

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: علم إجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب-تبسة.

مذكرة مقدمة لذيل شهادة الماستر L.M.D

- إشراف الأستاذة:
• الدكتورة: فيروز لطرش
- من إعداد الطالبين:
• كوثر دربال
• عائشة زغلامي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلقاسم مزيووة	أستاذ محاضر أ	رئيسا
فيروز لطرش	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
عبد الرؤوف بووعزة	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا

على إنجاز هذا العمل المتواضع

ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر و العزيمة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "

د.فيروز لطرش " على الدعم العلمي والتوجيه القيم

ومساعدتها لنا بالنصائح الهادفة طيلة إنجاز هذه

الدراسة، وكذلك نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم

اجتماع ولجميع أعضاء اللجنة المناقشة ولمسيري وعمال

مديرية الضرائب-تبسة. التي قدمت لنا يد العون من أجل

انجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
/	الشكر و عرفان
/	الفهرس
/	قائمة الجداول - قائمة الأشكال - قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
02	1. إشكالية الدراسة.
04	2. الفرضيات
04	3. أهمية الدراسة
05	4. أسباب اختيار الموضوع.
05	5. أهداف الدراسة.
06	6. مفاهيم الدراسة.
08	7. الدراسات السابقة.
14	8. المقاربات النظرية
17	الفصل الثاني الأسس النظرية حول إدارة المعرفة
18	• تمهيد
19	1. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة
20	2. أهداف إدارة المعرفة
21	3. أهمية إدارة المعرفة
22	4. مبادئ إدارة المعرفة
23	5. عمليات إدارة المعرفة
29	6. استراتيجيات إدارة المعرفة
32	7. نماذج إدارة المعرفة
38	8. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
41	9. معوقات تطبيق إدارة المعرفة
43	• خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: الإطار النظري للخدمة العمومية

45	• تمهيد
46	1. لمحة تاريخية عن الخدمة العمومية
47	2. أهمية الخدمة العمومية
48	3. انواع الخدمة العمومية
49	4. معايير الخدمة العمومية
50	5. مميزات الخدمة العمومية
53	6. مبادئ الخدمة العمومية
54	7. دواعي تحسين الخدمة العمومية محليا
55	8. آليات تحسين الخدمة العمومية محليا
59	9. معوقات تقديم الخدمة العمومية
61	• خلاصة الفصل.
62	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
63	• تمهيد
64	1. مجالات الدراسة
67	2. مجتمع وعينة الدراسة
67	3. منهج الدراسة
68	4. تقنيات البحث
70	5. صدق وثبات أداة الدراسة
73	6. خصائص العينة المدروسة
77	7. عرض وتحليل بيانات الدراسة
96	8. النتائج العام للدراسة
97	9. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
100	10. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
102	• خاتمة
103	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق
121	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح الفجوة البحثية للدراسة	13
2.	مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرف	31
3.	مميزات الخدمة العمومية.	52
4.	اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	71
5.	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	72
6.	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والخدمة العمومية	72
7.	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	73
8.	توزيع العينة حسب متغير السن	74
9.	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
10.	توزيع العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	75
11.	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	76
12.	توزيع العينة حسب متغير الحالة الوظيفية	76
13.	توزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية	77
14.	تحليل آراء العينة تجاه المحور الاول	78
15.	تحليل آراء العينة تجاه المحور الثاني	82
16.	تحليل آراء العينة تجاه المحور الثالث	87
17.	تحليل آراء العينة تجاه المحور الرابع	92

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
28	عمليات إدارة المعرفة	01
33	نموذج Wiig	02
34	نموذج البنك الكندي التجاري	03
35	(نموذج Marquardt ماركوت)	04
36	نموذج الإدارة المعرفة Folfman & Jenaeux	05
37	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	06
38	نموذج إدارة المعرفة Fraunhofer	07
72	العلاقة بين المتغيرات حسب قيم معامل بيرسون	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	وثيقة إذن بالدخول للمؤسسة	01
114	وثيقة إذن بالطبع	02
115	التعهد	03
117	الاستبيان	04

مقدمة

مقدمة

تعد المعرفة موردا هاما بل استراتيجيا لما لها من تأثير في حياة البشر، ولاحت في الأفق إدارة المعرفة إحدى الأنظمة الحديثة بكونها مدخل يساعد المؤسسات العمومية والمنظمات الخدماتية منها في جمع ومعرفة أفكار كافة العاملين، واختيار أفضلها وتطبيقها لمعالجة المشاكل التي تواجهها وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها في نفس الوقت، وذلك لارتقاء بالأداء والمركز التنافسي للمؤسسة ويظهر هذا البعد في مدى رضا الأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة أو بالأحرى مستوى جودة خدماتها.

وفي ظل التغيرات العالمية وعولمة المؤسسات العمومية أضحت من الأهمية مواكبة متطلبات البيئة الخدماتية العمومية و هنا يتجلى دور إدارة المعرفة من خلال الجانب التكنولوجي و المتمثلة في الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات أرس مال فكري و تكنولوجي والتي تعمل جميعها على معالجة جميع مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، فالمنظومة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة ، كذلك فإن البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة، و بالتالي فالجانب الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة مشكال بعدا يساهم في صناعة المعرفة وبناء جماعات و تأسيس ابتكارات صناعات المعرفة و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ولقد زاد الاهتمام بالقطاع الخدماتي كونه قطاع حيوي يمكن من خلاله تحقيق العديد من المنافع ففي قطاع الخدمات العمومية تتولى الدولة تقديم خدمات عمومية تهدف من خلالها إلى تحقيق النفع العام من خلال تحسين و تطوير هذه القطاعات و خدماتها العمومية، و تلعب إدارة المعرفة دورا أساسيا في رفع من مستوى الأداء من حيث عمليات تقديم الخدمة و كذلك العمليات الاتصالية بين الأفراد المستفيدين من الخدمة، فالمواطنون يتطلعون إلى تلقي خدمات عمومية ترقى إلى مستوى توقعاتهم و هذا من خلال جودة الخدمة ،و يتجلى ذلك في أبعاد كالدقة و هي القدرة التي تتمتع بها المنظمة على تقديم انجاز الخدمة بشكل صحيح. كذلك مدى الاستجابة أي مدى جاهزية وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بسرعة، وهذا يعني الحصول على الرضا والطمأنينة إلى مجهزي

الخدمة وما يتصفون به من صفات مثل المعرفة والقدرة وبناء الثقة بينهم وبين الأفراد المستفيدين من الخدمة، ومن خلال إدارة المعرفة ودورها الفعال يمكن تحقيق خدمات ذات جودة جيدة وخدمات عمومية في المستوى المطلوب داخل المؤسسات العمومية. و بما أن جديد اليوم هو حجم تأثير إدارة المعرفة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، وفي نمط حياة الإنسان عموماً، فإن ربطها بالخدمة العمومية هو من الموضوعات الحيوية الحديثة، حيث ظهرت محاولات لتطبيقها و قياسها في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية من خلال التركيز على الخدمة العمومية و تحسينها، و كذا فإن توليد المعرفة و نشرها و مشاركتها و تطبيقها و استخدامها داخل المؤسسة كلها عوامل تساهم في تحسين الخدمات العامة و تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، و من هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة للكشف عن "دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية.

حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول جاءت كالاتي:

الفصل الأول بعنوان الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والذي من خلال تم صياغة الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، ثم الدراسات السابقة، وأخيراً المقاربات النظرية. الفصل الثاني بعنوان الأسس النظرية لإدارة المعرفة الذي تضمن: تمهيد، لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة، أهداف وأهمية إدارة المعرفة، مبادئ وعمليات إدارة المعرفة، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة ثم متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة وأخيراً الخالصة. الفصل الثالث المعنون بالإطار النظري للخدمة العمومية والذي احتوى على: تمهيد، لمحة تاريخية عن الخدمة العمومية، أهميتها وأنواعها، معاييرها ومميزاتها، مبادئ، دواعي وآليات تحسينها محلياً، ثم معوقات تقديم الخدمة العمومية، وأخيراً خالصة الفصل . في حين تم التعرض في الفصل الرابع بعنوان الإطار الميداني للدراسة إلى: تمهيد، التعرف بميدان الدراسة من حيث مجالاتها الجغرافي والزمني والبشري، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، تقنيات البحث، مستوى الصدق والثبات، ثم قمنا بعرض وتحليل البيانات الشخصية، ثم مناقشة نتائج الدراسة وبعدها وضع النتائج العامة للدراسة وفي الأخير خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهداف الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. المقاربات النظرية.

1-الإشكالية:

تعد المؤسسات المعاصرة بناءات اقتصادية اجتماعية و ثقافية تعمل في بيئة معروفة بالتغير و التجدد و التطور، و تواجه على اختلاف انواعها موجة من التحديات و التغيرات التي تجتاح عالم اليوم و تؤثر في مختلف جوانب الحياة، و نتيجة لتلك التحولات اصبحت المؤسسة تمثل المصدر الاستراتيجي الاكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية و في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات، بل اصبحت العامل الاقوى و الاكثر تأثيرا في نجاح المؤسسة أو فشلها، فالإدارة المعاصرة تعتمد على المعرفة باعتبارها تمثل المورد الأساسي بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل، لهذا وجب على المؤسسة التي تعتمد أساسا على المعلومات و الخبرات و الأفكار كمورد استثماري وكمصدر لبناء الميزة التنافسية و إدامتها أن تكون إدارة تقوم بتفعيل هاته الخدمات و تفعيلها في شكلها الصحيح، و في ظل التنافس العالمي بين المؤسسات أصبحت إدارة المعرفة احد المفاهيم الهامة للإدارة و أصبح إلزاما على المؤسسات الأخذ بها و إدخالها في برامجها كمطلب أساسي للاعتراف بها و اعتمادها في تحسين سياستها في ظل الثورات المعرفية و تحفيز طاقات الأفراد.

ومما لا شك فيه فإن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور إدارة المعرفة، ويتمثل ذلك في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعرفة، وبالتالي تغيرت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية، وتحولت القيمة من المادة إلى رأس المال الفكري.

ثم إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات وباعتبارها جزء لا يتجزأ من هذا الكيان الاقتصادي، فإنها ليست بمنأى عن تلك التحولات والتغيرات التي شهدتها العالم، وبالتالي فإنها أصبحت مجبرة على مواكبتها حتى تستطيع البقاء والاستمرار في البيئة الديناميكية التي تعمل فيها سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تعمل على الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات لفهم إدراك الظواهر والأحداث بوضوح، حيث أن نجاح أي مؤسسة يقترن بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها، وكذا محاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل جديدة تبني احتياجاتها.

ثم أن القول بأهمية العنصر البشري يقود للتركيز على جوانب متعددة ومنها إدارة المعرفة باعتبارها استراتيجية تتبناها المؤسسة الجزائرية للبحث عن التميز في اعمالها وانعكاس هذه الاخيرة على ما تقدمه من خدمات عمومية.

وعلى غرار المؤسسات في العالم حاولت المؤسسة الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة من خلال ارساء معالم تنمية شاملة تعمل على تفعيل كافة القطاعات، وعليه فان تحقيق هدف الولوج إلى الاسواق العالمية لا يأتي الا بتثمين وتقدير القيمة الفعلية للموارد البشرية من خلال اكتشاف ما لديها من معارف ومهارات وافكار، ومن ثم اعادة توزيعها ومشاركتها وتداولها بين الجميع، حتى يتم تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى السعي لتحقيق المصلحة العامة وهذا ما يعرف بالخدمة العمومية.

فالخدمة العمومية تعد موضوعا هامها للأفراد و الجماعات و تتبع هاته الاهمية من كونه مسعى ترسي المؤسسات العمومية إلى تحقيقه، ولطالما كانت الخدمة العمومية في الجزائر ومنذ سنوات عديدة مطلبا للمواطن ، خاصة في ظل تغير انماط المعيشة وارتفاع مستوى التطلعات حول الخدمات العامة المقدمة و كان لابد على الإدارة الجزائرية أن تواكب مختلف التطورات الفكرية و العلمية و التغيرات التي تحدث في جميع مناحي الحياة ، وذلك عن طريق ادخال العديد من الاصلاحات و التحسينات على المؤسسة، بهدف تحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير احسن الخدمات للمواطنين بأيسر السبل سواء اكانت هذه الخدمات : ادارية ، الزامية، مدفوعة، أو خدمات متعلقة بمستلزمات الحياة الضرورية وبالاعتماد على المساواة و الشفافية و توفير كل الامكانيات ماديا وبشريا.

ومن اجل كشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية -تبسة- حاولنا طرح التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية -تبسة-؟
وينتفرع هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة وهي:

1- هل تساهم عملية توليد المعرفة في رفع مستوى الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟

2- هل تؤدي عملية نقل المعرفة إلى زيادة كفاءة الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟

3- هل يساهم تطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

_ **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم عملية توليد المعرفة في رفع مستوى الخدمة العمومية بمؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة-.

_ **الفرضية الفرعية الثانية:** تؤدي عملية نقل المعرفة إلى زيادة كفاءة الخدمة العمومية بمؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة-.

_ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم تطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية في مديرية لولاية تبسة-.

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على متغيري إدارة المعرفة والخدمة العمومية و ذلك في ثلاثة أصعدة:

أ- **الصعيد العلمي:** تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على موضوع حديث نسبياً واستراتيجية مهمة من استراتيجيات الإدارة الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة فعلى الرغم من اتساع البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة إلا أن الأمر لا زال يحتاج إلى ترسيخ وبلورة المفاهيم ويحتاج إلى توضيح وتفصيل أكثر لإدارة المعرفة وأبعادها المختلفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية وهذا ما اهتمت به هذه الدراسة كما تساهم في تقديم شيء جديد في حقل العلم والمعرفة وإثراء البحث العلمي.

ب- **الصعيد العملي:** إن نتائج هذه الدراسة يتوقع أن تعود بالنفع على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتعرف على كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية المقدمة فيها، كما قد تساهم هذه الدراسة في تغيير نظرة المدراء ومتخذي القرار نحو أهمية إدارة المعرفة كمورد غير ملموس وبالتالي أخذها بعين الاعتبار كأسلوب إداري حديث يجب الالتزام به لما له من قيمة ومكانة.

ج- **الصعيد الاجتماعي:** محاولة إنارة هذا الجانب للاستفادة منه في مجال العلوم الاجتماعية عامة ضمن إطار علم الاجتماع خاصة، وحيث يتم وصف الظواهر وتحليلها ضمن إطار تخصص التنظيم

والعمل، وبذلك هذه الدراسة تسلط الضوء على متغيرين أساسيين يتجسدان في " إدارة المعرفة" و "الخدمة العمومية" وما لهما من انعكاسات على الصعيد العلمي والعملية والاجتماعي.

4- أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة الراهنة في اسباب ذاتية وأخرى موضوعية تمثلت فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

- محاولة منا لإضاءة هذا الجانب من المواضيع.
- الاستعداد النفسي للباحث والرغبة في دراسة الموضوع.
- تخصص الباحث وميله لدراسة الموضوع باعتباره موضوعا حيويا وجديدا نسبيا وجب الاهتمام به.
- قناعتنا القسوى بأهمية إدارة المعرفة كأسلوب اداري حديث نسبيا يساهم في تحقيق غايات المؤسسة.
- رغبتنا في تقديم معلومات حول إدارة المعرفة والكشف عن دورها في تحسين الخدمة العمومية.
- طبيعة الموضوع الذي يدخل اساسا في تخصص الباحث.

ب- أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت بعمق إشكالية إدارة المعرفة والخدمة العمومية.
- الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو الخدمة العمومية والرغبة في تقديم معلومات حول هذا الموضوع.
- محاولة اكتشاف الصعوبات وراء تبني المؤسسات لسياسة إدارة المعرفة وبالتالي فهم وضع الخدمة العمومية في الجزائر.
- تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في كتابات المعرفة المعاصرة نظرا لما لها من مكانة في تحقيق أهداف المؤسسات.
- تحسين المؤسسات بأهمية إدارة المعرفة وبالتالي زيادة الاهتمام بها نظرا لأهميتها داخل المؤسسات المعاصرة.

5- أهداف الدراسة: تصبو هاته الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ الكشف عن أهم العناصر التي تميز إدارة المعرفة كنموذج لتحسين الخدمة العمومية.
- ✓ التعرف على مدى إسهام عملية توليد المعرفة في رفع مستوى الخدمة العمومية.

✓ تسليط الضوء على عملية نقل المعرفة ودورها في زيادة كفاءة الخدمة العمومية.

✓ التعرف على مدى إسهام تطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية.

6- مفاهيم الدراسة:

وردت مفاهيم أساسية في هذه الدراسة حيث عملنا على تحديدها وضبطها كما يلي:

تعريف المعرفة: هي مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المنكررة لفهم الظواهر المحيطة به فالمعرفة شبكة منظومية تتضمن كل الأنماط المعرفية في حقبة زمنية معينة²¹.

كما تعرف المعرفة على أنها مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي بمعنى آخر عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير³.

كما تعرف أيضا إنها تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة⁴.

التعريف الإجرائي: هي تلك الحقائق والمعلومات والأفكار التي يتوصل إليها الإنسان من خلال بحوثه، خبرته، أو تجاربه السابقة والتي تؤدي به إلى الفهم الواضح والمؤكد للأشياء وتستخدم لاتخاذ سلوك فعال لتحقيق أهداف معينة والاستفادة منها في معالجة المشكلات التي تقع في مجال معرفة وإيجاد الحلول الجيدة لها.

تعريف إدارة المعرفة: هناك العديد من التعريفات لإدارة المعرفة:

1- يعرف فينران **finneran**: إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العمل و هي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب⁵.

2- ويعرف ويغ **wiig**: إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع

²- محمد خالد أبو عزام: إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي. دار زهدي. عمان. 2021. ص10.

³- ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. مرجع سابق ذكره. 2019. ص16.

⁴- ياسر الصاوي: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات . دار السحاب. القاهرة. 2007. ص17.

⁵- ليث عبد الله القهيوي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامة. ط1. عمان. 2013. ص26.

العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيزها دارة الموارد البشرية وتحقيق عدد اخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها.⁶

3- وتعرف على أنها طريقة لتحسين جمع المعرفة واستخدامها ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها.

4- إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات لتوجيه وإثراء العمليات.⁷

5- عرفها آخرون بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.⁸

التعريف الإجرائي: هي تلك العمليات التي تعمل على توليد المعرفة ونشرها ثم تطبيقها داخل المؤسسة والتأكد من إن استخدامها يساعد على تحقيق أهداف هذه الأخيرة، فتعمل بدورها على مشاركتها وتجسيدها في خدمات ونظم وخبرات محددة.

تعريف الخدمة العمومية: ظهرت عدة تعريفات للخدمة العمومية:

1- يعد تقديم من صميم مهام المرفق العمومي، وإحدى الغايات التي اوجد من اجلها، بحيث يجب أن تكون لكافة المواطنين بصفة دائمة دون انقطاع وبدون مقابل.

2- تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها:

" تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصور عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"⁹

⁶- محمد خالد أبو عزام : مرجع سبق ذكره.ص24.

⁷-تهاني فيصل أبو معم: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة .جامعة الأقصى 2017.1438.ص24.

⁸-عبد الستار العلي و آخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة. ط2. عمان.2009-1429.ص27.

⁹-احمد خدير: الخدمة العمومي البلدية في مجال تسيير النفايات المنزلية. مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال .المجلد الثاني .العدد السادس. جامعة احمد درارية.ادرار.2018.ص34.

3- يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها:

" الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها، على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين¹⁰

التعريف الإجرائي: هي تلك الحاجيات الضرورية التي يجب أن توفرها الدولة أو الجهة الرسمية لصالح العامة والتي تعمل على حفظ حياة المواطن وضمان رفاهيته وكذلك تحقيق المنفعة العامة على حساب المنفعة الخاصة مع تجسيد مبادئ الخدمة العمومية، فهذه الأخيرة تعتبر محرك أساسي للمجتمع وأداة فعالة لرفع مستوى الحياة المعيشية للمواطنين.

7- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لدراسة متغيرات موضوع إدارة المعرفة و دورها في تحسين الخدمة العمومية وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية دون إغفال للجانب المحلي ، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها ، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، ونود أن نشير أن الدراسات التي يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2008 و2019 وشملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي.

وقد تم تصنيف الدراسات حسب كونها دراسات محلية، عربية أو أجنبية، وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم نقدم تعقبا شامل عليها يبين أوجه الاتفاق و الاختلاف و يبرز الفجوة البحثية للدراسة:

1- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

وهي دراسة للباحثة "زيني فريدة"، 2011 بعنوان اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات و تقانة وفريق واثركل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية و رضا الزبائن و تحسين مستوى التعلم و النمو.

¹⁰العربي بوعمامة رقاد حليلة: الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية. جامعة الوادي. العدد09. ديسمبر 2014. ص40.

شملت عينة الدراسة 120 مبحوثا وبالاعتماد على العينة الطبقية و باستخدام أسلوب المقابلات و التركيز على أسلوب الاستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات و تبويبها و عرضها و تحليلها و تفسيرها وقد خلصت الدراسة إلى النتائج المتمثلة في أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في إطار العناصر الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة و فريق المعرفة وقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة و مبادئها لا بد أن ينعكس ايجابيا على رفع كفاءة الأداء.¹¹

الدراسة الثانية:

دراسة "عشور عبد الكريم 2010" المعنونة ب دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر" هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض عن مفهوم الإدارة الالكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية و مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا، كما هدفت الدراسة أيضا لمحاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الالكترونية و كيفية تأثير آليتها في الوصول إلى الخدمة العمومية الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة والنتائج العامة المتوصل إليها في هذا المبحث تنطلق من أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين ويرفع من مستوى الخدمة العمومية ويقربها من المواطن.¹²

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث "باحماوي عبد الله، 2019" المعنونة ب "سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر" هدفت الدراسة إلى بيان أثر عصرنة الإدارة الجزائرية في تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل جهود إصلاح الإدارة المركزية والإدارة المحلية والعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية.

¹¹ - زيني فريدة : اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الاعمال .دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر.اشغال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.جامعة الشلف.الجزائر.ديسمبر 2011.

¹² -عشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر.رسالة ماجستير.جامعة قسنطينة.الجزائر.2010.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج التحليلي و كان من ابرز نتائجها أن التجربة الجزائرية لازالت فنية و متواضعة فيما يخص عصرنة الإداري و تطبيق الإدارة الالكترونية، وعدم قدرة النصوص القانونية على مواكبة طموحات الحكومة نحو عصرنة الخدمة العمومية وتحسينها، بالإضافة إلى أن التنظيم الجزائري غير قادر على التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وليس قابلاً للتفتح على أي تجربة رائدة في مجال عصرنة الإدارة و تطويرها و تحسين الخدمات العمومية¹³.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة "نضال محمد الزطمة:2011" بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات المبحوثة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والتعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي ومدى تطبيق الكليات المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة.

شملت عينة الدراسة 279 فردا بنسبة 61.3 و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من ابرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و رضا العاملين بالإضافة إلى أن الدراسة قد سلطت الضوء على أهم ركائز تميز الأداء في المؤسسات المعاصرة و توصلت هاته الدراسة إلى أن توفير متطلبات إدارة المعرفة و المستلزمات العلمية الحديثة التي يستخدمها الأفراد ينعكس ايجابيا على سرعة و جودة الأداء وهذا يشعر العاملين بالرضا في المؤسسة كما انه يوجد لدى العاملين إدراك بأهمية المعرفة وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الايجابية على أدائهم أثناء العمل.¹⁴

الدراسة الثانية:

دراسة بلال باسم القيسي، 2008 والموسومة بتقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية وإمكانية تطبيقها بأبعادها الفرعية والكشف عن واقع استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقات الزبون في الشركة المبحوثة ومدى قدرتها على الارتقاء بها وتسخيرها لخدمة الزبون.

¹³ -باحماوي عبد الله: سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر. مجلة القانون و المجتمع. العدد الثاني. المجلد 07. جامعة احمد دراية. ادرار. 2019.

¹⁴ -نضال محمد الزطمة : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية. غزة. 2011.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و عينة بحث قدرت ب84 شخصا من المدراء في شركة الاتصالات الخلوية وذلك باستعمال الاستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المدراء في الشركة المبحوثة لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز العلاقة مع الزبون و أن الاهتمام الحاصل من قبل المدراء جاء نتيجة تطبيق مهارات مهنية شخصية في إدارة أداء هذه الإدارة ، وانه لم يتم تعزيز استراتيجيات المعرفة في ضمان الجودة وتقمص الدور و الاستجابة فيما يتبين أن اهتمامهم يقتصر على الملموسية فقط¹⁵.

