



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

العنوان: إدارة المعرفة وتأثيرها على جودة الخدمات

دراسة ميدانية ب: بشركة إتصالات الجزائر - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الأستاذ: وحيد دراوات

إعداد الطالب: حسان صيد

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| د. شاوي رياض | أستاذ محاضر - ب - | رئيسا |
| د. وحيد دراوات | أستاذ محاضر - أ - | مشرفا ومقررا |
| أ. بدر الدين مسعودي | أستاذ مساعد - أ - | عضوا مناقشا |
| د. فاطمة الزهراء مكلاطي | أستاذ محاضر - ب - | عضو شرفي |

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

و تحية طيبة ملؤها الود والوفاء والمحبة والصدق الى أُمي العزيزة و أبي الحنون وكل

أخوتي.

ونتوجه بخالص شكرنا إلى الشمعة التي أنارت طريقنا إلى الذي أعطى لمذكرتنا من

وقته وعلمه وتوجيهاته وأحاطنا بحسن توجيهه ونصائحه، إلى المربي و صانع الأجيال

الأستاذ «دراوات وحيد» الذي جعله الله سبحانه وتعالى دائما منبع عطاء أينما حل...

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم اجتماع.

ولكل من ساعدنا وأخذ بأيدينا في سبيل ختام هذا العمل.



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| / | شكر وعرقان |
| أ - ب | مقدمة |
| القسم النظري | |
| الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميها | |
| 06-04 | أولاً: الإشكالية |
| 08 | ثانياً: فرضيا الدراسة |
| 13-9 | ثالثاً: ضبط مفاهيم الدراسة |
| 25-14 | رابعاً: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني: أدبيات الدراسة | |
| 27 | تمهيد |
| 27 | 1- إدارة المعرفة |
| 27 | 1- المعرفة والمعلومات والبيانات |
| 27 | 2- أنواع المعلومات |
| 29 | 3- تطور الاتجاهات مفهوم إدارة المعرفة |
| 31 | 4- خصائص المعرفة |
| 31 | 5- أنواع المعرفة |
| 32 | 6- أهمية إدارة المعرفة |
| 33 | 7- أهداف إدارة المعرفة |
| 33 | 8- مجالات إدارة المعرفة |
| 34 | 9- مكونات إدارة المعرفة |
| 35 | 10- طبيعة إدارة المعرفة |
| 36 | 11- متطلبات إدارة المعرفة |
| 36 | 12- نماذج إدارة المعرفة |

| | |
|--|---|
| 39 | 13- أبعاد إدارة المعرفة |
| 40 | 14- عمليات إدارة المعرفة |
| 43 | II- نظريات إدارة المعرفة |
| 45 | III- جودة الخدمات |
| 45 | 1- أنواع الخدمة |
| 46 | 2- أبعاد جودة الخدمة |
| 47 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 49 | -تمهيد |
| 50 | 1- مجتمع البحث |
| 50 | 2- عينة البحث |
| 51 | 3- مراحل الدراسة |
| 53 | 4- منهج البحث وأدوات جمع البيانات |
| 58 | 5- الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية |
| 59 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج النهائية للدراسة | |
| 61 | تمهيد |
| 63 | 1- عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية وتحليلها |
| 68 | 2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بقياس مؤشرات التعلم في إدارة المعرفة |
| 76 | 3- عرض وتحليل نتائج محور أبعاد المعرفة |
| 86 | 4- عرض وتحليل نتائج محور جودة الخدمات |
| 97 | خلاصة الفصل |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج وإيراد التوصيات | |
| 100 | 1-مناقشة النتائج |

| | |
|------------------------|--|
| 102 | 1-1 مناقشة الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الملموسية |
| 107 | 1-2 مناقشة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الإعتمادية |
| 113 | 1-3 مناقشة الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الاستجابة |
| 114 | 1-4 مناقشة النظرية الرابعة و الخامسة: -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الأمان -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على العاطفة |
| 117 | -التوصيات |
| قائمة المصادر والمراجع | |
| الملاحق | |
| الملخص | |

فهرس الجاول

| رقم | جدول | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 01 | يبين مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث | 25-14 |
| 02 | يبين مفاهيم المعرفة من قبل مجموعة من الباحثين | 30-29 |
| 03 | يبين نماذج إدارة المعرفة | 38-37 |
| 04 | يبين عمليات إدارة المعرفة | 41-40 |
| 05 | يبين مزايا إدارة المعرفة | 42 |
| 06 | يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي | 50 |
| 07 | يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى الوظيفي | 51 |
| 08 | يبين قائمة الأساتذة المحكمين | 56 |
| 09 | يبين معادلات حسب معامل تصحيح سبيرمان براون | 57 |
| 10 | يبين تعديل العبارات استنادا لملاحظات المحكمين | 58 |
| 11 | يبين مجال المتوسط المرجح | 62 |
| 12 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 63 |
| 13 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 63 |
| 14 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 64 |
| 15 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 65 |
| 16 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية | 66 |
| 17 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 67 |
| 18 | يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لمؤشرات التعلم في إدارة المعرفة | 68 |
| 19 | يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لأبعاد إدارة المعرفة | 75 |
| 20 | يبين المتوسطات و الانحراف المعياري و البديل لأبعاد إدارة المعرفة | 76 |
| 21 | يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لأبعاد جودة الخدمات | 86 |
| 22 | يبين المتوسطات و الانحراف المعياري و البديل لأبعاد جودة الخدمات | 87 |
| 23 | يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة | 88 |
| 24 | يوضح الارتباطات بين أبعاد إدارة المعرفة والملموسية | 101 |

فهرس الجداول

| | | |
|-----|---|----|
| 102 | يبين نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع الملموسية) | 25 |
| 102 | يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الملموسية | 26 |
| 103 | يوضح المتغيرات المستبعدة | 27 |
| 103 | يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة والاعتمادية. | 28 |
| 107 | يبين نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع الاعتمادية) | 29 |
| 108 | يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على بعد الاعتمادية | 30 |
| 109 | يوضح المتغيرات المستبعدة | 31 |
| 113 | يبين معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة والاستجابة | 32 |
| 113 | يبين معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة والأمان. | 33 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 07 | يمثل مخطط إشكالية الدراسة | 01 |
| 28 | يمثل تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | 02 |
| 32 | يمثل المداخل التي أسهمت في تطور وخلق التراكم المعرفي | 03 |
| 34 | يمثل مكونات لإدارة المعرفة | 04 |
| 35 | يمثل تشابك العاملين، التكنولوجيا، والعمليات لتكوين إدارة المعرفة | 05 |
| 41 | يمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة | 06 |
| 63 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 07 |
| 63 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 08 |
| 64 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 09 |
| 65 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 10 |
| 67 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية | 11 |
| 67 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 12 |
| 104 | يمثل انتشار الخط العشوائي المعياري التوزيع الطبيعي للبقاقي مع قيم المتغير التابع | 13 |
| 104 | يمثل اعتدالية توزيع بيانات الدراسة | 14 |
| 104 | يمثل خط الانحدار | 15 |
| 110 | يمثل انتشار الخط العشوائي المعياري | 16 |
| 110 | يمثل التوزيع الطبيعي للبقاقي مع قيم المتغير التابع | 17 |
| 110 | يمثل خط الانحدار | 18 |

حقائق

إن الإهتمام بالمدخل المعرفي تزايد بصورة واضحة في الآونة الأخيرة، وتحديدًا الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير لا سيما بعد إدراك دور المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأثرها البالغ في التحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة.

