	27	8	2	توفر المؤسسة للموظفين الإمكانات والوسائل والمساعدات الازمة لتطبيق أفكارهم.
			17.6	41.8	29.7	8.8	2.2	%
مرتفع	0.971	3.89	22	49	12	4	4	تهتم إدارة المؤسسة بتطبيق المعرفة الجديدة من أجل معالجة وحل المشاكل التي تواجهها.
			24.2	53.8	13.2	4.4	4.4	%
مرتفع	0.779	4.05	24	53	10	3	1	تستخدم المؤسسة المعرفة من أجل تطوير خدماتها.
			26.4	58.2	11	3.3	1.1	%
مرتفع	0.941	3.84	20	48	15	5	3	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل من أجل ضمان نجاح تطبيق المعرفة بكفاءة وفعالية.
			22	52.7	16.5	5.5	3.3	%
مرتفع	0.715	3.88						البعد الرابع: تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير لنا المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على جميع عبارات بعد تطبيق المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قد بلغ 3.88 من 05، وعلى هذا الأساس فإن موقعه يكون ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، إذا فإن هذه الفئة هي التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"؛ كذلك يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أنه هنالك تجانس في اجابات مفردات

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

العينة على جميع عبارات بعد تطبيق المعرفة، وأن الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.715) وهو انحراف أقل من الواحد .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا أن نقوم بترتيب الأهمية النسبية لكل عبارات بعد تطبيق المعرفة، وذلك عن طريق ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا، وحسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: العبارة رقم 19 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، وأن جميع مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، وبالتالي هذا يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تستخدم المعرفة من أجل تطوير خدماتها، في حين أننا نجد العبارة رقم 16 قد احتلت المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.01)، وأن جميع مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها باتجاه درجة موافق، مما يؤكد على أن هذه المؤسسة تقوم باستخدام المعرفة في تنفيذ مختلف أنشطتها وممارساتها الإدارية، أما فيما يخص العبارة رقم 18، فقد احتلت المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.89)، وأن جميع مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنها تهتم بتطبيق المعرفة الجديدة بشكل مبدع وابتكاري من أجل معالجة وحل مختلف المشاكل التي تواجهها، بينما نجد العبارة رقم 20 قد احتلت المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي (3.84)، مما يؤكد على أنها هذه المؤسسة تقوم بتشكيل فرق عمل جماعية من أجل ضمان نجاح تطبيق المعرفة بكفاءة وفعالية، وفي الأخير نجد أن العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.63)، مما يدل ويؤكد على أن هذه المؤسسة توفر للموظفين الإمكانيات والوسائل والمساعدات اللازمة لتطبيق أفكارهم الجديدة وبشكل مبدع وابتكاري.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد تطبيق المعرفة، على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، تعمل على استخدام المعرفة في تنفيذ أنشطتها بغية تطوير خدماتها، كما أنها تهتم بتطبيق المعرفة الجديدة من أجل معالجة وحل المشاكل التي تواجهها.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

هـ. ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة حسب إجابات عينة الدراسة، (أنظر الجدول رقم (56)).

الجدول رقم (56): تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

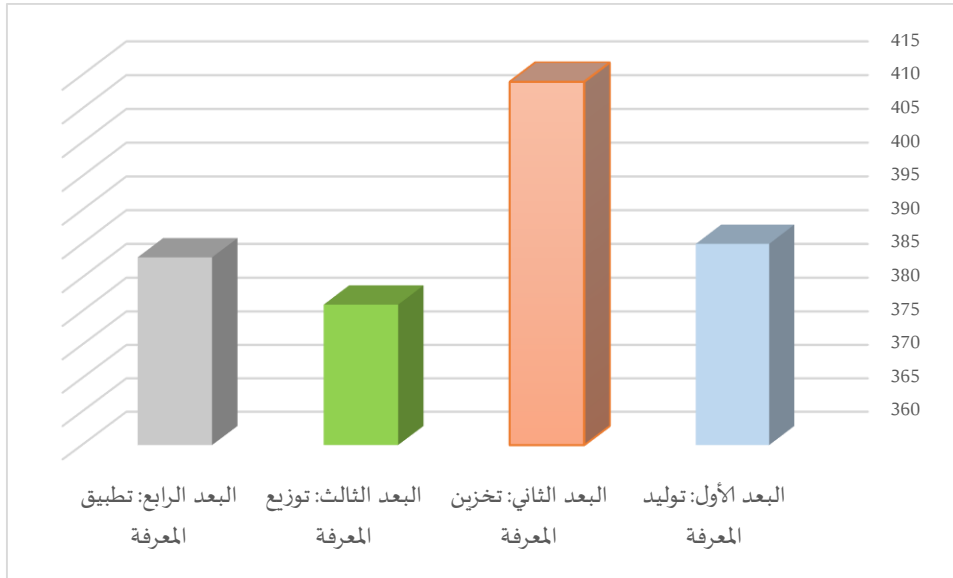
أبعاد عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: توليد المعرفة	3.90	0.631	78%	مرتفع
البعد الثاني: تخزين المعرفة	4.14	0.662	82.8%	مرتفع
البعد الثالث: توزيع المعرفة	3.81	0.746	76.2%	مرتفع
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	3.88	0.715	77.6%	مرتفع
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	3.93	0.624	78.6%	مرتفع
الوزن النسبي = (المتوسط الحسابي / 5) * 100				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمحور الأول عمليات إدارة المعرفة حسب وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، إلى أن تقدير اجاباتهم العام كان بدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.93)، بينما أبعاد هذا المحور فهي مرتبة على النحو الآتي: البعد الثاني "تخزين المعرفة" تصدر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.14)، وانحراف معياري قدر بـ (0.662)، وتشتت ما نسبته 82.8%، يليه البعد الأول "توليد المعرفة" احتل المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.90)، وانحراف معياري قدر بـ (0.631)، ونسبة التشتت (78%)، أما البعد الرابع "تطبيق المعرفة" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.715)، وتشتت ما نسبته (77.6%)، أما فيما يخص نجد أن البعد الثالث "توزيع المعرفة" فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري قدر بـ (0.746)، وتشتت ما نسبته (76.2%)، (أنظر المخطط البياني رقم (23)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المخطط البياني (23): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال المخطط البياني الموضح أعلاه، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تهتم وبالدرجة الأولى ببعد تخزين المعرفة، ثم بعد توليد المعرفة، ثم يليه بعد تطبيق المعرفة، بينما فيما يخص بعد توزيع المعرفة فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الترتيب حسب إجابات مفردات عينة الدراسة.

3.3.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور لموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

بغية التعرف على الاتجاه العام لمختلف إجابات مفردات العينة للمحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات مفردات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أ. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول الموارد البشرية

سيتم من خلال هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول المتمثل في الموارد البشرية، (أنظر الجدول رقم (57)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (57): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الموارد البشرية

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الأول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	1.141	3.74	23	41	16	3	8	تعمل المؤسسة على توفير الكوادر البشرية المؤهلة لبناء قاعدة معرفية قوية.
			25.3	45.1	17.6	3.3	8.8	%
مرتفع	0.879	3.78	17	45	23	4	2	تمتلك المؤسسة فريق معرفة يعمل على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.
			18.7	49.5	25.3	4.4	2.2	%
مرتفع	1.080	3.79	23	42	16	4	6	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج الوطن لتدريب الموظفين على التقنيات الجديدة.
			25.3	46.2	17.6	4.4	6.6	%
مرتفع	0.828	3.77						البعد الأول: الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية لكل معطيات الجدول الموضح أعلاه، فإننا نلاحظ أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على جميع عبارات بعد الموارد البشرية مرتفعة، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.77 من 05 ، وعلى هذا الأساس فإنه موقوعه يكون ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، لهذا فإن هذه الفئة هي التي تشير إلى الخيار مرتفع ودرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح لنا كذلك من نتائج هذا الجدول، أن هناك تجانس في جميع اجابات مفردات العينة على بعد موارد البشرية، حيث الانحراف المعياري الكلي له قد بلغ (0.828) وهو انحراف أقل من الواحد.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد الموارد البشرية، وذلك من خلال ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا وحسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: أن العبارة رقم 23 قد احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.79)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد لنا أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تستعين بخبراء من خارج الوطن بغية تدريب الموظفين لديها على استخدام مختلف التقنيات الجديدة من أجل مواكبة العصر وتقديم خدمات ذات جودة عالية، أما فيما يخص العبارة رقم 22 ، فقد احتلت المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.77)، باتجاه درجة موافق مما يؤكد على أن المؤسسة تمتلك فريق معرفة يعمل على تنفيذ مختلف عمليات إدارة المعرفة، في حين أننا نجد العبارة رقم 21 قد احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة ، وذلك بمتوسط حسابي (3.74) ، مما يدل على أن المؤسسة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة تعمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة والتي تمتلك الخبرات والكفاءات التي تساعد في بناء قاعدة معرفية قوية تمكنها من المنافسة في السوق.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد الموارد البشرية، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تهتم بمواردها البشرية وتعمل على تكوينهم بغية تنمية مهاراتهم من خلال الاستعانة بخبراء من خارج الوطن لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة، أو ارسالهم للتربص خارج الوطن لتحسين مستواهم العلمي والفكري.

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"

سيتم من خلال هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (أنظر الجدول رقم(58)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (58): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

اتجاه العامة لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الثاني
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	0.857	4.09	30	46	11	2	2	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعانة بخبراء في هذا المجال.
			33	50.5	12.1	2.2	2.2	%
مرتفع	0.658	4.20	30	51	9	1	-	تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية لتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال.
			33	56	9.9	1.1	-	%
مرتفع	1.147	3.92	32	37	12	3	7	تتيح المؤسسة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.
			35.2	40.7	13.2	3.3	7.7	%
مرتفع جدا	0.735	4.48	52	35	1	2	1	يمتلك كل موظف بريد الكتروني مهني يسهل من عملية التواصل مع الآخرين.
			57.1	38.5	1.1	2.2	1.1	%
مرتفع جدا	0.860	4.24	37	46	4	1	3	تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة تسهل من عملية الوصول الى البيانات المطلوبة.
			40.7	50.5	4.4	1.1	3.3	%
مرتفع جدا	0.910	4.24	40	41	5	2	3	تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات والندوات عن بعد باستخدام التكنولوجيا المتطورة.
			44	45.1	5.5	2.2	3.3	%
مرتفع	0.629	4.19	البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بقسنطينة)

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه، إلى أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على جميع عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قد بلغ 4.19 من 05 ، وعلى هذا الأساس فإن موقعه ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، وعليه فإن هذه الفئة تشير إلى الخيار مرتفع وبدرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح كذلك من نتائج هذا الجدول أن هناك تجانس في جميع اجابات مفردات العينة على بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد قد بلغ (0.629)، وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا يكون ذلك إلا من خلال الترتيب التنازلي لهذه العبارات حسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: العبارة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.48)، وأن جميع مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، كل هذا يدل على أن المديرية العملية للاتصالات الجزائر بقسنطينة توفر لكل موظف لديها بريدة الكتروني مهني الخاص به، الذي يسهل عليه من عملية التواصل مع الآخرين في انجاز وظائفه، أما فيما يخص العبارة رقم 28 فإننا نجدها قد احتلت المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.24) ، ومعظم اجابات مفردات عينة الدراسة باتجاه درجة موافق، مما يؤكد على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في هذه المؤسسة تسهل من عملية وصول الموظفين إلى البيانات المطلوبة وفي الوقت المناسب وبدون بذل الجهد والبحث في الأرشيف الورقي، كذلك نجد العبارة رقم 29 قد احتلت المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.24) ، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بعقد الاجتماعات والندوات عن بعد من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة، والسرعة العالية في تدفق الأنترنت، بينما نجد العبارة رقم 25 قد احتلت المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.20)، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتخصيص الميزانية الكافية بغية تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال، تستخدم أجهزة الحاسوب عالية التقنية وغيرها، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 24 فإنها قد احتلت المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.09)، مما يؤكد لنا حسب إجابات مفردات عين الدراسة أن المؤسسة تقوم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة عن طريق استعانتها بخبراء في هذا المجال سواء من داخل الوطن أو خارجه، بينما نجد العبارة رقم 26 قد احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) ،مما يبرهن لنا على أن المؤسسة تتيح خدمة الانترنت بسرعة عالية وتقنية متطورة.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، تهتم بشكل كبير بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذ تعد الركيزة الأساسية لممارستها الإدارية وتعمل على تطويرها من خلال مواكبة مختلف التطورات على الصعيد العالمي المتعلق بهذا المجال إذ تعد الركيزة الأساسية لممارستها الإدارية.

ج. ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب إجابات مفردات عينة الدراسة، (أنظر الجدول رقم (59)).

الجدول رقم (59): تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات

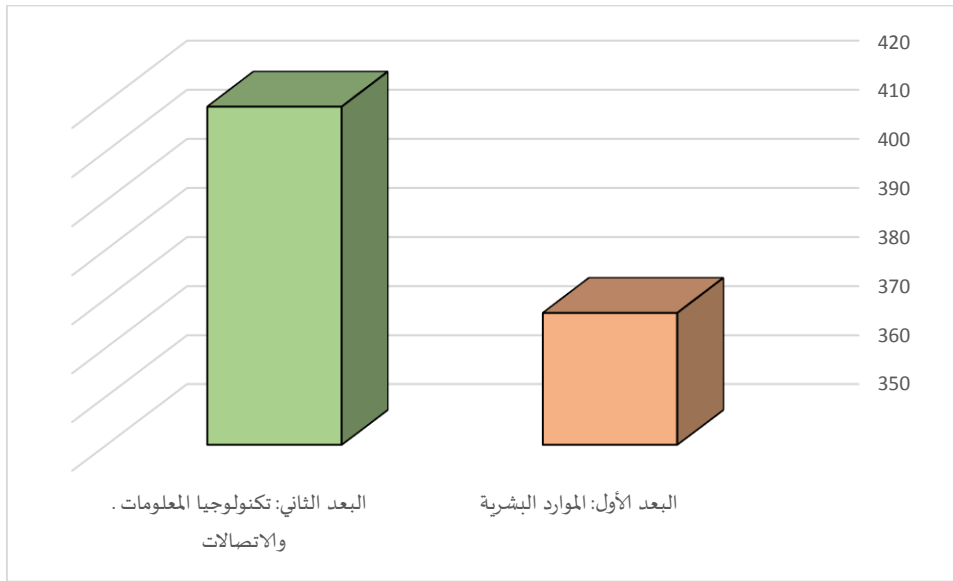
أبعاد الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: الموارد البشرية	3.77	0.828	75.4%	مرتفع
البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4.19	0.629	83.8%	مرتفع
المحور الثاني: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.98	0.684	79.6%	مرتفع
الوزن النسبي = (المتوسط الحسابي / 5) * 100				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير كل المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بالمحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حسب وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، أن تقدير اجاباتهم العام كان بدرجة مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.98)، كما أن جميع أبعاد هذا المحور جاءت بالترتيب التالي: البعد الثاني المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.19)، وانحراف معياري قدر بـ (0.629)، وتشتت ما نسبته 83.8%، ثم يليه البعد الأول المتعلق بالموارد البشرية حيث أنه قد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.77)، وانحراف معياري قدر بـ (0.828)، ونسبة التشتت (75.4%)، (أنظر المخطط البياني رقم (24)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

المخطط البياني (24): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال المخطط البياني أعلاه، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تسعى إلى مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال على الصعيد الوطني والعالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث احتل هذا البعد بالمرتبة الأولى بنسبة (83.8%)، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الموارد البشرية بنسبة (75.4%)، وهذا ما يؤكد تكثيف جهود هذه المؤسسة بغية تدريب وتطوير وتنمية مهارات الموظفين لديها.

4.3.5 عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على الاتجاه العام لمختلف إجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتعلق بالثقافة التنظيمية، وذلك من خلال عرض التكرار والنسبة لكل عبارة في البعد وترتيب أهميتها حسب أكبر متوسط حسابي لها.