3-الدراسة الأجنبية:

دراسة (Trevor, 2014) بعنوان (an évaluation of knowledge management practices

non-profit community services organizations in australia

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، و تحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة و تحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) ، في استراليا حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات غير الربحية في استراليا، وتم اختيار عينة تتألف من 538 مواطن يعملون في 89 منظمة غير ربحية في استراليا، وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في استراليا كانت بمستوى مقبول ، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات و الهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية، ووجود علاقة طردية بين الاتصالات و البنية الإدارية و ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في استراليا.¹⁶

¹⁵-بلال جاسم القيسي: تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون. دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة. رسالة ماجستير. جامعة بغداد.2008.

¹⁶- ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. الجامعة الافتراضية السورية. تخصص إدارة الأعمال التخصصي MBA . سورية. 2019. ص7.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي غطت مختلف جوانب موضوع بحثنا ، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى ربط المتغيرين معا: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والتابع (الخدمة العمومية) فلقد ركزت الدراسات السالفة الذكر على دراسة متغير إدارة المعرفة و ربطه مع متغيرات أخرى مثل دراسة (زنيبي فريدة، 2011) و دراسة (محمد نضال الزطمة، 2011)، وركزت الدراسات الأخرى على دراسة متغير الخدمة العمومية وربطه بمتغيرات أخرى مثل دراسة (عشور عبد الكريم، 2010) ودراسة (باحماوي عبد الله، 2019) ، بينما سيتم التركيز خلال هذه الدراسة الحالية على إدارة المعرفة كمتغير مستقل و دورها في تحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع.

لا يمكن إنكار أن هذه الدراسات تلتقي في الكثير من الأحيان مع موضوع بحثنا، فلقد تناولت بعضها مختلف أطراف إدارة المعرفة وأكدت على دورها ودرست عمليات إدارة المعرفة وأبعادها وشددت على مدى أهميتها، بالإضافة إلى أن الدراسات الأخرى بدورها سلطت الضوء على الخدمة العمومية. اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المنهج والأداة والعينة وصياغة التصور المقترح مثل دراسة (بلال جاسم القيسي، 2008)، أما من حيث الأهداف فجلبها تصب حول دور إدارة المعرفة داخل المؤسسات التنظيمية وسبل الرفع من الخدمة العمومية، بينما الهدف الذي تطوق لتحقيقه هو التعرف على مدى إسهام إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الخدمة العمومية وتحسينها داخل المؤسسة. ومما لا شك فيه فإن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي، فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب : إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، كما استفادت الدراسة الحالية أيضا في اختيار الأبعاد التي قمنا بدراستها ضمن الدراسة الميدانية خاصة دراسة (زنيبي فريدة، 2011)، بالإضافة إلا أننا استفدنا من الدراسات السابقة في تجهيز و إعداد الإطار النظري للبحث خصوصا دراسة (نضال محمد الزطمي، 2011)، و(دراسة عشور عبد الكريم، 2010)، واستفدنا من جميع الدراسات في صياغة أدوات الدراسة و الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

جدول رقم (01) يوضح الفجوة البحثية للدراسة:

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1- ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغير إدارة المعرفة وربطه مع متغيرات أخرى مثل دراسة: (زنيدي فريدة: 2011)، (بلال جاسم القيسي، 2011)، (Downes ، 2014) (Trevor , 2014)	1- عدم تطرق الدراسات السابقة إلى ربط المتغيرين معا: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) المتغير التابع (الخدمة العمومية)	1- سيتم التركيز خلال هذه الدراسة على إدارة المعرفة كمتغير مستقل ودورها في تحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع.
2- ركزت الدراسات الأخرى على دراسة متغير الخدمة العمومية وربطه مع متغيرات أخرى مثل دراسة (عشور عبد الكريم: 2010) و دراسة (باحماوي عبد الله: 2019)	2- مجتمع البحث لم يخضع قبل ذلك للدراسة في هذين المتغيرين مجتمعين.	2- سيتم تطبيق هذه الدراسة في مديرية الضرائب لولاية تبسة.
3- ركزت الدراسات السابقة على مجتمع الدراسة التالي (شركة الاتصالات ، شركة الكهرباء ، الكليات والمعاهد... الخ)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

8- المقاربات النظرية:

1- المقاربات النظرية لإدارة المعرفة:

إن عولمة الاقتصاد المشاركة تفرض تحديات كبيرة على المنظمة (الجودة، القيمة، الخدمة، الإبداع، سرعة الاستجابة)، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماما كبيرا من قبل العلماء و الباحثين الذين اختلفوا في نظرتهم لهذا الموضوع،¹⁷ وفي ظل هذا الاختلاف وعدم قدرة الباحثين على وضع نظرية موحدة لإدارة المعرفة أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها و قياسها ، و يمكن التمييز بين عدة مقاربات أساسية مثل: المدخل الاقتصادي، الاجتماعي، الإداري، ومدخل تكنولوجيا المعلومات

المدخل الاقتصادي:

يقضي هذا المدخل النظر إلى إدارة المعرفة من جانب تلك الأهداف التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، باعتبارها موردا يتعين الاستفادة منها، وان المعرفة هي القدرة على الفعل ثم يجعل المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، وأصحاب هذا المدخل يؤكدون أن فهم ظاهرة إدارة المعرفة و إدراكها من المنظور الاقتصادي يمكننا من توظيف المعرف و استثمارها اتجاه تجاوز التحديات التي تواجهها المنظمات في مختلف المجالات ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه durcker عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة حيث يشير إلى: "إننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تشمل مهارات العاملين و المعلومات..الخ"

المدخل الاجتماعي:

من أهم الزوايا التي ينظر إليها هذا المدخل أن المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي، وينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة و يؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدود بل يتضمن أيضا البناء الاجتماعي المعرفي التي يتم تجسيدها داخل المنظمة من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وأشهر من تبني هذا المدخل هو Peter Seng الذي اطلق اسم (المنظمة التي تتعلم) أي المنظمة التي تهتم بالمعرفة، ويبرز المنظمة ككائن يتعلم الاستمرار و يتعلم من اخطائه و ممن حوله و ممن العاملين بالمنظمة نفسها كما يوضح انه مفهوم

¹⁷ -فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المنظمة . دروس وأسئلة مسابقات الدكتوراه و حلولها.

متاح على الموقع [http:// drive. Google. Com](http://drive.google.com) بتاريخ 2022/04/28. على الساعة 16:38.

يمكن تطبيقه على كل المنظمات باختلاف حجمها و نوعها ويطبق بالكفاءة نفسها ، ويوضح Seng انه يقع على عاتق كل منظمة مهمة الاستفادة من المعرفة الموجودة بها و توظيفها لخدمة المنظمة على افضل وجه¹⁸.

المدخل التقني:

يهتم ببناء و تطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنيين المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات ،مستودعات البيانات ، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب و غيرها ، ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الاساسية من الاجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة عن طريق الوصول إلى المعرفة و التشارك فيها¹⁹، ويرى اصحاب هذا المدخل أن التكنولوجيا هي أهم جزء في إدارة المعرفة وان التكنولوجيا المناسبة هي التي تؤدي إلى المعرفة بفاعلية ، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بطريقة افضل ستكون هي الاقدر على البقاء و الاستمرارية في ظل المنافسة المستمرة في سوق انتاج السلع و الخدمات ،فالتكنولوجيا المعلومات هي الميزة التنافسية لأي منظمة.

المدخل الإداري:

ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.²⁰ وعلى الرغم من وجود اختلاف بين هذه المداخل النظرية إلا أن هناك سمات أساسية و أفكار رئيسية تتفق فيها ذلك أن كل هذه المداخل تسعى لفهم إدارة المعرفة و التركيز على الأهداف و الغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، وتقديم الحلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة و بناء ذاكرة لها و التركيز على تبادلها والمشاركة من خلال مدخل منهجي منظم، وحسب المقاربة النظرية لإدارة المعرفة فإنها تستند على عملية البحث و الحفظ و الارتقاء بالأصول المعرفية و المعلوماتية للمؤسسة و التي هي أساس عملية الإنتاج و تحقيق الميزة التنافسية.

2- المقاربة السوسولوجية للخدمة العمومية:

¹⁸ -هاني شاهر: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق. دار الجسور. مصر. 2017. ص ص 39-42.

¹⁹ -أسامة محمد سيد علي: اتجاهات إدارية معاصرة. إدارة المعرفة . دار العلم و الإيمان. ط. 2013. ص 1. 174.

²⁰ -هاني شارد: مرجع سابق. ص ص 43.44.

حسب هذه المقاربة ترتبط المعايير المميزة للخدمة العامة بطبيعة النشاط المنجز وبشكل أدق بطبيعة الخدمات المقدمة للمواطن، في حين يرى المجتمع أن تقديم السلع والخدمات ضمن الخدمة العمومية مرتبط بتلبية حاجات محددة.

في هذا السياق، هناك خدمات مصنفة على أنها ضرورية لسير الحياة الاجتماعية، وهذا بالنظر إلى المستوى المعيشي أو مستوى ثروة المواطنين وكذا التطورات التكنولوجية الحاصلة، تأتي بعدها الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، هذه الأخيرة ليست باختيار عفوي بل تتحمل مسؤولية توفيرها نظرا لوجود قيد خاص بالتنظيم ومثال ذلك الخدمات غير المسوقة، ونجد في الأخير تلك التي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق.

وتتباين الحاجات الاجتماعية وفق الفترة الزمنية، التكنولوجية، الجماعات الاجتماعية المعنية والإيديولوجية المختارة، لكل الحاجات الاجتماعية ضمن المنهج الديمقراطي هي التي تحدد محتوى التكفل الجماعي أو محتوى الخدمات العامة.²¹

وبعد الانشغال الخاص بالمساواة المحور الأساسي للمقاربة الاجتماعية في الخدمة العمومية والتي من الممكن أن تتعداه لطلب المجانية، إذ أن المواطن يعمل على التفرقة بين الخدمات المدفوعة الأجر وتلك المقدمة بالمجان، مع تواجد الحالات الوسيطة المدفوعة بشكل جزئي، فالخدمة العمومية الإجبارية ينص عليها القانون حيث تتحمل البلديات والولايات والسلطات الجهوية مسؤولية تقديمها، وحتى الدولة وفي هذه الحالة فإن القانون يسبق توقعات المواطنين وتحديد احتياجاتهم على مستوى الخدمة العمومية.

22

²¹ -هاني شارد: مرجع سابق. ص ص43.44.

²² -كمال فار: الخدمة العمومية: المقاربة النظرية و الجذور التاريخية. مجلة المفكر جامعة الجزائر 02. جامعة الجزائر 03. المجلد الرابع. العدد 2. ديسمبر 2020. ص 188.

الفصل الثاني

الأسس النظرية حول إدارة المعرفة

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة

2. أهداف إدارة المعرفة

3. أهمية إدارة المعرفة

4. مبادئ إدارة المعرفة

5. عمليات إدارة المعرفة

6. استراتيجيات إدارة المعرفة

7. نماذج إدارة المعرفة

8. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

9. معوقات تطبيق إدارة المعرفة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة اداة لتدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، فقد اكتسبت هذه الاخيرة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، كما انصب تركيزها على ابعاد مختلفة تعبر عن طبيعة ومسار عمل إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة ونقلها ومشاركتها ونشرها بين أفراد المؤسسة، ليتم تطبيقها واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة وبما يتوافق مع أهداف التنظيم.

1- لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة:

إن الاهتمام بالمعرفة يرجع إلى بدايات خلق الإنسان ووجوده على هاته الأرض حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل بقوله تعالى في محكم تنزيله «وعلم آدم الأسماء كلها» ويقول أيضا: «وخلق الإنسان علمه البيان وجعل المعرفة أساس التفاعل و التفاضل البشري لقوله تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون".²³

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين²⁴، فقد مارسها أمناء المكتبات و المعلمين و الفلاسفة و الكتاب و المؤلفين و غيرهم، فبدون أي شكل واضح لإدارة المعرفة لا تستطيع اغلب المؤسسات أن تعمل بشكل مريح²⁵، و باعتبار هذه الأخيرة تطورا فكريا فلقد مرت بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، وهنا كانت المشكلة المركزية على المستوى النظري معروفة الا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي ، ذلك انه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة و تحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، و تزايد ادراك بعض مبادراتها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Morchan في بداية الثمانينات في القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل، ولقد تنبأ في المرحلة ذاتها رائد الإدارة بيتر داركر Durker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المنظمات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن خلال الزبائن²⁶، فقد فطن Durker في كتاباته منذ عدة عقود إلى أهمية المعرفة و الادراك المعرفي للموظفين، بوصفه القوة الرئيسية لتشغيل المؤسسات ،ومع هذا لم يكن من السهولة بمكان أن تتحكم إدارة أي مؤسسة في معلومات موظفيها بغرض الاستخدام الأفضل لها و تسخيرها لخدمة العمل، ومن ثم فقد بدأ ظهور موقع إداري جديد في المؤسسات، يضطلع به المسؤول عن تنظيم الادراك المعرفي أو ما يعرف بإدارة المعرفة²⁷، كما يضيف دراكر على هذا الوصف عندما

²³ القرآن الكريم: سورة البقرة: الآية31. سورة الرحمان: الآية 03 و04 سورة الزمر. الآية 09

²⁴سمية عامر بوران : إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. مركز الكتاب الأكاديمي.2016.ص48.

²⁵اسامة محمد سيد علي: مرجع سبق ذكره.ص08.

²⁶صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة. دار الكتب المصرية. بغداد.2005.ص32.

²⁷يورك برس: إدارة المعرفة. سلسلة المميزون الادارية. الشركة المصرية العالمية للنشر و التوزيع .

لونجمان.القااهرة.مصر.2005.ص01.

يقول أن احد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية لإدارة التحويل الذاتي، لأنها ستجد أن عليها أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وان تتعلم كيف تبدع اشياء جديدة من خلال التحسين المتواصل لنشاطاتها، والابتكار المتواصل باعتباره عملية منظمة بل ومنظمة، كما اشار دراكر إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة و الخدمات من اجل مواجهة التحدي: "أن اكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة انتاجية العاملين في مجال المعرفة و الخدمات"، بل بقاء أي منظمة في مجتمع المعرفة سيعتمد بالدرجة الرئيسة على هذين العاملين(نوعية المعرفة و إنتاجيتها).²⁸

مر الاهتمام بالمعرفة في العصر الحديث هو الاخر بعدد من المراحل خاصة مع توسع المعرفة المتاحة للمنظمات و الافراد بسبب التطورات الكبيرة و المتسارعة في مختلف المجالات ،فتاريخيا كان الاهتمام ينصب على المعرفة الصريحة أي معرفة تم تشخيصها و التعبير عنها بطريقة ما، أما حاليا فينصب التركيز على معرفة مهمة قد تقطن كليا في عقول خبراء الشركة، أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية ،وبالتالي فان اهتمام إدارة المعرفة هو محاولة انتزاع المعرفة الغنية في عقل الخبير، واعداد دليل بها بحيث يستطيع جيل تالي من العاملين الاستفادة منه. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات وتنامي المعارف النفسية والاجتماعية حول عمليات التعلم والتفكير كلاهما عاملين ساهما إلى حد كبير في تطور إدارة المعرفة في الآونة الاخيرة²⁹

وفي هذا السياق يمكن القول أن التراكم المعرفي والتطورات والتغيرات السريعة التي شهدها العالم خلال الفترة الاخيرة، اسهمت كثيرا في ولادة مصطلح إدارة المعرفة ثم توالى الكتابات والابحاث حول تطوير هذا المصطلح وتحديد مفهومه ونماذجه ووضع المقاييس التطبيقية له، وحاولت العديد من المنظمات تطبيق إدارة المعرفة في اعمالها فنجح بعضها وحقق نتائج طيبة في الأداء واخفاق البعض الاخر نتيجة لضبابية هذا المصطلح لديها.³⁰

2- أهداف إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية الإدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.

²⁸-حسني عبد الرحمان أشيمي: إدارة المعرفة الرأس معرفية بديل. دار الفجر. ط1. القاهرة.2009.ص ص 86.87.

²⁹-ناصر محمود سعود جرادات و آخرون: إدارة المعرفة إثراء للنشر و التوزيع.2011.ص ص 81.82.

³⁰-توفيق سريع علي بأسرودة: تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الغذائية اليمنية. أطروحة دكتوراه . جامعة دمشق.2006.ص39.

- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- ✓ دراسة الاوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الالية والانترنت والتقنيات.
- ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.³¹
- ✓ تحسين المعرفة الصريحة المجسدة في العمليات المنتجات والخدمات.
- ✓ استخدام المعرفة القابلة للوصول لاتخاذ القرار.
- ✓ تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق، قواعد البيانات والبرمجيات.³²
- ✓ كما تهدف إدارة المعرفة ايضا إلى تحقيق الاتي:
- ✓ اسر المعرفة من مصادرها و تخزينها واعادة استعمالها.
- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ بناء امكانيات التعلم واشاع ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الانتاج.³³

3- أهمية إدارة المعرفة: تتمثل أهمية إدارة المعرفة في ما يلي:

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليف ورفض موجوداتها لتوليد الإيرادات، وهي بذلك اصبحت الاساس في خلق الميزة التنافسية والاساس الحقيقية لكيفية بناء المؤسسة وتطويرها وإعادة تشكيلها.
- ✓ توفر الفرصة لتحسين أداء المؤسسة والحصول على الميزة التنافسية عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لتبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.³⁴

³¹-محمد خالد ابو عزام: مرجع سبق ذكره.ص28.

³²-نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات. دار اليازوري المعرفية. ط1. 2017م. ص378.

³³-صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره. ص ص 43.44.

³⁴-سامر عرقاوي وآخرون: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

- ✓ يعتمد قرار انشاء المنظمة أو المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتج والخدمة التي تقدمها وطبيعة المنافسين وقدراتهم وامكاناتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.³⁵
- ✓ تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق خفض الزمن المستغرق في تقييم الخدمات المطلوبة وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر باعتبارها اداة لاستثمار رأس المال لفكري للمنظمة.
- ✓ دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.³⁶

ومن هنا وبصورة عامة فان أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة امرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.³⁷

4- مبادئ إدارة المعرفة: يمكن ادراج أهم مبادئ إدارة المعرفة في ما يلي:

إدارة المعرفة المكلفة: فالمعرفة تمثل اصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى.

الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الافراد مع التكنولوجيا: ويتطلب هذا المبدأ المزاجية بين التكنولوجيا المستخدمة والتي لا شك بأنها تسهل كثيرا من العمليات المتعلقة بالمعرفة، وبين الافراد والكوادر المؤهلة التي بإمكانها الاحاطة بالصورة كاملة والتي قد لا تتمكن منها التكنولوجيا، مما يتيح هذا التزاوج للمنظمة تكوين بيئات مناسبة للإدارة المعرفة.

³⁵-اسامة محمد سيد علي: مرجع سبق ذكره. ص66.

³⁶-عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة و ثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي.مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية. العدد الاول. المجلد2012.28. ص 409.

³⁷-عبد الستار العلي و آخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة. ط2. الأردن. 2009. ص27.

إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية: مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي اعلى، حيث لا بد من أن يكون اجماع فيما يخص اراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة هي تحسين عملية العمل المعرفي: حيث أن الإدارة الفاعلة المعروفة يترتب عليها احداث تحسينات مختلفة لا سيما تلك المتعلقة في الاساليب والعمليات التي تستهدف المعرفة إدارة المعرفة عملية مستمرة وليس لها نهاية: مما يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية، وان إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي ابداء، فوظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية نعتقد بأننا وصلنا اليها على غرار ما هو موجود بالنسبة الإدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية.³⁸

5-عمليات إدارة المعرفة:

لقد تناولت غالبية المداخل إدارة المعرفة كعملية وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.³⁹

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات⁴⁰، فمنهم من أشار إليها بعمليات التوليد والتوزيع وتنميتها ثم تطبيقها في الأخير، كما يصنفها إلى أربع عمليات متمثلة في اكتساب المعرفة، المشاركة ونشر المعرفة ثم تطبيق المعرفة، بينما يتوسع بها الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، وهذه العمليات هي عمليات تتابعيه متكاملة فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.⁴¹

وبما انه قد اختلف الباحثون والمنظورون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات-كما أشرنا سابقا-فقد قمنا بتصنيف هذه العمليات في ستة عمليات أساسية لإدارة المعرفة

³⁸-عادل غزالي: دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري . اطروحة دكتوراه . جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2016 . . ص ص 254-259.

³⁹-سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي. مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية. ط1. أبو ظبي. 2007. ص 59.

⁴⁰-عبد الستار العلي و اخرون : مرجع سابق. ص 38.

⁴¹-نور الدين مدوري: اثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة في المؤسسة. اطروحة دكتوراه. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان. 2017. ص ص 55.56.

تشمل: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها و توزيعها ثم التطبيق، وعليه فان عمليات إدارة المعرفة الأساسية هي: (انظر الشكل رقم 01)

1- تشخيص المعرفة:

تعد عمليات تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف ففي ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى، وتعد عملية التشخيص مهمة جدا لأنه من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة و الأشخاص الحاملين لهذه المعرفة ، وبالتالي فان نجاح المنظمة في ادائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية⁴²، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة وموازنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية ، والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ، و مواقعهم.⁴³

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج الإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها، فقد اشار (Alveressan, 1993) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل أن الغامض يتمثل في الدول الذي تؤديه في المنظمة وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل واستخدام آليات الاكتشاف للبحث⁴⁴.

2- اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال ارشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي.

⁴² -جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار المناهج. . 2020م. 1441 . ص 68.

⁴³ -يناس ابو بكر الهوش : إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الاكاديمية الليبية. 2018. ص

.76

⁴⁴ -جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية. ط1. عمان. 2013م. 1434هـ.ص65.

ومع كل ما سبق يجب الأخذ بعين الاعتبار أن اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة و تكون نافعة و مهمة للمنظمة وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة ثم تخزينها و استرجاعها على افضل وجه ومن ناحية أخرى فان عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى فكل منظمة تكتسب المعرفة و تفهمها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها،⁴⁵ وباختصار فان اكتساب المعرفة يعني خلق معرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المنظمة، وهي قدرة المنظمة على تطوير افكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة الصريحة و الضمنية ومزجها من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.⁴⁶

3- توليد المعرفة:

وتعني خلق واكتشاف واكتساب المعرفة، اذ اشار(Nomaka& Tukeuchi,1995) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات:

✓ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

✓ تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك، وقدم (Cohen&levintal,1990) نموذج لاكتساب المعرفة يعتمد على البحث والتطوير ويؤكد على

ثلاث نقاط جوهرية:

أ- أن توليد المعرفة هو جهد بشري.

ب-تأثير الابعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة.

ت-الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.⁴⁷

وبمعنى اخر فعملية توليد المعرفة تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار، واكتساب، وشراء المعرفة والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكاملة في اذهان وعقول المبدعين واجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وانما

⁴⁵-عبد الله حسن مسلم. إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. دار المعترز . عمان . 2015م .ص.37.

⁴⁶-الطاهر احمد محمد علي: إدارة المعرفة و اثرها على الابتكار التسويقي: دراسة على القطاع المصرفي السوداني. المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية و المالية.جامعة القصيم. المملكة العربية السعودية. المجلد 4. العدد الاول.2021. ص 123.

⁴⁷-عادل مجيد عيدان العادلي. حسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية. دار غيداء للنشر و التوزيع.

القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصحيحة الظاهرة والضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج⁴⁸، وتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.⁴⁹

4-تخزين المعرفة:

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة الا انها قد تكون عرضة لتفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر السبيل في الوصول اليها، ومن هنا فان تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، وعادة ما يشار إلى هذا العنصر باسم الذاكرة التنظيمية و تعرف بانها الطرق التي تعرف من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته في الأنشطة التنظيمية الحالية ، و تصنف إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية والتي تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل ارشيف المنظمة و تقاريرها السنوية وما شابه ذلك و الذاكرة العرضية وتعني المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ القرارات المحددة في مكان ووقت محددين .⁵⁰

وتشمل عمليات خزن المعرفة الاحتفاظ والصيانة والبحث والوصول والاسترجاع ومخازن المعرفة وهي ضرورية خاصة بالمنظمات التي يكون معدلات دورات العمل فيها عالية، وتعمل انظمة قواعد المعرفة على تخزين المعرفة من مصادرها المختلفة لاستخدامها في مساعدة الافراد على العمل بفاعلية.