وقد إزداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة حيث أصبحت أهميتها واضحة في نجاح المؤسسات وإسهامها في التحول إلى الاقتصاد المعرفي، فالمعرفة أغلبها ضمني وتتوافر في أذهان الأفراد عقولهم، حيث تعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والعميل والاتصالات والتقنية، ورغم أن المعرفة هي شيء غير ملموس، إلا أنها محسوسة ويمكن قياسها، وإدارتها والتحكم فيها ومن هنا جاءت إدارة المعرفة كأحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم هذه المعرفة التي تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها يعد أساسا من أساسيات المؤسسة وذلك من خلال الاستثمار في الأصول المعرفية، بما يعزز من الإبداع المستمر، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات استمرارية تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة.

وإستنادا إلى أهمية موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي في المنظمات خاصة الخدماتية، جاء هذا البحث ليقدم نموذجا معرفيا وميدانيا جديدا يبين تأثير إدارة المعرفة في جودة الخدمات في شركة اتصالات الجزائر، وهناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لإدارة المعرفة موضوعا لدراستنا وربطه بجودة الخدمات داخل المؤسسة الخدماتية، فتمثلت الأسباب الموضوعية في قلة تناول الدراسة في هذا الموضوع خاصة بربطها بجودة الخدمات في المؤسسات الخدماتية.

أما الأسباب الذاتية فتمثلت في الرغبة في إنجاز دراسة علمية تتعلق بالمجال التنظيمي، ومحاولة الإحاطة بأبعاد الموضوع ومحاولة إضافة معلومات علمية جديدة. وتهدف دراستنا إلى التعرف بمستويات تجسيد أبعاد إدارة المعرفة وجودة الخدمات بشركة اتصالات الجزائر، ومعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في جودة الخدمات بذات الشركة، وكذلك معرفة موقع الشركة مقارنة بشركات أخرى من حيث تجسيد أبعاد إدارة المعرفة. وفي هذه الدراسة قد تم توظيف أربعة فصول، حيث أدرج الفصل الأول تحت **خلفية الدراسة**

وأهميتها، وتضمن الإشكالية التي تم فيها إبراز المتغير المستقل والتابع بصورة واضحة مع تحديد أبعاد كل منهما، ومن ثم طرح السؤال المركزي مع مجموعة من الأسئلة الفرعية، تليها فرضيات الدراسة وهي خمسة فرضيات ذات صيغة إحصائية، كما احتوى هذا الفصل على تفكيك وتحليل متغيرات الدراسة، بعد ذلك تم تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة ثم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراسة هذا الموضوع.

أما الفصل الثاني فنضمن التطرق إلى أدبيات الدراسة للمتغيرين إدارة المعرفة وجودة الخدمات بالإضافة إلى المقاربة النظرية. أما الفصل الثالث فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تضم مجالات الدراسة وتحديد المنهج الذي يمكننا من تناول هذه الدراسة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الأدوات المختلفة لجمع المعلومات. أما الفصل الأخير فقد تضمن عرض وتحليل النتائج.

وأخيرا تم عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ثم إيراد توصيات الدراسة على ضوء النتائج التي تم استخلاصها من البحث.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة و أهميتها

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيا الدراسة

ثالثاً: ضبط مفاهيم

الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة



1- إشكالية الدراسة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، حيث أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لا بد أن يصاحبه تطورا مماثلا على مستوى الإدارة والفكر الإداري فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة، والتي تسعى بدورها للحصول عليها لتحقيق الإبداع، والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر أصبح البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل، خاصة بعد ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات وفي ظل الثورة الهائلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي غيرت مجرى الحياة البشرية وأحدثت قفزات نوعية لم يشهد لها التاريخ البشري مثيلا، حيث أدت إلى إنتاج كم كبير من المعارف والمعلومات الجديدة كانت بمثابة منصة إنطلاق لثورة جديدة عرفت " بثورة المعرفة".

و تعاضم دورها في خلق الثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، حيث تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وبرزت أهمية المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وظهر دورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، فالمعرفة أغلبها ضمنى، وتتوافر في أذهان الأفراد وعقولهم وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية، وتعد المعرفة موجودا غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس ويؤدي دورا حاسما في تحقيق التنافسية، ويمكن المنظمات من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ، حيث أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تمتلك المعرفة، لكنها لم تستخدمها أو إستخدمتها بأسلوب غير ملائم، وأن العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك.

إذ سعت هذه المنظمات إلى إحداث جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من خلال ما يعرف بإدارة المعرفة ودور هذه الإدارة في صياغة النظم والبرامج الملائمة، للكشف عن هذه المعارف عن طريق عدة عمليات تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها، وتدعم العملية التي تليها انطلاقاً من إدراك هذه المنظمات أن المعرفة من دون فعل ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية، وتحتاج إلى الكشف عنها، وتشخيصها وإلى توليدها من جديد و تخزينها، وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثمة استعمالها بالتطبيق وتمثيلها بصورة منطقية لإظهار ما تحتويه من دلالات، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها من خلال خزنها وتوزيعها والمحافظة عليها، واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

حيث أصبحت إدارة المعرفة لها العديد من التطبيقات المختلفة بل أصبحت تعد من الأصول التي تسعى المنظمات لامتلاكها وتطويرها لتمييز بها عن غيرها من المنظمات من أجل الرفع من أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية حتى تتمكن المنظمة من تحسين جودة إنتاجها من سلع وخدمات، من ناحية الاعتمادية والموسمية، والاستجابة، والعاطفة و الامان خاصة مع نمو المنافسة العالمية في مجال السلع و الخدمات والأفكار، وانتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات والمعرفة كما تعاضم دور بعض القطاعات الخدمائية، مما أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تسعى إلى تحسين ورفع مستوى خدماتها من خلال إبراز دور المعرفة وتبني نموذج إدارة المعرفة لتقديم الخدمات المطابقة لتوقعات المستفيدين والزبائن.