أ. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول "البيئة التعاونية"

سيتم من خلال هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول المتمثل في البيئة التعاونية، (أنظر الجدول رقم (60)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (60): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد البيئة التعاونية

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الأول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	0.876	4.14	30	52	5	-	4	تتعاون الموظفون في المؤسسة لإنجاز المهام.
			33	57.1	5.5	-	4.4	%
مرتفع	0.813	4.04	23	58	6	1	3	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي في تأدية أنشطتها.
			25.3	63.7	6.6	1.1	3.3	%
مرتفع	1.204	3.45	19	27	32	2	11	تفتح المؤسسة المجال لموظفيها من أجل المشاركة في حل المشكلات التي تواجهها.
			20.9	29.7	35.2	2.2	12.1	%
مرتفع	0.849	4.03	23	56	7	2	3	يوجد اتصال دائم بين الموظف ورئيسه.
			25.3	61.5	7.7	2.2	3.3	%
مرتفع	0.717	3.92						البعد الأول: البيئة التعاونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد قراءة معطيات الجدول الموضح أعلاه، يتبين لنا أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على جميع عبارات بعد الأول المتمثل في البيئة التعاونية مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قد بلغ 3.92 من 05 ، وبالتالي فإن موقعه يكون ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، وبالتالي فإن هذه الفئة هي التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"، كذلك يتضح لنا من نتائج هذا الجدول أنه يوجد تجانس في إجابات مفردات العينة على بعد البيئة التعاونية، حيث قد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.717) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد البيئة التعاونية، وذلك من خلال ترتيب كل العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: العبارة رقم 30 قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة يتعاونون في إنجاز مهامهم،

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

أما فيما يخص العبارة رقم 31 فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04)، باتجاه درجة موافق مما يدل على أن هذه المؤسسة تتبنى ثقافة العمل الجماعي في تأدية أنشطتها من خلال تشجيعها للموظفين من أجل العمل الجماعي وعقد ندوات لتشارك وتبادل المعرفة فيما بينهم، بينما نجد أن العبارة رقم 33 قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، مما يؤكد على أنه يوجد تواصل دام دائم بين الموظف ورئيسه في هذه المؤسسة، بينما فيما يتعلق بالعبارة رقم 32 فإننا نجدها قد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) ، مما يدل على أن المؤسسة تتيح المجال لموظفيها من أجل مشاركتهم في حل المشكلات التي تواجهها.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد البيئة التعاونية، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تعمل على توفير البيئة المناسبة للعمل والتي تدعم الموظفين، من خلال خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، وتدعم المشاركة الجماعية في حل المشكلات بطريقة إبداعية، كما أنها كذلك تشجع على الحوار الفعال بين الرئيس والمرؤوسين في إطار غير رسمي.

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني " ممارسات الإدارة العليا "

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني المتعلق بممارسات الإدارة العليا، (أنظر الجدول رقم(61)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (61): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد ممارسات الإدارة العليا

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الثاني	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1.003	3.47	13	32	37	3	6	تكرار	تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة على اخراج المعرفة الكامنة في عقول الموظفين وتطويرها.
			14.3	35.2	40.7	3.3	6.6	%	
مرتفع	1.254	3.26	17	21	36	3	14	تكرار	يدعم القائد الإداري القنوات غير الرسمية لتدفق المعلومات في المؤسسة.
			18.7	23.1	39.6	3.3	15.4	%	
مرتفع	1.138	3.51	15	39	25	2	10	تكرار	يشارك القائد الإداري الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة.
			16.5	42.9	27.5	2.2	11	%	
مرتفع	0.971	3.41						البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير جميع المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، إلى أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة مرتفعة على جميع عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.41 من 05 ، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) ، وبالتالي فإن هذه الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح لنا كذلك من نتائج هذا الجدول أن هناك تجانس في اجابات مفردات العينة على بعد ممارسات الإدارة العليا، حيث أن الانحراف المعياري الكلي له قد بلغ (0.971) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا وذلك، من خلال ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: العبارة رقم 36 قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة مما يدل على أن القائد الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة يشارك

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة، أما فيما يخص العبارة رقم 34 فإنها قد حثت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47)، وأن إجابات مفردات عينة الدراسة باتجاه درجة موافق، مما يدل ويؤكد على أن القيادة الإدارية في هذه المؤسسة تسعى إلى استخراج المعرفة الكامنة في عقول الموظفين وتطويرها وتحويلها إلى معرفة صريحة، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 35 فإنها قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، ما يؤكد على أن القائد الإداري في هذه المؤسسة يدعم أيضا القنوات غير الرسمية لتدفق المعلومات.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد ممارسات الإدارة العليا، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر، تسعى إلى تطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية، وهذا واضح من خلال دعم القيادة الإدارية للموظفين وتشجيعهم على تجريب أفكارهم وتطويرها وتحويلها إلى براءات اختراع، وكذلك من خلال مشاركة القيادة الإدارية الموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات ومساعدتها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

ج. تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث " القيم التنظيمية "

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث المتعلق بالقيم التنظيمية، (أنظر الجدول رقم (62)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول رقم (62): نتائج إجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية

اتجاه العام لعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات البعد الثالث	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1.147	3.58	20	31	28	4	8	التكرار	تقوم المؤسسة بمكافئة الموظفين المبدعين بإرسالهم الى خارج الوطن للتعلم أكثر.
			22	34.1	30.8	4.4	8.8	%	
مرتفع		3.64	19	43	16	4	9	التكرار	يستطيع الموظف العمل لساعات إضافية بدون أجر من أجل تنمية مهاراته.
			20.9	47.3	17.6	4.4	9.9	%	
مرتفع	1.158	3.54	16	36	28	4	7	التكرار	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير أفكارهم والتقدم بها للإدارة من أجل دراستها والاستفادة منها.
			17.6	39.6	30.8	4.4	7.7	%	
مرتفع	1.077	3.46	18	34	23	4	12	التكرار	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في أنشطتها دون اشراف الموظفين.
			19.8	37.4	25.3	4.4	13.2	%	
مرتفع	0.820	3.55						البعد الثالث: القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بعد القراءة المتأنية للمعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن درجة موافقة مفردات عينة الدراسة مرتفع على جميع عبارات البعد الثالث المتعلق بالقيم التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قد بلغ 3.55 من 05، وعلى هذا الأساس فإن موقعه يكون ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرات الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، وبالتالي فإن هذه الفئة تشير إلى الخيار مرتفع وبدرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح لنا كذلك من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول أنه يوجد تجانس في اجابات مفردات العينة على بعد القيم التنظيمية، حيث أن الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد قد بلغ (0.820)، وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب الأهمية النسبية لجميع عبارات بعد القيم التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، وذلك من خلال ترتيب جميع العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث أننا نجد: العبارة رقم 38 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

(3.64)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد لنا على أن الموظف يستطيع العمل لساعات إضافية بدون أجر من أجل تنمية مهاراته، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 37 فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58)، وأن إجابات مفردات عينة الدراسة باتجاه درجة موافق، مما يؤكد على أن هذه المؤسسة تقوم بمكافئة الموظفين المبدعين وإرسالهم إلى خارج الوطن للتعلم أكثر، بينما نجد أن العبارة رقم 39 قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54)، وأن مفردات عينة الدراسة موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن هذه المؤسسة تقوم بتشجيع الموظفين بغية تطوير أفكارهم والتقدم بها للإدارة من أجل أن تقوم بدراساتها لكي تستفيد منها في ممارساتها الإدارية، وفي الأخير نجد أن العبارة رقم 40 قد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.46)، مما يؤكد على أن هذه المؤسسة لا تقوم بإجراء التغييرات في أنشطتها دون اشراك الموظفين.

نستنتج من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه بعد القيم التنظيمية، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، تهتم بمواردها البشرية، ترسخ لديهم قيم التعاون، تعطي أهمية كبيرة للموظف ودعمه عن طريق تقديم المكافئات المادية والمعنوية، مما يجعل الموظف العمل لساعات إضافية بدون أجر من أجل تنمية مهاراته والابداع من أجل زيادة القيمة المضافة للمؤسسة، كما تقوم بمكافئة الموظفين المبدعين بإرسالهم الى خارج الوطن للتعلم أكثر.

د.ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثالث الثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على ترتيب أبعاد المحور الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، حسب إجابات مفردات عينة الدراسة، (أنظر الجدول رقم (63)).

الجدول رقم (63): تقدير الاتجاه العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية

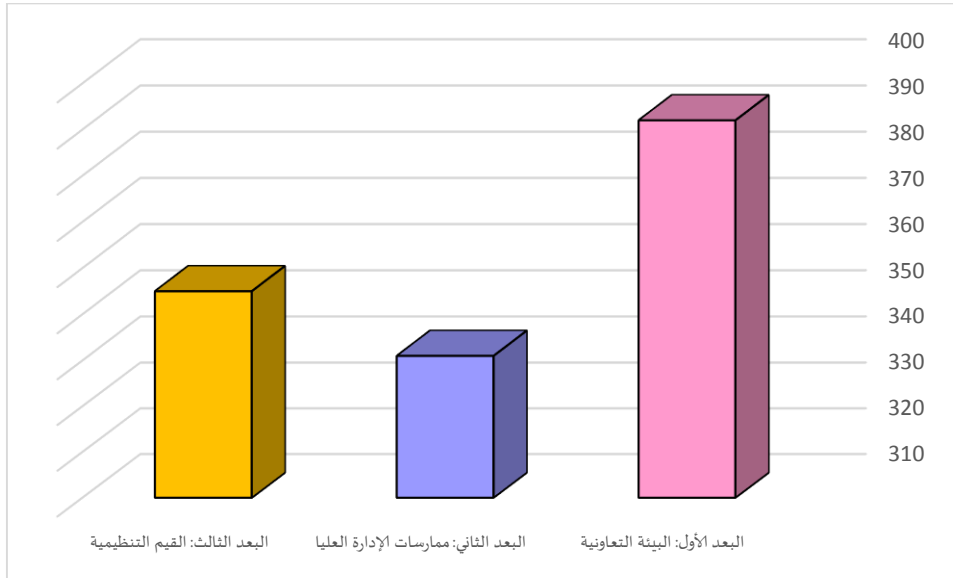
أبعاد محور الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: البيئة التعاونية	3.92	0.717	78.4%	مرتفع
البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا	3.41	0.971	68.2%	مرتفع
البعد الثالث: القيم التنظيمية	3.55	0.820	71%	مرتفع
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	3.63	0.744	72.6%	مرتفع
الوزن النسبي = (المتوسط الحسابي / 5) * 100				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

بعد قراءة المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بالمحور الثاني الثقافة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، وحسب وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، فإن تقدير اجاباتهم العام كان بدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.63)، كما أن أبعاد هذا المحور جاءت بالترتيب التالي: البعد الأول البيئة التعاونية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.92)، وانحراف معياري قدر بـ (0.717)، وتشنت ما نسبته 78.4%، يليه البعد الثالث القيم التنظيمية، حيث أنه احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.55)، وانحراف معياري قدر بـ (0.820)، ونسبة التشنت (71%)، أما البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.41) والشكل التالي يوضح ذلك وانحراف معياري قدر بـ (0.971) ونسبة التشنت (68.2%)، (أنظر المخطط البياني رقم (25)).

المخطط البياني (25): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال المخطط البياني أعلاه، يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تشجع روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، حيث جاء بعد البيئة التعاونية بالمرتبة الأولى بنسبة (78.4%)، يليه بعد القيم التنظيمية بنسبة (68.2%)، في حين بعد ممارسات الإدارة العليا بنسبة (71%).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

4.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حاولت الباحثة في هذا العنصر اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، ومعرفة مدى قبول أو رفض هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.4.5 نتائج اختبار الفرضية الأولى

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض وتحليل نتائج اختبار كل من الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، وذلك من خلال تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، حيث سيتم في هذا الجزء اختبار صحة الفرضيات وذلك قصد تبيان مدى قبولها أو رفضها، عن طريق الاعتماد على أنسب الأساليب الإحصائية.

نص الفرضية الأولى: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.
- الفرضية الفرعية الثانية: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

أ. نتائج اختبار الفرضية الأولى

أولا نقوم بإعادة صياغة الفرضية الأولى إحصائيا كما هو الموضح على النحو الآتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.
- الفرضية البديلة (H_1): تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ثانياً ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T- test) ، قصد مقارنة المتوسط العام لمختلف إجابات مفردات عينة الدراسة (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي لهذه الراسة وهو 03 عند مستوى معنوية 0.05 ، ووفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار، (أنظر الجدول رقم(64)).

الجدول(64): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1,0674	0,8074	0,93736	0,000	90	14,326

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، إلى أن نتائج اختبار الفرضية الأولى حيث قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، كما بين كذلك هذا الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.93736)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.0674 - 0.8074]، بمستوى ثقة (95%)، وهو ما يدل على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور عمليات إدارة المعرفة والمقدر بـ (3.93) في حدود المجال [4.19-3.40]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات محور عمليات إدارة المعرفة.

تأسيساً على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الأولى كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H₀)، ونقبل الفرضية البديلة (H₁) تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمستوى مرتفع وذلك من خلال الجهود التي تبذلها من خلال تشجيع الموظفين على تجريب أفكارهم من أجل توليد المعرفة الجديدة بغية الإبداع والابتكار، إقامة جلسات وورش عمل تفاعلية لتشارك المعارف والخبرات بين الموظفين، تنظيم البرامج التدريبية لتحفيز نشر المعرفة وتحسين مهارات الموظفين، استخدام أنظمة تكنولوجية متطورة، استخدام المعرفة التي تمتلكها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-الفرضية البديلة (H_1): تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية هذه قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، وهذا بغرض مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات لبعده الأول "توليد المعرفة" من المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة") مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم (65)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول (65): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1,0326	0,7696	0,90110	0,000	90	13,616

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه، إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية الفرعية قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكننا القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، كذلك فإن هذا الجدول يبين الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والذي قدر بـ: (0.90110)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.0326 - 0.7696] بمستوى ثقة (95%)، وهذا يدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (03) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول والمقدر بـ (3.90) في حدود المجال [4.19-3.40]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول جميع عبارات البعد الأول توليد المعرفة للمحور الأول عمليات المعرفة.

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) نقبل الفرضية البديلة (H₁) تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على توليد المعرفة بمستوى مرتفع، وذلك من خلال اعتمادها على مختلف الطرق والآليات لرصد وخلق المعرفة الجديدة التي تنعكس بالإيجاب عليها، تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكها الموظفين والذين اكتسبوها عن طريق الفطرة ومن خلال تجاربهم في مساهم المهني إلى معرفة صريحة تستفيد منها المؤسسة في ممارساته الإدارية، تشجيع الموظفين بغية تجريب

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

مقترحاتهم وأفكارهم في بيئة العمل، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

ج. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-الفرضية البديلة (H_1): تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، قصد مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الثاني "تخزين المعرفة" من المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة") مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم (66)).

الجدول(66): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
(H ₁)	1,0027	1,2786	1,14066	0,000	90	16,429

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، تبين لنا نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى وأن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، كما بين لنا هذا الجدول كذلك الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1.14066)، وأن هذا الفرق في جاء حدود المجال [1.0027 - 1.2786]، بمستوى ثقة

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة) (95%)، مما يدل على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (03)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور عمليات إدارة المعرفة والمقدر بـ (4.14)، في حدود المجال [3.40-4.19]، ويمثل مستوى موافقة مرتفعة حول جميع عبارات البعد الثاني تخزين المعرفة من المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة".

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على تخزين المعرفة بمستوى مرتفع، وذلك من خلال اعتمادها على أنظمة الحماية المتطورة من أجل الحفاظ على سرية المعارف التي تمتلكها، استخدامها لشبكة داخلية Intranet لتخزين المعرفة وهي عبارة عن قاعدة بيانات شاملة لجميع المعارف المهمة التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن هذه الشبكة تعمل بشكل كبير على تسهيل عملية تخزين المعرفة وتبادلها، وشبكة خارجية Extranet خاصة بالزبائن والشركاء التجاريين تمكنهم من الوصول الى المعلومات حول مختلف الخدمات التي تقدمها، توثيق الخبرات التي تمتلكها بشكل دائم، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-الفرضية البديلة (H_1): تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، بغية مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الثالث توزيع المعرفة

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

من المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة" مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم (67)).