وأن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار (Nivigation) الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة اذ قد تكون المعرفة مخزونة في عقول الافراد أو تقارير المنظمة أو انظمة وقواعد البيانات⁵¹.

5 -توزيع المعرفة:

⁴⁸-خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس: إدارة المعرفة: مفهومها واهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها.

متاح على الموقع . 2014 gsla . http:// dx. Doi. Org / 10. S 339 / q p roc . بتاريخ 2022/02/17 . على الساعة 20:30

⁴⁹-زلماط مريم: دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بسونطراك فرع STH. رسالة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان. 2010. ص58.

⁵⁰-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة المعرفة . الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة. 2020م. ص 33.

⁵¹-حكمت رشيد سلطان. .هنار ابراهيم امين بامرني: إدارة الانتاج و العمليات:نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة (CIMS)، دار الاكاديميون. 2021م . ص 191.

تتمو المعرفة بوصفها موجودا بزيادة الاستخدام و المشاركة، وبتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين الاشخاص لذا تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة و توزيع المعرفة والتي تشمل : التوزيع و النشر (distribution)، و المشاركة (sharing)، و التدفق (flow)، و النقل (Transfer)، و التحريك (Moving)⁵²، و الغرض ايصال المعارف لكل أفراد المؤسسة بحيث أن اقتصارها على أفراد و فئات محددة يفقد الإدارة قيمتها، فتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، و ينبغي على الأفراد و الشركات أن يجددوا معرفتهم، وانه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصحيحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت) فان المؤسسات لا زالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهذا ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة⁵³.

وخلال هذه العملية يجري توزيع للمعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل عن طريق التعليم و البرامج التدريبية و النظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة و شبكات الأعمال الخبيرة، و يتم توزيع تلك المعرفة داخل المنظمات بشكل شامل لتشمل الأفراد و الإجراءات و التكنولوجيا و المنتجات من سلع و خدمات مختلفة⁵⁴.

6- تطبيق المعرفة:

أن هذه العملية تعتبر هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، حيث تصبح فيها المعرفة و توظيفها أهم وسيلة في انجاز الاعمال بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة و تتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

إن المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للأخرين، و التعلم يأتي عن طريق التخزين و التطبيق، فتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي و المشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة

¹ -احمد الشياح. عنان ابو حمور : مفاهيم ادارية و معاصرة . دار الأكاديميون.2014. ص173.

⁵³ -زين جابر: دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة. اطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر . بسكرة. 2019. ص 33.

⁵⁴ -ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي. دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. 2008. ص29.

جديدة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة، كما أن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذ قياساً بما هو متوافر لديها.⁵⁵

إن الجانب الجوهري من وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها، ومن هنا يؤشر دعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق دمج المعرفة في الإجراءات المنظمة⁵⁶، باعتبارها مجالاً متعددًا للأنظمة وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي:

أ- الخطوة الأولى: هي تحديد المعرفة الأزمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية ونجاح المنظمة.

ب- الخطوة الثانية: هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون الرأس مال الفكري، والذي تحزره فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.⁵⁷

ذكرنا في الشكل (رقم 01) إن دورة حياة المنظمة تمثل بحركة حلزونية تتحرك في نشاطات تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة Knowledge Implementation، و تبدو المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، أي بداية لولادة معارف و مهارات جديدة، فتطبيق المعرفة ليس نهاية مطاف، وإنما ه مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة و المهارة الانسانية و التنظيمية و التقنية.⁵⁸

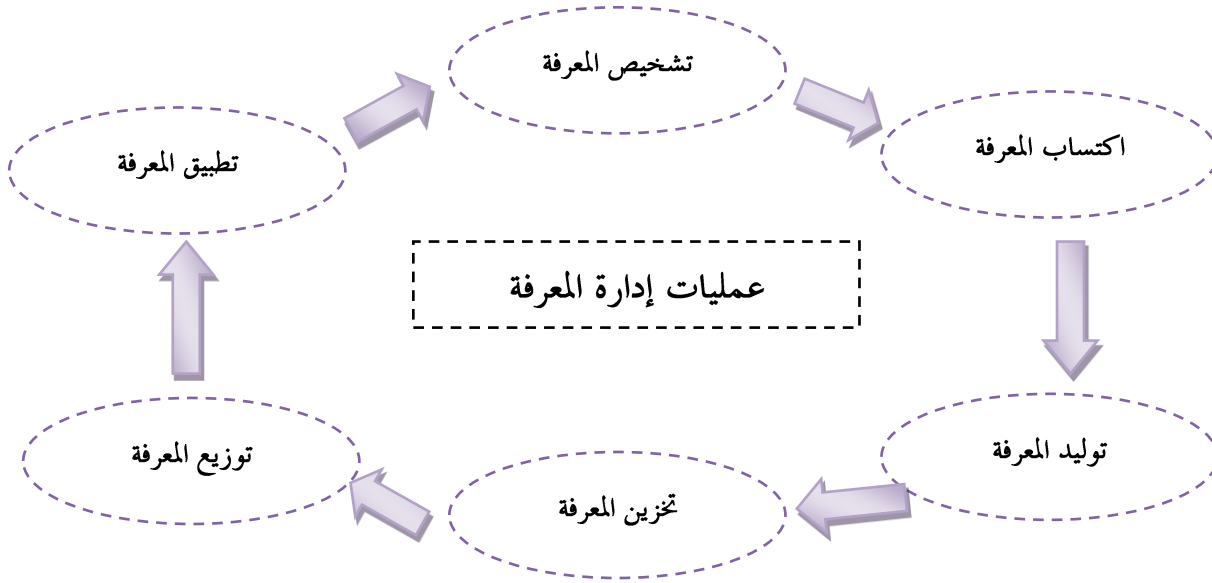
⁵⁵ -عبد الرحيم عمر محمد علي: إدارة المعرفة و دورها في الأداء المؤسسي. مذكرة ماجستير. جامعة شندي. السودان. 2015. ص 33.

⁵⁶ -عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. دار اليازوري. 2020. ص58.

⁵⁷ -عبد الله حسن مسلم: مرجع سبق ذكره. ص39.

⁵⁸ -سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره. ص ص 47.48.

الشكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية⁵⁹

6- استراتيجيات إدارة المعرفة:

شهد العالم مؤخرًا توسعًا في الإدراك بأن إدارة المعرفة هي مصدر رئيسي للنمو الاقتصادي و تحقيق الميزة التنافسية، أن معظم الشركات الكبرى عالميًا أدركت الآن الأهمية الحيوية للمعرفة في الأعمال، إلا أن بالرغم من ذلك فإن الصعوبة تكمن في صياغة استراتيجيات لإدارة المعرفة وإجراء المبادلات الصحيحة ما بين هذه الاستراتيجيات لاختيار ما هو ملائم منها للمنظمة، وبهذا الاتجاه يشير (Bertels,1996) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية أعمال للمنظمة، يتطلب من المنظمة إعادة تعريف استراتيجياتها و الهيكل التنظيمي وتقييم الأداء، كما يشير (harihan,2002) إلى أن استراتيجيات إدارة المعرفة التي لا ترتبها باستراتيجية الأعمال فإنها على الأرجح سوف لا تحقق النجاح و يؤكد (haggie and kingston) أن هناك حقيقة واحدة اتفق عليها هو أن المواقف المختلفة التي تمر بها المنظمات تتطلب استراتيجيات مختلفة الإدارة المعرفة إلا أن مدى الاختلاف الواسع لهذه

⁵⁹ - غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة باتنة

الاستراتيجيات قد جعل الأمر محيراً وغير واضح خصوصاً عند اختيار استراتيجية إدارة المعرفة لموقف معين.⁶⁰

يجب أن تتوافق استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويجب أن توائم المنظمة ما بين استراتيجية إدارة المعرفة وبين مهمتها وأهدافها، حيث يجب أن يعكس أهداف واستراتيجية في المنظمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تتسجم مع مواردها وثقافتها وتقنياتها ومهاراتها بما يحقق أهداف المنظمة، حيث أن الانسجام ما بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة سيكسبها ميزة تنافسية.⁶¹

تبعاً لذلك اقترح wig ثلاث استراتيجيات لإدخال المعرفة في منظمات وهي على النحو التالي:

- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: ويمكن استعمال واستخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها.

- استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة لكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة، أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسرعة.⁶²

ومن المعروف في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حسب ما قدمه Nonoka عام 1991 بأن المؤسسات توظف استراتيجيتين هما:

استراتيجية الترميز (codification stratégie) :

⁶⁰- خالد احمد محمود علي: اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي. ص209.

⁶¹- بسام فتحي الذيابات: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختيار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن. 2016. ص163.

⁶²- بسام غواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء. عمان. 2008. ص ص 143.144.

هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف و التحديد والقياس والنقل و التقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها لأعمالها المختلفة، فهي تعتمد علي درجة اساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها و الاعمال التي تقدمها للزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الافراد التي تستخدمهم فيها ، كما تسمى ايضا بنموذج "مستودع المعرفة" تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق وتجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد لكل المستودع و فيما بعد من المستودع إلى الفرد وان بعض المؤسسات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز و تخزين و اعادة استخدمت المعرفة، وبالتالي فان هذه الاستراتيجية هي بمثابة الاسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لان المعرفة المرزمة يعاد استخدامها مرة بمرّة بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها كما تسمى ايضا باستراتيجية " التقنين-التعقيد".⁶³

استراتيجية الشخصية (Personalization stratégie):

فهذه الاستراتيجية تتضمن مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة من خلال تطوير شبكات عمل تربط الافراد ببعضهم، وتركز على التفاعل بين الافراد وجها لوجه لتبادل المعرفة وللحصول على مقترحات ابتكارية لحل المشكلات الاستراتيجية، ولا تتطلب استثمارات ضخمة في مجال تقنية المعلومات وتستخدم هذه الاستراتيجية الجماعات، و المؤتمرات و منتديات النقاش.⁶⁴ كما تسمى استراتيجية الشخصية ايضا بنموذج "شبكة المعرفة «لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الافراد وبدلا من ذلك فان الافراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم اثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم والجدول التالي يوضح اوجه الاختلاف بين الترميز والشخصنة»⁶⁵:

⁶³ - حرنان نجوى: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. اطروحة دكتوراه. جامعة

محمد خيضر. بسكرة. 1987. ص ص 106.105.

⁶⁴ - بسام فتحي الذيابات: مرجع سبق ذكره. ص163.

⁶⁵ - حرنان نجوى: مرجع سابق.ص106.

جدول رقم(02): مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة

الترميز	الشخصنة	اوجه الاختلاف
المعرفة الصريحة توثيق و تنسيق المعارف الحالية للأفراد.	توليد المعرفة الضمنية وتطبيقاتها.	نوع المعرفة
ثقافة التوثيق والترميز.	ثقافة تشاركية.	نوع الثقافة
(الاشخاص إلى الوثائق) تطوير النظام الالكتروني للتوثيق يرمز-يخزن-وينشر ويسمح بإعادة استعمال المعارف.	(الاشخاص إلى الاشخاص) تطوير الشبكة البشرية مما يوافق تقسيم المعارف الضمنية.	استراتيجية إدارة المعرفة
الاستثمار المكثف للتقنية يقصد ربط الاشخاص بالمعرفة المرمزة وتحويلها.	استثمار معتدل في تقنية المعلومات يقصد تسهيل الحوار وتبادل المعارف الضمنية.	مصادر المعلومات
ميزة قصيرة الامد.	ميزة طويلة الامد.	المدة
مكافأة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد.	مكافأة الافراد مباشرة لمشاركتهم في المعرفة. تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة من آخر لآخر.	الموارد البشرية

المصدر: حرنان نجوى

7- نماذج إدارة المعرفة:

أن الدراسات التي تهتم بإدارة المعرفة على الصعيد الأكاديمي، أنتجت العديد من نماذج إدارة المعرفة. والتي تحاول أن تنتشر وتطور خصائص المعرفة لكي تتمكن من تقييم الطرق و التقنيات الإدارية، وان

هذه النماذج تنظر إلى المعرفة على انها كيان بخصائص مميزة أو ينظر اليها على انها تكامل كامل⁶⁶، وفي إطار ذلك قدم العديد من الباحثين نماذج متنوعة و ذلك في محاولة تبسيطية لفهم و توجيه أنشطة هذه الإدارة و طبيعة عملها في المؤسسات، وكان هدفهم الاسمي هو التوجه الصحيح الذي يقود المنظمات للمسار الاستراتيجي المعرفي و ما يتوافق و أهداف هذه المنشأة وحتى تواكب تغيرات العصر من اليات مستعدلة ونظم عمل دقيقة،⁶⁷ ولكن هذه النماذج تباينت في تركيزها على جانب أو اكثر من عمل المؤسسة و بما يعكس طبيعة عملها فنجد أن بعضها ركز على العائد المالي التجاري(المؤسسات التي تعتمد الربحية في عملها)، وبعضها الاخر ركز على تحسين أداء الاعمال بما يوازي عمليات تحسين الأداء بصرف النظر عن نوع المؤسسة ، و بعضها الاخر ركز على الجانب المعرفي للمؤسسات، ومن ابرز النماذج التي ظهرت في هذا المجال نجد⁶⁸:

1- نموذج (wig,1993) :

يحقق هذا النموذج أهداف رئيسية وهي بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة واستخدام المعرفة، ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة ، أي انها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي، كما يمكن الرجوع للخاف و تكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، والاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد والافراد، وقواعد العرفة المحوسبة، أما تجميع المعرفة فله اشكال عدة مثل الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة اعتمادا على الموقف.

يلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج الوظائف الاساسية و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات و الافراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن ان تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، يركز هذا النموذج على تحديد و ضبط

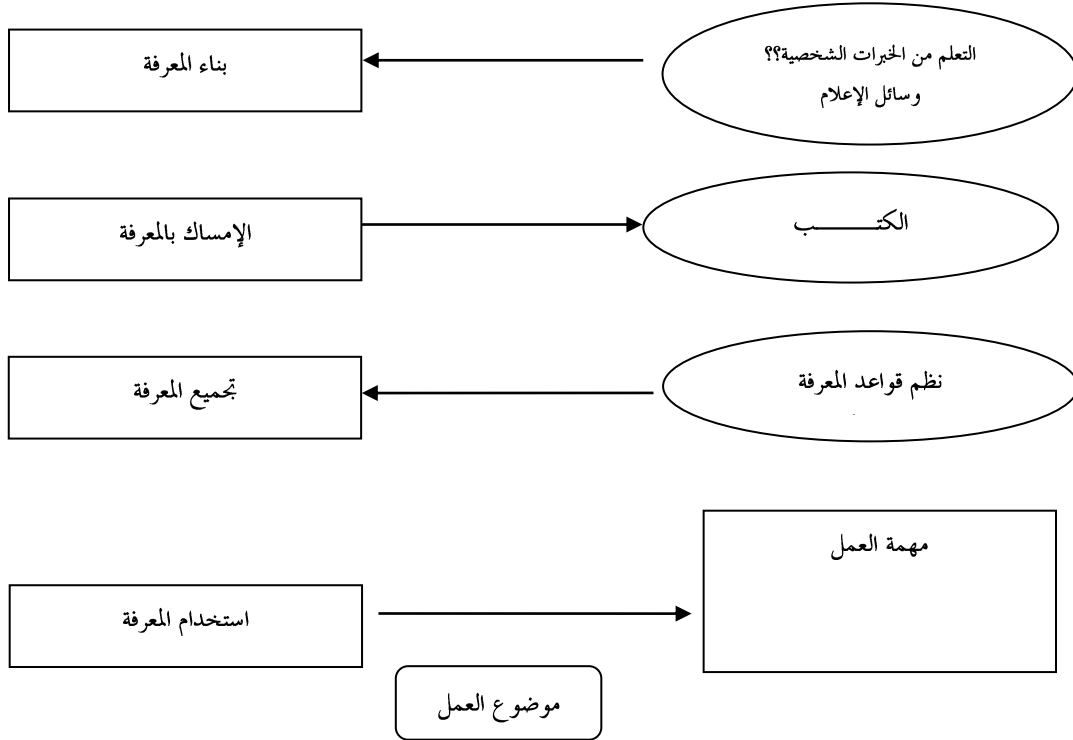
⁶⁶ - زكريا النوري: احمد علي صالح. الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال-قراءات و بحوث. دار اليازوري. 2009. ص 283.

⁶⁷ - سيف الدين سبتي: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة. مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة . 2016. ص 47.

⁶⁸ - فيصل علوان الطائي. اميمة حميد العادلي: استراتيجيات إدارة المعرفة و الاستراتيجية الامثل الإدارة المعرفة في المكتبات الجامعة العراقية. دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد 36. المجلد 09. تموز 2014. ص 32.

الوظائف و النشاطات التي تتهمك بها المنظمة و الأفراد لإنتاج المنتجات⁶⁹ والشكل التالي يوضح نموذج (Wig) :

الشكل رقم(02): نموذج wiig:



المصدر : الأمين حلموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية⁷⁰

2- نموذج البنك الكندي التجاري:(candian Imperial Bank of commerce) :

ويركز هذا النموذج على مفهوم الثقافة المعرفية (knowledge culture) ونشر القيم المعرفية، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة.

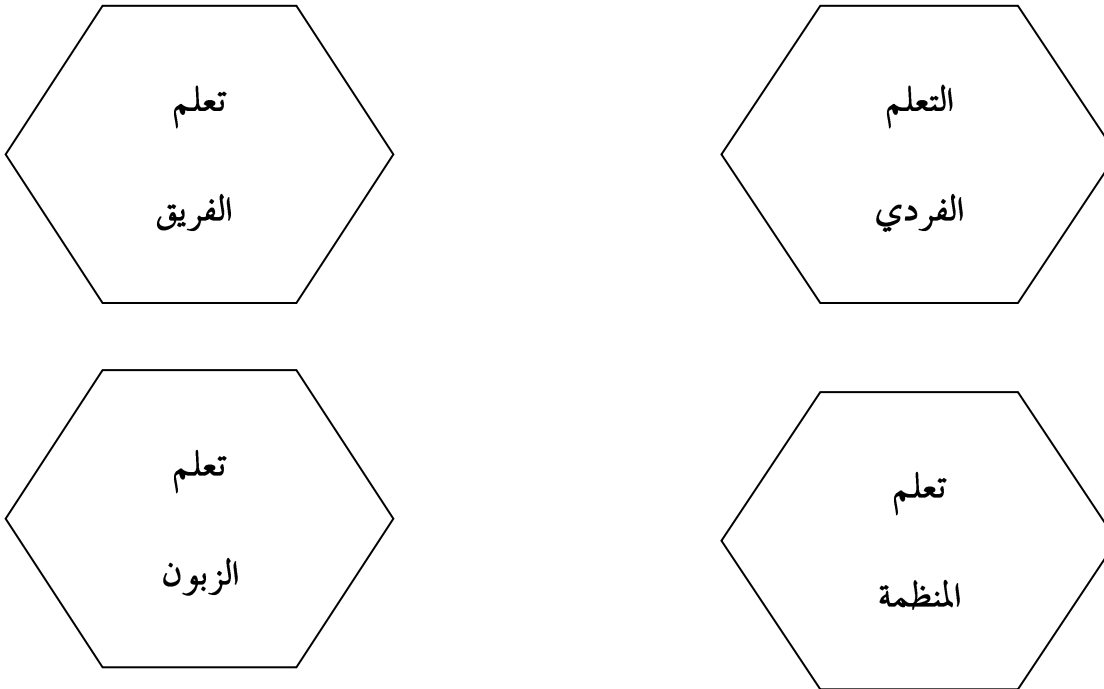
وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تكمن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

⁶⁹ - حسين موسى قاسم البنا . نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. دار الايام. ط1. عمان. 2014. ص 79.

⁷⁰ - الأمين حلموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2017. ص 17.

- 1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر مع الأفراد أنفسهم.
- 2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- 3- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- 4- تعلم الزبون: أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) زبون في دورات عامة.⁷¹

الشكل رقم (03): نموذج البنك الكندي التجاري:



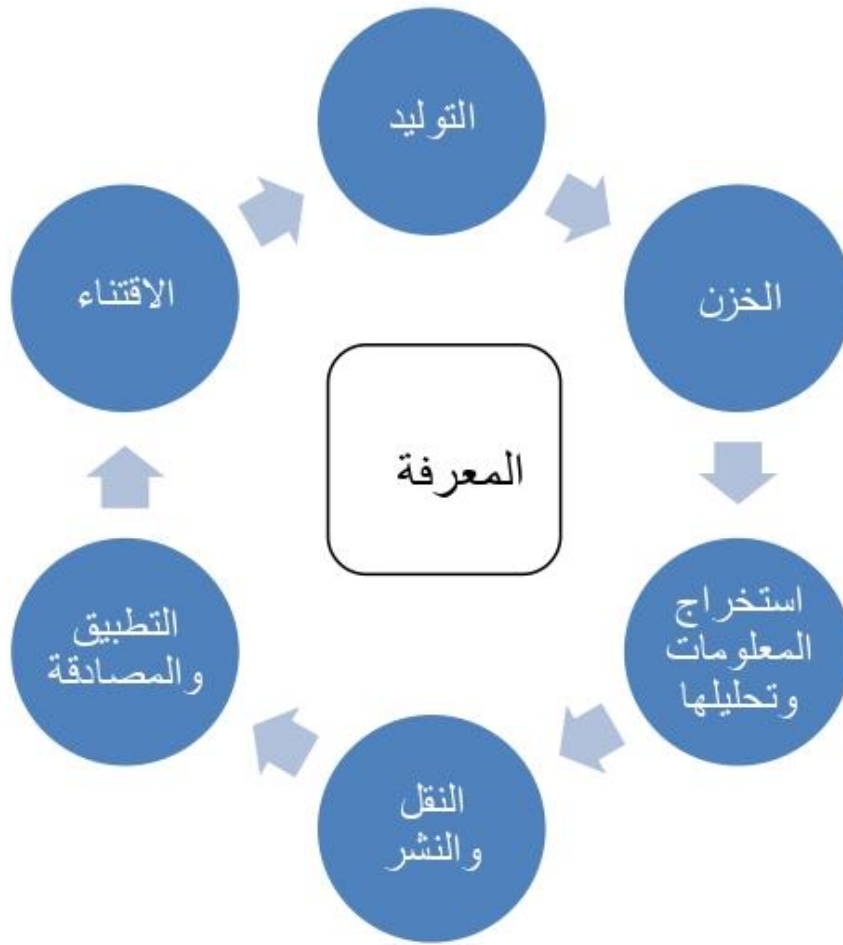
المصدر: الامين حلموس: مرجع سابق، ص 70.

3- نموذج ماركوت (Marquardt) :

- اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخل نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمات، ويتألف النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية المتسلسلة: 1- اكتساب المعرفة، 2- توليد المعرفة، 3- تخزين المعرفة، 4- استخراج المعلومات و تحليلها، 5-

⁷¹ - باسل حسن العزاوي: دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. العدد 42، 2014. ص 70.

النقل و النشر، 6- التطبيق و المصادقة، و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست، وتفاعلها، وبالتالي فان هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة و كل قناة لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة و باستمرار لعمليات مراجعة، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من تلك المراحل⁷² و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.