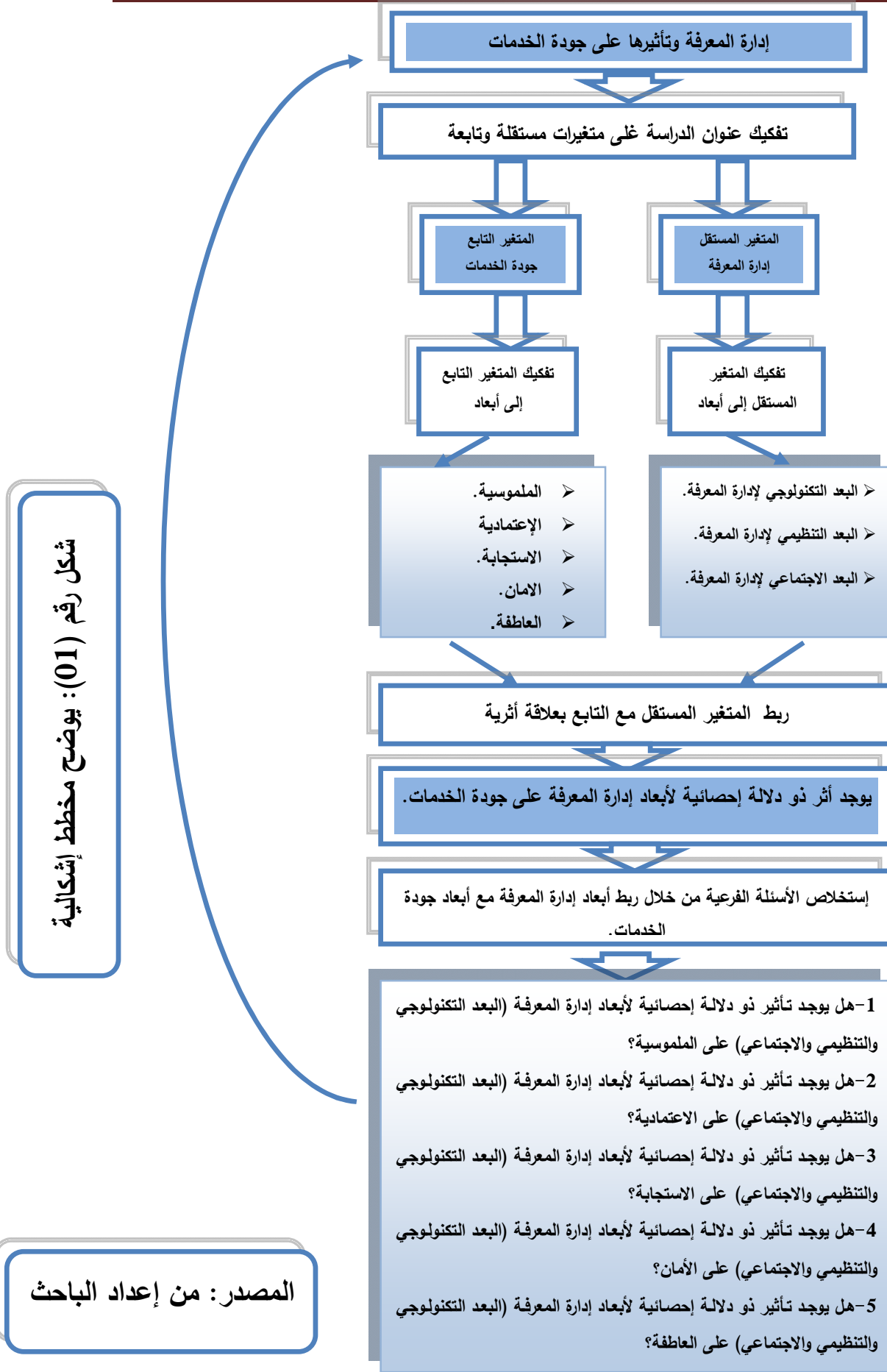
والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات و في ظل التغيرات والتطورات التي أحدثتها المنافسة المتعاضمة التي تشكلها المنتجات والخدمات الأجنبية وجب عليها التركيز على التحسين المستمر لخدماتها خاصة بعد زيادة الاهتمام بهذا القطاع وأصبح له دور كبير في الناتج الوطني الإجمالي، وبشكل خاص في قطاع الاتصالات الذي يتميز بمنافسة شديدة وقوية جدا بين المتعاملين المحليين والأجانب للسيطرة على أكبر حصة ممكنة في سوق الاتصالات لاستقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء، من خلال تقديم عروض مغرية لهم ومنح امتيازات جذابة وبأسعار مناسبة وتقديم خدمات أفضل على مستوى الاتصالات و الانترنت، وحتى على مستوى الأجهزة وتقديم عروض هواتف نقالة ذات خيارات

عالية ومميزة مثل عروض الألواح الالكترونية مع خدمات اتصال مجانية مع تقديم ضمانات واسعة ما تثير سلوك الزبائن والمتعاملين، وتعتبر شركة اتصالات الجزائر من أقوى المؤسسات على الصعيد الوطني باحتلالها صدارة قطاع الاتصالات من حيث تقديم الخدمات والعروض بالرغم من المنافسة الشديدة التي تواجهها من قبل مؤسسات محلية وأجنبية وسيعمل الباحث على دراسة موضوع إدارة المعرفة وسبل تحسين الخدمات في هذه الشركة، وذلك من خلال طرح جملة من التساؤلات على النحو التالي:

ما تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات بشركة اتصالات الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الملموسية؟
- 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاعتمادية؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاستجابة؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الأمان؟
- 5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على العاطفة؟



شكل رقم (01): يوضح مخطط إشكالية

المصدر: من إعداد الباحث

2: فرضيات الدراسة

في دراستنا الحالية سنحاول أن نبين العلاقة بين إدارة المعرفة و جودة الخدمات في المؤسسة الخدمائية، حيث سنحاول أن نبين طبيعة العلاقة من خلال إثبات علاقة بعض الأبعاد الخاصة بإدارة المعرفة (بأبعاد المتغير التابع وهو جودة الخدمات) وهي البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي بمتغيرات أو أبعاد جودة الخدمات وهي الجودة الفنية والجودة الوظيفية و انطباعات الزبائن حول المنظمة ومنه جاءت الفرضيات كآتي:

2-1-الفرضية العامة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على جودة الخدمات؟

2-2-الفرضيات الجزئية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الملموسية؟

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاعتمادية؟

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاستجابة؟

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الأمان؟

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على العاطفة؟

3-ضبط مفاهيم الدراسة

1-تعريف المعرفة

1-1- لغة:

المعجم الوسيط: المَعْرِفَةُ: موضعُ العُرْفِ من الطَّيْرِ والخيل، والجمع معارفُ. (إبراهيم مصطفى وآخرون، 2010، ص595)

معجم الرائد: عرف يعرف، عرفة وعرفانا و عرفانا و معرفة. (جبران مسعود، 1992، ص47).