الجدول (67): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثالثة الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	0,9753	0,6643	0,81978	0,000	90	10,475

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، وأن قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعذا ما يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، كما بين لنا هذا الجدول أيضا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.81978)، وهذا الفرق جاء في حدود المجال [0.9753 - 0.6643] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور عمليات إدارة المعرفة والمقدر بـ (3.81) في حدود المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفعة حول جميع عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة من المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة".

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) نقبل الفرضية البديلة (H₁) تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على توزيع المعرفة بمستوى مرتفع، وهي عملية حيوية من أجل تحقيق التفاعل بين الموظفين، وذلك من خلال إتاحة قاعدة بياناتها للموظفين بغية الاستفادة منها، توفر بيئة عمل داعمة تشجع على تبادل المعارف عن طريق تنظيم ورش العمل والندوات، بغية تشجيع الموظفين على المشاركة

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الفعالة في طرح التساؤلات ومناقشتها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-الفرضية البديلة (H_1): تطبق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample- T-test)، وقصد مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات للبعد الرابع من المحور الأول) مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS، (أنظر الجدول رقم ((68)).

الجدول(68): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الرابعة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1,0370	0,7389	0,88791	0,000	90	11,835

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

معطيات الجدول أعلاه تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأولى أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.88791)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.0370 - 0.7389] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة) للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع والمقدر بـ (3.88) في حدود المجال [3.40-4.19]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الثالث تطبيق المعرفة من المحور الأول عمليات إدارة المعرفة.

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تطبيق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تعمل على تنفيذ عملية تطبيق المعرفة بمستوى مرتفع، وذلك من خلال اعتمادها على المعرفة التنظيمية والمعرفة التي يمتلكها الموظفون في ممارساتها الإدارية، تشجع على العمل الجماعي من أجل نجاح تطبيق المعرفة المتاحة لحل المشاكل التي تواجهها وتحقيق أفضل النتائج، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، (أنظر الشكل رقم (06)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الشكل رقم(06): ملخص اختبار الفرضية الأولى وفرضيات الفرعية التابعة لها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تابعة للفرضية الأولى

يبين لنا الشكل أعلاه ملخص عام حول نتائج اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، التي تنص على أن مستوى تطبيق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع، في جميع أبعادها، وقد تم قبول كل من الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها.

2.4.5: نتائج اختبار الفرضية الثانية

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض وتحليل نتائج اختبار كل من الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وهذا من خلال تحديد مدى امتلاك المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة للموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وسوف

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

نقوم باختبار صحة هذه الفرضيات عن طريق تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام أنسب الأساليب الإحصائية.

نص الفرضية الثانية: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

وتتقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

-**الفرضية الفرعية الثانية:** تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-**الفرضية الصفرية (H_0):** لا تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

-**الفرضية البديلة (H_1):** تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، وقصد مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الأول الموارد البشرية للمحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار، (أنظر الجدول رقم(69)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول(69): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	0,9454	0,6004	0,77289	0,000	90	8,901

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تمتلك الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول بين الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي، حيث قدر بـ (0.77289)، وأن هذا الفرق جاء في حدود المجال [0.6004 - 0.9454]، بمستوى ثقة (95%)، ومما يدل يؤكد على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (03)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول الموارد البشرية والمقدر بـ (3.77) في حدود المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول عبارات البعد الأول الموارد البشرية من المحور الثاني الوارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H₀)، ونقبل الفرضية البديلة (H₁) تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تمتلك الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة، بمستوى موافقة مرتفع، وذلك من خلال امتلاكها لقاعدة معرفية قوية متكونة من طاقم إداري له مؤهلات علمية جامعية وشهادات في الدراسات العليا، كذلك تعمل على الاستعانة بالخبراء من خارج الوطن بغية تنمية مهارات وقدرات الموظفين على

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

استخدام التقنيات الجديدة، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

ونقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

- الفرضية البديلة (H_1): تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

ثانياً ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، وقصد مقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الثاني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05، ووفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، فإن نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي، (أنظر الجدول رقم (70)).

الجدول (70): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1.3307	1.0686	1.19963	0.000	90	18.190

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال ملاحظتنا للمعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة تمتلك البنية التحتية

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول يبين لنا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (1.19963)، وهذا إن هذا الفرق جاء في حدود المجال [1.0686 - 1.3307] بمستوى ثقة (95%)، مما يدل ويؤكد على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (03) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمقدر بـ (4.19) في حدود المجال [3.40-4.19]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المحور الثاني الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، بمستوى موافقة مرتفع، وذلك من خلال توفيرها للتقنيات التكنولوجية اللازمة لتنظيم وتخزين وتبادل المعرفة بفعالية وفي جميع المستويات، تقديم أدوات ووسائل البحث الفعالة التي تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية والعثور عليها بدقة وفي وقت قياسي، الاستعانة بخبراء من خارج الوطن لتدريب الموظفين على استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية المتطورة، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، (أنظر الشكل رقم (07)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الشكل رقم(07): ملخص اختبار الفرضية الثانية وفرضيات الفرعية التابعة لها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تابعة للفرضية الثانية

يبين لنا الشكل أعلاه ملخص عام حول نتائج اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها، التي تنص على: تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، مما يدل على أنها تمتلك موارد بشرية مؤهلة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومنه نقبل نص الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

3.4.5 نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض وتحليل نتائج اختبار كل من الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها، وهذا من خلال معرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة مع مبادئ إدارة المعرفة، عن طريق اختبار صحة الفرضيات من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام أنسب الأساليب الإحصائية.

-الفرضية الثالثة: تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة"

بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

"قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

-الفرضية الفرعية الثانية: تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

"قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

-الفرضية الفرعية الثالثة: تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

"قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

أ. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة"

بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

"قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

-الفرضية البديلة (H_1): تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

"قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

ثانيا ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-

T-test)، وقصد مقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (المتوسط الإجمالي لعبارات المحور

الثالث الثقافة التنظيمية) مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج الحزمة

الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم(71)).

الجدول(71): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	0,7868	0,4769	0,63187	0,000	90	8,101

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الثالثة، حيث

قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت ب (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض

، ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تتوافق بشكل

إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول يبين لنا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام

والفرضي و المقدر ب (0.63187)، وأن هذا الفرق جاء في حدود المجال [0.4769 - 0.7868] بمستوى

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ثقة (95%)، مما يدل ويؤكد يدل على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثقافة التنظيمية والمقدر بـ (3.63) في حدود المجال [3.40-4.19]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات المحور الثالث "الثقافة التنظيمية".

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الثالثة كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، وذلك من خلال توفيرها لبيئة عمل تعاونية تشجع على العمل الجماعي، تفتح المجال لجميع الموظفين من أجل المشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، تقوم بمكافئة الموظفين المبدعين، تقدم تحفيزات مادية ومعنوية كل نهاية السنة، دعم القنوات غير الرسمية لتدفع المعلومات، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

-الفرضية البديلة (H_1): تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

ثانياً ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، وقصد مقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الأول "البيئة التعاونية للمحور الثالث الثقافة التنظيمية) مع المتوسط الفرضي (03) عند

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

مستوى معنوية 0.05، وهذا وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول (رقم72)).

الجدول(72): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1,0725	0,7736	0,92308	0,000	90	12,272

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير المعطيات المبينة من خلال الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار الفرضية الأولى، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000)، وبالتالي فهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تتوافق بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول يبين لنا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.9238)، وأن هذا الفرق جاء في حدود المجال [1.0725 - 0.7736] بمستوى ثقة (95%)، مما يدل على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول "البيئة التعاونية" والمقدر بـ (3.92)، في حدود المجال [4.19-3.40]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات البعد الأول البيئة التعاونية.

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى كان على النحو الآتي: نرفض

الفرضية الصفرية (H₀)، ونقبل الفرضية البديلة (H₁) تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أنه تتوافق البيئة التعاونية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة. وذلك من خلال توفيرها لبيئة عمل تعاونية تدعم العمل الجماعي وتشجع تشارك المعرفة بين فرق العمل في جميع المستويات الإدارية، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

ج. نتائج اختبار الفرعية الثانية

نص الفرضية: تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

-الفرضية البديلة (H_1): تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

ثانيا ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T- test)، وبغية مقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الثاني "ممارسات الإدارة العليا" للمحور الثالث الثقافة التنظيمية) مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 ويكون هذا وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم(73)).

الجدول(73): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	0.6200	0.2152	0.41758	0.000	90	4.089

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

معطيات الجدول الموضح أعلاه تبين لنا نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000)، وتعد أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإن ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تتوافق بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول يبين لنا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.41758)، وأن هذا الفرق جاء في حدود المجال [0.6200 - 0.2152] بمستوى ثقة (95%)، مما يدل ويؤكد على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)
(3) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني "ممارسات الإدارة العليا" والمقدر بـ (3.41) في حدود المجال [3.40-4.19]، وبالتالي فهو يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات البعد الثاني ممارسات إدارة العليا للمحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية.

تأسيسا على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه تتوافق ممارسات الإدارة العليا السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، وذلك من خلال دعم القيادة الإدارية للموظفين وتشجيعهم على تجريب أفكارهم وتحويلها الى منتجات وخدمات تنافسية، كذلك عن طريق مشاركة القيادة الإدارية الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

د. نتائج اختبار الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

أولا نقوم بصياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

-الفرضية البديلة (H_1): تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

ثانيا ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample-T-test)، بغية مقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الثالث "القيم التنظيمية للمحور الثالث "الثقافة التنظيمية") مع المتوسط الفرضي (03) عند مستوى معنوية 0.05 ، وهذا وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، (أنظر الجدول رقم(74)).

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

الجدول(74): اختبار (T) للعينه الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثالثة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	0.7258	0.3841	0.55485	0.000	90	6.451

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

معطيات الجدول الموضح أعلاه تبين لنا نتائج اختبار الفرعية الثالثة، حيث قيمة مستوى المعنوية لهذه الفرضية قدرت بـ (Sig=0.000)، وبالتالي فهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإن القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تتوافق بشكل إيجابي في مع مبادئ إدارة المعرفة، كذلك فإن هذا الجدول يبين لنا الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.55485)، وأن هذا الفرق جاء في حدود المجال [0.7258 - 0.3841] بمستوى ثقة (95%)، مما يدل ويؤكد على أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث "القيم التنظيمية والمقدر بـ (3.55) في حدود المجال [-3.40 - 4.19]، وعليه فإنه يمثل مستوى موافقة مرتفع حول جميع عبارات البعد الثالث القيم التنظيمية للمحور الثالث الثقافة التنظيمية.

تأسيساً على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة كان على النحو الآتي: نرفض الفرضية الصفرية (H₀)، ونقبل الفرضية البديلة (H₁) تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة.

نستنتج من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه تتوافق القيم التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة، وذلك من خلال تحفيز الموظفين بغية تطوير أفكارهم وتحويلها إلى أفكار إبداعية من أجل دراستها والاستفادة منها في زيادة القيمة المضافة لها، مكافئة الموظفين المبدعين وارسالهم إلى خارج الوطني للقيام بتربصات لتنمية

5. الإطار الخاص بالدراسة الميدانية (إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة)

مهاراتهم وتطويرها، وبالتالي هذا يدفع بالموظفين إلى العمل لساعات إضافية من أجل تنمية مهاراتهم وتعزيز كفاءاتهم، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، (أنظر الشكل رقم(08)).

الشكل رقم(08): ملخص اختبار الفرضية الثالثة وفرضيات الفرعية التابعة لها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تابعة للفرضية الثالثة

يبين لنا الشكل أعلاه ملخص عام حول نتائج اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها، والتي تنص على أنه تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة من خلال توفيرها البيئة التعاونية مشجعة، ممارسات الإدارة العليا والقيم التنظيمية داعمة لمبادئ إدارة المعرفة، ومنه نقبل نص الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب التطبيقي للدراسة بشكل مفصل، وذلك عن طريق القيام بدراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر على مستوى ولاية قسنطينة، وهذا بغية التحري عن واقع إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ومعرفة ما إذا كان هذا الأسلوب الإداري في التسيير يطبق بمفهومه العلمي الصحيح، أو عبارة عن ممارسات فقط، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بهذه المؤسسة، حيث تم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة من حيث فروعها ومهامها وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما تم تقديم تعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية قسنطينة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات التي تم اقتراحها، قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في هذه الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين الإداريين بهذه المؤسسة، ليتم بعدها إجراء التحليل الإحصائي لإجابات هذه العينة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" لعمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية مرتفع.
- تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" الموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة من خلال البيئة التعاونية وممارسات الإدارة العليا والقيم التنظيمية الداعمة.

6. خاتمة

1.6 نتائج الدراسة

2.6 المقترحات

3.6 آفاق الدراسة

6. خاتمة

تدرك مؤسسات اليوم طبيعة التحولات العالمية المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت من واقع نظام السوق، وتفهمت هذه المؤسسات شدة المنافسة غير المسبوقة في ظل اقتصاد عالمي يعرف باقتصاد المعرفة، ويعد تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى هذا النوع من الاقتصاد أمرا ليس مستحيلا، وإنما يتطلب منها أن تكون مستعدة، ولها القدرة التامة على استغلال مواردها المعرفية بطريقة فعالة، من أجل تحقيق النمو والاستدامة، وبالتالي أصبحت المعرفة تمثل ركيزة أساسية لدفع عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق التفوق التنافسي والتنمية الاجتماعية، لأنها الثروة التي لا تزول أبدا بكثرة استخدامها.

بإمكان المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر أن تحول المعرفة التي تمتلكها إلى قوة محركة تساعد في تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات العالمية، وفي هذا السياق نستطيع إبراز أهمية الصلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة التي تعد مفتاحا لنجاحها، حيث أن المعرفة الصريحة لها دورا كبيرا في توثيق المعلومات وتسهيل عملية نقلها بشكل فعال، في حين أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفين تعتبر قوة دافعة للابتكار والابداع، مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمؤسسة. ولا يكون لهذه المعرفة التي تمتلكها فائدة دون فعل للإدارة، مما جعل أسلوب إدارة المعرفة من بين الأساليب الإدارية المعاصرة التي تتبناها معظم المؤسسات في تسيير أنشطتها الإدارية. ونظرا للتحولات العالمية المتسارعة في سوق العمل وتعقيدات البيئة الاقتصادية، أضحت تبني أسلوب إدارة المعرفة بمفهومه العلمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وتطبيقه أمرا ضروريا من أجل الاندماج في اقتصاد السوق.

1.6 نتائج الدراسة

لقد تم التوصل في هذه الدراسة في الشق النظري والميداني إلى العديد من النتائج يمكن ذكرها على النحو الآتي:

❖ النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري:

- يمكننا تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين: الصريحة والضمنية، وتلعب كل منهما دورا مهما وحيويا في تكوين نظام متكامل يعزز التعلم والابداع والابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مما ينعكس بالإيجاب عليها، فيسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين جودة الخدمات، تحقيق الميزة التنافسية.

6. خاتمة

-إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث تتبناه المؤسسات المعاصرة لتسيير أنشطتها بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة لها.

-المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر بدلت العديد من الجهود منذ الاستقلال إلى اليوم وبادرت بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية والسياسية من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي ومواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي إلا أنها مازالت تتخبط في نفس المشاكل بسبب التقلبات في أسعار البترول باعتباره المورد الرئيسي للإيرادات.

-ضعف التحديث التكنولوجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ونقص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى عدم قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة وعدم قدرتها على الابداع والابتكار.

-المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير في سبب فشل معظم الإصلاحات التي قامت بها، ومحاولة تحسين بيئة العمل من خلال التحديث التكنولوجي ومواكبة التطورات، والاهتمام بالموظفين وتطويرهم، كذلك عن طريق تعزيز التدريب والتعليم من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم التقنية والإدارية.

-المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تعاني من التعقيد والبيروقراطية في الإجراءات الإدارية مما يصعب من عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات الضرورية في الوقت المناسب.

-احتلت الدولة الجزائرية حسب مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021 وفقا لتقارير ومؤشرات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، مراكز ضعيفة في مجال الاقتصاد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التعليم العالي، التعليم التقني والتدريب المهني، الابداع والابتكار، البحث والتطوير.