الشكل
رقم(04):
نموذج
ماركوت
(Marquadt
:

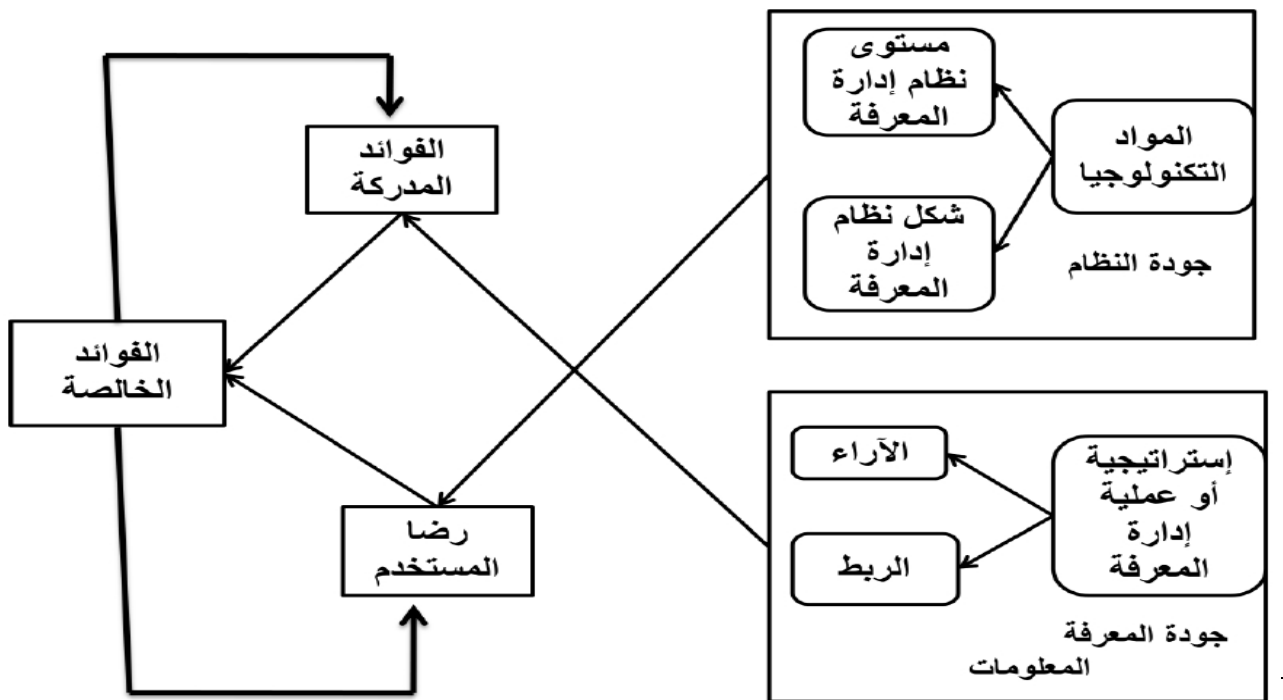
⁷² - حسين موسى قاسم البنا : نعمة عباس الخفاجي. مرجع سبق ذكره. ص ص 78.79.

المصدر: احمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية⁷³

4- نموذج جينكس واولفمان:(jenneux & oflman) يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: وضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لدى كل من تستخدمه المنظمة.
- رضا المستخدم: ويوضح المستوى الذي عنده يحقق لنظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدميه.
- الفوائد الممكنة: حيث تقاس القائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.
- الأثر الجمعي: حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.⁷⁴

الشكل رقم(05) نموذج Jenneux & oflman الإدارة المعرفة:



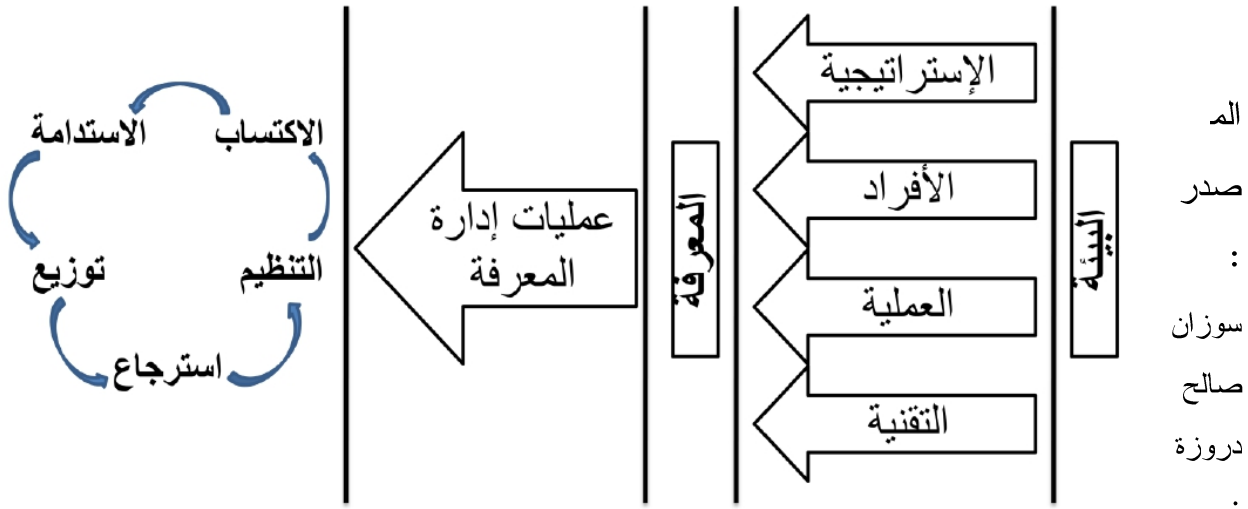
⁷⁴ - عادل غزالي: مرجع سبق ذكره. ص 309.

المصدر: غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية⁷⁵

5- نموذج Duffy :

الذي ينطلق فيه من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطلاقة و النشاط من البيئة الخارجية من خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد و العمليات والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة، وعمليات وهيكلة التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وإدارة المعرفة تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كليهما، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لأنه الجانب الجوهرى فيها، ويتم الحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة⁷⁶.

الشكل رقم (06) نموذج إدارة المعرفة عند Duffy:



العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردني⁷⁷

⁷⁵ غضبان ليلي: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمجمع صيدال . اطروحة دكتوراه. جامعة باتنة 01. 2018. ص 106.

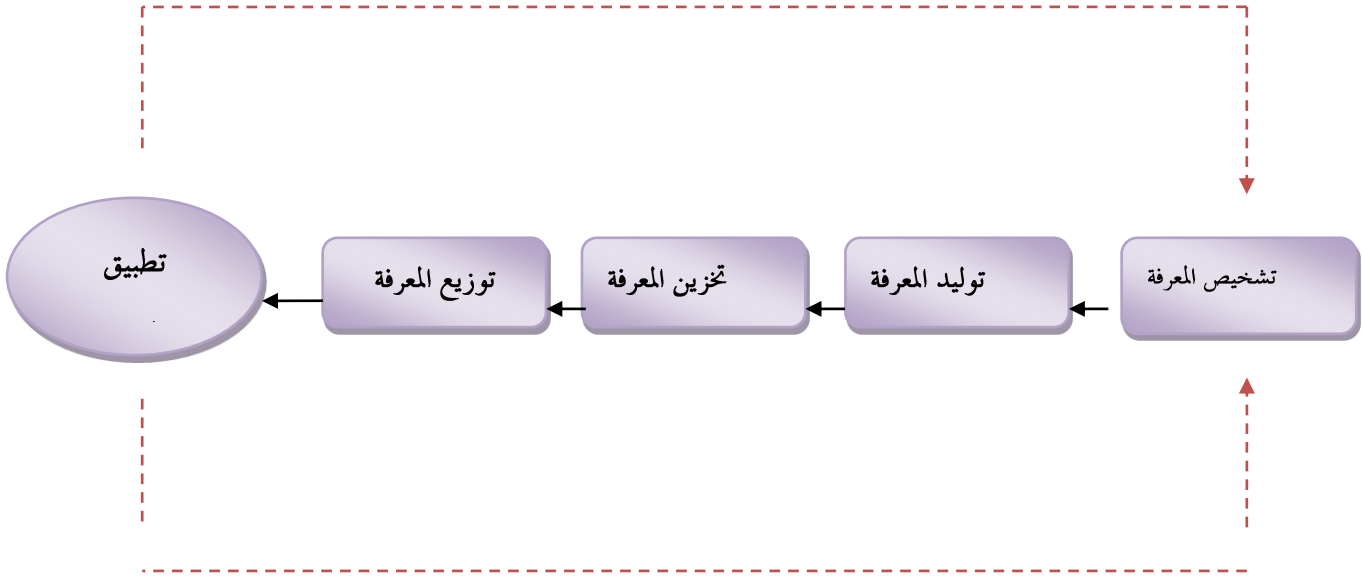
⁷⁶ -إسامة خيري: إدارة الأبداع و الابتكارات . دار الراهبة. . عمان. 2012. ص 195.

⁷⁷ سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردني. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا. 2008. ص 136.

6- نموذج (Franhofer):

استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين (Heisig, vorbek) في دراستهما المسحية وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها،⁷⁸ والتي حددها النموذج في خمسة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة تتمثل في : تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة و يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج Franhofer لإدارة المعرفة



المصدر: داسي وهيبية: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.⁷⁹

8 -متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من اجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة

⁷⁸ - الامين حلموس: مرجع سبق ذكره. ص 73.

⁷⁹ المصدر: داسي وهيبية: إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجستير. جامعة دمشق. سوريا. 2006. ص 52.

من المعرفة، حيث تعتبر الموارد البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم الدعائم التي تركز عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وهي كالاتي:

1- الموارد البشرية:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها⁸⁰، فهي محور عمل إدارة المعرفة فالقوى البشرية هي التي تتلقى المعرفة بالتعلم وهي التي تعيد إنتاجها و تطبيقها ولهذا تركز المؤسسات على الكفاءات البشرية أو ما يسمى رأس المال البشري لأنها القادرة على تفعيل المعرفة وإنتاجها، ويعين رأس المال البشري "المهارات والمعرفة والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة في المؤسسة أو في المجتمع بحيث تجعلهم أكثر إبداعا و إنتاجية"⁸¹، فتوفير الموارد البشرية اللازمة يعد مطلب أساسي لا غنى عنه لإدارة المعرفة، وهم يعرفون كذلك بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها.⁸²

2- الهياكل التنظيمية:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات و التسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.⁸³

ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين : المركز و الأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع

⁸⁰- توفيق صراع: إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر 03. 2014. ص36.

⁸¹- بوزيد لؤي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر 03. 2014. ص 55.

⁸²- توفيق صراع. مرجع سابق. ص 36.

⁸³- محمود عطا عمر المدهون: عمليات إدارة المعرفة و علاقاتها بتميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الاقصى. غزة. 2014. ص 29.

الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعا، لان مرورها عن طريق المركز يكون سريعا أيضا.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي)، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت وذلك لان الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدريجية ويكون دور المركز لجميع

المعلومات بنفسه ولنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها و معلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.⁸⁴

3- الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم و المعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم و توقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، و تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة و العوامل التي تساعد على تبني مفهوم إدارة المعرفة⁸⁵، فحسب واحدة من الدراسات التي قام بها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى الموائمة مع ثقافة المنظمة، فهو يعد مطلباً ضرورياً، أي يجب أن يكون هناك ربط بينها وبين القيم الجوهرية للمنظمة⁸⁶، من خلال خلق ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها و تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة

⁸⁴ - محمد صالح و بلقاسم تويبة: إسهامات المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف 13/12-14/2011. ص 10.11.

⁸⁵ - السيد مبروك ابراهيم. الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الاسكندرية. 2013. ص 181.182.

⁸⁶ - محمد عبد الحفيظ يوسف: إدارة المعرفة لدعم النمو. العيكان للنشر. الرياض. 2013. ص 48.

بالمعرفة و الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة و لتحقيق هذه المتطلبات لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على تشارك المعرفة و هذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية و نقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.⁸⁷

4- تكنولوجيا المعلومات والاتصال (البنية التحتية):

أن جمع اكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المنظمات، وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها و سرعة جمع هذه المعرفة و التقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن انجاز مثل هذه المهام و الاعتماد على العقول البشرية فقط، خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر⁸⁸، حيث أصبح لا يمكن أن تقوم دعائم إدارة المعرفة دون توفر هذه البنية المتمثلة أساسا في الحواسيب و البرمجيات المختلفة الخاصة بذلك على غرار محركات البحث الالكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، فنجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من استفادة على قاعدة بيانات ومعلومات عصرية و تواكب التطورات الحاصلة، حيث أن القاعدة التقنية تعتبر ضرورية تضطلع بمهمة تزويد وتبادل المعلومات المختلفة داخل التنظيم، والقاعدة التكنولوجية هذه تستخدم في كونها يمكن أن نبني عليها ما يلزم من خطط و أهداف وطرق تنفيذ و رقابة على التنفيذ، الأمر الذي يتضمن نجاح المشروع و إدارته و ضمانا للاستفادة من البيانات أفضل استفادة ممكنة، الأمر الذي يضمن نجاح تطبيق إدارة المعرفة، ومنه نجاح المنظمة ككل.⁸⁹

9 - معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، وقد أشار coakes أن هناك منظمات عديدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، و توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل⁹⁰، والتي قد تكون معوقات تنظيمية ، إدارية أو تكنولوجية و نذكر منها ما يلي:

⁸⁷ - محمود عطا عمر المدهون: مرجع سبق ذكره. ص30.

⁸⁸ - احمد محمد عثمان ادم: مرجع سبق ذكره. ص41.

⁸⁹ - عادل غزالي: مرجع سبق ذكره. ص265.

⁹⁰ - صبري محمد عوض ماضي: اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. الجامعة الاسلامية. غزة. 2011. ص71.

- ✓ تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة وتجاهله للمعرفة الضمنية
- ✓ عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين على الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنهم من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم.
- ✓ قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلا من مشاركتها الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.⁹¹
- ✓ ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمة العامة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.⁹²
- ✓ عدم المقدرة على فهم الحدود التي تفصل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تداخل بين كلا المفهومين مما يجعل الوصول إلى المعرفة أمرا في غاية الصعوبة.
- ✓ قيام بعض المنظمات بالاعتماد على معارفها من المصادر الخارجية المنظمة أو المنظمات الأخرى وعدم استغلال المعارف الموجودة داخل المنظمة سواء كانت معارف ضمنية أو معارف صريحة لدى العقول البشرية العاملة لديها.⁹³
- ✓ الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.⁹⁴
- ✓ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المختلفة عبر الحوار.
- ✓ الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.

⁹¹ - طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال- حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة دكتوراه. جامعة الجزائر 03. 2011. ص86.

⁹² - غضبان ليلي. مرجع سبق ذكره. ص109.

⁹³ - علي محمد المخيزيم: اثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي- دراسة تطبيقية في البنوك الاسلامية الكويتية. جامعة ال البيت. الكويت.

2016. ص 16.

⁹⁴ - ايناس ابو بكر الهوش: مرجع سبق ذكره. ص 76.

✓ إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا لأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم الاهتمام بهذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج المنظمة.⁹⁵

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن إدارة المعرفة تعد أساسا لضمان البقاء والنمو داخل المؤسسة، وذلك بفضل مساهمتها في الرفع من ادائها وفعاليتها، كما أن أهمية إدارة المعرفة ازدادت مع تزايد الأهداف المعرفية التي تعمل تلك المؤسسات على تحقيقها، وأيضا بزيادة حجم الدور الذي تلعبه المعارف والمعلومات التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، وبذلك أصبحت إدارة المعرفة ركيزة أساسية وأداة لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية.

⁹⁵ - زلماط مريم: مرجع سبق ذكره. ص 68.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للخدمة العمومية

تمهيد

1-لمحة تاريخية عن الخدمة العمومية

2 - أهمية الخدمة العمومية

3 - انواع الخدمة العمومية

4 -معايير الخدمة العمومية

5 -مميزات الخدمة العمومية

6 -مبادئ الخدمة العمومية

7 -دواعي تحسين الخدمة العمومية محليا

8 -اليات تحسين الخدمة العمومية محليا

9 -معوقات تقديم الخدمة العمومية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد موضوع الخدمة العمومية من المواضيع الهامة التي احتلت الصدارة في العديد من المجتمعات، نظرا لما لها من مكانة بارزة وباعتبارها أحد المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات العمومية لخدمة الافراد والعمل على تلبية احتياجاتهم، حيث انها تشمل كل المجالات الحيوية والضرورية لتطور حياة الافراد والمجتمع على حد سواء، حيث تطورت هذه الخدمات وتتنوعت مع تطور المؤسسات ووظائفها وأدائها.

1-لمحة تاريخية عن الخدمة العمومية:

تعود الجذور الاولى لمفهوم الخدمة العمومية إلى العصور القديمة، فمصطلح المدنية عند ارسطو الذي كان يقوم على التجمع السياسي يتجسد في مجموعة من الخدمات لتحقيق وحدة من المواطنين، ولكن تحقيق فكرة المصلحة العامة يبرر في النهاية خضوع المواطنين للقوانين و الواجبات في إطار هدف إقامة مدينة واضحة ومنظمة، في حين نجد أن جمهورية روما قد ميزت بين المنفعة العامة و المنفعة الخاصة، حيث ارتبط المجال الخاص بالمجتمع المدني، أما المجال العام فقد ارتبط بالحكومات (الامن على سبيل المثال)، الذي يفرض مجموعة من القوانين على المواطنين.

أما في العصر الاقطاعي، فقد ارتبطت فكرة الخدمة العمومية بمصلحة السيد الذي كان يحتكر ويفرض القضايا التي تتعلق بدفع الضريبة لاستخدام اللوازم (الافران، الطاحونان، المصاهر على سبيل المثال...)، لكن ارتبطت كذلك بالمواضيع التي تتناول فكرة الضمانات مثل قانون استخدام لتعيين سيد اخر، في حالة الانقطاع، وكذا درجة تقديم الخدمة و التسعير الموحد. وفي هذا الإطار حدد الاستاذ ميستر Mestre ثلاثة ابعاد في النظام الاداري لخدمات المصلحة الجماعية، الاحتكار، التجانس في أداء الضريبة، بالإضافة إلى ضمان استمرارية الخدمة والمساواة في التعامل مع المستخدمين مع الغير⁹⁶.

وحسب شوفاليه Chevallier 1878 فإن مفهوم الخدمة العمومية قد نتج عنه مفهوم المنفعة العامة، حيث أدركتها الكنسية خلال القرن التاسع عشر كقاعدة شرعية لتطبيق السلطة العامة، وهذا المفهوم تم التعريف به من قبل توماس داكي Thomasd aqui فهي حسبه تمثل نقطة تقارب كل المنافع الخاصة حتى إذا كانت في حالة وجود بينها فروقات عالية. ففكرة الخدمة العمومية هي بطبيعة الحال تعني خدمة الصالح العام، وهي تشكل مهمة الحكومات، وتبرير للسلطات التي تنظمها. حينئذ، فقد ظهر مفهوم الخدمة العمومية إلى حد كبير كأداة تحقيق للروابط الاجتماعية، ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الدولة دائماً ب بروز الامة في وحدتها وشموليتها...، الذي بدوره يتطلب وجود بعض الأنشطة الضرورية لتأكيد الرابطة الاجتماعية، و تطور الفرد بموضوع جديد في الحقوق، تتكفل به الدولة و ذلك من خلال ايجاد المسيرين للخدمات العمومية⁹⁷.

⁹⁶ -william sabadie : contribution de la mesure de la Qualite percue d un service public , These doctorat en sciences de Gestion, Universite des sciences sociaux de Toulouse, 12 Decembre 2011, p 21,22.

⁹⁷ -كمال فار : مرجع سبق ذكره. ص 183.

2- أهمية الخدمة العمومية:

تتلخص أهمية الخدمة العمومية في ما يلي:

- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع:

فالفرد يحتاج إلى الصحة ، التعليم ، الماء ، الكهرباء، السكن، و محيط نظيف ولكي يكون إنسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية و النوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة .

- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن: حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة و ينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.⁹⁸

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي : إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو و تطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل و الإنتاج و يسهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى و المطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار و تتطلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية والاستمرار في تقديمها لعموم أفراد المجتمع .

- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع:

كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل و الناتج القومي و معدل دخل الفرد، وأصبحت اليوم مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن... الخ.

²- غنية نزلي : دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد12، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، جانفي2016، ص ص 182-183.

كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها فالدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية و القطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.⁹⁹

3-أنواع الخدمة العمومية:

بسبب التطورات الاقتصادية والتطورات الاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات تعددت متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات منها:

أ- الخدمات الإدارية: وهي جميع الخدمات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية، الهدف منها ضبط وتنظيم الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالمواطنين، ولقد تزايدت هذه الخدمات التنظيمية بشكل كبير وهذا باتساع نشاط الأفراد، وتعتبر مراكز الشرطة وقوى الأمن والمحاكم ودور القضاء المراكز المكلفة والهامة بتسيير عمليات الضبط إلى جانب الأجهزة الإدارية المعنية الأخرى، ومن الأمثلة على هذه الخدمات:

- ضبط وتنظيم الأحوال الشخصية لأبناء المجتمع.
- ضبط وتنظيم الجوانب الأمنية وحماية الممتلكات من السرقة والاعتداءات والحد من الجرائم.
- ضبط وتنظيم الشؤون التوظيفية لشغل الوظائف الإدارية.
- ضبط وتنظيم الشؤون والأنشطة السياسية في المجتمع (القواعد، اللوائح...)¹⁰⁰.
- الخدمات الاقتصادية: وهي جميع الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن وتحقيق احتياجاته الأساسية ومن أهمها نذكر ما يلي:

¹- رانية هدار: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2018، ص 80.

²- ليبيد عماد . موازي بلال : الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر: معطيات الواقع و رهانات المستقبل، المركز الديمغرافي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، ألمانيا-برلين ، 2021، ص12.

- ضبط وتنظيم الشؤون الاقتصادية والمالية.
- تسجيل المؤسسات، وجباية الضرائب.
- تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان الاجتماعي.
- تنظيم ومتابعة الاتفاقيات التجارية.¹⁰¹

ج-الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية:

وهي كل الخدمات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية للمواطن كالتعليم والصحة وغيرها، ومن أهمها:

- افتتاح وإدارة المدارس والمعاهد والجامعات ووضع المناهج وتدريب المعلمين.
- إدارة السياسة الصحية وبناء المستشفيات.¹⁰²

4-معايير الخدمة العمومية:

لتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بها لا بد من اعتماد آليات للتغيير، نذكر أهمها:

- 1- معيار المساواة: لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.
- 2- معيار الديمومة: فهي غير منتهية، مرتبطة بحاجات متواصلة للأفراد، ما يتطلب وضع خطط لاستمراريتها، بسبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية.
- 3- معيار التطور : لمواكبة أشكال التقدم أو لاسيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام و طرق تسديد فواتير الكهرباء لدفع عجلة التنمية ترقية الخدمة العمومية أمام التحديات و المشاكل التي تواجه الخدمة العمومية ، و التي تتلخص في العيوب التنظيمية، النظام البيروقراطي، التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول به منذ القدم على مستوى إدارة الخدمات العامة ، و الأزمات المالية التي تتعرض لها انعدام المنافسة، و بذلك فالهدف من تطوير و تحسين دور الخدمة العمومية هو

¹ - مريزق عدمان. التفسير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 17.

² - ليبيد عماد . موازي بلال : مرجع سبق ذكره، ص 13.

خلق التوازن بين حجم المنظمات أو مجموعات من المنظمات الخدمية و محيطها لتحقيق هذا الهدف استعانة باليات عدة¹⁰³.

4- معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في اغلب الأحيان و من ثم فان هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، و السماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم و مستويات معيشتهم.

5- معيار الفعالية: إن توفير بعض الخدمات العمومية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة وعليه فان مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

6- معيار التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.¹⁰⁴

7- معيار المجانية النسبية: امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت و وضعياتهم متباينة(من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم بين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع، فيخدمه الأمن و الصحة ..الخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات و تتدرج إلى غاية أسفل السلم ، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية و التجارية، كالسكن، التأمين، السياحة و الترفيه¹⁰⁵.

5 -مميزات الخدمة العمومية

1 - غانم الهام مصطفى : الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظريات و آليات التطبيق.المجلة المصرية لعلوم المعلومات , المجلد الخامس, العدد الثاني, المدرسة الوطنية العليا , القليعة, الجزائر , أكتوبر 2018 , ص ص 222.223.

2 - حجام العربي : الخدمة العمومية و اليات ترقيتها في الادارات الحكومية : مقاربات نظرية. تجارب محلية و عالمية. مركز المدار المعرفي للابحاث و الدراسات. الجزائر. 2021. ص ص326.327.

¹⁰⁵- خالد حيواني: التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية و محاربة الفساد الاداري- دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الامريكية. بريطانية و سنغافورة. مذكرة ماجستير. جامعة الحاج لخضر. باتنة. 2015. ص 64.