1-2-معجم علم الاجتماع: ينظر إلى المعرفة تقليديا بصفاتها عملية تربط بين شخص ومادة، وهو كالمعتقدات والأيدولوجيات قد تفهمهما. قال «ماكس شيلر» و «كارل مانهيم» و «بيتريم سوركين»، من زاوية حدوثها وبواعثها الاجتماعية، كما أن دراسة العلاقات القائمة بين المعرفة والسلطة جدير بأن يكون موضع اهتمام شديد.

(جيل فيريول، 2011، ص58).

1-3-التعريف اللغوي للمعرفة:

عرفها (Nonaka) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية و ما تحتويه من خبرات ومهارات و أفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، و ترى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير التي عدت مفهوم المعرفة: بصيغة كيف (how know).

ومعرفة لماذا (Know-why) إحدى موجودات المنظمة، واتجاه آخر عرفها بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تحسب بعد اكتشافها و استثمارها و تحويلها إلى قيمة مادية ملموسة.

(جمال يوسف بدير، 2012، ص34)

ووفقا لرأي هوب فإن تراكم المعرفة يعد عملية تعلم قديمة متطورة ولا نهائية، وقد تشكلت بإسهام الأفراد والمجتمعات، ويبدأ هذا التراكم المعرفي بالأفراد الذين يشكلون لبنات بناء المجتمعات من خلال الاعتماد على ما لديهم من التصورات والخبرات السابقة، وبالتالي فإن المعرفة تتشكل وتتصل وتتناغم باستمرار من خلال الأنشطة التي يمارسها الأفراد في حياتهم، مدفوعة للفضول وعدم اليقين الذي يغذي عملية إيجاد المعرفة من خلال التجربة اليومية والتفاعل مع الآخرين.

(إبراهيم بن عبد الله الرحبي، 2012، ص67).

غالبا ما يتم تعريف المعرفة على أنها "اعتقاد شخصي مبرر". هناك العديد من التصنيفات التي تحدد أنواع مختلفة من المعرفة، والتمييز الأكثر أساسية هو بين "المعرفة الضمنية" و"المعرفة الصريحة". فالمعرفة الضمنية تسكن عقول الناس وهي (حسب الشخص) حسب تفسير (Polanyi)، المعرفة في البداية ضمنية في الطبيعة، تم تطور على نحو شاق على مدى فترة طويلة من الزمن من خلال التجربة والخطأ، وهي غير مستغلة بالكامل لأن "المنظمة لا تعرف ما هي، ويعرف (O'Dell and Grayson) المعرفة في تضمينها في بعض العمليات التجارية، الأنشطة، والعلاقات التي تم إنشاؤها مع مرور الوقت من خلال تنفيذ سلسلة مستمرة من التحسينات. (W.R. King (ed.), 2009, p. 3)

1-4- التعريف الإجرائي للمعرفة: المعرفة هي ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات، من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية، سواء من خلال تجاربه الشخصية أو من خلال تفاعله مع الآخرين.

2- تعريف إدارة المعرفة:

1-2- التعريف الإصلاحي لإدارة المعرفة:

وفقا لببير بروسيت ودومينيك (COTTE)، الاستشاريين ومؤسسي الشركة (OUROUK) ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها التفصيل، والمشاركة، ونشر المعرفة الجماعية الخاصة بالشر.

(Noémie GLORIEUX, 2007-2008, p. 7)

وهي إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الناس للمشاركة ووضع المعلومات في العمل بطرق تسعى إلى تحسين أداء التنظيم.

(Waltz, 2003, p. 57)

إدارة المعرفة هي نشاط تجاري ذو جانبين رئيسيين:

إدارة المعرفة هي أسلوب تعاوني ومتكامل لخلق والاستيلاء على الأصول الفكرية الخاصة بالمؤسسة وتنظيمها والوصول إليها واستخدامها. (Dalkir, 2005, p. 4).

إدارة المعرفة تدور حول تطوير الذكاء التنظيمي وتمكين الناس من تحسين طريقة التقاطها ومشاركتها واستخدامها للمعرفة وهذا ينطوي على استخدام أفكار وخبرات الموظفين والعملاء والموردين لتحسين أداء المنظمة، بناء على أن العمل بشكل جيد يؤدي إلى أفضل تطبيق للاستراتيجيات والسياسات. (Marilyn Leask, 2008, p.2).

إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظامي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، ص 76). عرف (Finneran) إدارة المعرفة بأنها «نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب. وهي تعني أن إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع وأسرها معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها قدر ممكن». (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص 85).

2-2- التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية التي تعتم من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات على توليد ونشر وتخزين وتبادل المعرفة من أجل تحسين وتطوير الإبداع والابتكار المؤسسي.

3- تعريف الخدمة:

3-1- لغة:

معجم الرائد: خدم، يخدم و يخدم، خدمة و خدمة: جعل له، ساعده في العمل، قام بحاجته.

(جبران مسعود، 1992، ص ص 329-330).

معجم الوسيط: خدمة: قام بحاجته، فهو وهي خادم، خدم، وخدام، وهي خادمة. (إبراهيم مصطفى

وآخرون، 2010، ص 221)

3-2- التعريف اللغوي للخدمة:

دراسة الأدبيات تظهر وجود أكثر من مدخل لتعريف الخدمة فهناك من يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى و من هذا المنظور، الخدمة هي مثلا حسب لوفلوك " نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو إستغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع. وهي الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية. (بوعبد الله صالح، 2013-2014، ص 44).

هناك تعريف آخر ذهب إلى اعتبار الخدمة على أنها «أي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر، ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك، وأن إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون» فالتعريف يشير أساساً إلى الجانب غير الملموس للخدمة، كما يؤكد خاصية عدم التملك مثل ما هو الحال بالنسبة للمنتجات المادية، من سلع وبضائع وهذا يعني إمكانية الانتفاع بها بتلبية حاجة ما، أي تحقيق الرضا، دون تملكها (بديس فهيمة وزوبش بلال، 2011، ص 137)

3-3- التعريف الإجرائي للخدمة:

الخدمة هي النشاطات والأعمال غير الملموسة مثل الإستشارات، العلاج، التأمين، يقدمه طرف إلى طرف آخر لا يمكن تملكها، وعادة يكون مقدم الخدمة في اتصال مباشر مع الزبون.

4- جودة الخدمات:

4-1- لغة:

معجم الوسيط: أجود: أتى بالجد من قول وعمل.

جودة: جودة الفهم (إبراهيم مصطفى وآخرون، 2010، ص ص 145-146).

جود: الجيد ضد الرديئ، يقال جاء جودة وأجاد، أتى بالجد من القول أو الفعل.

(صالح العلي الصالح، 1980، ص 106)

4-1- التعريف اللغوي لجودة الخدمات:

عرفها (Hradesky) إلى أن الجودة تهدف إلى وصف الخصائص المطلوبة لتمييز منتج معين أو خدمة ما لإحدى المنظمات. بينما عرفها هي لبانها القدرة على تلبية متطلبات الزبائن و تحقيق توقعاتهم و تجاوزها باتجاه الأفضل، أما الجمعية الأمريكية للجودة (American Society OF Quality) فقد عرفت بأنها مجموعة الخصائص و المميزات (Features) للسلع و الخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك. (يوسف حجيم الطائي واخرون، 2009، صفحة 56).