-نقص الاستثمار في مجال البحث والتطوير، وعدم ربط مخرجات التعليم العالي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مما يقلل من إمكانية تطبيق التكنولوجيا الجديدة في الإنتاج والخدمات، ويقلل من إمكانية الابداع وظهور ابتكارات جديدة.

-تبدل الحكومة الجزائرية العديد من الجهود من أجل قدرتها على الاندماج في اقتصاد المعرفة لذلك فقد التزمت بإقامة استراتيجية وطنية من أجل نقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دعم أصحاب براءات الاختراع، استحداث فضاءات التصنيع.

- ورغم هذا تعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ضعف التحديث التكنولوجي، ونقص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى عدم قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة وعدم قدرتها على الابداع والابتكار.

6. خاتمة

❖ النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني:

بعد استبيان عينة من الموظفين الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر على مستوى ولاية قسنطينة ومن خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات والمعلومات من مصدرها الرسمي حول موضوع دراستنا وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التطبيقية التالية :

-أظهرت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عمليات إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-أكدت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية توليد المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-بينت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية تخزين المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-أظهرت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية توزيع المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-بينت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تطبق عملية تطبيق المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

-أثبتت نتائج الدراسة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر "قسنطينة" تمتلك الموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

-أكدت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تتوافق بشكل إيجابي مع مبادئ إدارة المعرفة من خلال تشجيع التعاون الجماعي بين موظفيها، والتسيير الحسن لمختلف الممارسات الإدارية العليا كمشاركة مع موظفيها في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والعمل على تفويض السلطات ومهام معهم، كما تعمل المؤسسة على ارسال القيم التنظيمية بين مواردها البشرية.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكننا القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة تطبق إدارة المعرفة بمستوى مرتفع في ممارساتها الإدارية، وأن تبني أسلوب إدارة المعرفة بمفهومه العلمي الصحيح في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتعزيزه، يعتبر استثمارا حيويا يسهم بشكل فعال في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتعزيز القدرة على الابتكار والابداع والتكيف مع مختلف الأزمات التي تواجهها في سوق العمل الذي يتسم بشدة التنافسية مما يمكنها من أن تتفوق فيه.

على ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية، أردنا تقديم بعض الاقتراحات من أجل أن تتبنى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وعلى وجه الخصوص المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة أسلوب إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بشكل واضح المعالم وفعال. حيث يشير تحليلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن هذه المؤسسة تطبق إدارة المعرفة بمستوى مرتفع، إلا أنه لا يوجد ضمن هيكلها التنظيمي مصلحة خاصة بإدارة المعرفة، ومعظم الموظفين لا يعتبرون مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً لهم بل هو غريب على مسامعهم وأفكارهم، وأنها حسب مفهومهم ووجهة نظرهم جزء من الممارسات الإدارية اليومية.

وبغرض توضيح وتبسيط الغموض حول هذا المصطلح، تقترح الباحثة استحداث مصلحة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث أن هذا الاقتراح يعكس الرغبة منا في أن يصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً في هذه المؤسسة، مثله مثل باقي المفاهيم الإدارية الأخرى مثل مصطلح الموارد البشرية، كذلك يهدف هذا الاقتراح إلى تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة وجودة خدماتها، زيادة قيمتها المضافة، تحسين قدرتها على التعلم والإبداع والابتكار، التشجيع على المشاركة وتبادل المعرفة والتفاعل بين مختلف المصالح، تحفيز الموظفين على المشاركة في ورشات النقاش والعمل الجماعي للخروج بالأفكار الجديدة، بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم المستمر عن طريق القيام بدورات تدريبية للموظفين من أجل تعزيز مهاراتهم وتطوير التفكير الإبداعي لديهم، وبالتالي فإن تبني أسلوب إدارة المعرفة في التسيير ليس مجرد عملية تقنية وإجراءات إدارية فقط، بل تصبح ثقافة جميع الموظفين في المؤسسة، تعزز فعالية أعمالهم وتحفزهم على التغيير الإيجابي.

كما ينصح بالاستعانة بخبراء مختصين في مجال إدارة المعرفة من داخل الوطن وخارجه بغية دعم هذا التحول في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث يقوم هؤلاء المختصين بتوجيه فريق إدارة المعرفة وتقديم التدريبات اللازمة لتحسين الوعي الإدراكي لهذا المفهوم لدى جميع الموظفين، كل هذا يسهم بشكل فعال في تحقيق نجاح التطبيق العملي والعلمي لإدارة المعرفة بهذه المؤسسة، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة مرحلة حيوية في طريق تطوير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، ويمكن لهذا التغيير أن يحدث تحولا جذريا وإيجابيا من خلال التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة بهذه المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتعزيز الابتكار.

لهذا تؤكد الباحثة وبشدة على أن اتخاذ هذه الخطوة يجب أن يكون بحذر شديد، وبالتعاون وثيق مع مختلف الخبراء في هذا المجال بغية ضمان نجاح إدارة المعرفة، كما هو موضح في الآتي:

6. خاتمة

- استحداث مصلحة إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، ثم تنظيم حملات توعية بغية نشر الوعي بأهميتها، والتوضيح للموظفين ان هذا التغيير له فوائد ستتعكس بشكل إيجابي على المؤسسة بغية كسب تأييدهم ودعمهم.
- انشاء منصة رقمية لتخزين وتنظيم المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث تهدف هذه المنصة إلى تسهيل عمليات إدارة المعرفة من توليد، تخزين، تشارك المعرفة، ويجب أن تكون هذه المنصة سهلة الاستخدام تسمح للموظفين بالولوج إليها للاضطلاع على كل ما هو جديد، وتقديم أفكارهم الإبداعية.
- تكييف الاستراتيجية العامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة مع استراتيجية إدارة المعرفة بمختلف مبادئها وعملياتها، وهذا الأمر يتطلب التنسيق الفعال مع مختلف المصالح من أجل وضع خطة استراتيجية تحمل نظرة مستقبلية تتناسب مع أهداف المؤسسة، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة التي تسهل بشكل فعال من عملية جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها مع الآخرين، لأن إدارة المعرفة تعد الركيزة الأساسية التي تسهم في أهداف المؤسسة وتطويرها ودفع عجلة نموها.
- إعداد برنامج عمل لتطبيق إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، أهداف هذا البرنامج يجب أن تكون واضحة المعالم بناء على احتياجات المؤسسة والتغيرات التي تواجهها، تحديد الوقت اللازم لإنجازه، توزيع المهام بين المختصين.
- اختيار فريق إدارة المعرفة المتكون من الخبراء والإطارات والكفاءات التي لها خبرة كبيرة في مجال العمل، وتهيئتهم لتطبيق إدارة المعرفة بمفهومها العلمي، عن طريق تدريبهم الدائم والمستمر في هذا المجال وتحديد مسؤولية كل فرد في الفريق، بالإضافة إلى توفير الظروف الملائمة للعمل كتحديد الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الابداع والابتكار، توفير التقنيات المتطورة المساعدة على انجاز الوظائف، تشجيع ثقافة التجربة وعدم الإحباط عند الفشل.
- تنفيذ برنامج إدارة المعرفة ولا يتم ذلك إلا عن طريق توفير الكوادر البشرية المؤهلة وكل الوسائل التقنية والبرمجيات والأنظمة الالكترونية المتطورة اللازمة للسير الحسن لهذه العملية.
- متابعة ومراقبة عملية تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، حيث أن هذه الخطوة تعد من أهم الخطوات لاكتشاف مختلف الاختلالات والأخطاء وتصحيحها ومعالجتها في الوقت الملائم وإعادتها للمسار الصحيح.

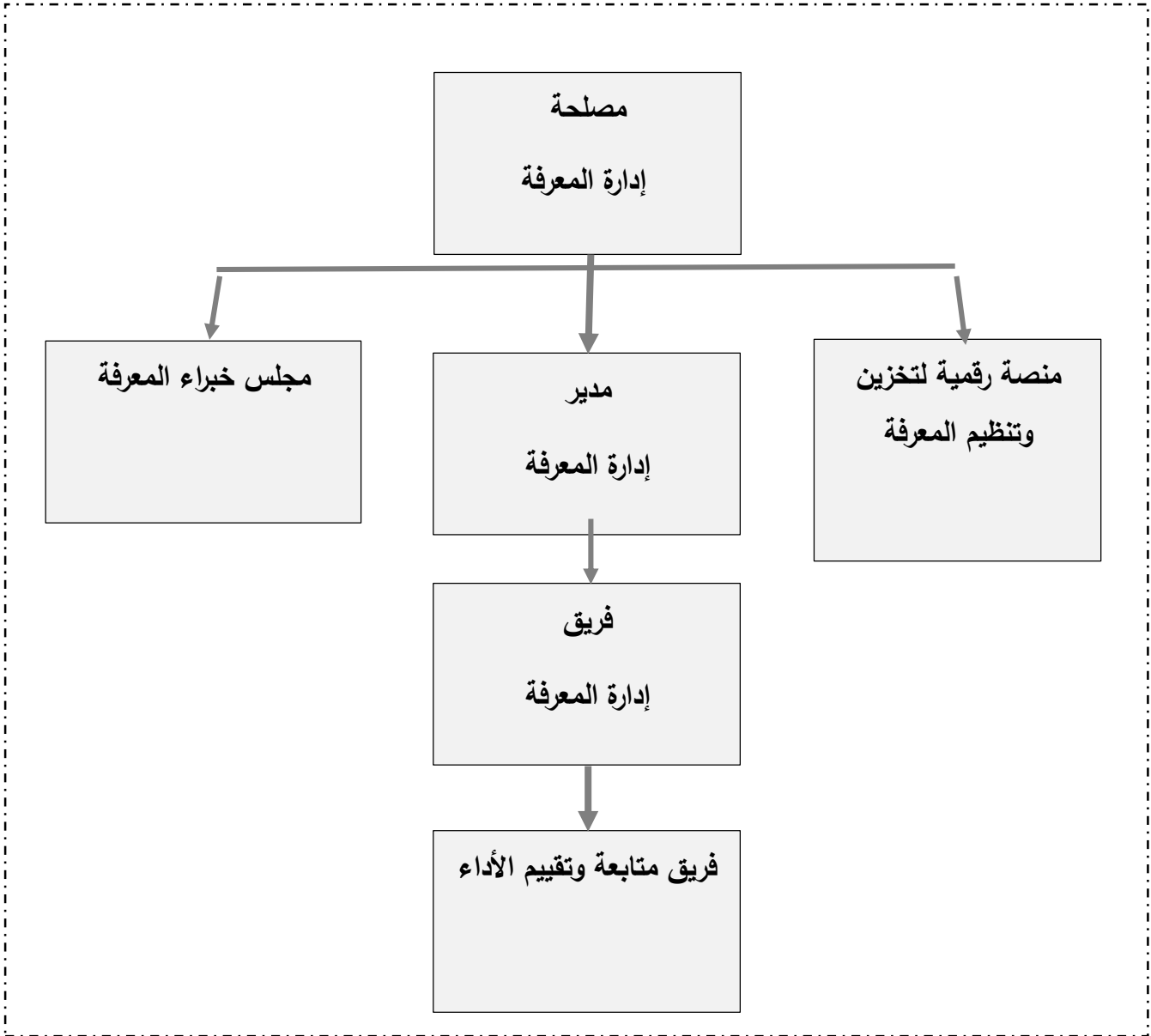
6. خاتمة

- تقييم عملية تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، يتولى عملية التقييم خبراء مختصين مهمتهم تتجلى في تقييم مدى كفاءة وفعالية الأنظمة التي تقوم بتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها داخل المؤسسة، التحقق من مدى فعالية أنظمة الحماية المتبعة، قياس نسبة ما تم تحقيقه من أهداف مقارنة مع الأهداف المسطرة سابقا.

وتأسيسا على ما سبق تسعى الباحثة من خلال هذه الجهود إلى تحويل المفهوم النظري العلمي لإدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة إلى واقع عملي تطبيقي وملموس يساهم في تحسين أدائها، وتعزيز التطوير المستدام لمهارات المؤسسة والموظفين فيها، ولا يكون هذا إلا عن طريق تطوير مراكز البحث والتطوير بالمؤسسة وربطها بمخرجات البحوث والدراسات في المؤسسات الجامعية، والشكل الموالي يوضح مخطط مصلحة إدارة المعرفة المقترح ليدرج ضمن الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، (أنظر الشكل رقم (09)).

6. خاتمة

الشكل رقم(09): المخطط المقترح إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة.

يمكن توضيح العناصر المكونة للمخطط على النحو الآتي:

- ✓ **مدير إدارة المعرفة:** حيث أنه يقوم بالإشراف على مختلف أنشطة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ويعمل على تحديد الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للقسم، وهو القائد الذي يتولى مهمة قيادة فريق إدارة المعرفة وتوجيهه نحو تطوير مهاراته وتحقيق أهدافه، يعمل على تشجيع ثقافة تبادل المعرفة

6. خاتمة

✓ **فريق إدارة المعرفة:** هو فريق مختص يمتلك خبرات ومهارات متنوعة في مجال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وأعضاء هذا الفريق يتولون مسؤولية تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة وتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها.

✓ **مجلس استشاري للمعرفة:** حيث أن أعضاء هذا المجلس يتكون من ممثلين عن جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة بغية ضمان تبادل المعرفة وتكاملها بشكل فعال ووصولها إلى جميع المستويات، كل هذا يساعد في تعزيز التعاون والتشارك بين مختلف الأقسام.

✓ **منصة رقمية لتخزين وتنظيم المعرفة:** هي عبارة عن واجهة رقمية تساهم في تسريع عمليات البحث عن المعلومات واسترجعها، تساهم في توثيق خبرات المؤسسة وحمايتها من فقدان المعرفة بخروج الموظفين، تصبح المؤسسة لها القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات من خلال قدرتها على الوصول السريع الى مختلف المعارف، وبالتالي فإن هذه المنصة تسهم بشكل كبير في تعزيز التحول الرقمي ويسهل من عملية استخدام المعرفة بشكل فعال في جميع جوانب العمل.

✓ **فريق متابعة وتقييم الأداء:** مهمة هذا الفريق تتمثل في عملية رصد تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة، تعزيز ميزتها التنافسية، تحسين جودة خدماتها، كذلك يتولى هذا الفريق مهمة تقديم تقارير دورية عن عمليات إدارة المعرفة وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها.

3.6 آفاق الدراسة

عالجت هذه الدراسة واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وعلى وجه الخصوص بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث تم التركيز على عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية وممارسات الإدارة العليا، ومنه نرى أن هذه الدراسة تحتاج إلى تعميق أكثر وفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية لتتناول ما أغفلته هذه الدراسة، حيث يستدعي منا الأمر التفكير في دراسات أخرى تهتم بدمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، كاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في توليد المعرفة وتخزينها، دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، لابد من تكثيف الجهود بغية ربط مخرجات البحث العلمي بالمؤسسات العمومية الاقتصادي في الجزائر، لأن هذا النوع من الدراسات له أثر كبير في دفع عجلة النمو الاقتصادي للدولة ويساعد على التوجه من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة.

7. قائمة المصادر

المصادر:

أولا: قائمة المصادر باللغة الأجنبية

1. Abubakar, A., & auther. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *journal of innovation and knowledge*, 04(02).
2. Claver-Cortés, E., & auther. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *journal of knowledge management*, 11(04).
3. Namdarian , L., & outhur. (2020). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Structural Equation Modeling Study. *AD-minister*(37).
4. Setyowati, E., & Kurniawan Subagja, I. (2020, October). THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EMPLOYEE COMPETENCY TOWARDS ORGANIZATION. *International Journal of Business and Social Science Research*, 01(02).
5. Adetule, J. (2001). *The Handbook on Management Theories*. new york: authorhouse.
6. Akerkar, R., & Sajja , P. (2010). *knowledge-based systems*. london: jones and bartlett publishers.
7. Alavi, M., & Leidner, D. (2001, March). knowledge management and knowledge systems: conceptual foundations and reseach issues. *MIS Quarterly*, 25(01).
8. ALGERIE TELECOM SATELLITE. (2023, 09 01). *ALGERIE TELECOM SATELLITE*. Récupéré sur ALGERIE TELECOM SATELLITE: <https://www.ats.dz/>
9. ben houria , t. (1980). *l'économie de l'algérie*. paris: françois maspero .
10. Benmensour, L. (2015, juin). gestion des connaissances catalyseur pour les projets de l'entreprise facteur à sa survie. *sciences humaines*, 26(43).
11. Boukela, F., & Aissat , A. (2017). Le Knowledge Management: Vers la Valorisation du Patrimoine des Connaissances. *Journal of Quantitative Economics Studies*, 03(03).
12. brahimi, a. (1991). *l'économie algérienne défis et enjeux*. alger: imprimerie dahleb.
13. Crane, L. M. (2016). *Knowledge and Discourse Matters: Relocating Knowledge Management's Sphere of Interest onto Language*. canada: John Wiley.
14. Dalkir, K. (2005). *knowledge managment in theory and practice*. New york: Elsevier.
15. Djouadi, K., & Belkheir, A. (2016). The requirements of Appling Knowledge Management in conducting the Institu0te of Sciences and Techniques of Physical and sport activities in M'sila. *Revue Scientifique Annuelle*(13).