إن الإدارات العمومية لا سيما الإقليمية منها تتمثل أبرز مهامها في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين على جميع سواء الاجتماعية أو الاقتصادية، وتعتبر هذه الهيئات هيئات خدما تيه بحتة بحيث نجد أنها تتميز بمجموعة من المميزات (انظر الجدول) نبرز أهمها:

1. إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها.¹⁰⁶
2. اغلب هذه المؤسسات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للخدمات، أي انه لا يمكن استخراج الوثائق الحالة المدنية مثلا في إدارة عمومية أخرى وإنما فقط من البلديات، وهذا ما نجده كذلك في المؤسسات العمومية الأخرى مثل مؤسسات البريد والكهرباء والغاز.
3. تعتبر المؤسسات العمومية كالإدارة الإقليمية مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها وعدد عمالها، إضافة للتوزيع الجغرافي للبعض منها.
4. بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين تقديم الخدمات لأوسع نطاق من الجمهور ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع مواطنين من فئة النخبة فقط، وإنما تمس جميع شرائح المجتمع باختلاف مستواهم الاجتماعي.¹⁰⁷
5. ليس من أولويات اغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي، بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
6. يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة والى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات حديثة ومتطورة من اجل الترقية بالخدمات العامة.

1. المؤسسات العمومية مهمة أساسية تتمثل في إرضاء الزبائن بأقل تكلفة لها وبأحسن الطرق للمستهلك -المواطن- وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة

¹ - العربي حجام: دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية . أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين. سطيف . 2018. ص99.

² حجام العربي: مرجع سبق ذكره. ص 99.

تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

2. للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة. 108

جدول رقم (03): مميزات الخدمة العمومية

<p>-فهي إما أنها تتعلق بخدمات ذات طبيعة أساسية وحيوية من حيث الاحتياج أو أنها تتعلق بخدمات في جوانب ترمي الدولة من خلالها تحقيق أهداف ذات طبيعة استراتيجية كلية.</p>	<p>1-الطبيعة الأساسية والحيوية أو الاستراتيجية للخدمات العمومية.</p>
<p>-هذه سمة ترمي بظلالها على الأبعاد المختلفة لجهود التطوير الممكنة في تقديم تلك الخدمات.</p>	<p>2-ارتباط تقديم الخدمات العمومية غالبا بتكلفة مالية عالية.</p>
<p>-باعتبار أن الوحدات الحكومية هي فقط التي تقوم بتقديم الأنواع من الخدمات ولكن ما تجدر الإشارة له أن صفة الاحتكارية هنا غير دقيقة بشكل مغلّق فالاحتكارية في حالة الوحدات الحكومية الخدمية ليست حالة معنية أو مستهدفة، ابتداء من قبل تلك الوحدات بقدر ما هي نتيجة للطبيعة الأساسية والحيوية للحاجة لتلك الخدمات أو للطبيعة الاستراتيجية لدورها وضعاً في الاعتبار محدودية بدائل الاضطلاع بهذه</p>	<p>3-تشير بعض الكتابات للطبيعة الاحتكارية الحكومية.</p>

¹-عبد القادر براينيس: التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية. دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2007. ص ص 58-59.

<p>الخدمات خاصة في الدول التي هي في طور النمو.</p>	
<p>-حيث أن الوحدات التي تقوم بتقديمها فضلا عن كونها مؤسسات غير هادفة للربح فهي تضطلع بتقديم تلك الخدمات كمنافع عامة، بدء من التخطيط لها وحتى متابعة و تقسيم أدائها، وفي إطار اعتبارات كلية ترتبط بشكل عضوي بدور الدولة بأبعاده المختلفة.</p>	<p>4-اتساع إطار المسؤولية الاجتماعية الذي يحيط بالخدمات العمومية.</p>

المصدر: بن عبد الله أسماء: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية. 109

6-مبادئ الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات وقد ينظر إلى هذه المبادئ التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقاً لجانبين منها يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها. ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة في ما يلي:

1- مبدأ الاستمرارية: la continuité

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا أنها في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها¹¹⁰.

2- مبدأ المساواة: l'égalité

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما انه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أن ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وان يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن

¹⁰⁹- بن عبد الله أسماء: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية. دراسة مقارنة بين

الجزائر و فرنسا. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.جامعة فرحات عباس. سطيف. 2019. ص. 51

¹-سليمان نسرين: تسيير الخدمات العامة المحلية.دراسة حالة ولاية تلمسان.اطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه.جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان

2018. ص ص 30-31.

ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة، وتشمل المساواة نوعين هما:¹¹¹

أ- **مساواة المستعملين:** تعني ضرورة أن تشغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز.¹¹²

ب- **مساواة غير المستعملين:** يعني معالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية ومن هنا أصبحت قاعدة مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية تعد اليوم قديمة وتقليدية، عوضت بقاعدة ومعادلة أكثر وسعا مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية.¹¹³

3- مبدأ الموائمة: *la mutabilité*

إن المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة وان يساير تقديمها تطور حاجات المواطن الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.¹¹⁴

4- مبدأ الحيادية: هي إن تشغل المصلحة العمومية الأخذ بالاعتبار فقط المصلحة العامة دون اعتبارات أخرى.

5- مبدأ المجانية: أن تشغل المصلحة العمومية بدون مقابل، وقد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط مثل: المبالغ المسددة عند انجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.¹¹⁵

7 -دواعي تحسين الخدمة العمومية محليا:

كما اشرنا فان الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي و تتميز بأنها اقرب الإدارات من المواطن وهي نابعة من صميم الشعب ، الأمر الذي يجعل من كافة السياسات و المخططات المراد

²-احمد خنير: مرجع سبق ذكره. ص 34-35.

³-ليبيد عماد .موازي بلال: رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع. الافاق. التحديات. المركز الديمغرافي العربي. ط1. برلين. المانيا. 2021. ص 66.

¹-عبد القادر براينيس: مرجع سبق ذكره.ص123.

²-ليبيد عماد . موازي بلال: مرجع سبق ذكره.ص66.

³- نفس الرجوع. ص67.

تجسيدها في مجال تحسين الخدمة العمومية ينصرف اهتمامها الأول إلى تجسيد ذلك على مستوى الإدارة المحلية ، فالتحسين لا ينبغي أن ينحصر في الجانب الفوقي أو المركزي للدولة فحسب مما يسبب عدم جدوى في سياسات الإصلاح و التحسين ، بل يجب ترك الحرية الواسعة للإدارات في مجال إدارة المصالح المحلية و تنفيذ المشاريع و يمكن حصر أهم دواعي تحسين الخدمة العمومية في ما يلي :

أولاً: دواعي فنية:

ترتكز عملية تحسين الخدمة العمومية بداية على العملية الفنية التي يتم بموجبها توزيع المهام و الاختصاصات بين الإدارات المركزية و الإدارات المحلية، و هو ما ينعكس في الجزائر مثلاً من خلال اتجاه إرادة السلطات العمومية نحو تعزيز دور الجماعات المحلية و التخفيف من الأعباء على السلطة المركزية.

ثانياً: دواعي علمية:

إن مواكبة مختلف التطورات العلمية و التكنولوجية و زيادة المخترعات و التغير في جميع مناحي الحياة، كل ذلك يستوجب إدخال العديد من الإصلاحات و التحسينات الأزمة على مستوى الهيئات المحلية لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين و بأيسر السبل و لأكبر عدد منهم.

ثالثاً: دواعي اجتماعية:

تتمثل الأسباب الاجتماعية الداعية إلى تحسين الخدمة العمومية في الزيادة الكبيرة في عدد السكان والذي يستتبع بالضرورة توسعاً في طلب الخدمات العامة و ارتفاع تكاليف انجازها و بالنظر إلى أن الوظيفة الإدارية في الجماعات المحلية تمارس من قبل مجالس و هيئات قريبة من المشاكل التي قد تعترى عمليات تقديم الخدمة بما يجعلها الأقدر على فهمها و تقدير ظروفها، الأمر الذي يحتم عليها إدخال الإصلاحات و التحسينات الأزمة على أساليب و إجراءات تقديمها للخدمات العمومية بما يحقق

الجودة في الأداء الإداري و يفتح الطريق إمام انفتاح الإنسان و العيش الكريم في جو يسوده الهناء و الاطمئنان. ¹¹⁶

8- آليات تحسين الخدمة العمومية محليا:

سعت الجزائر إلى تطبيق استراتيجية لتحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال تطبيق جملة من الآليات مثلت رهان الجزائر لتطبيق استراتيجيتها في إصلاح الخدمة العمومية وتجاوز العوائق وتكمن الآليات في تركيز على الجوانب المرتبطة بهذه العوائق وتحسينها تدريجيا ومن ثم القضاء عليها والوصول إلى أهداف الخدمة العامة ولعل أبرز هذه الآليات ما يلي:

1- الآلية القانونية:

والتي تعتبر الوعاء الذي من خلاله يتم التقيد بالية عمل تنظيم جميع الأطر الخاصة بالخدمة العامة في المؤسسات العمومية من خلال من الإجراءات التنظيمية أو تعديلها بما يتوافق مع تطور المجتمع و متطلبات المواطن التي تتغير بسرعة ، فمؤخرا تم تركيز اهتمام الدولة على الجانب المعلوماتي الذي تمثل في رقمه جميع المصالح الإدارية ، وهذا طرح تحديا خاصة مع عدم وجود نصوص تنظيمية تؤطر أو تحكم هذا المجال فصدر كم كبير من التعليمات و المناشير الوزارية لتنظيم العملية ، وحتى تشمل العملية جميع الهيئات تقوم كل وزارة ب: ¹¹⁷

- إصدار تعليمات من اجل القيام برقمنة، جميع مصالحها لتقريب الإدارة مع المواطن وتأطيرها مع جو يتلاءم مع التطور التكنولوجي وهو ما قامت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال رقمه مصلحة الحالة المدنية، بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري، البطاقة الرمادية البيومترية¹¹⁸.

- القيام بتسهيلات مثل التخفيف من العوائق البيروقراطية بتقليص الوثائق في الملفات الإدارية ويعتبر عمل كبير لأنه شمل 1451 بلدية إضافة إلى الملحقات الإدارية للبلديات.

¹¹⁶- خالد سمار الزعبي.تشكيل المجالس المحلية و اثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية.مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع .الأردن.1993.ص149.

¹¹⁷- زيدان سعيد . بن طرمول عبد العزيز: معوقات واليات تحسين الخدمة العمومية بالجزائر. دفاتر السياسة و القانون.المجلد 13. العدد 02.2021. ص 318.

¹¹⁸-التعليمية الوزارية رقم :1478. المؤرخة في 2013/09/30.المتعلقة ببرنامج عمل إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

- ركزت الدولة لتنفيذ استراتيجيتها الإصلاحية على تطبيق ما جاء في المرسوم الخاص بتقريب الإدارة من المواطن الذي يمثل الإطار التنظيمي المنظم للعلاقة بين المواطن والإدارة حيث تنص المادة 06 على واجب الإدارة دوماً على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطن.¹¹⁹
 - إصدار التعلية المتعلقة بتخفيف الملفات الإدارية في الإدارات وتحسين الخدمات الصادرة في الإدارة المحلية.¹²⁰
 - صدور القرار الوزاري المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر حيث قام المرسوم بتحديد شروط الحصول على جواز سفر البيومتري وتخفيف الوثائق.¹²¹
- ما يمكن نستنتجه من خلال عرض بعض التعليمات والمناشير أن الجانب التنظيمي القانوني للخدمة العمومية كان يعاني من فراغ ما يفتح المجال أمام تعسف الإدارة، لذلك يعتبر إصدار هذه التعليمات المنظمة للخدمة كإطار لحماية الموظف والمواطن ويحدد طريقة لتقديم الخدمة وضبط إطارها القانوني.
- 2-آلية التركيز على الجانب التكنولوجي:**

- وهي الآلية المحورية التي تركز عليها مختلف الدول والحكومات وتراهن عليها حالياً ومستقبلاً، حيث أصبحت جل الاستراتيجيات والمخططات التنموية تقريباً في جميع مجالات الخدمة العمومية تستعمل الإدارة الالكترونية كقاعدة للإصلاح والتحديث الإداري لتطبيق خططها الإصلاحية لما يوفره من سرعة وجهد وشفافية ودقة الانجاز، فقد أصبح واضحاً توجيه الخدمة العمومية إلى التركيز على الجانب وتطويره في خدمة المواطن والمرفق العام لأنها:
- آلية تقلص الأدوار وتسرع الخدمة والتي تشكل منصة الكترونية تتجمع فيها جميع البيانات والمعطيات ثم توجه للمواطن على شكل خدمات في إطار المساواة والشفافية.
 - استعمال الإدارة الالكترونية يرتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية التي هي مصدر للمعلومات والخدمات، فالهدف الاستراتيجي للإدارة الالكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية بالدوائر الحكومية والمواطنين والمؤسسات.

¹¹⁹-المرسوم رقم : 131/88 . المؤرخ في 04/07/1988 . المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة و المواطن . الجريدة الرسمية . عدد 1013 . سنة 1988.

¹²⁰-التعلية الوزارية رقم : 1599 . المؤرخة في 25/05/2011 . المتعلقة بتخفيف الملفات الإدارية و الإجراءات و تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية.

¹²¹-القرار الوزاري رقم : 06 . المؤرخ في 25/05/2011 . المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطني و جواز السفر البيومتري.

- استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معا وتدعيم الأنشطة والمعلومات، أي انه في الإدارة الالكترونية تساند الوسائل الالكترونية وتساهم في تدعيم الأعمال التي تقدم للأطراف الثلاثة، فمثلا بالنسبة للجماعات المحلية¹²².
- لقد تم استعمال الإدارة الالكترونية في إعداد سجل وطني للحالة المدنية به كل من شهادات الميلاد وعقود الزواج وعقود الوفاة على مستوى 48 ولاية بحيث هذا سيسهل على المواطن استخراج وثائق الحالة المدنية من أي ولاية دون الانتقال إلى البلدية مكان الولادة.
- رقمنة العديد من الوثائق لتجنب التزوير كشهادة الإقامة من خلال وضع برنامج حاسوبي وطني يوضع مكان إقامة الشخص حتى وان قام بالشطب فان البرنامج ينقل تلقائيا المعلومات.
- تكلف البلديات باستخراج بطاقات التعريف البيومترية و جواز السفر البيومتري و البطاقات الرمادية و رخص السياقة إلى البلديات و خضوعها للمقاييس الدولية،¹²³ وما يمكن ملاحظته انه عند القيام نقوم بتقسيم الآلية الالكترونية عامة نجد أن العالم ككل في جانب الخدمة العمومية لا يستعمل إلا نسبة قليلة من هذه التكنولوجيا قد تعادل 10 بالمائة بالمقارنة مع باقي القطاعات، وذلك ربما لاعتبارات منها حماية و أمان بيانات المواطن، أما بالنسبة للجزائر أنها لم تصل حتى إلى تطبيق 2 بالمائة مما حققته دول العالم في هذا المجال، حيث تحتاج إلى مقومات و إمكانيات مادية و برامج حاسوب و تطبيقات تستعمل في الإدارات تسهل على الموظف القيام بوظائفه في تقديم الخدمة للمواطن¹²⁴.

3- آلية تهيئة المرافق العمومية وعصرتها:

ويقصد بهذه الآلية :

- وجود المرفق العام الذي يقدم الخدمة.
- تهيئة بطريقة عصرية توحى بأنه مؤسسة عامة
- وجود أعوان حماية بهندام موحد وأجهزة اتصال متطورة وكاميرات مراقبة لحماية المرفق والموظف والمواطن داخل المؤسسة.
- وجود مكتب للتوجيه والإعلام.
- وجود قاعة للاستقبال لائقة ومريحة تتوفر على أجهزة متطورة.

¹²² - زيدان سعيد . بن طرمول عبد العزيز: مرجع سبق ذكره. ص ص 319-320.

¹²³ - المنشور الوزاري رقم: 3. المؤرخ في 2018/6/4. المتعلق بوضع حيز لتداول رخصة السياقة من النوع البيومتري.

¹²⁴ - زيدان سعيد . بن طرمول عبد العزيز: مرجع سبق ذكره . ص 320 .

- خضوع هذه الأبنية لقواعد الحماية كمرات النجاة في حالة حدوث كوارث.
 - وجود لوحات الكترونية اشهارية لإعلام المواطن بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - وجود ممرات وحتى شبابيك خدمة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- نستنتج أن آلية عصرنة المرفق العام تكمن في الجزئيات المذكورة أعلاه، فتعتبر الأبنية والهيكل العمومية مرآة عاكسة لمدى تطور نظام الخدمة العامة في أي بلد¹²⁵.
- ولقد سعت الجزائر من اجل تحسين الخدمة العمومية وإعادة الاعتبار لمختلف المرافق العمومية خاصة الهياكل الإدارية من خلال تهيتها بجميع الوسائل التقنية لضمان استمراريتها وحصص العراقيل والصعوبات التي تعترضها في عملية إعادة التأهيل وتقديم الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بإعادة تأهيلها ومرافقة المصالح الإدارية والمحلية في تنفيذ مخططاتها الخاصة والتقييم الدوري لنشاطات المصالح المحلية في جميع أنحاء الدولة.¹²⁶

4- آلية التركيز على الجانب البشري:

لقد تركت هذه الآلية في الأخير لأهميتها لأنها الوحيدة التي تستطيع تفعيل جميع الآليات السابقة القانونية والتكنولوجية وآلية عصرنة المرفق العمومي، فلا يمكن الحديث عن قوانين من دون وجود موظف يحترم هذه القوانين ويبلغها للمواطن في شكل حقوق أو واجبات ولا يمكن تجميد الآلية الالكترونية من دون وجود عامل بشري مطلع على هذه التكنولوجيا ويحسن استعمالها وتطويرها وتفعيلها، ولضمان خدمة عامة في مستوى التطلعات يجب:

- تحسين أجور الموظفين وتحفيزهم كزيادة الأجور والعلاوات للحد من الرشوة والبيروقراطية.
- وضع نظام حديث شفاف لتقييم الموظف ورفع الأداء الوظيفي
- تفعيل الآليات الرقابية الموجودة للحد من تعسف الموظف وسوء استعماله للوظيفة
- توفير للموظف جو ملائم للعمل حتى يستطيع تقديم الخدمة في أحسن وضع.

¹²⁵-عبد الحميد محمد فاروق: نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي و الاشتراكي. ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2013. ص.6.

¹²⁶-القرار ألولاقي رقم 606: المؤرخ في 2013/10/03. المتضمن إنشاء اللجنة الولائية المكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

- خلق لجان داخل المؤسسات تساعد الموظف في حل مشاكله الاجتماعية وضمان الرعاية الصحية.¹²⁷

9- معوقات تقديم الخدمة العمومية:

• انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات:

تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو، ولعل السبب يرجع إلى غياب ثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية، وتقيد الموظف العام أو المنتخب بقواعد النزاهة والحياد والموضوعية في علاقته مع المواطنين. ومن بين مظاهر البيروقراطية.

التعسف في استعمال السلطة: أن الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين سواء المنتخبين أو المعيّنين في استعمال السلطة التي خولت لهم من قبل القانون لخدمة المصلحة العامة. وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو لغيره. وهذا التصرف يعد خرق للقانون حسب المادة 22 من الدستور: "يعاقب القانون على التعسف في استعمال القانون".

خرق مبدأ المساواة: يعد مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، إلا أن الملاحظ هو التهميش لبعض فئات المجتمع، وعدم خلق الظروف الملائمة التي تتماشى وطبيعة احتياجاتهم.¹²⁸

• التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة:

ومن الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن للثقة في الجهاز الإداري هي التمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة وبدون تعقيد وفي المقابل تجد مواطن آخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة وتعود هذه الظاهرة إلى تفشي ظاهرة الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر على قيام قناعة لدى العامة من المواطنين أن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة، مما شجع الفساد الإداري.

إضافة لما سبق هنا جملة كبيرة تعترى تقديم الخدمات العمومية نوجز منها ما يلي:

¹²⁷ زيدان سعيد . بن طرمول عبد العزيز: مرجع سبق ذكره. ص ص 321-322.

¹²⁸ سليمان السعيد: الخدمة العمومية المحلية بين النص و الواقع. مجلة منازعات الأعمال. العدد 22. جامعة محمد الصديق بن يحيى

غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير طالبي الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمة العمومية وبين ما يتوقع المواطن نحو هذه الخدمات. الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها¹²⁹.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول إن مفهوم الخدمة العمومية قد تطور بتوسع المؤسسات وزيادة أنشطتها بزيادة حاجيات الناس الملحة، كما أن هذا الموضوع مرتبط لا سيما بالتصورات الاقتصادية والاجتماعية السائدة داخل المؤسسات، ومن جهة أخرى فتحسين الخدمة العمومية محليا بإتباع آليات محددة قد عمل على إعادة تشكيل صورة المؤسسات لدى الأفراد، فهذه الأخيرة قد وجدت ليس لتسود ولكن لان المؤسسات التي تتوفر عليها تستمد شرعيتها من خلال تحقيق مطالب الأفراد وتلبية كل حاجاتهم.

¹²⁹ -تدريد ياقوت. بن عيسى الهام: عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها. المجلة الجزائرية للمالية العامة. العدد 08. المركز الجامعي لعين تموشنت. ديسمبر 2018. ص.ص 201.202.

الفصل الرابع: الإطار الميداني

للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي

ب-المجال الزمني

ت-المجال البشري

2. مجتمع وعينة الدراسة

3. منهج الدراسة

4. تقنيات البحث

5. صدق وثبات أداة الدراسة

6. خصائص العينة المدروسة

7. عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

8. النتائج العام للدراسة

9. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

10. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل أن نتطرق إلى الإطار الميداني للدراسة والذي يعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث خلال بحثه من خلال إبراز أهم الإجراءات المنهجية المتبعة، حيث تم من خلاله التعريف بميدان الدراسة من حيث مجالاتها الجغرافي والزمني والبشري وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد منهج الدراسة، تقنيات البحث، صدق وثبات أداة الدراسة، خصائص العينة المدروسة، وصولاً إلى تحليل بيانات الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة وكذا النتائج العامة للدراسة.

1 -مجالات الدراسة:

إن مجالات الدراسة تلم بكل من المجال الجغرافي، المكاني والبشري، حيث أن تحديد مجالات الدراسة يشكل خطوة جد مهمة في دراستنا هذه وتم تحديد هذه المجالات كما يلي:

أ- المجال الجغرافي:

اجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة.

نشأة المؤسسة: كانت ولاية تبسة إلى غاية 2017 لا زالت تعمل وفق النظام القديم، مفتشيات، قباضات، ومديرية ضمنها مصالح ومكاتب، وتم تعيين الهيكل الضريبي سنة 2018، مركز ضرائب (CDI) ومركز جوارى للضرائب (CPI) في البلديات الكبرى.

وقد أنشأت مديرية الضرائب لولاية تبسة سنة 2018 بموجب المرسوم 91/60 المؤرخ في 1991/02/23.

وتشتمل هذه المديرية على 5 مديريات فرعية (ستذكرها لاحقا) تضم كل منها مهام ومكاتب مختلفة، كما تضم هذه المديرية أيضا 12 مفتشية تختص بتأسيس وفرض الضرائب والرسوم الجبائية و10 قباضات تخص تحصيل هذه الرسوم الجبائية بالإضافة إلى مفتشية التسجيل والطابع ومفتشية الضمان.

ويمكن انجاز المديرية الفرعية التي تتضمنها المديرية الولائية للضرائب تبسة والمكاتب التي تضمها كما يلي:

✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية وتتكون من اربعة مكاتب:

- مكتب الجداول.
- مكتب الإحصائيات.
- مكتب التنظيم والعلاقات العامة.
- مكتب التنشيط والمساعدة.

✓ المديرية الفرعية للتحصيل، وتضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب مراقبة التحصيل.
- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله.
- مكتب التصفية.
- ✓ المديرية الفرعية للمنازعات، وتتكون من أربعة مكاتب:
- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية.
- مكتب البطاقات والمقارنات.
- مكتب التحقيقات الجبائية.
- مكتب مراقبة التقييمات.
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل: وتحتوي على أربعة مكاتب:
- مكتب المستخدمين والتكوين
- مكتب عمليات الميزانية
- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والارشيف
- مكتب الاعلام الالي.