وحسب رأي فيشر (Fisher) تعبر عن درجة التآلف والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.

(قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 24).

هي إعطاء العميل أكثر من المتوقع أو هي نظام طرق الإنتاج التي تنتج سلع أو خدمات تُلبي متطلبات المستهلكين. (Winston, 1997, p. 85) .

جودة الخدمة في الأدبيات الإدارية والتسويقية هي إلى أي مدى تُلبي تصورات العملاء للخدمة أو تتجاوز توقعاتهم. يعرف (Parasuraman) جودة الخدمة بأنها "الاختلافات بين توقعات العملاء وتصوراتهم للخدمة" (AGBOR, 2011 , p. 8) .

يعرف برنامج تكنولوجيا الاتصالات في أوروبا (RACE، 1994) جودة الخدمة بأنها "مجموعة من السمات الملموسة لما يجعل الخدمة ما هي عليه. يتم التعبير عنه بلغة سهلة الاستخدام ويتجلى في شكل عدد من المعلمات، وكلها لها قيم ذاتية أو موضوعية.

4-2- التعريف الإجرائي لجودة الخدمات:

هي تقديم خدمات ذات نوعية عالية وبشكل مستمر بما يتوقعه الزبائن فعليا، بحيث تفوق قدرة المنافسين وتخلق نوع من الرضي لدى الزبائن و العملاء.

4-الدراسات السابقة

جدول رقم (01): يبين مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

| عنوان الدراسة وصاحبها | الهدف الأساسي من البحث | منهج البحث و العينة | أهم الاستنتاجات ووجه الاستفادة من الدراسة |
|--|--|--|--|
| <p>الدراسة رقم: (1) عادل غزالي</p> <p>دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري جامعة سطيف علم اجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية 2016-2015</p> | <p>معرفة مدى تبلور مفهوم إدارة المعرفة لدى مسؤولي المؤسسات الصناعية. الوقوف على مدى توفر الإمكانيات الحقيقية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة بتطبيق المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة. وكذلك العوائق التي تحول دون تطبيقها.</p> | <p>المنهج الوصفي. العينة القصدية. 40 إطار.</p> | <p>التنظيم الصناعي الجزائري لم يتم بعد بناء الدعامات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة ولم يتم بنية تحتية ذات صلة لهذه التكنولوجيات حيث أنها تبقى غير كافية و لا تفي بالغرض المطلوب لان الانترنت وحدها لا تعني أن التنظيم قد وصل إلى تطبيق إدارة المعرفة و أن إدارة المعرفة لا تعني الإدارة الالكترونية حيث أن كل منها لان هذه الأخيرة تعتمد على التقنية في الأعمال بينما إدارة المعرفة تجعل التقنية انطلاقة للإبداع. توافق كل من إدارة المعرفة والمعيار العالمي للجودة الذي يوصي بضرورة إدخال التحسينات في الهياكل التنظيمية التقليدية واستبداله بالخرائط التنظيمية التي تلائم قيام إدارة المعرفة.</p> <p>أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل محور الخاص ب أبعاد إدارة المعرفة.</p> |
| المصدر: (عادل غزالي، 2015-2016) | | | |
| <p>الدراسة رقم: (2) بوركوو عبد المالك</p> <p>إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة</p> | <p>محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، وإستراتيجيتها. محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها أنواعها</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي. تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 40 عامل من مجموع 160 عامل إداري</p> | <p>- وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية. $r=0.917$ ب للاتصالات - قدر نسبة تفسير المتغير المستقل "إدارة المعرفة" للمتغير التابع "القدرة التنافسية" لشركة الوطنية للاتصالات ب 84 %.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>- أفادتي هذه الدراسة في تحليل الفرضيات خاصة و إن مكان الدراسة هو شركة اتصالات منافسة لشركة اتصالات الجزائر.</p> | <p>والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع.</p> | <p>ومصادرها.</p> | <p>الماجستير في علوم التسيير.</p> |
| <p>المصدر: (بوركو عبد المالك، 2011-2002)</p> | | | |
| <p>- هناك بعض الجوانب التي ظهر بها بعض القصور من الناحية التكنولوجية مثل عدم توفر الشبكات اتصال داخلية الانترنت وعدم الاهتمام بتأسيس مكتبة الكترونية تحوى على قواعد المعرفة</p> <p>- كما أثبتت الدراسة قدرة المؤسسات محل الدراسة على الرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة واستخدامها أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.</p> <p>أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل المحور الخاص ب استعمال الوسائل التكنولوجية.</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي بلغت 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي ما نسبته 57.14%</p> | <p>الهدف الأساسي للدراسة تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة و أهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وهم النماذج المعروفة لإدارة المعرفة إضافة إلى العناصر والمكونات والأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة</p> | <p>الدراسة رقم: (3) الأمين حلموس الموسومة دراسة إستشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة في المنطقة الصناعية بولاية الاغواط مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة التنظيمات</p> |
| <p>المصدر: (الأمين حلموس الموسومة، 2011-2010)</p> | | | |
| <p>ظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة -أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأمل الوظيفي من وجهة نظر المدرء في البلديات. وأظهرت الدراسة توافر الأتي في البلديات الكبرى في قطاع غزة:</p> <p>1. وجود شبكة اتصالات داخلية في البلديات تسهل توزيع المعرفة بين الموظفين.</p> <p>2. وجود بريد الكتروني خاصة في مكاتب</p> | <p>أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً من المدرء ومن الموظفين الذين</p> | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على "درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدرء فيها.</p> | <p>الدراسة رقم: (4) صبري محمد عوض ماضي اتجاهات المدرء في البلديات الكبرى قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. دراسة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الإسلامية غزة 2001</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>المدرء مما يشجع على التعلم التنظيمي. 3. وجود مجلة أو نشرة دورية تصدرها البلدية أسهمت في توزيع المعرفة.172 وأظهرت أن هناك بعض المعوقات في توزيع المعرفة منها: 1. عدم وجود تواصل كافي بين الموظفين والمدرء، وبين الإدارات المختلفة في البلديات مما يعيق عملية توزيع المعرفة. 2. النظام الإداري المعمول به يعيق توزيع المعرفة بين العاملين في البلدية. 3. عدم قيام البلديات بتدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين لنقل الخبرات والتجارب بين الأقسام المختلفة. أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل محور الخاص بأبعاد إدارة المعرفة</p> | <p>يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.</p> | | |
| <p>المصدر: (صبري محمد عوض ماضي، 2001)</p> | | | |
| <p>أوضحت نتائج التحميل بان المنظمة المبحوثة تدعم عمليات توليد المعرفة من خلال تشجيع مواردها البشرية على تقديم الأفكار الجديدة في العمل، فضلا عن تهيئة كافة المستلزمات اللازمة لدعم لهذه العملية. أكدت نتائج عن اهتمام المنظمة المبحوثة باستثمار المعرفة من خلال تحويل الأفكار المقدمة كافة من قبل مواردها البشرية إلى المنتجات والخدمات التي تقوم بتقديمها إلى المجتمع. اعتمادها على التقنيات الحديثة في خزن هذه المعرفة. اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية التفكير الأخلاقي لدى مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي تقوم بتوفيرها إليهم. اهتمام المنظمة المبحوثة بتطوير العمل الفرقي لديها من خلال تنمية الثقة وروح التعاون بين مواردها البشرية، فضلا عن تشجيعهم على</p> | <p>المنهج الوصفي إستبانة 35 فرد من الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية</p> | <p>بهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العالقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي</p> | <p>الدراسة رقم: (5) حسين وليد حسين العطوي و آخرون تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم. المنظمة المبحوثة تقوم بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في المهام والعمليات التي تقوم بها. أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل محور الخاص بأبعاد إدارة المعرفة وكذلك مؤشرات التعلم الخاصة بإدارة المعرفة</p> | | | |
| <p>المصدر: (حسين وليد حسين وآخرون، 2016)</p> | | | |
| <p>- وجود أثر لوظائف إدارة المعرفة واكتساب المعرفة وتنظيم المعرفة وتوزيع المعرفة واستخدامها في مستوى جودة الخدمات. كون هذه الدراسة هي دراسة مشابهة فقد أفادتي في صياغة الفرضيات و تحديد أهداف البحث و كذلك في تحليل أبعاد جودة الخدمات و كذلك تحليل الفرضيات.</p> | | <p>- معرفة أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين.</p> | <p>الدراسة رقم: (6) خالد يوسف الزغبى و خالد محمد ابو غانم اثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه و شركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظة جنوب الاردن</p> |
| <p>المصدر: (خالد يوسف الزغبى وخالد محمد ابو غانم، 2012)</p> | | | |
| <p>تبين من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى استخدام المعرفة من قبل مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسط. أظهرت النتائج أن مستوى توافر مبدأ التقاسم من قبل المديرين لدى الشركات كان متوسط. تبين أيضا من خلال النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على أداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية أفادتي هذه الدراسة في التعرف على كيفية و مراحل انجاز دراسة علاقة اثر ذو دلالة إحصائية.</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي يتكون مجتمع من 06 شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في مدينة عمان. عينة الدراسة 165 موظفا</p> | <p>ويمثل هدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن أثر القيادة التحولية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية</p> | <p>الدراسة رقم: (7) دراسة محمد إبراهيم خليل دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية 2010</p> |