قائمة المصادر

16. Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *knowledge management systems and processes*. new york: M.E.Sharpe.
17. fortas, f. (2015). La gestion des connaissances un facteur determinant pour la valorisation et le developpenet du capital intellectuel au sein entreprises. *Revue nouvelle economie*, 01(12).
18. gao, f., li, m., & clarke, s. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *knowledge managment*, 02(12).
19. Geisler, E., & wickramasinghe , N. (2009). *Principles of Knowledge Management: theory, practice, and cases*. New york: M.E Sharpe.
20. gerami, m. (2010). knowledge managment. *Computer Science and Information Security*,, 07(02).
21. Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 03(01).
22. Hirotaka, T., & Ikujiro, N. (2004). *Hitotsubashi on knowlegde managment*. singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
23. Ikujiro, N. (1994, february). a dynamic theory of organizational knowledge creation. *organization science*, 05(01).
24. Julien, P.-A. (2007). *A theory of entrepreneurship in the knowledge economy*. Britain: Edward Elgar Publishing, UK.
25. kazak, E. (2021, July). A Conceptual Analysis of the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(03).
26. Leidner, D., & outhier. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration*, 02(01).
27. Lichtarski, j. (2009). Organizational Structure and Knowledge Management. *Argumenta Oeconomica*, 22(01).
28. Ling-hsing Chang, C., & Tung-Ching, L. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 19(03).
29. Maier, r. (2007). *knowledge management systems information and Communication Technologies for Knowledge Management*. new york: springer.
30. Moussi , s., & Kerdoudi, s. (2020). The Effect of Strategic Orientation on the Competitive Advantage Case Study : a Sample of Economic Companies in "Biskra". *Milev Journal of Research and Studies*, 06(02).

قائمة المصادر

31. Prajogo, D., & McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11).
32. prystupa , k. (2017). the role of organizational cultur in knowledge management in small companies. *13(03)*.
33. République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère des Finances. (2016). LE NOUVEAU MODELE DE CROISSANCE.
34. Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *journal of informations science*, 33(02).
35. Schütt, S. (2003). The post-Nonaka Knowledge Management. *Journal of Universal Computer Science*, 09(06).
36. Schwartz, D. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. london: idea group reference.
37. Seyedyousefi, N., & outhe. (2016). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 07(05).
38. Wallace, D. (2007). *Knowledge management : historical and cross-disciplinary themes*. london: Libraries Unlimited.
39. wiig A , c. m., & auther. (1997). supporting knowledge managment: a selection of methods and thechniques. *expert systems with applications*, 13(01).
40. Wiig b, K. m. (1997). Knowledge Management Where Did It Come From and Where Will It Go? *Journal of Expert Systems with Applications*, 13(01).
41. wiig c, k. m. (1995). *knowledge management methods practical approaches to managing knowledge*. texas: schema press.
42. Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations -- Thinking about Thinking -- How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Texas: schema press.
43. Ziani, M., & Bouzahar, N. (2020). The impact of the knowledge economy on the success of strategic planning for small and medium enterprises in Algeria. *economic and managment research*, 14(03).

ثانيا: قائمة المراجع باللغة العربية

44. ابو بكر محمود الهوش. (2016). *استراتيجيات ادارة المعرفة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
45. أبو زيد خير سليم. (2005). *أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS*. الرياض : دار الجرير للنشر والتوزيع .

قائمة المصادر

46. اتصالات الجزائر. (02 05, 2023). اتصالات الجزائر. تم الاسترداد من اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
47. أحمد جمال الجاسر . (2021). التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة IBM SPSS. عمان، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
48. أحمد الخطيب، و خالد زيغان. (2009). ادارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان : جدارا للكتاب العالمي.
49. احمد بن خليفة، و حليلة لخداري. (ديسمبر , 2017). الاقتصاد الناعم كضرورة حتمية لنجاعة الابداع في المؤسسة الاقتصادية. العلوم الادارية والمالية، 10(01).
50. أحمد طرطار . (2001). الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
51. أحمد عبد الله الشمري، أحمد عبد الله الشمري، و صالح مهدي الحسناوي. (2016). دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي في المنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط . القادسية للعلوم الادارية، 18(02).
52. أحمد عبد الله اللحج ، و مصطفى محمود أبو بكر. (2002). البحث العلمي(تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الاحصائية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
53. أحمد محمد عثمان ادم. (2018). دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
54. آسية براهيمى ، و وسيلة ثابت أول. (2017). الاصلاحات الاقتصادية في المؤسسة العمومية الجزائرية. التكامل الاقتصادي، 05(03).
55. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 28. (2018). القانون رقم 18/05 المؤرخ في 10 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية.
56. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية العدد 41. (2015). مرسوم تنفيذي رقم 15-205 المؤرخ في 11 شوال عام 1436 الموافق 27 يوليو سنة 2015، يحدد كيفية تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 143-302 الذي عنوانه " صندوق تسيير عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة بعنوان برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019. 29 يوليو 2015.
57. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 02. (1988). القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية. 13 يناير 1988.

قائمة المصادر

58. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 47. (2001). الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصتها.
59. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية عدد 41. (1980). مرسوم رقم 242-80 مؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1400 الموافق 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات . 17 أكتوبر 1980 .
60. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى. (09 02, 2022). مصالح الوزير الأول . تم الاسترداد من مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برامج السيد رئيس الجمهورية 2021: <http://www.premier-ministre.gov.dz/ar>
61. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة الوزارة الأولى ب. (08 03, 2021). مصالح الوزير الأول. تم الاسترداد من حصيلة نشاط الحكومة من أجل تنفيذ برنامج السيد رئيس الجمهورية بعنوان سنة 2020: <https://www.premier-ministre.gov.dz/ar/category/%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A9>
62. الشيخ الداوي. (2009). الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ومشكلة البحث عن كفاءة المؤسسة العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(02).
63. المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (2019). الاعتبارات الأساسية في التعليم والتدريب التقني والمهني. تاريخ الاسترداد 13 03, 2022، من [UNHCR: https://www.unhcr.org/ar/5e202f384.pdf](https://www.unhcr.org/ar/5e202f384.pdf)
64. الهام بن منصور. (2018). دور اقتصاد المعرفة في الارتقاء بالاقتصاد الجزائري. مجلة المؤشر في الدراسات الاقتصادية، 02(01).
65. الوكالة الفضائية الجزائرية . (02 02, 2022). الوكالة الفضائية الجزائرية. تم الاسترداد من المهام: https://asal.dz/ar/?page_id=6029
66. الياس شاهد، و اخرون. (2016). تقييم تجربة الحكومة الالكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية(03).
67. أمحمد بن عدة ، و لكل محمد. (2022). مخطط الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي في ظل نموذج النمو الاقتصادي الجديد: رؤية الجزائر 2020-2023. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 07(01).

قائمة المصادر

68. آمنة بوخاري، و رشيد يوسف. (2018). برامج الاصلاح الاقتصادي وأثرها على الاقتصاد الجزائري دراسة تحليلية للفترة الممتدة بين (2015-1989). مجلة دفاتر بواكس، 09(01).
69. أمين عبد القادر عليوش. (2006-2007). أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
70. أمينة صديقي، و اخرون. (2019). واقع ممارسة عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة-. مجلة الدراسات التسويقية وادارة الأعمال، 03(02).
71. انتصار عريوات. (2018/2019). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1-(أطروحة دكتوراه). باتنة، كلية الحقوق والعلوم السيلسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة-1-.
72. باسم عبد الهادي عفونة. (2012). التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. عمان: دار البداية.
73. باسم غدير غدير. (2016). متطبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا). مجلة جامعة تشرين للمبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38(03).
74. باسم غدير غدير، و جميل عيسى. (2017). دور التدريب في تطبيق عمميات إدارة المعرفة دراسة ميدانية عمى طالب الدراسات العميا في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العممية _ سمسة العموم الاقتصادية والقانونية، 39(05).
75. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. (2021). مؤشر المعرفة العالمي. تاريخ الاسترداد 23 01، 2022، من بيانات الدول: <https://www.knowledge4all.com/ar/dashboard>
76. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. (2021). مؤشر المعرفة العالمي 2021. دبي: شركة دار الغرير للطباعة والنشر.
77. بغداد كربالي. (2005). نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 05(08).
78. بكر سراج. (2015). ادارة المعرفة وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد الله العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية (اطروحة دكتوراه). ام القرى، كلية التربية، جامعة ام القرى.
79. بن عيلة بن عيسى، و عبد القادر زيتوني. (2018). تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية(04).

قائمة المصادر

80. بومدين بلكبير. (2013). تقييم أثر الأبعاد الثقافية للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية(لندن) حول موضوعات العلوم الاجتماعية والانسانية في العالم الاسلامي (الصفحات 525-546). دبي: جامعة زايد- دبي.
81. جابر زيد. (2019/2018). دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة- (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
82. جمال يوسف بدير. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة.
83. جمال الطاهر منجل . (2017). الوقاية المهنية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
84. جمال سالمى. (2005). سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة. (08).
85. حبيبة عامر. (2016-2017). دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(أطروحة دكتوراه). مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
86. حسن صالح. (13 03 2022). المحيط. تم الاسترداد من نظام التعليم في الجزائر: <https://almoheet.net/%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1>
87. حسن عبد الفتاح عز. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر.
88. حسن يوسف يوسف. (2012). التمويل في المؤسسات الاقتصادية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر.
89. حسين حريم. (2010). ادارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد.
90. حسين طيبي، و فائزة التونسي . (2018). الخوصصة في الجزائر-دراسة سوسولوجية-. (28)07.
91. حسين عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع.
92. حمادو بن نعمون. (2017). تقييم برنامج خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر. (02).

قائمة المصادر

93. حياة فرد ، و أحمد شاطرياش. (2018). التعليم العالي في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 05(13).
94. خالد أحمد علي محمود. (2019). اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
95. خالد بن ساسي. (2017). واقع التجارة الإلكترونية والإمداد في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(12).
96. خالصة فتح الله . (2021). إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة المؤسسة، 10(01).
97. خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار حامد.
98. داهنين بن عامر. (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر.
99. رباح بوعراب . (2019-2018). مطبوعة حول دروس وتطبيقات متقدمة في برنامج spss. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
100. راضية عروف، و خديجة عطية. (2018). تطبيق ادارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، 07(07).
101. راضية ناصري. (2009-2008). تقييم سياسة الخوصصة للمؤسسات العمومية الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر- (رسالة ماجستير). جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر.
102. رائد اسماعيل عابنة، و ماجد احمد حتاملة . (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن. المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، 09(04).
103. رائد إدريس محمود الخفاجي، و عبد الله مجيد حميد العتابي. (2015). الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية (مفهومها- أهميتها- تطبيقاتها باستخدام الحقيبة الإحصائية SPSS). عمان: دار دجلة.
104. رحي مصطفى عليان. (2012). إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء.
105. ربيعة صبايحي. (2009-2008). الخوصصة بنقل ملكية المؤسسات العامة الاقتصادية(أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو.
106. رشيد مناصرية، و عبد الحق بن تقات. (2017). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية(07).

قائمة المصادر

107. رشيد واضح ب. (2003). *المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق*. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.
108. رضوان أبو شيعشع السيد. (2018). *الاقتصاد الرقمي*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
109. رواء الطويل زكي بونس. (2010). *محاضرات في الاقتصاد السياسي*. القاهرة: دار زهران للنشر والتوزيع.
110. ريمة قرارية. (2017). أثر ادارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليسن جازي، أووريدو (2010-2015) (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
111. زليخة كنيدي ، و محمد بوقموم . (2018). *الاندماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس*. مجلة اقتصاديات المال والأعمال (06).
112. زينة زواغي ، و علي غازيباون. (2017). *ادارة المعرفة ودورها في تنمية راس المال الفكري*. مجلة معارف (23).
113. سامي بابكر. (2021). *اقتصاد المعرفة*. أبوظبي: صندوق النقد العربي.
114. سعد بشاينية. (2003). *المؤسسات العمومية، نهاية أسطورة: التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين*. مجلة العلوم الانسانية (20).
115. سعدان شبايكي ، و مليكة حفيظ. (2014). *واقع وافاق اقتصاد المعرفة في الجزائر*. مجلة جديد الاقتصاد (08).
116. سعدان شبايكي. (2006). *معوقات الخصوصية في الجزائر*. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (15).
117. سعيد ناصف. (1997). *محاضرات تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها (نماذج لدراسات وبحوث ميدانية)*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
118. سميرة بداوي، و سمير نعموني. (2019). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة طونيك للصناعة*. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 10 (03).
119. سميرة قوسي، و فاطمة الزهراء عنان. (2021). *تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة - دراسة ميدانية في مؤسسة سידار الحجار عنابة - الجزائر*. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 08 (02).

قائمة المصادر

120. سهام قوت. (2016/2017). ادارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري-.
121. سهيلة دحو. (2009). الاقتصاد الجزائري في إطار برنامج الإستقرار والتعديل الهيكلي. مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، 06(01).
122. شلغوم عميروش محند. (2012). دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر إلى الدول العربية. لبنان.
123. صبيحة عبداللاوي. (2021). تطور التجارة الإلكترونية: حلة الجزائر. دفاثر البحوث العلمية، 09(01).
124. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
125. طارق قندوز، و آخرون. (2017). المخططات الخماسية التنموية في الجزائر 2001-2014 في مواجهة الفقر، البطالة والتضخم. مجلة دراسات انسانية واجتماعية، 06(07).
126. عادل مجيد العادلي، و وليد حسين عباس. (2015). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية. عمان: دار غيداء.
127. عامر علي حمد. (2017). أثر ابعاد صناع المعرفة في ترشيد القرارات الادارية دراسة استطلاعية في جامعة تكريت. مجلة الدراسات العليا-جامعة النيلين، 07(27).
128. عامر هني. (2018). قراءة في مخططات التنمية في الجزائر (1967-2014). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 04(02).
129. عبد الرحمان الجاموس. (2013). ادارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي: المداخل- العمليات- الاستراتيجيات - دراسة حالة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
130. عبد الرحمان عيه. (2015). دور عوائد صادرات النفط في تحديد معالم السياسة الاقتصادية الجزائرية حالة 2000-2011. دفاثر السياسة والقانون، 05(05).
131. عبد الرؤوف سليمان إيمان. (2020). التوظيف الاعلامي . عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
132. عبد الستار واخرون العلي. (2006). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
133. عبد السلام محمود ايهاب. (2013). تحليل البرنامج الاحصائي spss. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع و مؤسسة دار الصادق الثقافية.