ب- المجال الزمني:

امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من بداية شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2022، حيث انه في شهر نوفمبر 2021 بدأت الباحثتان في الشروع في البحث عن الاسس النظرية التي تخدم موضوع الدراسة وذلك لبناء تصور نظري اولي حول محاور الدراسة ، وهذا طبعا بعد ضبط الموضوع مع الاستاذة المشرفة و قبوله من طرف إدارة القسم ، و بعدها قامت الباحثتان بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث تعرفت الباحثتان خلال هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة، وكذا عدد العاملين بها داخل الوحدة من خلال التقرب من مصلحة المستخدمين

بالمؤسسة و كذا المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين بالإدارة، ومن ثمة اخذنا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

تلت هذه المرحلة البداية في اجراء الدراسة النظرية وإعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد فترة بدأنا القيام بزيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة، والتي كان للمقابلة الدور الفعال في الحصول على هذه المعلومات والبيانات، حيث استخدمنا المقابلات التالية:

اولا: مقابلة مع المؤطر: حيث إدارة المؤسسة قامت بتعيين مؤطر في مجال تخصصنا، والذي كان ملازما لنا طيلة أيام دراستنا الميدانية، كما كان له الدور الكامل في توجيهنا ومساعدتنا داخل المؤسسة، وقد أفادتنا تلك المقابلات مع المؤطر كثيرا خاصة في الحصول على البيانات المادية والبشرية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: مقابلة مع الإداريين: وقد أفادتنا في تبيان غموض بعض الجوانب التي تخص الدراسة.

ثالثا: مقابلة مع الموظفين: حيث قمنا خلال هذه المقابلة بشرح الغرض من الدراسة وكسب ثقة الباحثين.

وبعد ذلك قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة مكان الدراسة لتجريب الاستمارة والتي كانت يومي 4 و 5 ماي 2022، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية وبعد ضبط عينة الدراسة بدأنا توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية على مفردات العينة المختارة من مجتمع البحث و دامت هذه المرحلة اربعة ايام من (2022/05/8 إلى 2022/05/11) حيث تم المكوث بالمؤسسة من حوالي الساعة العاشرة صباحا إلى غاية الثالثة و النصف مساء، حيث قمنا بتوزيع 75 استمارة استبيان، احيانا نوزع 15 و احيانا 17 استمارة و هكذا...و كذلك الحال بالنسبة للاسترجاع، وبسبب ظروف الميدان الصعبة تم استرجاع 51 استبيان و بهذا انتهت الدراسة الميدانية.

ج-المجال البشري:

إن الأساس في أي دراسة ميدانية هو ضبط وحصر مجتمع البحث بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ثم اختيار العينة التي تتماشى مع طبيعة الموضوع المراد دراسته، ولأننا في هذه الدراسة الراهنة لا

يمكن أن ندرس كل أفراد المجتمع بسبب عدد العمال المقدر ب 376 عامل، وبما أن موضوع الدراسة الحالية يتناول إدارة المعرفة والخدمة العمومية، فقد كنا قد اخترنا عينتنا بالطريقة العشوائية البسيطة.

✓ ويمكن توضيح كيفية حساب حجم العينة العينة كما يلي: لدينا $N = 376$

ومنه عينة الدراسة تقدر ب:

75 عامل.

$$n = \frac{n \times 20}{100}$$

$$n = \frac{376 \times 20}{100} \text{ ومنه}$$

N=75

إذن

2 - مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الضرائب لولاية تبسة والمقدر عددهم ب 376 عامل في جميع المستويات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ).

2- عينة الدراسة: أن الباحث في مختلف المجالات لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه، والذي يتم من خلاله اعتماد طريقة الدراسة الكلية لمفرداته بإستخدام عينة من مجتمع بحثه.

أن العينة هي مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الاصلي بحيث يمكن تصميم نتائجها عليه.

ونظرة لكون طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوع العينة المختارة، فأن طبيعة الموضوع الذي تناولناه فرض علينا اسلوبا معيناً في اختيار العينة، وهو اسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 75 عامل أي ما يعادل نسبة (20%) من المجتمع الاصلي والمتمثل في 376 عامل، وقد تم التوزيع على أفراد العينة عن طريق الاتصال المباشر.

3 -منهج الدراسة: يعد منهج الدراسة اساسا أي دراسة علمية لأنه كفيل بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة وتحقيق أهداف البحث، يتوقف على الاختيار الانسب للمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع.

وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن أسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية.

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي اذ يهتم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو والتطور. وقد تم تطبيق هذا المنهج وفق الخطوات التالية:

- اعتمدنا عليه لإبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية وتم اختيار هذا المنهج للوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع.
- اختيار العينة المناسبة للدراسة الحالية.
- اختيار تقنيات البحث المناسبة للحصول على المعلومات.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص الاستنتاجات منها.

4 -تقنيات البحث:

من مميزات العينة العشوائية البسيطة دقة تمثيلها للمجتمع الأصلي بحيث يضمن الباحث ظهور من أي جزء من مجتمع الدراسة، وأيضا إمكانية الاستعانة بمختلف التقنيات للحصول على المعلومات والوصول إلى درجة عالية من الدقة في النتيجة وقد استعملت الباحثان اغلب أدوات جمع البيانات المتاحة ومن بين هاته الأدوات نذكر:

أ- الملاحظة: هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها موضوع البحث وهي تعني الشاهدة أو المعاينة للموقف الاجتماعي وأشكال السلوك وأنماط التفاعل، حيث اعتمدت الباحثين على الملاحظة غير المباشرة بهدف اكتشاف المحيط السوسيو مهني للمؤسسة، واعتمدنا الملاحظة المباشرة من خلال ملاحظة العمال اثناء تأدية أنشطتهم حتى يتسنى لنا اخذ فكرة عن المؤسسة وعمالها، فالملاحظة ساعدتنا كثيرا خاصة في إيجاد إجابات عن النعرات التي اثارها الدراسة الراهنة.

ب-المقابلة: تتمثل المقابلة في أنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الباحث إجابة عليها والتعقيب عليها، وتكون المقابلة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الاشخاص المعنيين بالبحث، وعند زيارتنا لمديرية الضرائب لولاية تبسة قمنا بإجراء عدة مقابلات (مع نائب المدير، مع المؤطر ومع الموظفين)، وقد كان لهذه الاداة الدور الفعال في مساعدتنا للحصول على معلومات لم نستطع الحصول عليها من خلال الاستمارة أو الملاحظة وبالتالي ساعدتنا كثيرا في الالمام بموضوع البحث.

ت-الاستمارة: تعتبر الاستمارة اداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث معين، وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الاسئلة يطلب من عينة الدراسة الاجابة عنها¹³⁰، ولقد احتوت استمارة الدراسة الراهنة على اسئلة متنوعة ومتراطة فيما بينها، ولكن قبل صياغتها في صورتها النهائية مرت الاستمارة بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

مرحلة الاستمارة الاولى: كانت هذه المرحلة الاولى التي قمنا فيها بصياغة استمارة اولية في ضوء الاطار العام لموضوع الدراسة، ثم قمنا بعرض هذه الاستمارة على الاستاذة المشرفة التي قامت بحذف بعض الاسئلة التي لا تتناسب بموضوع الدراسة وتعديل بعضها الاخر وفقا لما يتناسب مع الموضوع، مع الحرص على تحديث نوع البيانات المطلوبة بناءا على خطة منطقية تتخذ من جميع النقاط التي يشتمل عليها البحث، و بالإضافة إلى تحديد شكل الاسئلة و صياغتها و تسلسلها، لتسهيل العملية على المبحوث وفي الاخير قدمت الاستمارة بعد تعديلها في 32 سؤالا إلى الاستاذة المشرفة والذي قام بمراجعتها و الموافقة عليها .

¹³⁰ - محمود حسين الوادي و علي فلاح الزعبي. اساليب البحث العلمي. مدخل منهجي تطبيقي. دار المنهل. 2011. ص205.

مرحلة الاستمارة التجريبية: بعد مراجعة الاستمارة من قبل المشرفة والموافقة عليها، وقبل توزيع الاستمارة على جميع أفراد البحث قمنا بتجربتها على (15) فردا من عينة الدراسة، للوقوف على درجة استجابة المبحوثين للبحث بصفة عامة والاستمارة بصفة خاصة، وقد ساعدنا الاسترشاد بإجاباتهم في حذف وتوضيح بعض الاسئلة كما يلي:

1- تم تغيير العبارة رقم (14) من الصيغة: يساعد نقل المعلومات بين مختلف الاقسام إلى تبادل المعلومات بشكل فعال.

▪ إلى الصيغة: تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل اقسامها.

2- لقد تم تغيير العبارة رقم (17) من الصيغة: يؤدي توزيع ونشر المعرفة داخل المؤسسة في رفع مستوى الانجاز.

▪ إلى الصيغة: تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.

مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية: بعد الانتهاء من جميع الخطوات السابقة ومرور الاستمارة بسلسلة من التهذيب والتعديل تم اعداد وتنسيق الاستمارة في صورتها النهائية، فقد قمنا بتقسيمها إلى أربع محاور رئيسية اضافة إلى محور البيانات الاولية، بحيث كانت المحاور الاربع تعبر عن متغيرات ومؤشرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 320سؤالا مقسمة كالآتي:

- محور البيانات الديمغرافية: وتتضمن البيانات الخاصة بالعامل.
- المحور الاول: توليد المعرفة ويحتوي هذا المحور على 08 اسئلة من (01 إلى 08)
- المحور الثاني: نقل المعرفة ويحتوي هذا المحور على 09 اسئلة من (09 إلى 17)
- المحور الثالث: تطبيق المعرفة ويحتوي هذا المحور على 08 اسئلة (من 18 إلى 25)
- المحور الرابع: الخدمة العمومية ويحتوي هذا المحور على 07 اسئلة (من 26 إلى 32)

الوثائق والسجلات: استعانت الباحثتين بمجموعة من الوثائق في الدراسة الراهنة كتقنية من تقنيات البحث، حيث استفدنا من هذه الوثائق والسجلات في جمع المعلومات عن العمال والمؤسسة (التعريف

بالمؤسسة، تاريخ تأسيسها، نشأتها، نشاطها، فروعها وعدد العاملين فيها... الخ)، بالإضافة إلى معرفة

الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

5- صدق وثبات أداة الدراسة:

الاستبانة التجريبية: -قياس معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

قمنا بتوزيع 10 استمارات تجريبية لقياس ثبات الاستبيان وبعدها قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ حسب

برنامج spss تحصلنا على النتائج التالية:

حيث أن معامل ثبات كلي للعبارات (32 عبارة) الاستبيان جيدة تجاوزت 0.60 وتقل عن 1

بقيمة ألفا كرونباخ يساوي 0.88

وبالتالي إن هذا الاستبيان ثابت ثبات قوي ويمكن تطبيقه وتوزيعه بشكله النهائي على العينة الأساسية

لِلدراسة

تحليل نتائج الاستبيان:

الجدول رقم(04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	ألفا كرونباخ إدارة المعرفة	ألفا كرونباخ الخدمة العمومية	ألفا كرونباخ الكلي
معامل الثبات	820.	0.72	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان،

كذلك فإن قيمة (ألفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.91) وهي نسبة مرتفعة أكبر من

(0.60)، و(معامل الصدق) يساوي (0.80) وهو مرتفع مما يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه إذن، يسمح باستعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها.

تحديد طول خلايا مقياس ليكارت

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
الفئة الثانية	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى 3.39	محايد
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى 4.19	موافق
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

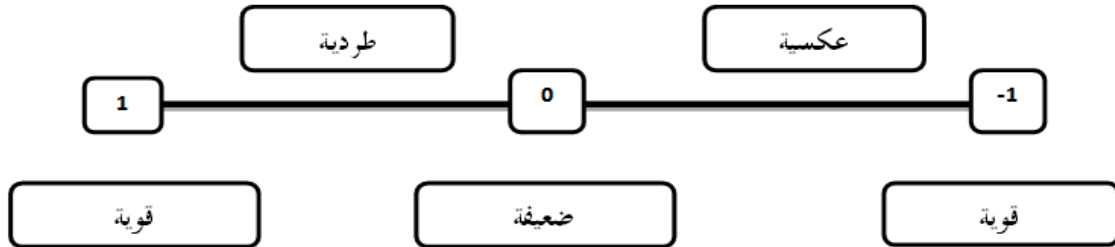
الجدول رقم(06): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والخدمة العمومية:

المتغير	الخدمة العمومية
إدارة المعرفة	<u>0.829</u>

تحليل الارتباط بين محاور الدراسة: الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (X) في المحور الثاني والمتغير التابع (Y) في المحور الثالث، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، ومن المعروف أن معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (X) و (Y) علاقة طردية،

أما إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمته من الواحد (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة كما يلي:

الشكل رقم(08):. العلاقة بين المتغيرات حسب قيم معامل بيرسون



المصدر: بن بوزيد سليمان: سلسلة دليل الطالب في استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن:

• العلاقة بين (R1 و R2): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0.829 بمستوى معنوية

أقل من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية قوية بين المتغير الأول والمتغير الثاني.

6 - خصائص العينة المدروسة

من خلال البيانات السوسيو ديموغرافية لعينة الدراسة سنحاول وضع وتشكيل وتركيب أبعاد ومؤشرات اجابات المبحوثين الثقافية والمهنية لمعالجة تساؤلات الدراسة وتوضيح وتفسير اتجاهاتهم وآراءهم حول إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

- عرض بيانات الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1-توزيع أفراد عينة الدراسة متغير الجنس :

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	24	47.1
أنثى	27	52.9
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (09) يتبين لنا أن أكبر نسبة من المجيبين كانت من فئة الإناث والتي قدرت بـ: 47.1%، لتليها بعد ذلك فئة الإناث بنسبة قدرت بـ: 47.1%، وهذا يدل على أن أغلب مجتمع الدراسة كانوا من فئة الإناث، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب الوظائف المتوفرة بمديرية الضرائب -تبسة-، تتلاءم أكثر مع نوع الإناث، وربما يرجع ذلك لتفوق هذا النوع في الفوز بمختلف المسابقات التي تنظمها المديرية.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير السن

جدول رقم (08): توزيع

متغير السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	9	17.6
من 30 إلى أقل من 35 سنة	20	39.2
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	21.6
من 50 سنة فأكثر	11	21.6
المجموع	51	100

العينة حسب متغير السن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (10) يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة (من 30 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة قدرت بـ: 39.2%، لتحل بعد ذلك كلا من الفئتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة وأكثر من 50 سنة)، بنسبة قدرت بـ: 21.6% لكل منهما، واحتلت الفئة (من 26 إلى 35 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 31.5%، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 17.6%، إجمالاً يمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتوفر على عناصر شابة وعناصر أخرى ذات خبرة مهمة يمكن من خلالها تقديم الإضافة اللازمة وتحسين الأداء.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الدراسي

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
23.5	12	ثانوي
76.5	39	جامعي
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (11) يتضح أن أغلب عينة الدراسة كانوا من ضمن المستوى الجامعي، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 76.5%، يليهم بعد ذلك فئة (ثانوي)، بنسبة قدرت بـ: 23.5%، ويمكن تفسير هذه النتائج بمستوى الذي تتطلبه أغلب الوظائف في مديرية الضرائب لولاية تبسة ومنه يمكن القول إن المؤسسة قيد الدراسة تتوفر على كفاءات علمية مهمة يمكن أن تدعم وتطور الأداء

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة

جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي

النسبة %	التكرار	التصنيف الوظيفي
45.1	23	إطار
31.4	16	أعوان تحكم
23.5	12	أعوان تنفيذ
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (12) يتضح أن أغلب عينة الدراسة كانوا من ضمن فئة (إطار) حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 45.1%، لتحل بعد ذلك فئة (أعوان التحكم) بنسبة قدرت بـ: 31.4%، واحتلت الفئة (أعوان تحكم) المرتبة الأخيرة بما نسبته 23.5%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع لتنوع مناصب المديرية وفق هيكلها التنظيمي.

5-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية

جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير حسب متغير الخبرة المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	25.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	25.5
من 11 سنة فأكثر	25	49.0
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عينة الدراسة كانوا من ضمن فئة (11 سنة فأكثر)، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 49%، يليهم بعد ذلك كلا من الفئتين (أقل من 5 سنوات ومن 05 إلى أقل من 10 سنوات) فئة بنسبة قدرت بـ: 25.5% لكل منهما، وهنا يمكن

القول إن مديرية الضرائب لولاية تبسة تحوز على عامل خبرة مهم يتوافق مع معدلات عمر عينة الدراسة وهو ما يساعد في الاستقرار وتحسين الأداء.

6-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير الحالة الوظيفية

الأقدمية	التكرار	النسبة%
موظف دائم	49	96.1
موظف متعاقد	2	3.9
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عينة الدراسة كانوا من ضمن فئة (الموظفين الدائمين)، حيث سجل هذا الخيار نسبة عالية جدا والتي قدرت بـ: 96.1%، لتليها بعد ذلك فئة (موظف متعاقد) بنسبة قدرت بـ: 3.9% ، وهنا يمكن القول أن طابع التوظيف في المؤسسة يغلب عليه التوظيف الدائم. وتتيح المديرية مناصب للمتعاقدين لتغطية احتياجاتها وإدماجهم إن تطلب الأمر ذلك.

7-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا للدورات التدريبية

جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية

الأقدمية	التكرار	النسبة%
لم ألتحق بأي دورة	20	39.2
دورة واحدة	13	25.5
أكثر من دورة	18	35.3
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية، حيث سجل هذا الخيار ما نسبته: 39.2%، لتليها بعد ذلك فئة (أكثر من دورة) بنسبة قدرت بـ: 35.3%، لتحل في الأخير فئة (دورة واحدة) بنسبة قدرت بـ: 25.5%، ويمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة، تقوم بإجراء دورات تكوينية لموظفيها وهذا ما تفاعلت معه عينة الدراسة.

7- عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض نتائج عبارات المحور الاول توليد المعرفة

جدول رقم(14): تحليل آراء العينة تجاه المحور الاول

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	التكرار	08	31	01	05	06	موافق	0.001
	النسبة	15.7	60.8	02	9.8	11.8		
2	التكرار	13	29	02	06	01	موافق	0.000
	النسبة	25.5	56.9	3.9	11.8	2		
3	التكرار	04	19	11	12	05	موافق	0.000
	النسبة	7.8	37.3	21.6	23.5	9.8		
4	التكرار	03	15	16	13	04	موافق	0.000
	النسبة	5.9	29.4	31.4	25.5	7.8		

0.796	محايد	1.076	3.04	05	10	17	16	03	التكرار	5
				9.8	19.6	33.3	31.4	5.9	النسبة	
0.58	موافق	1.168	3.61	09	11	12	12	07	التكرار	6
				17.6	21.6	23.5	23.5	13.7	النسبة	
0.18	موافق	1.233	3.59	04	13	05	22	7	التكرار	7
				7.8	25.5	9.8	43.1	13.7	النسبة	
0.000	محايد	1.106	3.76	04	02	08	25	12	التكرار	8
				7.8	3.9	15.7	49	23.5	النسبة	
0.000	موافق	1.227	3.61	إجمالي المحور						
0.195	مستوى الدلالة الإجمالي									
20	درجة الحرية									
25.176	قيمة كاي مربع									
توجد دلالة	القرار									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو الحياد فيما يتعلق بمحور توليد المعرفة ، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 تقع في المجال [3.39 -2.60]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتجه نحو قبول لتوليد المعرفة حسب وجهة نظر العينة محل الدراسة ، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ:

0.195، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة . وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01):تدعم المؤسسة برامج البحث و التطوير، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو نسبة موافقة إجمالية قدرت ب:76.5%، وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تدعم بشكل فعلي برامج البحث والتطوير وهذا ما أكدته نتائج المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.59.والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي ، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن برامج البحث والتطوير تعد أمر حتمي وضروري على أي مؤسسة تريد تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها ، وإجابات المبحوثين تدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعى لتنظيم وتخصيص نشاطات للبحث والتطوير كوسيلة لتوليد المعرفة ، مما يمكن المعرفة المتولدة عن تلك البرامج من تطوير الخدمات الحالية و تحسين خدمات جديدة تعود بالنفع على المؤسسة .

- العبارة رقم (02):تهتم المؤسسة بالأفراد ذوي الخبرة والذين يكتسبون مخزون معرفة متميز، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو نسبة موافقة إجمالية قدرت ب: 84.4%، وهذا يما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تهتم بأصحاب الخبرات و الذين يكتسبون مخزون معرفي متميز، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر ب 3.92.والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة محال الدراسة تعمل على دعم الأفراد ذوي المعارف والقدرات والخبرات العالية و تشجع طاقاتهم وإمكانياتهم وفي نفس الوقت تحتفظ بهم باعتبارهم رأس مال فكري لا يمكن الاستغناء عنه.

- العبارة رقم (03): تمتلك المؤسسة برامج و أنظمة توثيق التجارب و الخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة: حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة والموافقة بشدة بنسبة إجمالية بينهما قدرت ب 45.1%، 33.3%، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر ب 3.91.والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت. وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك برامج وأنظمة توثيق للتجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المؤسسة السابقة للاستفادة منها في اكتساب المعارف، كما أنها قد تهتم بإنشاء نظم فعالة خبيرة ضمن مجال عمل الأجهزة الإدارية تتجمع فيها المعارف والخبرات والتجارب.

- العبارة رقم (04): تضع المؤسسة ميزانية مناسبة تدعم عمليات إدارة المعرفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة والموافقة بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ 35.3%، واتجهت عينة الدراسة نحو عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ: 33.3% لكل منهما، واتجه ما نسبتهم 31.4% نحو الحياد فيما يتعلق بمضمون هذه العبارة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.44 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت. وهذا يدل على أن مديرية الضرائب تضع ميزانية متوافقة وعمليات إدارة المعرفة، وهذا في الغالب يرجع إلى القدرة المثالية للمؤسسة في إمكانية وضع ميزانية تتماشى مع متطلبات المؤسسة المعرفية.

- العبارة رقم (05): تسعى المؤسسة لاكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة و الموافقة بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ 37.3%، واتجه ما نسبتهم 31.3%، نحو الحياد فيما يتعلق بمضمون هذه العبارة، ولم يوافق ما نسبتهم 29.4% على هذا الاتجاه ، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.04. والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب سلم ليكارت وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة لا تسعى دائماً إلى اكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية ، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تملك مصادر داخلية لاكتساب المعارف الحديثة لذلك فهي لا تعتمد بشكل كبير في جلب معارف من المصادر الأخرى، باعتبار أن المصادر الخارجية يمكن أن تعاني من الجمود والتقليدية في الانسجام مع ما يتطلبه عالم اليوم من تحديث ومرونة.

- العبارة رقم (06): تشجع المؤسسة على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافأة ،حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ 39.2%، واتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة و الموافقة بشدة بنسبة إجمالية قدرت بـ: 37.2%، واتجه ما نسبتهم 23.5%، نحو الحياد فيما يتعلق بمحتوى هذه العبارة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.61 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تشجع على التحفيز وتقديم المكافآت من اجل ابتكار المعرفة، و يمكن تفسير ذلك أن الحوافز و المنافع المقدمة تتماشى مع طموحات وأهداف المؤسسة التنظيمية.

- العبارة رقم (07):تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم ،حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو نسبة موافقة إجمالية قدرت بـ 56.8%، ولم تكن هناك موافقة بنسبة إجمالية قدرت بـ: 33.3%، واتجه ما نسبتهم 9.8% من المبحوثين نحو الحياد فيما يتعلق بمضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تقوم بتدريب عمالها بشكل متقطع لتطوير معارفهم، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.59.والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، و قد يكون ذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على معارف العمال المكتسبة سابقاً مع حرصها على تطوير و تنمية هذه الكفاءات بصفة مستمرة.

- العبارة رقم (08):إشراك الموظفين في حل بعض مشكلات العمل يؤدي إلى تنمية وصقل المهارات، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 72.5%، واتجه ما نسبتهم 15.7% نحو الحياد، ولم يوافق ما نسبتهم 11.7%، وهذا يدل على أن إشراك موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة في حل بعض مشكلات العمل لا يؤدي دائماً إلى تنمية وصقل مهاراتهم وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.76.والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب سلم ليكارت ، و قد يكون ذلك راجع إلى أن تطوير المهارات والخبرات قد لا يتأتى من المشاركة العمالية في حل مشاكل العمل ، بل إن المهارات قدت نمو و تصقل بفضل قدرات فردية وخبرات شخصية .