| المصدر: (محمد إبراهيم خليل العطوي، 2010) | | | |
|--|--|--|--|
| <p>- المؤسسة محل الدراسة تطبق عمليات إدارة المعرفة</p> <p>- المؤسسة لها صفة التميز مع باقي المنافسين</p> <p>- غياب أسلوب البحث و التطوير لإنشاء و اكتساب المعرفة.</p> <p>- عدم التفريق المنظمة بين المعرفة الصريحة و الضمنية</p> <p>- هناك اهتمام المؤسسة بما هو جديد في مجال التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.</p> <p>أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل محور الخاص ب أبعاد إدارة المعرفة.</p> | <p>- المنهج الوصفي</p> <p>منهج دراسة الحالة</p> <p>- مجتمع البحث 593</p> <p>إطار عينة الدراسة 100 إطار</p> | <p>- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه التطور التكنولوجي والخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة</p> | <p>الدراسة رقم: (8)</p> <p>طه حسين نوي</p> <p>التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل 'دارة المعرفة بمنظمة الأعمال(حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)</p> <p>مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير ،جامعة الجزائر 3</p> <p>2011-2010</p> |
| المصدر: (طه حسين نوي، 2010-2011) | | | |
| <p>- واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارس مدينة دمشق جاء مرتفعا.</p> <p>- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بدمشق.</p> <p>أفادتي هذه الدراسة في تحليل في تحليل محور الخاص ب أبعاد إدارة المعرفة.</p> | <p>المنهج الوصفي.</p> <p>مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق.</p> <p>- مدرسي ثانوية عامة في مدينة دمشق 5281.</p> <p>-عينة الدراسة 76 مدير و 500 مدرس.</p> | <p>- التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم القرار.</p> <p>- تحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار.</p> | <p>الدراسة رقم: (9)</p> <p>ريما علي حلاق</p> <p>- دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدريين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق</p> <p>رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية جامعة دمشق: 2013-2014</p> |
| المصدر: (ريما علي حلاق، 2013-2014) | | | |
| <p>- يرجع انخفاض جودة الخدمة المينائية إلى:</p> <p>- عدم وجود أماكن كافية لتوقيف السيارات والشاحنات ويرجع ذلك إلى صغر مساحة ميناء سكيكدة مما يصعب من أداء الخدمات بشكل جيد وهذا ما يجعل العملاء يندمرون.</p> <p>-عدم مراعاة عمال وموظفي المؤسسة</p> | <p>لمنهج الوصفي التحليلي</p> <p>200 عميل الذين تعاملوا مع</p> | <p>تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء.</p> <p>-التأكيد على أهمية جودة</p> | <p>الدراسة رقم: (10)</p> <p>بوعنان نور الدين</p> <p>جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>المينائية لسكيدة للوقت الخاص بتقديم الخدمة. - عدم توفر العاملين والموظفين على المعلومات التي يطلبها العميل مما يجعله ينتقل كثيرا في المكاتب بحثا عن المعلومة - طول فترة الرد على شكاوي العملاء. - تدمر بعض العملاء من فترة الانتظار لإنجاز المعاملات الإدارية. - عدم موافقة بعض العملاء على ثمن الخدمات المقدمة. - يرى بعض العملاء بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا وتتمثل في: توفر المؤسسة على الكثير من التجهيزات والمعدات المتطورة التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية وتقليل الوقت إلا أن هذه الأجهزة المتطورة تتطلب وجود عمال مؤهلين لقيادتها لأنها تعتمد على التكنولوجيا العالية. أفادتنى هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد جودة الخدمات.</p> | <p>المؤسسة سنة 2006. . عينة الدراسة 40 عميلا.</p> | <p>الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي</p> | <p>دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة. جامعة محمد بوضياف المسيلة: 2006-2007</p> |
|--|---|---|--|

المصدر: (بوعنان نور الدين، 2006-2007)