قائمة المصادر

134. عبد القادر شايب الراس. (2017). المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة (مذكرة ماجستير). وهران، كلية العلوم السيلسية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد.
135. عبد الله ابراهيم الفقي. (2014). الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
136. عبد الله حسن مسلم أ. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعترف.
137. عبد الله محسن مسلم ب. (2015). ادارة الجودة الشاملة معايير الأيزو. عمان: دار المعترف.
138. عبد الله بخار. (2017). جريمة أخذ فوائد بصفة غير قانونية (دراسة مقارنة). القاهرة: دار الفجر.
139. عبد الله منذر منصور. (2016). الاقتصاد المعرفي . د.ب.ن: الجنادرية.
140. عبد المجيد أونيس. (2011). ادارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي). عمان: دار اليازوري.
141. عبود نجم نجم. (2008). ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق.
142. عزيزة بن سميثة. (2008-2009). مكانة السياسة المالية ضمن برنامج التصحيح الهيكلي في حل أزمة المديونية الخارجية للدول النامية (دراسة حالة الجزائر) (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
143. عصام نور الدين. (2010). ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
144. عصمت محمد بن حمو. (2016-2015). طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخصوصية-دراسة حالة مؤسستي صيدال والاوراسي (أطروحة دكتوراه). نلمسان، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد.
145. عطية خمخام ، و سعيد بن دنيدينة . (2022). ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في ظل مخطط الإنعاش الاقتصادي 2020-2024. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 06(02).
146. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون). عمان: الصفاء.
147. علي محمود خالد أحمد. (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
148. علي السلمي. (2005). خواطر في الادارة المعاصرة . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
149. علي خالفي. (2007). اضاءات عن الخصوصية في الجزائر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 11(01).

قائمة المصادر

150. علي رحال. (2001-2000). الأدوات القانونية لخصوصة المؤسسات العمومية في الجزائر(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية الحقوق بنعكنون ، جامعة الجزائر.
151. عمر أحمد همشري . (2013). *ادارة المعرفة: الطريق الى التميز والريادة*. عمان : دار الصفاء للنشر.
152. عنتر بوتيارة . (2008). تقييم أثر الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر على قطاعات الاقتصاد الحقيقي للفترة (1990- 2012) مع قراءة استشرافية أفق 2017. *دراسات اقتصادية، 07(03)*.
153. عيس شقبقب. (2009-2008). محاولة بناء نموذج اقتصادي قياسي كلي للاقتصاد الجزائري 2005-1970 (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة.
154. عيسى بن ناصر . (2002). الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التكيف والتعديل الهيكلي في الجزائر. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 03(07)*.
155. غالي بغداد باي، و اماشو داني لكبير . (2016/2017). دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة (دراسة حالة الجزائر) (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس.
156. فاروق يعلى. (2022). *الأخطاء الشائعة في تحليل ومعالجة البيانات في العلوم الاجتماعية باستخدام برنامج spss*. الجزائر: دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع.
157. فاطمة الزهراء مكلاطي. (2008-2007). استراتيجية المؤسسة المؤسسة العمومية في المحافظة على مواردها البشرية النوعية في ظل الاقتصاد الحر -دراسة ميدانية بمجمع صيدال فرع بيوتيك-جسر قسنطينة-(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
158. فتح الله معزوز، و أحمد عزوز. (2020). دراسة تحليلية لمؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر ،تونس و المغرب. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية،، 11(03)*.
159. فنيحة منيعي. (2016). *النشاط الانتاجي في المؤسسات الصناعية . الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي*.
160. فريدة زنيبي، و آخرون. (2019). دور القيادة الادارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر دراسة حالة مستشفى مستغانم-خروبة-. *مجلة الباحث، 19(01)*.
161. فضيلة بوطورة ، و آخرون. (2020). الاتفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين الواقع والتحديات. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(01)*.
162. فؤاد العيداني. (2022). تأثير بدائل سلم ليكرت على ثبات المقياس، دراسة على مقياس وصف الذات حسب التدرج الثاني والخماسي. *مجلة المنظومة الرياضية، 09(02)*.

قائمة المصادر

163. قاسم نايف المحياوي. (2006). *ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. عمان : دار الشروق.
164. كريمة سلطان، و أمال بوعفار. (2020). *اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة -حالة الجزائر وتونس-*. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 03(01).
165. كمال حوشين، و اخرون. (2018). *اقتصاد المعرفة بين الواقع والاحتمية في الدول العربية*. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة(01).
166. كمال زموري ، و كمال مرداوي. (2017). *منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن واستراتيجيات التطوير*. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات(05).
167. ليث عبد الله القهيوي. (2013). *إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. عمان: دار حامد.
168. مامة بركان، و الصادق بوشنافة. (2021). *واقع ادارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب وهران*. مجلة التكامل الاقتصادي، 09(02).
169. مديوك ابراهيم السعيد. (2013). *الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات*. الاسكندرية: دار الوفاء.
170. مجبل الأحزم مسلم المالكي. (2010). *هندسة المعرفة وادارتها في البيئة الرقمية*. عمان: الوراق.
171. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2019). *ادارة المعرفة*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
172. محمد بلقاسم حسن بهلول. (1993). *الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية*. الجزائر: دحلب.
173. محمد حسن بلقاسم بهلول أ. (1999). *سياسة تخطيط التنمية وإعادة مسارها في الجزائر*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
174. محمد طيب رشيد أسوان ، و شيماء مظفر دخيل . (2018). *معامل ألفا كرونباخ والارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول*. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 44 .
175. محمد فلاق ، و اخرون. (2019). *إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال* "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر". مجلة دفاثر اقتصادية، 11(01).
176. محمد أنس أبو الشامات. (2012). *اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(01).

قائمة المصادر

177. محمد بهاء زكي . (2018). *قلم المدير العام*. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
178. محمد تريش. (مارس, 2018). أهمية اقتصاد المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة تحويل الذرة بمغنية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة*-(03).
179. محمد تركي البطانية، و زياد محمد المشاقبة. (2010). *ادارة المعرفة "بين النظرية والتطبيق"*. عمان: دار جليس الزمان.
180. محمد تيسير . (28, 12, 2023). *المؤسسة العربية للعلوم ونشر الابحاث*. تم الاسترداد من ماهو معامل ألفا كرونباخ؟: <https://blog.ajsrp.com/>معامل-ألفا-كرونباخ/
181. محمد عبد النبي سيد. (2019). *اعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
182. محمد عبدربه رائد. (2011). *التسويق الالكتروني*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
183. محمد نايلي ، و صبيحة بخوش. (2020). *تقييم المخططات الخماسية للتنمية في الجزائر 2014-2001*. *مجلة آفاق علمية*، 12(01).
184. محمد نايلي أ. (2017). *متطلبات التخطيط التنموي*. *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، 02(02).
185. محمد يوسف القاضي. (2015). *السلوك التنظيمي*. عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
186. محمد يونس السبعوي. (2015). *اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة دراسة استطلاعية لاراء عينة من من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى*. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 11(33).
187. محمد يونس الغادي. (28, 12, 2023). *مدونة سلطنة عمان التعليمية*. تم الاسترداد من معامل الارتباط بيرسون: https://www.oman-edu.com/2021/04/blog-post_86.html
188. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *الفائد المتميز بين الموهبة والابداع*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
189. مختارية حشماوي. (2012/2011). *تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية(رسالة ماجستير)*. وهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
190. مدني بن شهرة. (2009). *الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل(التجربة الجزائرية)*. عمان: دار الحامد.

قائمة المصادر

191. مديحة بخوش . (2017). عمال المعرفة: حلقة وصل المورد البشري بالتكنولوجيا الحديثة. الأفاق للدراسات الاقتصادية، 02(02).
192. مراد زايد ، و علي حسين. (2016). الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل ادارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات. مجلة رؤية اقتصادية(10).
193. مراد مسعود سعداوي. (2021). متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة في الجزائر: دراسة ميدانية وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 04(01).
194. مريم بن زادري. (2018/2019). استخدام الشبكات المعلوماتية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة بين المديرين الجهويين لمؤسستي جازي وموبيليس-ناحية قسنطينة-. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة02 .
195. مسعودة طريق صدار. (2008-2009). مسار الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر من خلال المؤسسة العمومية الاقتصادية الفترة 2005-1980 (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.
196. مسعودي زكرياء. (2017). تقييم أداء برامج تعميق الاصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال مربع كالدور السحرري دراسة للفترة 2016-2001. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 04(06).
197. مصطفى يوسف كافي. (2009). التعليم الالكتروني والاقتصاد المعرفي. دمشق: مؤسسة رسلان.
198. مليكة فريمش. (2012-2011). دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه). قسنطينة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قسنطينة 01.
199. منير الحمزة، و عيسى محاجبي. (2021). ادارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية بين النظرية والتطبيق. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
200. موبيليس. (01 09 2023). تم الاسترداد من موبيليس: <https://www.mobilis.dz/ar/index.php>
201. مؤيد عبد الحسين الفضل . (2013). نظريات اتخاذ القرار منهج كمي. عمان: دار المناهج.
202. ناصر بوعزيز، و منصف بن خديجة. (2017). النموذج الاقتصادي الجديد في الجزائر-بين الواقع والتجسيد-. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 10(02).
203. ناصر داداي عدون ب. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.
204. ناصر داداي عدون، و عبد الله قويدر الواحد. (دون سنة النشر). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر). الجزائر: دار المحمدية العامة.

قائمة المصادر

205. ناصر مراد. (2010). الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر. *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*، (02)47.
206. نجوى عميروش . (2019). تحقيق جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية في ظل تطوير قطاع النقل في الجزائر الفترة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، 06(04).
207. نسيم حمودة. (2009/2010). تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-جيجل-(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
208. نصير لعرباوي، و فاتح النور رحموني. (2021). واقع ومستقبل التجارة الإلكترونية في الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة*، 08(02).
209. نعيمة زيرمي. (2016). التجارة الخارجية الجزائرية وإصلاحات صندوق النقد الدولي: تحليل دروس الأمس للاستفادة من أزمة اليوم. *مجلة المالية والأسواق*، 03(02).
210. نهاية عبد الهادي التلباني، و اخرون. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال*، 11(02).
211. نور الدين بلقليل ، و الهاشمي بن واضح . (2017). برنامج توطيد النمو الاقتصادي(2019-2015) كممول أساسي للمخطط البلدي للتنمية (pcd)-دراسة ميدانية ببلديات دائرة أولاد دراج-المسيلة- وفقا لمشاريع سنة 2015. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 08(01).
212. نور الدين حامد، و نور الهدى بورغدة. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة مينائية. عمان: دار خالد اللحياني و دار من المحيط الى الخليج.
213. نور الهدى بن الدين، و هواري بن ديدة. (جزان، 2018). دور ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات- دراسة حالة شركة الاسمنت بيني صاف SCIBS-. *مجلة التكامل الاقتصادي*، 06(01).
214. هجيرة بولومة، و اخرون. (2020). تحليل واقع الاقتصاد المعرفي في الجزائر. *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية*، 03(02).
215. هجيرة عبد الجليل. (2016-2017). العوامل المؤثرة في تنافسية الاقتصاد الجزائري(أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جمعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
216. هدى بن محمد. (2020). عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال 2019-2001. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، 02(05).
217. هدى شهيد ، و أحمد بوسهمين. (2018). إدارة المعرفة وأثرها على إتخاذ القرار في المؤسسة-دراسة حالة: جامعة طاهري محمد بشار-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*(09).
218. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2020). *وزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية*. تاريخ الاسترداد 02 14 2022، من المؤشرات: <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>

قائمة المصادر

219. وكالة الأنباء الجزائرية. (12 02, 2022). وكالة الأنباء الجزائرية. تم الاسترداد من اقتصاد: <https://www.aps.dz/ar/economie/118698-2021-12-23-16-19-12>
220. ياسر الصاوي. (2007). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب.
221. ياسمينه زرنوح. (2005-2006). إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
222. ياسين بن الحاج جلول، و عابد شريط. (2016). تقييم برنامج التنمية الخماسي 2014-2010 وانعكاساته على أداء الاقتصاد الجزائري. 04(04).
223. يمينة كواحلة . (2007). تطور المسار التاريخي للمديونية الخارجية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 01(01).
224. يوسف بومدين. (2007). ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز. مجلة الباحث 07(07).

8. قائمة الملاحق

الملحق "أ": المقال المجاز لمناقشة الأطروحة

الملحق "ب": التصريح الإداري لإنجاز الجانب التطبيقي

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة.

الملحق "ج" الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الملحق "د" قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الملحق "هـ" استبيان الدراسة

الملحق "أ": المقال المجاز لمناقشة الأطروحة

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات النقل دراسة ميدانية بمؤسسة استغلال الترامواي -
سيترام قسنطينة-

The Impact of Knowledge Management Operations on Improving the Quality of Transportation Services
A Field Study of the Tramway Utilization Corporation - sytram Constantine -



شهيناز بلمرابط

جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3، الجزائر، chahinez.belmerabet@univ-constantine3.dz

مليكة فريمش

جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3، الجزائر، malika.frimeche@univ-constantine3.dz

تاريخ النشر: .../.../.....

تاريخ القبول: .../.../.....

تاريخ الإرسال: .../.../.....

1. ملخص:

2. تعتبر إدارة المعرفة أسلوب اداري حديث أصبحت تتبناه معظم المؤسسات لتسيير نشاطاتها وتحسين الخدمات التي تقدمها لتحافظ على بقائها وميزتها التنافسية، وعلى هذا الأساس فان هذه الدراسة تبحث عن مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات النقل بمؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-، وعليه تم بناء فرضية مفادها أنه يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، و تم في الدراسة الميدانية استخدام الاستبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين وقد خلصت الدراسة بعد المعالجة والتحليل بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS الى انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة خدمات النقل في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ جودة الخدمات؛ النقل؛ الاعتمادية.

Abstract:

On this basis, the study looks at the impact of knowledge management processes on improving the quality of transportation services at the Tramway Foundation. The Centennial Foundation has built a premise that knowledge management processes have a positive impact on improving the quality of services provided by the Tramway Foundation, and to study this subject in a systematic and scientific framework The sample survey, questionnaire and statistical approach, after processing and analysis by the SPSS, found that the services provided by the organization in question were of high quality and that there was a moral impact relationship between knowledge management processes and quality of services.

3. **Keywords:** knowledge management; knowledge storage; service quality; transfer; reliability.

4. * المؤلف المرسل: شهيناز بلمرابط، chahinez.belmerabet@univ-constantine3.dz

5. مقدمة:

نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي اتجهت معظم المؤسسات وبمختلف أنواعها الى تبني إدارة المعرفة لتسيير جميع أنشطتها لما لها من أثر فعال على نجاح المؤسسات، فهي تنسم بسمة التطور الإداري وتعتمد على فكرة أساسها الاستثمار في رأس المال الفكري الذي تمتلكه من أجل حل المشاكل واتخاذ القرارات باعتباره الثروة التي لا تنضب، ويتم ذلك من خلال التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة من تشارك معرفي بين جميع افراد المنظمة وفي مختلف المستويات مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية ودفع عجلة نمو المؤسسات وتحسين جودة خدماتها.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي قامت بإنجاز مشاريع ضخمة وخصصت ميزانية كبيرة من أجل تطوير قطاع النقل داخل المدن وخاصة النقل بالسكك الحديدية، لأنه يعتبر الوسيلة الأكثر سرعة وأمنا وانه يربط بين المسافات الطويلة، وتم إطلاق مشروع الترامواي في قسنطينة سنة 2013 وتمكن من التقليل من حدة الضجة والأزدحام وكثافة حركة المرور التي كانت تعاني منها المدينة، وان مؤسسة استغلال الترامواي في قسنطينة تسعى جاهدة من أجل تقديم خدمة نقل ذات جودة عالية لزيائنها من خلال توفير لهم الامن والراحة وغيرها من المتطلبات.

8. قائمة الملاحق

وعليه سيتم من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل في مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-؟

وللاجابة على الإشكالية المطروحة سيتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاكتساب وتوليد المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتخزين المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع وتطبيق المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة-

المنهج المستخدم: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض تحليل نتائج العينة المدروسة. ومن أجل الإجابة على الإشكالية وتحليلها تم تقسيم الدراسة كما يلي:

1: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة.

2: ماهية جودة خدمات النقل.

3: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة- (الدراسة الميدانية).

1. مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي نظام اداري معاصر يعزز مكانة المؤسسة في سوق العمل، ومن أجل إزالة الغموض على هذا المفهوم الإداري سنتطرق الى مايلي:
أ. مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول إعطاء مفهوم شامل حول إدارة المعرفة، وهذا راجع الى اختلاف وجهات نظرهم، وعليه سيتم ذكر بعض التعريفات كما يلي:

- عرف كارل ويغ Karl Wiig إدارة المعرفة بأنها: عملية تركز على بناء المعرفة بشكل منهجي وواضح ومدروس، وتجديدها وتطبيقها أي لإدارة عمليات المعرفة الفعالة، ويتمثل الهدف العام لإدارة المعرفة في تعظيم الفعالية المرتبطة بالمعرفة للمؤسسة والعائدات من أصولها المعرفية وتجديدها باستمرار. (wiig 1997, P. 401)

- عرف هيتم علي حجازي إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي". (مهمشي 2019، ص. 28)

-تعرف إدارة المعرفة كذلك على أنها أداء الأنشطة التي ينطوي عليها اكتشاف المعرفة والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها من أجل تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق هدف الوحدة بطريقة فعالة من حيث التكلفة. (Fernandez and Sabherwal 2010, p. 56)

ولإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات لأنها تقلص الفجوة الرقمية والمعرفية وتضيف القيمة للمؤسسات وتدفع بعجلة النمو الاقتصادي والإبقاء على الميزة التنافسية، وأن التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة هو الهدف الأسنى الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، حيث يتم من خلالها الاستثمار في المعرفة والحصول عليها وتخزينها ومشاركتها مع جميع أفراد المنظمة وتنفيذها، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بحجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، كذلك تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المنشودة. (العادلي وعباس 2016، ص. 91).

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي يجب أن تعتمد عليها المنظمات في اتخاذ القرارات، لأن لها أهمية كبيرة في المؤسسات فهي تمكنها من الاستخدام الأمثل للأفكار والمعارف التي يمتلكها جميع الموظفين، من أجل معالجة المشاكل التي تصادفها وتحقيق أهدافها.

ج. عمليات إدارة المعرفة:

8. قائمة الملاحق

تعتبر عمليات إدارة المعرفة هي جوهر إدارة المعرفة. حيث تتمثل وظيفة إدارة المعرفة في المؤسسة في إدارة هذه العمليات، ويمكن ابراز أهم هذه العمليات كما يلي:

- اكتساب وتوليد المعرفة: وتعني عملية اكتساب المعرفة الحصول على المعرفة من مختلف المصادر سواء الداخلية أو الخارجية، بينما توليد المعرفة فهي عملية تعني تكوين وإبداع معرفة جديدة من خلال تأكيد مشاركة جميع فرق العمل في توليد المعرفة الجديدة. (محمد حسني أبو العلا 2013، ص. 131)

- تخزين المعرفة: يجب على جميع المؤسسات المحافظة على المعرفة التي تمتلكها لان فقدانها يعرضها للخسارة، وتخزين المعرفة هي عملية المحافظة على المعارف وإمكانية الرجوع اليها عند الضرورة. (بدير 2013، ص. 66)

- توزيع المعرفة: وتعني هذه العملية استخدام المعرفة ومحاولة ايصالها للشخص المناسب وفي الوقت المناسب. (بوزنيط و بن حميود 2020، ص. 125)

- تطبيق المعرفة: يقصد بتطبيق المعرفة هو تجسيدها في المؤسسة لان هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيق المعرفة وهي أهم عملياتها من أجل انتاج معارف جديدة. (بدير 2013، ص. 66)

2. ماهية جودة خدمات النقل:

تعتبر جودة الخدمة مقياسا لتمييز المؤسسات، لهذا تسعى معظم المؤسسات الى تحسين نوعية الخدمات التي تقوم بتقديمها لزيائنها وفقا لمعايير الجودة المحددة عالميا وفيما يلي سيتم توضيح ذلك

أ. مفهوم جودة الخدمات:

لقد اختلف الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم موحد حول جودة الخدمات كل حسب وجهة نظره، وعليه سيتم ذكر بعض التعريفات كما يلي:

- كذلك يعرف (Dale, Barrie 1999) جودة الخدمة بأنها: "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة الفعلية المسلمة". (الصرن 2016، ص. 498).

- بينما يرى Krajewski and Ritzma ان جودة الخدمات يمكن أن تعرف من منظور مقدمة الخدمة بانها يجب ان تكون مطابقة للمعايير الموضوعية مسبقاً للخدمة، بينما جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد أو الزبون يجب ان تكون ملائمة لما يحتاجه هذا الزبون او المستفيد. (عميروش 2019، ص. 484).

ب. ابعاد جودة الخدمات

لم يتفق الكتاب والباحثون في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة الا أنهم لم يتفقوا فيما بينهم حول تحديد دقيق ومطلق حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات، على سبيل المثال يرى كل من (swan and comb 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما: البعد الأول يتمثل في الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها المستفيد أو الزبون أثناء حصوله على الخدمة، أما البعد الثاني فيتمثل في الجودة التفاعلية وهي تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع المستفيدين أو الزبائن (المحياوي 2006، ص. 92)، أما (Parassurman 1991) وزملائه فقد توصلوا إلى خمسة أبعاد أساسية ركزت على جودة الخدمة بعدما تم دمج عشرة أبعاد توصلوا إليها سابقاً (مصباح وغالم 2018، ص. 9005) ويمكن تلخيص محتوى هذه الأبعاد الخمسة كما يلي:

- الاعتمادية: ويقصد بها القدرة على تقديم الخدمة حسب ما وعدت به المؤسسة، ويكون بدرجة عالية من الدقة والصحة، حيث أن الزبون أو العميل يتوقع من المؤسسة أن تقدم له خدمات دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء. (الهوش 2018، ص. 300)

- الاستجابة: تعني الاستجابة بأنها قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، بالإضافة الى ذلك فان الاستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون من أجل تقديم الخدمات السريعة له. (السيد 2016، ص. 51)

- اللباقة (التعاطف): ويقصد بها يجب أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام والأدب لذلك يجب ان يكون مقدم الخدمة ودودا مع الزبائن. (المحياوي 2006، ص. 95)

- الأمان: ويقصد به الثقة في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة ومهارات العاملين ومعارفهم. (مصباح وغالم 2018، ص. 905)

- الملموسية: ويقصد بها الدليل الملموس الذي يقتصر على المرافق المادية لمقدم الخدمة وجميع معداته وموظفيه Zeitham and Berry (1985, P. 42)، وتشير الملموسية حسب ما ذكره (Chia-Ming) الى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية و مواد ومعدات الاتصال. (السيد 2016، ص. 55)

ج. مفهوم خدمات النقل وأنواعه:

8. قائمة الملاحق

-تعرف خدمة النقل بأنها العصب الحساس في الكيان الاقتصادي والاجتماعي، وهو مجموعة من الطرق والوسائل والتكنولوجيا والإجراءات التنظيمية والاقتصادية التي تهدف الى نقل الانسان وانتاجه من مكان لآخر، وبذلك يؤدي النقل وظيفة ربط جميع قطاعات الاقتصاد الوطني ببعضها البعض، وبالتالي يعمل على خلق الارتباط بين مواطن الإنتاج والاستهلاك والخدمات (كافي 2015، ص. 17)، ويمكن ذكر بعض أنواع خدمة النقل كما يلي:

-النقل البري: وينقسم الى النقل البري عن طريق المركبات والسكك الحديدية، حيث أن النقل عن طريق المركبات سواء العامة أو الخاصة مثل السيارات أو الحافلات وهي وسيلة مهمة يتم الاعتماد عليها لنقل الافراد والبضائع، تتميز هذه الوسيلة بالمرونة وتلبي حاجيات الافراد (عميروش 2019، ص. 486)، بينما النقل البري بالسكك الحديدية يعتبر من وسائل النقل القديمة ويستخدم لنقل السلع والركاب، ويتميز النقل بالسكك الحديدية بالنقل لمسافات طويلة ودقة مواعيده. (ديوب 2008، ص. 32)

-النقل الجوي: يعد من اهم وسائل النقل باعتباره من أهم ضروريات الحياة العصرية حيث تتميز هذه الوسيلة من النقل بالسرعة الفائقة التي تمكن من الوصول الى مسافات بعيدة في فترة قصيرة، وقد أصبحت الطائرة من أكثر الوسائل أماناً وراحة في النقل عن غيرها من الوسائل. (كافي 2015، ص. 309)

-النقل البحري: يعتبر من أهم أنواع النقل بصفة عامة، والنقل الدولي بصفة خاصة، بسبب انخفاض تكلفته مقارنة بوسائل النقل الدولي للمسافرين أو البضائع الأخرى، كما أنه يساهم فعملية الانماء الاقتصادي سواء في الدول النامية أو المتقدمة. (قليبازة ويوسفي 2015، ص. 175) وفي الأخير يمكن القول ان جودة خدمات النقل بانها جميع خدمات النقل المقدمة من طرف الهيئات المختصة للمستفيدين او الزبائن سواء كان النقل بالقطار او الطائرة او السيارة وغيرها من وسائل النقل، حيث يجب ان تكون ملائمة وفقاً لمعايير الجودة المحددة عالمياً، من أجل ضمان راحة المسافرين وأمنهم وسلامتهم.

3. تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة في مؤسسة استغلال الترامواي -سيترام قسنطينة (الدراسة الميدانية)
أ. المؤسسة محل الدراسة:

سيترام هي الشركة المكلفة باستغلال وصيانة التراموايين حيث يبلغ خط الترامواي قسنطينة حالياً 8 كلم بعشرة محطات، وأنه دخل حيز الخدمة في جويلية 2013، مقر المديرية العامة للشركة بالجزائر العاصمة، وقد تحصلت المديرية العامة لسيترام وجميع وحداتها العمالية على شهادة "الايزو 9001" للمناجمنت والجودة.

ب. عينة الدراسة:

في هذه الدراسة تم تحديد عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع 70 استبيان على مجتمع الدراسة. حيث شملت على الموظفين والاطارات في مؤسسة تسيير واستغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-، حيث تم توزيع الاستبيان مع الملحق بالإعلام والاتصال بالمؤسسة، وقد تم استرجاع 65 استبيان واستبعاد 13 استبيان لان الإجابات كانت عشوائية وناقصة.

ج. أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات من مصدرها، حيث صمم بطريقة منتظمة وجميع أسئلته تدور حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليه افراد عينة الدراسة من اجل تحليلها، ويتكون الاستبيان من 34 عبارة وتضمن جزئيين، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية؛ الوظيفة؛ بينما الجزء الثاني فيشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في عمليات ادارة المعرفة، والذي احتوى على (18) عبارة وقسمت الى أربعة أبعاد كما يلي: البعد الأول عملية اكتساب وتوليد المعرفة يحتوي على (07) عبارات، بينما البعد الثاني ويمثل عملية تخزين المعرفة يحتوي على (04) عبارات، أما البعد الثالث يتمثل في عملية توزيع المعرفة يحتوي على (04) عبارات، وفي الأخير البعد الرابع المتمثل في عملية تطبيق المعرفة ويحتوي على (03) عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في جودة الخدمات، والذي احتوى على (17) عبارة قسم إلى خمسة أبعاد: البعد الأول: ويمثل: الجوانب الملموسة وقد احتوى على (04) عبارات، بينما البعد الثاني يمثل الاعتمادية وقد احتوى على (03) عبارات، أما البعد الثالث الاستجابة وقد احتوى على (03) عبارات، ويليه البعد الرابع ويمثل التعاطف وقد احتوى على (03) عبارات، وفي الأخير البعد الخامس الذي يمثل الأمان وقد احتوى على (04) عبارات.

كما تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS الاصدار 25.

د. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، في دراستنا هذه تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
35	0.916

8. قائمة الملاحق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نتائج الجدول رقم (01) تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.916 مما يدل على أن معدل ثبات محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية، وهذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وعلاقة ترابط بين العبارات في الاستبيان.
هـ. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى أداة الاستبيان الوصول إليها، ويهدف من خلاله قياس ارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل الذي ينتمي إليه، وإحصائياً نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			محاور الاستبيان
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.000	0.892**	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
دال	0.000	0.736**	المحور الثاني: جودة الخدمات

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل قد تراوحت بين (0.892 و 0.736) وهي قيم دالة إحصائياً للقيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معاملات الارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.
و. مناقشة وتحليل محاور الدراسة:

- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "عمليات إدارة المعرفة"

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة	3,62	0,520	04	مرتفعة
ثانياً: تخزين المعرفة	3,83	0,732	01	مرتفعة
ثالثاً: توزيع المعرفة	3,69	0,764	03	مرتفعة
رابعاً: تطبيق المعرفة	3,73	0,696	02	مرتفعة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	3,7236	0,59776	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بقياس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-بلغ: 3,7236 والانحراف المعياري بلغ 0,59776 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة، ويظهر ذلك في موافقتهم على أبعاد المحور حيث هي موافقة (مرتفعة) وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بالمؤسسة محل الدراسة:

بالنسبة لـ : البعد الثاني تخزين المعرفة: حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,83) والانحراف المعياري (0,732) بدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) وقد تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الإبقاء بالعمل ذو الخبرة كمخزون معرفي من خلال تقديم مكافآت وامتيازات بالإضافة إلى تحويل الأرشيف الورقي إلى أرشيف الكتروني واستخدام أنظمة الحماية من أجل حفظ البيانات بسرية تامة.

8. قائمة الملاحق

أما البعد الرابع: تطبيق المعرفة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,696) بدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة لأنها تستثمر في الأفكار الإبداعية لموظفيها والعمل على تطبيقها لمعالجة مشاكلها.

في حين البعد الثالث: توزيع المعرفة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,764) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع موظفيها على نشر وتوزيع أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض والعمل على مشاركتها بالإضافة إلى عرض المعارف التي تحصلت عليها من الخبراء على موظفيها ليستفيدوا منها في توسيع معارفهم.

وأخيرا البعد الأول اكتساب وتوليد المعرفة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (0,520) بدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). من خلال الاستعانة بخبراء من داخل وخارج الجزائر لنقل خبراتهم للموظفين، كما تقوم المؤسسة على تحفيزهم على العمل الجماعي من أجل توليد أفكار جديدة بالإضافة إلى إقامة ندوات وورشات عمل ومؤتمرات علمية من أجل اكتساب معارف جديدة كما تعمل على تشجيع موظفيها على التفاعل والحوار والمناقشة مع بعضهم البعض واستقطاب أحسن الكفاءات للحصول على معارف جديدة.

عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "جودة الخدمات"

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أولاً: الجوانب الملموسية	4,37	0,438	03	مرتفعة
ثانياً: الاعتمادية	4,39	0,522	02	مرتفعة
ثالثاً: الاستجابة	4,33	0,502	04	مرتفعة
رابعاً: التعاطف	4,23	0,550	05	مرتفعة
خامساً: الأمان	4,54	0,442	01	مرتفعة
المحور الثاني: جودة الخدمات	4,3766	0,39920	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني والمتعلق بقياس مستوى تحسن جودة الخدمات بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-بلغ: 4,3766 بانحراف معياري بلغ: 0,39920 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى تقدير مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين. ويظهر ذلك في موافقتهم على أبعاد المحور حيث هي موافقة (مرتفعة) وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بالمؤسسة محل الدراسة:

بالنسبة لـ: البعد الخامس الأمان حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,54) وانحراف معياري (0,442) بمستوى تطبيق مرتفع حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). وقد تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة لأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تقديم الخدمة لزيائنها في جو يخلو من المخاطر من خلال توفير رجال الأمن داخل القاطرات وخارجها، بالإضافة إلى الصيانة الدورية للقاطرات والسكك الحديدية التالفة ووضع كاميرات المراقبة لحماية جميع المسافرين.

أما البعد الثاني الاعتمادية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,39) وانحراف معياري (0,522) بدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) وإن المؤسسة تفي بوعودها من خلال تقديم الخدمات لزيائنها في الوقت المناسب والرد على استفسارات وشكاوى الزبائن، والعمل على تقديم معلومات صحيحة في نقاط بيع التذاكر من حيث الوجهة والسعر.

في حين البعد الأول الجوانب الملموسية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,37) وانحراف معياري (0,438) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). لأن المؤسسة تهتم بالمظهر الخارجي لمقدمي الخدمة من مراقبين وسائقين، وتوفير نقاط البيع التذاكر بشكل آلي.

أما البعد الثالث الاستجابة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,502) بدرجة تطبيق مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تعمل على الاستجابة السريعة لشكاوى واقتراحات واستفسارات الزبائن.

8. قائمة الملاحق

وأخيراً البعد الرابع التعاطف: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,550) بدرجة تطبيق مرتفعة حيث ان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على ان معاملة المراقبين للزبائن بطريقة حسنة خاصة لكبار السن والأطفال.