من مضامين العبارات السابقة، وبالضبط من خلال إجابات عينة الدراسة يتضح لنا أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تلجأ لتوليد المعرفة، وذلك يتجلى من خلال أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك برامج وأنظمة توثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة، كما تضع دائماً ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة، كما لا تسعى بدرجة عالية لاكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية، وأيضاً تشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافأة، كما تقوم بتدريب عمالها بشكل مستمر من اجل تطوير معارفهم، كما أن إشراكها لموظفيها في حل بعض مشكلات العمل لا يؤدي دائماً إلى تنمية وصقل مهارتهم.

3- عرض نتائج عبارات المحور الثاني نقل المعرفة

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه المحور الثاني

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
09	التكرار	08	30	06	05	02	0.981	3.73	موافق	0.000
	النسبة	15.7	58.8	11.8	9.8	3.9				
10	التكرار	06	26	10	04	05	1.120	3.47	موافق	0.004
	النسبة	11.8	51	19.6	7.8	9.8				
11	التكرار	12	23	08	07	01	1.036	3.75	موافق	0.000
	النسبة	23.5	45.1	15.7	13.7	02				
12	التكرار	10	31	05	04	01	0.887	3.88	موافق	0.000
	النسبة	19.6	60.8	9.8	7.8	02				
13	التكرار	10	24	07	07	03	1.133	3.61	موافق	0.000
	النسبة	19.6	47.1	13.7	13.7	5.9				
14	التكرار	09	26	08	05	03	1.074	3.65	موافق	0.000
	النسبة	17.6	51	15.7	9.8	5.9				
15	التكرار	08	27	07	05	04	1.117	3.59	موافق	0.000
	النسبة	15.7	52.9	13.7	9.8	7.8				

0.000	موافق	1.148	3.63	03	08	04	26	10	التكرار	16
				5.9	15.7	7.8	51	19.6	النسبة	
0.000	موافق بشدة	0.541	4.22	00	00	03	34	14	التكرار	17
				00	00	5.9	66.7	27.5	النسبة	
0.000	موافق	0.634	3.72	إجمالي المحور						
0.012	مستوى الدلالة الإجمالي									
19	درجة الحرية									
35.667	قيمة كاي مربع									
توجد دلالة	القرار									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو الموافقة فيما يتعلق بمحور نقل المعرفة كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 تقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتجه نحو قبول مرتفع لنقل المعرفة حسب وجهة نظر العينة محل الدراسة وتحليل استجاباتهم، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ: 0.012، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01): تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، أرشيف)، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 74.5% لكل منهما، وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة، حاسوب، أرشيف)، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي

قدر بـ 3.73. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وهذا ما يتفق مع المدخل التقني لإدارة المعرفة الذي يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها عن طريق الوصول للمعرفة ومشاركتها، ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة تؤدي للوصول إلى قواعد البيانات.

- العبارة رقم (02): تسود لدى العاملين ثقافة التشارك في المعرفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 62.8%، وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تسود بداخلها ثقافة التشارك في المعرفة بين عمالها، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.47. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وقد يعود ذلك راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توصيل كل من المعارف الضمنية والصريحة للموظفين عن طريق الاتصال والمشاركة فيما بينهم، وهذا ما يتناسب مع المدخل الإداري لإدارة المعرفة الذي يؤكد على دور مشاركة المعرفة بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

- العبارة رقم (03): تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 68.6%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تشجع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد اجتماعات وحلقات النقاش وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.75. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن خلق بيئة تعاونية تشجع على تقاسم الأفكار والمعارف والخبرات تساهم بشكل أو بآخر في زيادة المشاركة المعرفية و توظيفها لخدمة اغراض المؤسسة.

- العبارة رقم (04): تمتلك مديرية الضرائب طرق لتوزيع المعرفة وجعلها متاحة للجميع، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة والموافقة بشدة بنسب قدرت بـ 80.4%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك طرق لتوزيع المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.88. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، ويمكن القول أنه باعتبار المعرفة تنمو وتتعاظم بزيادة التوزيع، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على وضع أساليب و وسائل مختلفة للتوزيع وضمان وصول المعرفة للملائمة لجميع الأشخاص العاملين بهدف تحقيق التكيف والمنافسة طويلة الأمد.

- العبارة رقم (05): تساعد شبكات التواصل على نقل وتبادل المعارف بين إدارة المؤسسة و مستخدميها ، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: %66.7، وهذا يدل على أن شبكات التواصل تساعد على نقل وتبادل المعارف بين إدارة مديرية الضرائب لولاية تبسة ومستخدميها وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.61. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وترجع الباحثتان ذلك إلى أن التطور الهائل لتقنيات الاتصالات والمعلومات و الاستخدام الواسع لشبكات التواصل ساهم في تفاعل وتبادل ونقل أنماط المعرفة بشكل سريع وبأساليب مختلفة بين المؤسسة ومستخدميها وبما يحقق ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة .

- العبارة رقم (06): تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة والموافقة بشدة بنسب قدرت بـ %68.6، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تحرص على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.65. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت.

- العبارة رقم (07): توفر المؤسسة الجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: %68.6 وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر الجو الملائم لتبادل المعرفة بين عمالها وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.59. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، فإن ذلك يرجع إلى البيئة المناسبة التي تخلقها المؤسسة من اجل نشر الممارسات الجيدة و زيادة جو التفاعل الودي الذي يتيح قدراً عالياً من الشفافية و الصراحة و المصداقية بين العاملين بهدف تبادل خبراتهم ومهاراتهم في مناخ ملائم.

- العبارة رقم (08): يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: %70.6، وهذا يدل على أنه يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا و الدنيا من مصادرها المختلفة داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.63، والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على

انشاء حلقات معرفة واجتماعات خاصة بتداول الخبرات و التجارب بين العاملين من مختلف الاتجاهات السفلى والعليا ، مما يؤدي إلى تداول المعرفة من مختلف المصادر وعلى مختلف المستويات التنظيمية.

العبارة رقم (09):تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 94.2%، وهذا يدل على المعرفة المتحصل عليها تساهم في تحقيق أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.22.والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وهذا ما يتفق مع ما أوضحه senge في المدخل الاجتماعي لإدارة المعرفة أنه يقع على عاتق كل مؤسسة مهمة الاستفادة من المعرفة الموجودة بها و توظيفها لخدمة المنظمة على اكمل وجه .

من مضامين العبارات السابقة، وبالضبط من خلال اجابات عينة الدراسة يتضح لنا أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تهتم بنقل المعرفة ، وذلك يتجلى من خلال أن المديرية تمتلك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (اجهزة حاسوب، أرشيف)، كما تسود بين عمالها ثقافة التشارك في المعرفة، إضافة إلى انها تشجع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش، وأيضاً تمتلك طرق لتوزيع المعرفة وجعلها متاحة للجميع، كما أن شبكات التواصل تساعد على نقل وتبادل المعارف بين إدارة المديرية ومستخدميها، وفي نفس الوقت تحرص على نشر المعرفة وتوزيعها داخل اقسامها، وتعمل على توفير الجو الملائم لتبادل المعرفة بين عمالها، بالإضافة إلى انها يتم تداول المعرفة بين عمالها في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة، كما تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة.

3- عرض نتائج عبارات المحور الثالث تطبيق المعرفة

جدول رقم(16): تحليل آراء العينة تجاه المحور الثالث

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
18	التكرار	04	17	17	10	03	3.18	محايد	0.228	
	النسبة	7.8	33.3	33.3	19.6	5.9				
19	التكرار	07	25	10	07	02	3.55	موافق	0.000	
	النسبة	13.7	49	19.6	13.7	3.9				
20	التكرار	08	18	15	07	03	3.41	موافق	0.010	
	النسبة	15.7	35.3	29.4	13.7	5.9				
21	التكرار	09	16	15	06	05	3.45	موافق	0.040	
	النسبة	17.6	31.4	29.4	11.8	9.8				
22	التكرار	07	25	11	06	02	3.57	موافق	0.000	
	النسبة	13.7	49	21.6	11.8	3.9				
23	التكرار	06	18	14	10	03	3.27	محايد	0.080	
	النسبة	11.8	35.3	27.5	19.6	5.9				
24	التكرار	03	21	14	10	03	3.22	محايد	0.140	

				5.9	19.6	27.5	41.2	5.9	النسبة	
0.085	محايد	1.115	3.27	06	05	12	25	03	التكرار	25
				11.8	9.8	23.5	49	5.9	النسبة	
0.000	محايد	0.805	3.35	إجمالي المحور						
0.097	مستوى الدلالة الإجمالي									
18	درجة الحرية									
26.118	قيمة كاي مربع									
توجد دلالة	القرار									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو الحياد فيما يتعلق بمحور تطبيق المعرفة كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 تقع في المجال [3.39 - 2.60]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة ، إجمالا وبشكل عام يمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق المعرفة حسب نتائج اتجاهات آراء أفراد العينة المدروسة ، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ: 0.097، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة. وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01):، توفر المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 41.1%، وهذا ما يدل أن مديرية الضرائب لولاية تبسة لا توفر بشكل كلي مستلزمات تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.18. والذي يتجه إجمالا نحو الحياد حسب سلم ليكارت، و من خلال التراث النظري يمكن القول أن المؤسسة قد لا تعمل على توفير الموارد البشرية وتكنولوجيا

المعلومات باعتبارهم أهم متطلبات لتطبيق المعرفة، مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أقل استفادة ممكنة من المعارف والأفكار الجديدة.

- العبارة رقم (02):، تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج الجديدة حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 62.7%، وهذا يما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تقوم بتطبيق المبادرات و البرامج الجديدة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.55. والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وذلك من خلال استخدام نماذج و أفكار جديدة وتقنيات حديثة داخل المؤسسة باتباع استراتيجية معينة بهدف الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وتسطير الأهداف العامة للمؤسسة.

- العبارة رقم (03):تتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجية استخدام المعرفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 51%، وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتوفر لدى ادارتها رؤية واضحة حول استراتيجية استخدام المعرفة وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.41والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ،ويمكن ارجاع ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على طريقة منظمة لخدمة زبائنها تعبيراً عن جاهزيتها واستعدادها للاستثمار الرأس مال الفكري واستخدامه ، و استناداً على التأسيس النظري لإدارة المعرفة فإن الاعتماد على استراتيجية للمعرفة يساهم في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق الريادة الانتاجية.

- العبارة رقم (04):، تتابع مديرية الضرائب مدى استخدام العاملين للمعارف باستمرار، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 49%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتابع مدى استخدام عمالها للمعارف باستمرار ، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.45 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ويمكن تفسير ذلك بأن هناك متابعة مستمرة من طرف المؤسسة لمدى استخدام العمال للمعرفة وتوظيفها لإنجاز المهام بصفة دائمة و بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة على الأمد الطويل.

- العبارة رقم (05):تقوم المؤسسة بإعادة النظر في الإجراءات و السياسات التي تحد من قدرتها على استخدام المعرفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 62.7%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تقوم بإعادة النظر في الإجراءات و

السياسات التي تحد من قدرتها على استخدام المعرفة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.57 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تعمل على وضع تدابير لتصحيح الأخطاء التي تعرقل استخدامها للمعارف والافكار في انجاز مهامها، ومن ثمة ايجاد الحلول لتلك المشاكل التنظيمية و إعادة تحديد المعارف استخدامها بالشكل الصحيح لطرح خدماتها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

- العبارة رقم (06): تدعم المؤسسة عملية استثمار المعرفة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 47.1%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة لا تدعم بشكل كبير عملية استثمار المعرفة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.22 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب سلم ليكارت، وقد يرجع ذلك إلى اقتصار دعم المؤسسة للأصول الفكرية الملموسة على حساب الأصول غير الملموسة وهذا ما أشار إليه durker في المدخل الاقتصادي حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد الفرد هو المحور الاقتصادي الأساسي ، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة مثل مهارات العاملين والمعلومات وغيرها .

- العبارة رقم (07): توفر مديرية الضرائب المتطلبات الضرورية لاستثمار المعرفة المادية والبشرية، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 47.1%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر أحيانا فقط المتطلبات الضرورية لاستثمار المعرفة المادية والبشرية وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.27 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب سلم ليكارت ، فحسب المقاربة النظرية لإدارة المعرفة فإن استثمار موارد إدارة المعرفة وبناء ذاكرة لها يتم من خلال مدخل منهجي منظم لأجل الارتقاء بالأصول المعرفية للمؤسسة التي هي أساس عملية الانتاج.

- العبارة رقم (08): توفر مديرية الضرائب للعاملين دورات تدريب حول استثمار المعرفة لتحقيق أهداف محددة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 54.9%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر للعاملين في أوقات معينة دورات تدريب حول استثمار المعرفة لتحقيق أهداف محددة وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.27 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب سلم ليكارت ، ويمكن تفسير ذلك بأن الدورات التدريبية في

مجال الاستثمار المعرفي التي تقوم بها المؤسسة لا تؤدي بشكل كبير إلى تطوير المهارات المعرفية للعمال فقد يشعرون ذلك بعدم الثقة و قد يدفعهم لبذل مجهود أقل من المطلوب.

من مضامين العبارات السابقة، وبالضبط من خلال اجابات عينة الدراسة يتضح لنا أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تعتمد على تطبيق المعرفة نسبيا فقط ، حيث نجدها لا تتوفر أحيانا مستلزمات تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة، ولكن تلجأ للقيام بتطبيق المبادرات والبرامج الجديدة، وكذلك تتوفر لدى ادارتها رؤية واضحة حول استراتيجية استخدام المعرفة، وفي نفس الوقت لا تتابع مديرية الضرائب لولاية تبسة بصفة دائمة مدى استخدام عاملها للمعارف باستمرار، وتقوم بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على استخدام المعرفة، عكس أنها تدعم بنسبة قليلة عملية استثمار المعرفة، بالإضافة إلى انها لا توفر بصفة مستمرة المتطلبات الضرورية لاستثمار المعرفة المادية والبشرية، كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تلجأ دائما إلى توفير دورات تدريب لعاملها حول استثمار المعرفة لتحقيق أهداف محددة.

4- عرض نتائج عبارات المحور الرابع: الخدمة العمومية

جدول رقم(17): تحليل آراء العينة تجاه المحور الرابع

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
26	التكرار	10	29	08	04	00	3.88	0.816	موافق	0.000
	النسبة	19.6	56.9	15.7	7.8	00				
27	التكرار	18	29	04	00	00	4.27	0.603	موافق بشدة	0.000
	النسبة	35.3	56.9	7.8	00	00				
28	التكرار	15	31	05	00	00	4.2	0.601	موافق بشدة	0.000
	النسبة	29.4	60.8	9.8	00	00				
29	التكرار	14	22	08	04	03	3.78	1.119	موافق	0.000
	النسبة	27.5	43.1	15.7	7.8	5.9				
30	التكرار	23	25	03	00	00	4.39	0.603	موافق بشدة	0.000
	النسبة	45.1	49	5.9	00	00				
31	التكرار	27	19	05	00	00	4.43	0.671	موافق بشدة	0.000
	النسبة	52.9	37.3	9.8	00	00				
32	التكرار	19	24	08	00	00	4.22	0.702	موافق	0.000

	النسبة	37.3	47.1	15.7	00	00			بشدة
إجمالي المحور							4.16	0.461	موافق
مستوى الدلالة الإجمالي									0.000
درجة الحرية									13
قيمة كاي مربع									48.647
القرار									توجد دلالة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو الموافقة فيما يتعلق بمحور الخدمة العمومية كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 07 تقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة ، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تسعى بدرجة مرتفعة إلى تقديم الخدمة العمومية حسب تحليل استجابات العينة محل الدراسة ، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ: 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة. وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01): تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليها بسرعة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 76.5%، وهذا يما يدل على أن المؤسسة تتمتع بموقع ملائم يسهل الوصول إليها بسرعة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.88 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت ، و من خلال استجابات المبحوثين فإنه يسهل وصول الموظفين إلى المؤسسة ميدان الدراسة ويشكل عامل مهم في جلب الزبائن والعملاء لها، وذلك راجع للانسجام موقعها مع استراتيجيتها ، كما أن مكان المؤسسة يتوفر على كل المتطلبات الضرورية التي تسهل الوصول إليها و بالتالي زيادة قدرة التواصل مع عملائها .

- العبارة رقم (02): يتجنب العاملون بالمؤسسة الأخطاء عند تقديم الخدمة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 92.2%، وهذا يما يدل على أن عمال مديرية الضرائب لولاية تبسة يتجنبون الأخطاء عند تقديم الخدمة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.27 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، ويمكن ارجاع ذلك إلى تلقي العمال تكوين حول كيفية تقديم الخدمة على أكمل وجه، وبالتالي التزامهم بمعايير مضبوطة ومحكمة تجعلهم يتجنبون الوقوع في الزلل عند تأدية خدماتهم وفي سبيل الوصول إلى تقديم أفضل الخدمات، وهذا ما يتوافق مع ما جاء في المقاربة السوسولوجية بأن المعايير المميزة للخدمة العامة ترتبط بطبيعة النشاط المنجز وبشكال أدق بطبيعة الخدمات المقدمة.

- العبارة رقم (03): العاملون بمديرية الضرائب على استعداد دائم للتعاون مع العملاء، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 90.2%، وهذا يما يدل على أن العاملون بمديرية الضرائب لولاية تبسة على استعداد دائم للتعاون مع العملاء، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.20 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وهذا يدل على أن عمال المؤسسة على استعداد لتقديم مستوى جيد من الخدمة من خلال تقوية العلاقات الودية والتفاعل الايجابي مع العملاء والاستماع لهم واحترام آرائهم، وأيضاً يعمل العمال على تطوير المنتجات وتوظيف الأفضل وبالتالي كسب ولاء العملاء.

- العبارة رقم (04): يشعر العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 70.6%، وهذا يدل على أن عمال مديرية الضرائب لولاية يشعرون بالأمان في تعاملاتهم مع المؤسسة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.78 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، وذلك من خلال تطوير السلوكيات التي تتماشى مع الثقافة المرغوبة للمؤسسة والالتزام بمبادئ المساواة و الشفافية بشكل يجعل العملاء يحسون بالطمأنينة والثقة في تعاملهم مع المؤسسة، فحسب ما جاء في المقاربة السوسولوجية للخدمة العمومية فإن الانشغال الخاص بقاعدة المساواة يعد المحور الأساسي لهذه الأخيرة.

- العبارة رقم (05): تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن واستفساراتهم، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 94.1%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تستجيب لشكاوي الزبائن واستفساراتهم وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة

والذي قدر بـ 4.39 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تأخذ شكاوى العملاء على محمل الجد و توفر طرق لحلها في سبيل السعي لرفع كفاءة الخدمة ، وبالتالي عندما تستجيب المؤسسة للشكاوي والمقترحات بشكل ملائم فإنها تستعيد ثقة العملاء وتحقق رضاهم.

- العبارة رقم (06):تضع المؤسسة مصلحة الزبائن أولى اهتماماتها، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 90.2%، وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تضع مصلحة زبائنها أولى اهتماماتها، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.43 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بشدة حسب سلم ليكارت، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن غاية المؤسسة هي تحقيق رضا الزبون من خلال حرصها على تقديم أفضل الخدمات والالتزام بأداء واجباتها تجاه الزبائن على أكمل وجه بما يتناسب مع احتياجاتهم و متطلباتهم ، و بما يحقق المصلحة والمنفعة المتبادلة مع الزبون.

- العبارة رقم (07): يحرص العاملون بالمؤسسة على تقديم الخدمات بشكل سريع وصحيح، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو موافقة إجمالية قدرت نسبتها بـ: 84.4%، وهذا يدل على أن العاملون بمديرية الضرائب لولاية تبسة يحرصون على تقديم الخدمات بشكل سريع وصحيح، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.22 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بشدة حسب سلم ليكارت، وهذا راجع إلى نيل رضا الزبائن وتحقيق الأهداف المسطرة ، وهو ما يتوافق مع دراسة (عشور عبد الكريم، 2010) التي توصلت إلى أن سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين يرفع من مستوى الخدمة العمومية ويقربها من المواطن، فتقديم المؤسسة للخدمات بشكل سريع وصحيح يعمل على تقريب الإدارة من المواطن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

من مضايمين العبارات، وبالضبط من خلال إجابات أفراد العينة، يتضح لنا أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تتمتع بموقع ملائم يسهل الوصول إليها بسرعة، كما أن عمالها يبتعدون عن الاخطاء عند تقديم الخدمات، بالإضافة إلى انهم دائماً على استعداد للتعاون مع العملاء، مما يدفع بالعملاء بشعورهم بالأمان في التعامل مع هذه المؤسسة، وهذا راجع لاستجابتها لشكاوي الزبائن واستفساراتهم ووضعها لمصلحتهم أولى اهتماماتها ، كما لا ننسى حرص عمالها على تقديم الخدمات بشكل صحيح وسريع .

8-النتائج العام للدراسة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المؤسسة تدعم برامج البحث والتطوير وذلك من خلال اهتمامهم بالأفراد ذوي الخبرة و الذين يمتلكون مهزوم معرفي متميز و تقوم بتدريبهم لتطوير معارفهم و امتلاكها ايضا برامج و انظمة لتوثيق التجارب و الخبرات ، كما انها تضع ميزانية تدعم عمليات إدارة المعرفة فيها .

-تتوفر لدى المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى قواعد البيانات، فهي تمتلك طرق لتوزيع وتشارك ونشر المعرفة داخل أقسامها وجعلها متاحة للجميع، هذا بفضل الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لتبادل المعرفة بين العاملين في جميع المستويات ومن مختلف المصادر، ثم إن هذه العوامل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

-تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق برامج ومبادرات جديدة بالاعتماد على استراتيجية واضحة لاستخدام المعرفة، بالإضافة إلى إعادة نظرها في الإجراءات التي تحد من قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-تعمل المؤسسة على تحسين الخدمة العمومية فيها من خلال تمتعها بموقع ملائم يسهل الوصول إليها، كما انها على استعداد دائم للتعاون مع العملاء، فهي تضع مصلحة زبائنها أولى اهتماماتها ، كما انها تحرص على تقديم الخدمات لهم بكل دقة وسرعة ، بالإضافة إلى انها تستجيب لشكاويهم واستفساراتهم ، و كلها عوامل تؤدي إلى شعور العملاء بالثقة والأمان في التعامل مع المؤسسة وبالتالي كسب رضاهم .

- تساهم عملية توليد المعرفة في رفع مستوى الخدمة العمومية في مديرية الضرائب لولاية تبسة.

-تؤدي عملية نقل المعرفة في زيادة كفاءة الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

-يساهم تطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

- تساهم إدارة المعرفة من خلال نقل المعرفة وتطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية في مديرية الضرائب لولاية تبسة.

9- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

أولاً: تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

● تساهم عملية توليد المعرفة في رفع مستوى الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة

حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تدعم بشكل فعلي برامج البحث والتطوير، وهذا بنسبة قدرت ب: 76.5%، وهذا ما يدل على أنها تعمل على مواكبة كل التطورات التي تحدث في مجال عملها، مما يعود عليها بالنفع.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة تهتم بأفرادها ذوي الخبرة والذين يكتسبون مخزون معرفي متميز، وهذا بنسبة 84.4%، وهذا راجع إلى أنها تعلم بان هؤلاء العمال بإمكانهم مساعدة المؤسسة بخبرتهم خاصة في تكوين وتقديم الإرشادات للموظفين الجدد.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك برامج وأنظمة توثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة، وهذا ما يفسره اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة.
- مديرية الضرائب تضع ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة، وهذا راجع إلى كفاية ميزانيتها، واهتمامها بعمليات إدارة المعرفة بالقدر الكافي مقارنة مع بقية العمليات.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة لا تسعى دائماً إلى اكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية وداخلية.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة تشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافأة، وهذا راجع إلى كفاية ميزانيتها من أجل تخصيص الحوافز والمكافآت المادية.
- أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 71.1%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة لها اطلاع على مختلف المصادر التي يمكن من خلالها استقطاب العاملين واختيارهم.

- أن اختيار الموظفين وفق المعايير المناسبة مع ميدان العمل تؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة وبالنظر لاعتبارات التوظيف التي تستخدمها تؤدي في النهاية إلى اختيار الموظفين الأكفاء الذين تتناسب مهامهم وتخصصاتهم مع وظائفهم هذه العوامل التي تؤدي حتما إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

- أن المؤسسة تعمل على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اختيار وتعيين العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، ومنه يمكن القول إن المؤسسة تقوم بدراسة كلا من المحيط الداخلي والخارجي ما يساهم في اختيار وتعيين الموظفين بشكل مناسب.