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>إن مستوى جودة خدمات الهاتف النقال لا يزال متأخرا برغم النتائج المتوسطة التي أفصحت عنها هذه الدراسة فيما يخص خدمات إطلاق الجيل الثالث لموبليس وأوريدو التي لا تزال تراوح مكانها وبرغم التصريحات المبالغ فيها. قياسا بجيراننا تونس التي شرعت في الجيل الرابع، والمغرب الذي يشرع في خدمات الجيل الخامس. - من حيث الترتيب على مستوى المؤسسات الثلاث المتواجدة في السوق الجزائري هناك أفضلية نسبية وهي طفيفة لخدمات أوريدو "نجمة سابقا تليها جيزي وموبليس التي حلت أخيرة. - لقد كشفت الدراسة أيضا على عوامل متعددة كثيرا ما يشكو منها العملاء، كداءة مستوى</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي 240 استمارة استبيان على عملاء المؤسسات الثلاث بالتساوي</p> | <p>تهدف الدراسة الى قياس مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث بالاعتماد على الأبعاد الخمسة للجودة وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والعاطفة.</p> | <p>الدراسة رقم: (11) أحمد بن عيشاوي قياس أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء، دراسة ميدانية لخدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث (موبليس، جيزي، أوريدو) بمدينة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>التغطية لدى شبكات المؤسسات الثلاث في كثير من الأحيان ولاسيما لدى موبليس، كما ان مصلحة العميل دوماً فوق كل اعتبار هي بعيدة تماماً عن واقع ممارسات هذه المؤسسات في أغلب الأحيان. أفادتني هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد جودة الخدمات.</p> | | | |
| <p>المصدر: (أحمد عيشاوي، 2013)</p> | | | |
| <p>وجود انطباع ايجابي ورضي زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة باللموسية، والاعتمادية، لضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجود ورضي الزبائن عنها، مما يلقي على عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات البريدية، مسؤولية العمل على تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة فيها ورضي الزبائن عنها. أفادتني هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد جودة الخدمات.</p> | <p>استخدام البحث المكتبي -أسلوب المعاينة غير الاحتمالية العرضية.</p> | <p>هدفت هذه الدراسة، التعرف على مستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة في مؤسسات بريد الجزائر من وجهة نظر زبائننا، وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات البريدية والعمل على إرضاء المستفيدين منها.</p> | <p>الدراسة رقم: (12) زين الدين بروش تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر -باتنة- 2008 /2007</p> |
| <p>المصدر: (زين الدين بروش، 2008 -2007)</p> | | | |
| <p>وأشارت نتائج الدراسة إلي وجود فجوة في جميع أبعاد الجودة الخمسة (العناصر الملموسة، والأمان، والاعتمادية، التعاطف، الاستجابة)، وأن توقع الزبائن أعلى مما يدركونه حقيقة من الخدمات الهاتفية الثابتة المقدمة مما يدل على أن هناك مجالاً لتحسين الخدمات الهاتفية الثابتة المقدمة من شركة الاتصالات الفلسطينية. وأشارت نتائج الدراسة إلي اختلاف الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها زبائن شركة الاتصالات الفلسطينية، عند تقييمهم لجودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الإتصالات</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي عينة عشوائية طبقية نسبية 1.3% من عدد مجتمع الدراسة 117.513 مشترك في قطاع غزة.</p> | <p>تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، من وجهة نظر الزبائن</p> | <p>الدراسة رقم: (13) محمد فوزي سالم عابدين قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>السلطانية، حيث جاء بعد العناصر المادية الملموسة في المرتبة الأولى، من حيث الأهمية، وجاء بعد الاعتمادية في المرتبة الثانية، يليه بعد الإستجابة، ثم بعد الأمان وأخيراً بعد التعاطف، مما يدل على أن هناك مجالاً للقيام بعملية تطوير وتحسين جودة الخدمات الهاتفية الثابتة كما يوليه الزبائن أفادتي هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد جودة الخدمات.</p> | | | <p>جامعة الإسلامية بغزة 2006</p> |
| <p>المصدر: (محمد فوزي سالم عابدين، 2006)</p> | | | |
| <p>توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لسلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء، ويتوافر انطباع إيجابي عن البنك من وجهة نظر العملاء، كما كان مستوى ب (إمكانية تقديم الخدمات للعملاء وحسن استقبالهم والتعاطف معهم، وأسلوب تقديم الخدمة ممثلاً لسلوك العاملين إيجابياً والسرية في التعامل، والشفافية وسرعة الإنجاز)، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق في مستوى سلوك العاملين في المصارف تعزى للمتغيرات الديموغرافية. أفادتي هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد جودة الخدمات.</p> | <p>المنهج الوصفي التحليلي عينة من 30 استبانة.</p> | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك العاملين في إلقاء الضوء على مستوى الانطباع عن البنك المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم.</p> | <p>الدراسة رقم: (14) زينب حسان النابلسي، اسحاق محمود الشاعر أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم حالة دراسية: البنك الأهلي الأردني الجامعية الأردنية 2015</p> |
| <p>المصدر: (زينب حسان النابلسي، 2015)</p> | | | |
| <p>يقوم نهج إدارة الجودة العلمية القائمة على المعرفة بإعلام وتوجيه والتسيير و التحسين المستمر والتعلم، وبالتالي مساعدة المنظمة لتلبية الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للزبائن بشكل أفضل - يجب أن تسهل إدخال مبادئ إدارة المعرفة وإشراكها تدريجياً في عملية إدارة تكميلية. أفادتي هذه الدراسة المشابهة في وضع الفرضيات و كذلك في عملية التحليل.</p> | <p>نهج البحوث المختلط الأساليب، ونتائج استطلاع للرأي.</p> | <p>تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أبحاث الإدارة من الناحية النظرية من خلال استكشاف نهج متكامل يتضمن إدارة المعرفة في عملية إدارة الجودة الشاملة. دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين مفاهيم</p> | <p>الدراسة رقم: (15) Dr Fang Zhao Peter Bryar Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process دمج إدارة المعرفة والجودة الشاملة:</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>إدارة الجودة الشاملة ونظريات إدارة المعرفة.</p> <p>· تطوير نهج شامل للإدارة عن طريق دمج إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة</p> | <p>عملية تكميلية بشركتي:</p> <p>Computing Devices Canada -a General Dynamics Company</p> <p>6th International Conference on ISO, 2001</p> <p>أبحاث ما بعد الدكتوراة، مركز أبحاث جودة الإدارة، جامعة RMIT، ملبورن أستراليا</p> |
|--|--|--|---|

المصدر: (Dr Fang Zhao, 2001)