ز. اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من نتائج.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية اكتساب وتوليد المعرفة في تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية اكتساب وتوليد المعرفة في تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية اكتساب وتوليد المعرفة في تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الجدول رقم (01): ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	Beta	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عملية اكتساب وتوليد المعرفة	جودة الخدمات	0,192	0,251	0,063	1,831	0,003

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط أثرية بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وجودة الخدمة النقل في المؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0.251)، وان قيمة (T) المحسوبة لمتغير اكتساب وتوليد المعرفة (1,831) بمستوى دلالة (0,003) هي دالة إحصائية، أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,063$)، أي أن عملية اكتساب وتوليد المعرفة تفسر ما نسبته (6.3%) من التغيرات التي تحدث في تحسين جودة الخدمة النقل بالمؤسسة محل الدراسة.

بناء على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية: انه يوجد أثر دال إحصائية ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الجدول رقم (02): ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	Beta	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عملية تخزين المعرفة	جودة الخدمات	0,173	0,317	0,100	2,361	0,022

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

8. قائمة الملاحق

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط أثرية بين متغيرات الدراسة (عملية تخزين المعرفة وجودة الخدمة النقل في المؤسسة محل الدراسة) وذلك استناداً إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,317)، وأن قيمة (T) المحسوبة لمتغير تخزين المعرفة (2,361) بمستوى دلالة (0,022) وهي دالة إحصائياً، أقل من (0,05)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,100$)، أي أن عملية تخزين المعرفة تفسر ما نسبته (10%) من التغيرات التي تحدث في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

بناء على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية: انه يوجد أثر دال إحصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توزيع المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توزيع المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توزيع المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة--

الجدول رقم (03): ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	Beta	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عملية توزيع المعرفة	جودة الخدمات	0,141	0,270	0,373	1,985	0,045

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط أثرية بين عملية توزيع المعرفة وجودة الخدمة النقل في المؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,270)، وأن قيمة (T) المحسوبة لمتغير توزيع المعرفة (1,985) بمستوى دلالة (0,045) وهي دالة إحصائياً، أقل من (0,05)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,373$)، أي أن عملية توزيع المعرفة تفسر ما نسبته (37.3%) من التغيرات التي تحدث في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة .

بناء على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية: انه يوجد أثر دال إحصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة، لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة--

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الجدول رقم (04): ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	Beta	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عملية تطبيق المعرفة	جودة الخدمات	0,221	0,385	0,148	2,952	0,005

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

8. قائمة الملاحق

تشير معطيات الجدول أعلاه على وجود علاقة ارتباط بين عملية تطبيق المعرفة وجودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة- وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,385)، وأن قيمة (T) المحسوبة لتغير تطبيق المعرفة (2,952) بمستوى دلالة (0,005) وهي دالة إحصائيا، أقل من (0,05)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,148$)، أي أن عملية تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته (14,8%) من التغيرات التي تحدث في تحسين جودة خدمة النقل بالمؤسسة محل الدراسة .

بناء على ما سبق قرار اختبار الفرضية: انه يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-. لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-

الجدول رقم (05): ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	Beta	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عمليات إدارة المعرفة	جودة الخدمات	0,234	0,350	0,123	2,644	0,011

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه على وجود علاقة ارتباط أثرية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة- وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0.350) وان قيمة (T) المحسوبة لتغير عمليات إدارة المعرفة (2,644) بمستوى دلالة (0,005) وهي دالة إحصائيا، أقل من (0,05)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,123$)، أي أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (12,3%) من التغيرات التي تحدث في تحسين جودة خدمة النقل بالمؤسسة محل الدراسة .

بناء على ما سبق فإن قرار اختبار الفرضية كما يلي: انه يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

خاتمة:

بناء على ما تقدم نستنتج أن نجاح أي مؤسسة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها والبقاء في سوق العمل والحفاظ على ميزاتها التنافسية راجع إلى التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى جميع المؤسسات للوصول إليه، ومن خلال التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت نتائج الوصف والتشخيص لإجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة بان عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3,83)، وهذا يدل على أن مؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-تمتلك قاعدة حفظ البيانات تستخدمها وقت الحاجة إليها، ثم تلتها عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3,69)، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ويدل على انها تستثمر في الأفكار التي يمتلكها الموظفين وتقوم بتطبيقها لمعالجة مشاكلها، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عملية توزيع المعرفة بمتوسط حسابي قدره (3,69)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتشارك بالمعارف التي تمتلكها مع موظفيها وتشجعهم على نشر أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض، بينما عملية اكتساب وتوليد المعرفة فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,62) وهذا أيضا يدل على ان المؤسسة تقوم على تحفيز الموظفين على العمل الجماعي من أجل توليد أفكار جديدة وانها تسعى إلى استقطاب أحسن الكفاءات.

- أظهرت نتائج الوصف الشخصي لإجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد جودة الخدمات بان مستوى جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع بدرجة عالية حيث احتل مؤشر الأمان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,54) وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم الخدمة لزيائنها في جو يخلو من المخاطر، ثم يليه بعد الاعتمادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,39) مما يدل على ان المؤسسة تقدم الخدمات لزيائنها في

8. قائمة الملاحق

الوقت المناسب، وفي المرتبة الثالثة بعد الجوانب الملموسة بمتوسط قدره (4,37) وهذا يؤكد ان المؤسسة تهتم بالمظهر الخارجي لمقدمي الخدمة، أما بعد الاستجابة فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (4,33) مم يدل على ان المؤسسة تستجيب لزيائنها، والمرتبة الأخيرة احتلها بعد التعاطف بمتوسط قدره (4,23) وهذا يدل على ان المراقبين والموظفين في نقاط البيع يتعاملون مع الزبائن بطريقة لائقة.

-أظهرت النتائج الدراسة المتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة خدمات النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة- على وجود علاقة ارتباط أثرية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة خدمة النقل بالمؤسسة وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,350)، وهذا يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمة النقل بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-، والمؤشرات الدالة على ذلك كما يلي:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وتحقيق جودة خدمات النقل وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت قيمتها (0,251).

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة خدمات النقل وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,317)

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق جودة خدمات النقل وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,270)

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق جودة خدمات النقل وذلك استنادا إلى قيمة (Beta) التي بلغت (0,385)

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تبين لنا أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة استغلال الترامواي-سيترام قسنطينة-. وان هنالك علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة خدمات النقل بالمؤسسة، حيث انه كلما كان هنالك تطبيق فعلي لإدارة المعرفة كلما زادت جودة خدمات النقل بالمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع:

1. السيد رضا محمد. (2016). أساسيات الجغرافيا السياحية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
2. الصرن رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.
3. العادلي مجيد، عباس حسين. (2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
4. المحياوي قاسم نايف. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. الهوش أبو بكر محمود. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس: دار حميثرا للنشر والترجمة.
6. بدير جمال يوسف. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
7. بوزنيط كتر، بن حمود عز الدين. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين (دراسة حالة جامعي جيجل وبسكرة). مجلة البحوث والدراسات التجارية.
8. ديوب محمد عباس. (2008). أثر التدريب في تحسين جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة لمخطوط الحديدية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
9. عميروش نجوى. (2019). تحقيق جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية في ظل تطوير قطاع النقل في الجزائر الفترة 2000-2005. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.
10. قلابزة امال، يوسف رشيد. (2015). لوجيستيك النقل البحري للبضائع "حالة الجزائر". مجلة دفاتر بوادكس.
11. كافي مصطفى يوسف. (2015). اقتصاديات النقل السياحي. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.
12. محمد حسني أبو العلا ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصلية والحدائث. عمان: دار يافا العلمية ودارة الجنادرية للنشر والتوزيع.
13. مصباح عماد الدين، عالم عبد الله. قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس-قسنطينة وعلاقتها برضا الزبائن. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.
14. مهمش مريم. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مجلة العلوم الاجتماعية.
15. Fernandez irma becerra, sabherwal rajiv. (2010). Knowledge management systems and processes. New York: m.e. sharpe.
16. Wiig karl martin. (1997). Intellectual capital and knowledge management. Long range planning.

الملحق "ب": التصريح الإداري لإنجاز الجانب التطبيقي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - قسنطينة - صالح بويهدر


جامعة قسنطينة
كلية العلوم السياسية

إدارة قسم التنظيم السياسي والإداري وقسم العلاقات الدولية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
طور الدكتوراه العلوم السياسية
السنة الجامعية 2022-2021

قسنطينة بتاريخ 2022-10-09

طلب إجراء بحث ميداني

إلى : المديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة

بعد أداء واجب التحية . في إطار دعم المعارف النظرية لطلبة الدكتوراه . وربطها بالعالم
التطبيقي . يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الموافقة على إتاحة الفرصة لإجراء بحث
ميداني على مستوى مؤسساتكم . أو جمع بيانات تدعم البحث . لمقالبة الدكتوراه : لمراقبة شهيتهار.
المجلة/ة على مستوى القسم في السنة الرابعة دكتوراه تخصص التنظيم السياسي واداري .

وإني على ثقة بأنكم ستقدمون له/ا كل المساعدات اللازمة في حدود ما يسمح به القانون
والتنظيم الداخلي لمؤسساتكم . ولكم كل التقدير والاحترام .

رئيس القسم
حواش زهدية
رئيسة قسم التنظيم
السياسي والإداري
Hawash



AF
Hawash

الملحق "د": قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الاسم/ اللقب	الرتبة/ التخصص	الجامعة
بن زادري مريم	أستاذ محاضر ب. علم اجتماع تنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة قسنطينة 03
ياسمينة بن عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي. علوم التسيير.	جامعة قسنطينة 03
سعاد بوعنافة	أستاذ التعليم العالي. علم المكتبات	جامعة قسنطينة 02
كريمة لعربي	أستاذ محاضر أ. تنظيمات سياسية وإدارية.	جامعة مولود معمري تيزي وزو
حسين زاوش	أستاذ محاضر أ. تنظيمات سياسية وإدارية	جامعة مولود معمري تيزي وزو

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قسنطينة 3 - صالح بوبنيدر

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والاداري



تخصص التنظيم السياسي والاداري

استبيان حول:

إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية
بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - قسنطينة -.

التخصص: التنظيم السياسي والإداري

تحت اشراف: البروفيسور فريمش مليكة

اعداد الطالبة: بلمرابط شهيناز

أ.د قوت سهام

تم انجاز هذا الاستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه تخصص التنظيم السياسي والإداري بهدف تشخيص واقع إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة للاضطلاع عليها ووضع علامة (+) امام الإجابة التي ترونها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظركم بكل صداقية وموضوعية، وفي الأخير نعلم سيادتكم الموقرة ان الغاية من هذه الدراسة هي خدمة أغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

8. قائمة الملاحق

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

شهادة أخرى.....

الخبرة المهنية:

من 10 سنوات الى 20

من 21 سنة الى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

المسمى الوظيفي:

مدير رئيس فرع رئيس مصلحة

وظيفة أخرى.....

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

رقم الفقرة	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: توليد المعرفة						
01	تمتلك المؤسسة الآليات التي تسمح لها برصد المعرفة من مختلف المصادر.					
02	تشجع المؤسسة الموظفين على ابتكار المعرفة الجديدة.					
03	تقوم المؤسسة بمواكبة كل المستجدات المعرفية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي.					

8. قائمة الملاحق

					تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة.	04
					تمنح المؤسسة الحرية التامة لموظفيها لتوليد الأفكار الجديدة.	05
البعد الثاني: تخزين المعرفة						
					تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية لتخزين المعرفة.	06
					تستخدم المؤسسة شبكة داخلية Intranet وشبكة خارجية Extranet لتخزين المعرفة.	07
					تمتلك المؤسسة أنظمة الحماية اللازمة من أجل الحفاظ على المعرفة بكل سرية وأمانة.	08
					تحرص المؤسسة على التدوين والتوثيق المستمر لخبرات وتجارب الخبراء والرجوع اليها عند الضرورة.	09
					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة التي تمتلكها بطريقة تسمح للموظفين الوصول اليها واسترجاعها بكل سهولة.	10
البعد الثالث: توزيع المعرفة						
					قاعدة المؤسسة المعرفية متاحة لجميع الموظفين ويمكنهم الاستفادة منها.	11
					تسعى إدارة المؤسسة الى توفير بيئة عمل تقوم على التعاون بين الموظفين لإنجاز الوظائف.	12
					تمتلك المؤسسة الوسائل والاليات المناسبة لتسهيل عملية حصول الموظفين على المعرفة.	13

8. قائمة الملاحق

					تستعين المؤسسة بخبراء من خارج الوطن لتدريب الموظفين على التقنيات الجديدة.	23
البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
					تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعانة بخبراء في هذا المجال.	24
					تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية لتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال.	25
					تتيح المؤسسة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.	26
					يمتلك كل موظف بريد الكتروني مهني يسهل من عملية التواصل مع الآخرين.	27
					تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة تسهل من عملية الوصول الى البيانات المطلوبة.	28
					تقوم المؤسسة بعقد الاجتماعات والندوات عن بعد باستخدام التكنولوجيا المتطورة.	29

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
البعد الأول: البيئة التعاونية						
30	يتعاون الموظفون في المؤسسة لإنجاز المهام.					
31	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي في تأدية أنشطتها.					

8. قائمة الملاحق

					تفتح المؤسسة المجال لموظفيها من أجل المشاركة في حل المشكلات التي تواجهها.	32
					يوجد اتصال دائم بين الموظف ورئيسه.	33
البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا						
					تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة على اخراج المعرفة الكامنة في عقول الموظفين وتطويرها.	34
					يدعم القائد الإداري القنوات غير الرسمية لتدفق المعلومات في المؤسسة.	35
					يشارك القائد الإداري الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة.	36
البعد الثالث: القيم التنظيمية						
					تقوم المؤسسة بمكافئة الموظفين المبدعين بإرسالهم الى خارج الوطن للتعلم أكثر.	37
					يستطيع الموظف العمل لساعات إضافية بدون أجر من أجل تنمية مهاراته.	38
					تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير أفكارهم والتقدم بها للإدارة من أجل دراستها والاستفادة منها.	39
					تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في أنشطتها دون اشراك الموظفين.	40

8. قائمة الملاحق



Full Name: Chahinez Belmerabet
Title: Knowledge Management in Algerian Public Economic
Companies Practical Study in Operational Directorate of
Algerian Telecom - Constantine -
A Thesis Submitted for the Degree of the PHD
in Political Science

Abstract

The importance of this study can be ascribed to the urgent need to understand and analyze the various developments in knowledge management, as it is one of the most recent subjects to which interest has grown as a result of the dramatic and growing transformations in the field of information and communication technologies, as most institutions of all types and sizes have begun to pay close attention to knowledge, especially after realizing that it is a resource. Indeed, material resources have become insufficient to achieve excellence and success in the competitive arena, and it is time to move on to investing in resources. The importance of this study also underlines the attempt to provide a global vision on the extent of the application of knowledge management in the Operational Directorate of "Algerian Telecom Constantine".

This study was based on several analytical-methodological foundations, to cover all aspects of the subject of the study, the most important of which is the descriptive analytical approach through the theoretical explanation of the concept of knowledge management and the Algerian public economic institution, and the case study approach with the aim of finding out to what extent the practical management of Algerian Telecom in Constantine applies knowledge management and to obtain the data from their source. The exhaustive survey method was used to respond to all components of the study population. The statistical method was used to tabulate the information and transform it into the language of figures in order to analyze it and check the validity of the hypotheses, using the questionnaire as the basic tool for collecting data relating to the study hypotheses.

The study concluded that Algeria's public economic institutions urgently need to rethink the reasons for the ineffectiveness of most of the reforms they have undertaken. Algeria's "Operational Telecommunications Directorate Constantine" pays great importance to the application of knowledge management processes in its administrative practices, and it also has human resources at its disposal. It has the skills, information and communication technologies needed to implement knowledge management and its organizational culture is compatible with the principles of knowledge management. Consequently, the adoption of the knowledge management method in its correct scientific sense in Algeria's public economic institutions and its application have become necessary to integrate into the market economy and advance economic growth.

Keywords: Knowledge, knowledge management, Algerian Public Economic Corporation, Human Resources, Information and communications technology, Organizational culture.

Supervisor: Frimeche Malika: University of constantine3-Salah Boubnider

January 2024