إجمالا وبشكل عام يمكن القول إن عملية توليد المعرفة تؤدي إلى رفع مستوى الخدمة العمومية في مديرية الضرائب لولاية تبسة.

ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

● تؤدي عملية نقل المعرفة إلى زيادة كفاءة الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة:

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص اجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين:

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب أرشيف)، وهذا نظرا لان طبيعة عملها يتطلب منها توفرها على هذه الوسائل.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تسود بداخلها ثقافة التشارك في المعرفة بين عمالها، وهذا راجع إلى التعاون والصداقة الموجودة بين عمال المديرية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الحوارات التي تدور بينهم.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تشجع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد اجتماعات وحلقات النقاش وهذا نظرا لأهمية المشاركة في عملية صنع قرارات تساهم في تحسين الخدمات التي تقدمها المديرية.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تمتلك طرق لتوزيع المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وهذا ما يجسد مبدأ اتاحة فرص التعلم للجميع.

- شبكات التواصل تساعد على نقل وتبادل المعارف بين إدارة مديرية الضرائب لولاية تبسة ومستخدميها وهذا راجع إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت الوسيلة الأكثر انتشارا في العالم والتي تعتمد عليها معظم المؤسسات.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تحرص على نشر المعرفة وتوزيعها داخل اقسامها، وهذا من اجل اتاحة المعرفة للجميع مما يساعد في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة من طرفهم للزبائن.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر الجو الملائم لتبادل المعرفة بين عمالها وهذا راجع إلى انها تعلم أن هذا الامر يساعد في تشجيع العمال وتحفيزهم من اجل تقديم أفضل ما لديهم.

- يتم تداول المعرفة داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.

- المعرفة المتحصل عليها تساهم في تحقيق أهداف مديرية الضرائب لولاية تبسة.

اجمالا وبشكل عام يمكن القول أن عملية نقل المعرفة تؤدي إلى زيادة كفاءة الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

● يساهم تطبيق المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة:

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة نرى أن:

- مديرية الضرائب لولاية تبسة لا توفر دائما مستلزمات تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة، وهذا ما قد يؤدي إلى صعوبة تطبيق عمالها للمعرفة.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تقوم بتطبيق المبادرات والبرامج الجديدة، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها هذه الأخيرة في تطبيق المعرفة داخل المديرية.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تتوفر لدى ادارتها رؤية واضحة حول استراتيجية استخدام المعرفة، وهذا ما يساعدها على التطبيق الجيد لها.

- مديرية الضرائب لولاية تبسة تتابع مدى استخدام عمالها للمعارف باستمرار، وهذا من أجل أن تقوم بعملية التقييم خلال كل فترة زمنية وبصفة دورية.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة تقوم بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على استخدام المعرفة وهذا من أجل تداركها والعمل على تصحيحها وتفاديها مستقبلا.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة لا تدعم بشكل كبير عملية استثمار المعرفة وهذا راجع إلى وجود نقص في ميزانيتها.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر أحيانا فقط المتطلبات الضرورية لاستثمار المعرفة المادية والبشرية، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المتوفرة لديها.
- مديرية الضرائب لولاية تبسة توفر للعاملين في أوقات معينة دورات تدريب حول استثمار المعرفة لتحقيق أهداف محددة وهذا من أجل العمل على الاستثمار الأمثل في العمال.
- اجمالا وبشكل عام يمكن القول إن تطبيق المعرفة يساهم في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

10-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

بعد تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة كالتالي:

توصلت دراستنا إلى أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الخدمة العمومية في مديرية الضرائب لولاية تبسة، وهذا ما يظهر من خلال تطبيق المعرفة الذي يساهم هو الآخر في تحسين الخدمة العمومية فيها، كما أن نقل المعرفة يساهم في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة، بينما نجد توليد المعرفة لا يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

ونجد بان نتائج دراستنا تتفق نوعا ما مع نتائج دراسة (زيني فريدة، 2011) والتي من نتائجها أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في إطار العناصر الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة، وايضا مع الدراسة السابقة (عشور عبد الكريم، 2010) والتي كانت من نتائجها أن الإدارة الالكترونية تمثل الية هامة في بناء وترقية معيار

متكامل من الخدمات العامة الالكترونية بما يساهم في رفع مستوى الخدمة العمومية ويقربها من المواطن، كما نجد نتائج دراستنا تؤكد النتائج التي توصلت اليها دراسة (نضال محمد الزطمة 2011)، والتي اكدت على انه يوجد لدى العاملين ادراك بأهمية المعرفة وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الايجابية على ادائهم اثناء العمل. وكذلك تتفق الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة (Trevor 2014) والتي كانت من نتائجها أن فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية بأستراليا كانت بمستوى مقبول، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات والهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية.

بينما نجد نتائج دراستنا تخالف نتائج دراسة (جلال جاسم القيسي 2008)، والتي كانت من نتائجها أن المدراء في الشركة المبحوثة لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالي من الاهمية في تعزيز العلاقة مع الزبون، مما يعكس ضعف في أداء إدارة علاقات الزبون ، وان لم يتم تعزيز استراتيجية المعرفة في ضمان الجودة، وان اهتمامهم يقتصر على الملموسية فقط.

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية إلى ابراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة على اعتبار أن هذا الموضوع حظي وما زال يحظى باهتمام العديد من العلماء الاجتماعيين والباحثين المختصين في مجال العلوم الاجتماعية والمفكرين المختصين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.

وقد قادتنا هذه الدراسة للتوصل إلى بعض النتائج و التي من بينها أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تهتم بأفرادها ذوي الخبرة و الذين يكتسبون مخزون معرفي متميز كما انها تعمل على تحسين الخدمة العمومية فيها من خلال تمتعها بموقع ملائم يسهل الوصول إليها، و انها على استعداد دائم للتعاون مع العملاء، فهي تضع مصلحة زبائنها أولى اهتماماتها ، وايضا تحرص على تقديم الخدمات لهم بكل دقة وسرعة ، بالإضافة إلى انها تستجيب لشكاويهم واستفساراتهم ، و كلها عوامل تؤدي إلى شعور العملاء بالثقة والأمان في التعامل مع المؤسسة وبالتالي كسب رضاهم .

وفي الاخير نأمل أن دراستنا قد المت بجميع نواحي الموضوع، وقد اثرت البحث العلمي، وقد تفتح ابواب التطرق لهذا الموضوع من زملاء اخرين قد يقدمون الجديد المفيد.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع:

أولا : المصادر

القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

ب. المقالات والمؤتمرات

ج. المجلات

د. الاطروحات والرسائل الجامعية

هـ. المناشير

و. المواقع الالكترونية

المراجع باللغة الاجنبية

1. احمد الشيايب: عنان ابو حمور. مفاهيم ادارية معاصرة. دار الاكاديميون. 2014.

2. احمد محمد عثمان ادم: دور إدارة المعرفة و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. 2018.

3. اسامة خيرى: إدارة الابداع و الابتكارات. دار الراية. . عمان. 2012.

4. اسامة محمد سيد علي: اتجاهات ادارية معاصرة. إدارة المعرفة . دار العلم و الايمان. . 2013.

5. ايناس ابو بكر الهوش: إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الاكاديمية الليبية. 2018.

6. جعفر خانو الزبيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار المناهج. . 2020.

7. جمال يوسف بدبر: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات . دار كنوز المعرفة العلمية . ط1 . عمان . 2013.
8. حجام العربي : الخدمة العمومية و اليات ترقيتها في الادارات الحكومية . مقربات نظرية. تجارب محلية و عالمية . مركز الدار المعرفي للأبحاث و الدراسات . الجزائر . 2020.
9. حسني عبد الرحمان الشيمي : إدارة المعرفة الرأسمعرفية . دار الفجر . . القاهرة 2009.
10. حسين موسى قاسم البنا .نعمة عباس الخفاجي: استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. دار الايام . عمان . 2014.
11. حكمت رشيد سلطان . هناد ابراهيم امين بامرني : إدارة الانتاج و العمليات . نظم التصنيع المعاصرة و المتكاملة (cims) . دار الاكاديميون . 2021.
12. خالد احمد علي محمود : اقتصاد المعرفة و إدارة الازمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية . دار الفكر الجامعي.
13. خالد سمار الزعبي: تشكيل المجالس المحلية و اثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية . مكتبة دارى الثقافة للنشر و التوزيع . الاردن . 1993.
14. الخمايسية صدام : الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري . عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع . الاردن . 2013.
15. زكريا الدوري . احمد علي صالح : الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال . ثراءات و بحوث . دار اليازوري . 2009.
16. سعد غالب ياسين : نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي. مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية . ابو ظبي . 2007.
17. السعيد مبروك ابراهيم : الاتصال الاداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر . الاسكندرية . 2013.
18. سمية عامر بوران : إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة . مركز الكتاب الاكاديمي . 2016.
19. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة . دار الكتب المصرية . بغداد . 2005.

قائمة المصادر والمراجع

20. طارق عبد الرؤوف: ايهاب عيسى المصري : المقاييس و الاختبارات : التصميم . الاعداد . التنظيم . المجموعة العربية للتدريب و النشر . 2017.
21. عادل مجيد عيدان العادلي: حسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجيا . دار غيداء . 2016.
22. عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية . دار اليازوري . 2008.
23. عامر عبد الرزاق: عبد المحسن الناصر : إدارة المعرفة في إطار نظم الاعمال . دار اليازوري . 2020.
24. عبد الحميد محمد فاروق : نظرية المرفق العام للقانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2013.
25. عبد الستار العلي : و اخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة . دار المسيرة . ط2. عمان . 2009.
26. عبد الله حسن مسلم : إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات . دار معتز . عمان . 2015.
27. علي محمد المخيزيم : اثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية في البنوك الاسلامية التكوينية . جامعة ال البيت . الكويت . 2016.
28. لبيد عماد و موازي بلال : رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر : الواقع . الافاق . التحديات . المركز الديمغرافي العربي . برلين - المانيا . 2021.
29. لبيد عماد و موازي بلال: الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر : معطيات الواقع و رهانات المستقبل . المركز الديمقراطي العربي . برلين - المانيا . 2021.
30. ليث عبد الله القهيوي : استراتيجية إدارة المعرفة و الاهداف التنظيمية. دار الحامة . عمان . 2013.
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي : إدارة المعرفة . الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي . القاهرة . 2020.
32. محمد خالد ابو عزام : إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي . دار زهدي . عمان . 2021.

قائمة المصادر والمراجع

33. محمد عبد الحفيظ يوسف: إدارة المعرفة لدعم النمو . مكتبة العبيكان . المملكة العربية السعودية . الرياض . 2013.
34. محمد عواد الزيادات : اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . دار صفاء . عمان . 2008.
35. محمود حسين الوادي . علي فلاح الزعبي . اساليب البحث العلمي . مدخل منهجي تطبيقي . دار المنهل . 2011.
36. مريزق عدمان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة, دار جسور للنشر والتوزيع, الجزائر, 2015,
37. ناصر محمود سعود جرادات واخرون: إدارة المعرفة . دار إثراء . 2011.
38. نجم عبود نجم : الإدارة و المعرفة الالكترونية : الاستراتيجية . الوظائف . المجالات . دار اليازوري العلمية . 2017.
39. هاني شارد : إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق . دار جسور . القاهرة . مصر . 2017.
40. ياسر الصاوي: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات . دار السحاب . القاهرة . 2007.
41. يورك برس : إدارة المعرفة: سلسلة المميزون الإدارية . الشركة المصرية العالمية . لونجمان . القاهرة . مصر . 2005.
- ز. المقالات و المجلات:
1. احمد خدير: الخدمة العمومية في مجال تسيير النفايات المنزلية . مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال . المجلد الثاني . العدد السادس . جامعة احمد دراية . ادرار . 2018.
2. باحماوي عبد الله : سبل تحسين الخدمة العمومية و عصرنة الإدارة العامة بالجزائر . مجلة القانون و المجتمع . العدد الثاني . المجلد 07. جامعة احمد دراية . ادرار . 2019.
3. باسل حسن العزاوي : دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية . العدد 42 . 2014.
4. زيدان سعيد : بن طرمول عبد العزيز : معوقات و اليات تحسين الخدمة العمومية .مجلة دفاتر السياسة و القانون . المجلد 13 . العدد 02 . 2021.

قائمة المصادر والمراجع

5. سليمان السعيد : الخدمة العمومية المحلية بين النص و الواقع . مجلة منازعات الاعمال . العدد 22. جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل . مارس 2017.
 6. الطاهر احمد محمد علي : إدارة المعرفة واثرها على الابتكار التسويقي . دراسة على القطاع المصرفي السوداني . المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية . جامعة القصيم . المملكة العربية السعودية . المجلد 04 . العدد الاول . 2021.
 7. العربي بوعمامة و رقاد حليلة : الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية . مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية . جامعة الوادي . العدد 09. ديسمبر 2014.
 8. غانم الهام مصطفى : الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري : اسس نظريات و اليات التطبيق . المجلة المصرية لعلوم المعلومات . المجلد الخامس . العدد الثاني . المدرسة الوطنية العليا . القليعة . الجزائر . اكتوبر 2018.
 9. كمال فار : الخدمة العمومية . المقاربة النظرية و الجذور التاريخية . مجلة المفكر . جامعة الجزائر 02. جامعة الجزائر 03. المجلد الرابع . العدد الثاني . ديسمبر 2020.
- ح. المذكرات و الرسائل الجامعية:
1. الامين حلموس : دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط . اطروحة دكتوراه . جامعة محمد خيضر . بسكرة . 2017.
 2. بلال جاسم القيسي : تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وادارة علاقات الزبون : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة. رسالة ماجستير . جامعة بغداد . 2008.
 3. بن عبد الله اسماء: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية: دراسة مقارنة بين الجزائر و فرنسا. اطروحة دكتوراه. جامعة فرحات عباس . سطيف. 2019.
 4. بوزيداوي محمد : إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز . دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة . مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر 03 . 2014.

قائمة المصادر والمراجع

5. توفيق سريع و علي بأسرودة : تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الأداء . دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية . اطروحة دكتوراه . جامعة دمشق . 2006.
6. توفيق صراع: إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي . مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر 03 . 2014.
7. حرنان نجوى : مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي . دراسة عينة من الجامعات الجزائرية . اطروحة دكتوراء . جامعة محمد خيضر . بسكرة . 1987.
8. خالد حيواني . التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية و محاربة الفساد الاداري : دراسة على ضوء التجارب الرائدة : الولايات المتحدة الامريكية . بريطانيا و سنغافورة . مذكرة ماجستير . جامعة الحاج لخضر - باتنة - . 2015.
9. داسي وهيبه : إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية . رسالة ماجستير . جامعة دمشق . سوريا . 2006.
10. رانية هدار : دور الإدارة الاسكندرية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائرية . اطروحة دكتوراه . جامعة باتنة . 2018.
11. ربا جزا جميل المحاميد : دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي . دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا . 2018 .
12. زلماط مريم: دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية . دراسة حالة بسونطراك . فرع STH. رسالة ماجستير . جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان - . 2010.
13. زيد جابر : دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية . دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة . اطروحة دكتوراه . جامعة محمد خيضر . بسكرة . 2019.
14. سامر عرقاوي و اخرون : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية.
15. سليمان نسرين : تسيير الخدمات العامة المحلية: دراسة حالة ولاية تلمسان . اطروحة دكتوراه . جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان - . 2018.

16. سوزان صالح : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية . مذكرة ماجستير . جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا . 2008.
17. سيف الدين سبتي : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة . مذكرة ماجستير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . 2016.
18. صبري محمد عوض ماضي : اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي . مذكرة ماجستير . الجامعة الاسلامية . غزة . 2011.
19. طه حسين نوي . التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال . حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر . مذكرة دكتوراه . جامعة الجزائر 03 . 2011.
20. عادل غزالي : دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري . اطروحة دكتوراه . جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 . 2016.
21. عبد القادر براينيس : التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية . دراسة قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر . اطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر . 2007.
22. العربي حجام : دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الاقليمية الجزائرية . اطروحة دكتوراه . جامعة محمد لمين دباغين . سطيف . 2018.
23. عشور عبد الكريم : دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر . رسالة ماجستير . جامعة قسنطينة . 2010.
24. غضبان ليلي : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية بمجمع صيدال . اطروحة دكتوراه . جامعة باتنة 01 . 2018.
25. محمود عطا عمر المدهون: عمليات إدارة المعرفة و علاقاتها بتميز الأداء المؤسسي . دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات غزة . رسالة ماجستير . جامعة الاقصى . غزة . 2014.

26. ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. الجامعة الافتراضية السورية. تخصص إدارة الأعمال التخصصي MBA. سورية. 2019.

27. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء . رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية . غزة . 2011.

28. نور الدين مدوري : اثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة في المؤسسة . اطروحة دكتوراه . جامعة ابي بكر بلقايد . تلمسان . 2017.

ط. الملتيقيات العلمية و التقارير:

1. زينبي فريدة : اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الاعمال . دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر . اشغال الملتيقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة . جامعة الشلف . الجزائر . ديسمبر 2011.

2. محمد صالحى . بلقاسم تويضة : اسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي و تطوير الكفاءات في منظمات الاعمال . الملتيقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بو علي . الشلف . 13-14 / 2011/12/14

ي. التعليمات و المناشير الوزارية:

1. التعليمات الوزارية رقم 1478. المؤرخة في 2013/09/30. المتعلقة ببرنامج عمل اعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

2. التعليمات الوزارية رقم: 1599. المؤرخة في 2011/05/25. المتعلقة بتخفيف الملفات الادارات و الإجراءات و تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية.

3. القرار الوزاري رقم: 06. المؤرخ في 2011/05/25. المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطني و جواز السفر البيومتري.

4. القرار الولائي رقم: 606: المؤرخ في 2013/10/03. المتضمن انشاء اللجنة الولائية المكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

قائمة المصادر والمراجع

5. المرسوم الرئاسي رقم: 131/88. المؤرخ في 1988/07/04. المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة و المواطن. الجريدة الرسمية. عدد 1013. سنة 1988.

6. المنشور الوزاري المشترك رقم: 03. المؤرخ في 2018/06/04. المتعلق بوضع حيز لتداول رخصة السياقة من النوع البيومتري الالكتروني.

ك. المراجع الالكتروني:

خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس: إدارة المعرفة، مفهومها واهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها

[http:// dx.doi.org /10.s339 / qp roc . 2014 gsla.](http://dx.doi.org/10.5339/qp.roc.2014.gsla)

المراجع باللغة الاجنبية:

1. William sabadie : contribution de la mesure de la Qualite percu d un service publice, these doctorat en sciences de Gestion , universite des sciences sociaux de toulous, 12 Decembre 2011.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية

المديرية العامة للضرائب
المديرية الجمهورية للضرائب عنابة
المديرية الولائية للضرائب تبسة
المديرية الفرعية للوسائل
مكتب المستخديمين والتكوين
رقم 140 / 2022

تبسة في: 2022/04/24

الى السيد (ة): بزيينة الصادق-
تحت اشراف المدير الفرعي للوسائل

*** توجيه ***

يوجه الطلبة الآتية أسماؤهم ، تابعين جامعة العربي التبسي - قسم علم

الاجتماع ، تبسة لاجراء تربص تطبيقي بمصالحكم :

- دربال كوثر.

- زغلامي عائشة.

ابتداء من 2022/04/24 الى غاية 2022/05/22

استقال المتربصين وفق رزنامة التوقيت التي ترونها مناسبة.




المدير الفرعي للوسائل
فريد عبد المالك



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل

نموذج استمارة لقياس: إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية بمديرية الضرائب تبسة.

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبيان لمعالجة مذكرة الماستر بعنوان « إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة دراسة ميدانية بمديرية الضرائب تبسة »، لذا يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان مع العلم أن المعلومات ستحاط بالسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذة المشرفة:

- لطرش فيروز

الطالبين:

- دربال كوثر

- زغلامي عائشة

السنة الجامعية: 2022/2021

ضع علامة (x) أمام العبارة الملائمة

محور البيانات الديموغرافية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

أخرى أذكرها.....

4-التصنيف الوظيفي: إطار أعوان تحكم أعوان تنفيذ

5-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 سنة فأكثر

6-الحالة الوظيفية: موظف دائم موظف متعاقد

موظف في إطار الشبكة الإجتماعية أخرى أذكرها

7-عدد الدورات التدريبية:

لم ألتحق بأي دورة دورة واحدة أكثر من دورة

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة فيما يتعلق بالعبارات التالية:

الملاحق

درجة التقييم (ضع X تحت الدرجة حسب رأيك)					العبارات	رقم العبارة
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الاول: توليد المعرفة	
					تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير.	1
					تهتم المؤسسة بالأفراد ذوي الخبرة والذين يكسبون مخزون معرفي متميز.	2
					تمتلك المؤسسة برامج وأنظمة توثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.	3
					تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة.	4
					تسعى المؤسسة لاكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية.	5
					تشجع المؤسسة على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافأة	6
					تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	7
					إشراك الموظفين في حل بعض مشكلات العمل يؤدي إلى تنمية وصقل المهارات	8
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الثاني: نقل المعرفة	
					تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، أرشيف).	9
					تسود لدى العاملين ثقافة التشارك في المعرفة	10
					تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش	11
					تمتلك مديرية الضرائب طرق لتوزيع المعرفة وجعلها متاحة للجميع	12
					تساعد شبكات التواصل على نقل وتبادل المعارف بين إدارة المؤسسة ومستخدميها.	13
					تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها.	14
					توفر المؤسسة الجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	15
					يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة	16
					تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	17

الملاحق

المحور الثالث: تطبيق المعرفة					
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	
				18	توفر المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة والأفكار الجديدة.
				19	تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج الجديدة.
				20	تتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجية استخدام المعرفة
				21	تتابع مديرية الضرائب مدى استخدام العاملين للمعارف باستمرار
				22	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على استخدام المعرفة.
				23	تدعم المؤسسة عملية استثمار المعرفة
				24	توفر مديرية الضرائب المتطلبات الضرورية لاستثمار المعرفة المادية والبشرية
				25	توفر مديرية الضرائب للعاملين دورات تدريب حول استثمار المعرفة لتحقيق أهداف محددة
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الرابع: الخدمة العمومية
				26	تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليها بسرعة
				27	يتجنب العاملون بالمؤسسة الأخطاء عند تقديم الخدمة
				28	العاملون مديرية الضرائب على استعداد دائم للتعاون مع العملاء
				29	يشعر العمال بالأمان في التعامل مع المؤسسة
				30	تستجيب المؤسسة لشكاوى الزبائن واستفساراتهم
				31	تضع المؤسسة مصلحة الزبائن أولى اهتماماتهم
				32	يحرص العاملون بالمؤسسة على تقديم الخدمات بشكل سريع وصحيح.

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الضرائب-تبسة.

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الخدمة العمومية

- مديرية الضرائب لولاية تبسة -

الملخص:

جاءت هاته الدراسة كمحاولة للكشف عن دور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب بتبسة، حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:
ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟
ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وعلى عينة عشوائية بسيطة مكونة من 75 مبحوث، مستخدمين في ذلك أداء الاستمارة لجمع المعلومات، وبعد معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن توليد المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.
- أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة في زيادة أداء الخدمة العمومية المقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تبسة.
- وأن الخدمة العمومية تتحسن بفضل إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لولاية تبسة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الخدمة العمومية، مديرية الضرائب.

La gestion des connaissances et son rôle dans l'amélioration du servis public

Une étude de terrain a L'administration fiscale de Tébessa.

Résumé :

Cette étude est venue comme une tentative de révéler le rôle joué par la gestion des connaissances dans l'amélioration du service public à la Direction des Impôts de Tébessa, où la problématique de l'étude s'est cristallisée dans la question suivante :

Quel est le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration du service public a la direction des impôts de l'État de Tébessa ?

Pour réaliser cette étude, on s'est appuyé sur un échantillon aléatoire simple de 75 répondants, en utilisant l'outil de formulaire pour recueillir des informations, et après traitement, analyse et interprétation des données, les résultats suivants ont été atteints :

La gestion des connaissances contribue à l'amélioration de la fonction publique à travers le transfert des connaissances, et l'application des connaissances à l'augmentation de la performance du service public assuré par la gestion des connaissances de la direction des impôts de l'état de Tébessa.

Mots clés : gestion des connaissances, service public, administration fiscale.