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>يجب أن تكون تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي قادرة على توفير موثوقية والبنية التحتية التكنولوجية المنسقة القادرة للتعامل مع البيانات (بما في ذلك إدخال البيانات ومشاركة البيانات استرجاع البيانات، وتوليد المعلومات)، والاتصالات ، والوسائط المتعددة..عندها فقط سيكون ممكن لاستغلال إمكانات التحسين بشكل كامل. أفادتي هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد إدارة المعرفة.</p> | | <p>-مناقشة بعض التطبيقات الاستراتيجية لإدارة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى اقتراح هيكل أساسي لخدمات تكنولوجيا المعلومات لدعم نظم إدارة المعرفة</p> | <p>الدراسة رقم: (16)</p> <p>Richard Pircher Attila Pausits</p> <p>جامعة دانوب أستراليا</p> <p>Information and Knowledge Management at Higher Education Institutions</p> <p>Richard Pircher Attila Pausits</p> <p>المعلومات و إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العليا</p> <p>2011</p> |
|--|--|--|---|

المصدر: (R Pircher, 2011)

| | | | |
|----------------------------------|------------|------------------|--|
| -نقص الوعي بقدرات مشاركة المعرفة | مسح لمنظمة | -إلى أي مدى يوجد | |
|----------------------------------|------------|------------------|--|

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>والانترنت وغياب النية الإستراتيجية نتج عنه الاستخدام دون المستوى والأمثل لتقنية الإنترنت كأداة لإدارة المعرفة.</p> <p>- أفادتني هذه الدراسة في تحليل في أثر الانترنت على ادارة المعرفة.</p> | <p>مختارة في جنوب أفريقيا (بلدية تكويني وجامعة كوازولو ناتال، دوربان، جنوب أفريقيا).</p> | <p>إنترنت موجود في المؤسسة تمكين تبادل المعرفة؟</p> | <p>الدراسة رقم: (17) Udo R.F. Averweg استخدام شبكة داخلية لتبادل المعرفة: جنوب إفريقيا 2011 University of KwaZulu-Natal, Durban, South Africa</p> |
| <p>المصدر: (Udo R.F. Averweg, 2011)</p> | | | |
| <p>هناك علاقة بين إدارة المعرفة والجودة وتوصلت إلى أن إدارة المعرفة مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في الشركات -تطبيق عمليات إدارة المعرفة تساعد المؤسسات للتقرب من العميل بطريقة تسمح لهم بفهم العملاء بشكل أفضل إدارة المعرفة هي مظلة البناء توفر منظمة مع عمليات محددة للسماح للبيانات والمعلومات التي يتعين جمعها وتخزينها وتحويلها إلى معرفة لصالح المنظمة.</p> <p>أفادتني هذه الدراسة المشابهة في في عدة مراحل من البحث من الصياغة إلى التحليل..</p> | <p>مسح 1000 مدير جودة في جميع أنحاء أستراليا، أجاب 25% منهم</p> | <p>هدفت لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة على عينة من الشركات الأسترالية</p> | <p>الدراسة رقم: (18) Waddell and Stewart , The Interdependency between Knowledge Management and (Quality) الترابط بين إدارة المعرفة والجودة</p> |
| <p>المصدر: (Australi Waddell, 2006)</p> | | | |
| <p>إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية الجديدة نسبيا التي تهدف إلى تحسين المعرفة والممارسات المتعلقة بالمعرفة والسلوك التنظيمي والقرارات</p> | <p>المنهج الوصفي</p> | <p>فهم كل من إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي</p> | <p>الدراسة رقم: (19) William R. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي</p> |

| | | | |
|---|----------------------|--|--|
| <p>الأداء التنظيمي. تركز إدارة المعرفة على عمليات المعرفة -خلق المعرفة، واكتسابها، وصقلها، وتخزينها، ونقلها، وتقاسمها واستخدامها. هذه العمليات تدعم العمليات التنظيمي التي تشمل الابتكار والتعلم الفردي والتعلم الجماعي وصنع القرار التعاوني.</p> <p>"النتائج المتوسطة" لإدارة المعرفة هي تحسين السلوكيات التنظيمية والقرارات والمنتجات والخدمات والعمليات والعلاقات التي تمكن المنظمة من تحسين الأداء العام.</p> <p>أفادتي هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد إدارة المعرفة ومحور قياس التعلم في إدارة المعرفة.</p> | | | <p>Knowledge Management and Organizational Learning</p> <p>Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh Springer</p> |
| <p>المصدر: (William R.King, 2009)</p> | | | |
| <p>-لتحديد ما إذا كانت منظمة موجهة نحو التعلم، يجب تحليل سبعة أبعاد:</p> <p>تعزيز الحوار، من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمة قادرة على التجربة، لتحمل المخاطر، لتحديد المهارات الضرورية للأعمال في المستقبل، لتشجيع النجاح الفردي، لتوفير الوصول إلى الموارد، لتشجيع التعلم بنشاط</p> <p>-فرص التعلم، من أجل تحديد ما إذا كان بإمكان المنظمة تشجيع التبادل الحر للأفكار، وتشجيع حل حالات النزاع، وتعزيز تنمية علاقات الثقة</p> <p>-التعاون وفريق التعلم، لتحديد ما إذا كانت المنظمة: تقيد حرية الفرق، وتشجع التعبير عن وجهات نظر مختلفة، وتشجع تطوير العلاقات</p> | <p>المنهج الوصفي</p> | <p>تقديم العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيم</p> | <p>الدراسة رقم: (20)</p> <p>Cristea Dragos Matei Daniela Capatina Alexandru</p> <p>التعليم التنظيمي، عامل أساسي لمشروعات إدارة المعرفة</p> <p>University "Dunărea de Jos" Galati, Romania</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>الاجتماعية، وتقدر وتكافئ إنجازات الفريق نظم لتبادل التعلم، لتحديد ما إذا كانت المنظمة توفر فرصًا لمشاركة المعرفة، وتقدم أدوات لإدارة المعرفة، ويمكن الوصول إليها بسهولة وإستخدام مهارات الموظفين ولها الأدوات المناسبة لقياس كفاءة المعرفة وتركز على احتياجات العملاء، والنظر في معنويات الموظفين، وتسهيل تبادل المعرفة بين الإدارات ؛وتحديد ما إذا كانت المنظمة توفر فرص التعلم -بغض النظر عن الإدارة، -تقدم معلومات تنافسية لجميع الفرق. أفادتني هذه الدراسة في تحليل محور الخاص بأبعاد إدارة المعرفة و محور قياس التعلم في إدارة المعرفة</p> | | | |
| <p>المصدر: (Cristea Dragos, 2010)</p> | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بالدراسات السابقة

الفصل الثاني:

أدبيات إدارة المعرفة

I- إدارة المعرفة

1- المعرفة والمعلومات والبيانات

2- أنواع المعلومات

3- تطور الاتجاهات مفهوم

4- خصائص المعرفة

5- أنواع المعرفة

6- أهمية إدارة المعرفة

7- أهداف إدارة المعرفة

8- مجالات إدارة المعرفة

9- مكونات إدارة المعرفة

10- طبيعة إدارة المعرفة

11- متطلبات إدارة المعرفة

12- نماذج إدارة المعرفة

13- أبعاد إدارة المعرفة

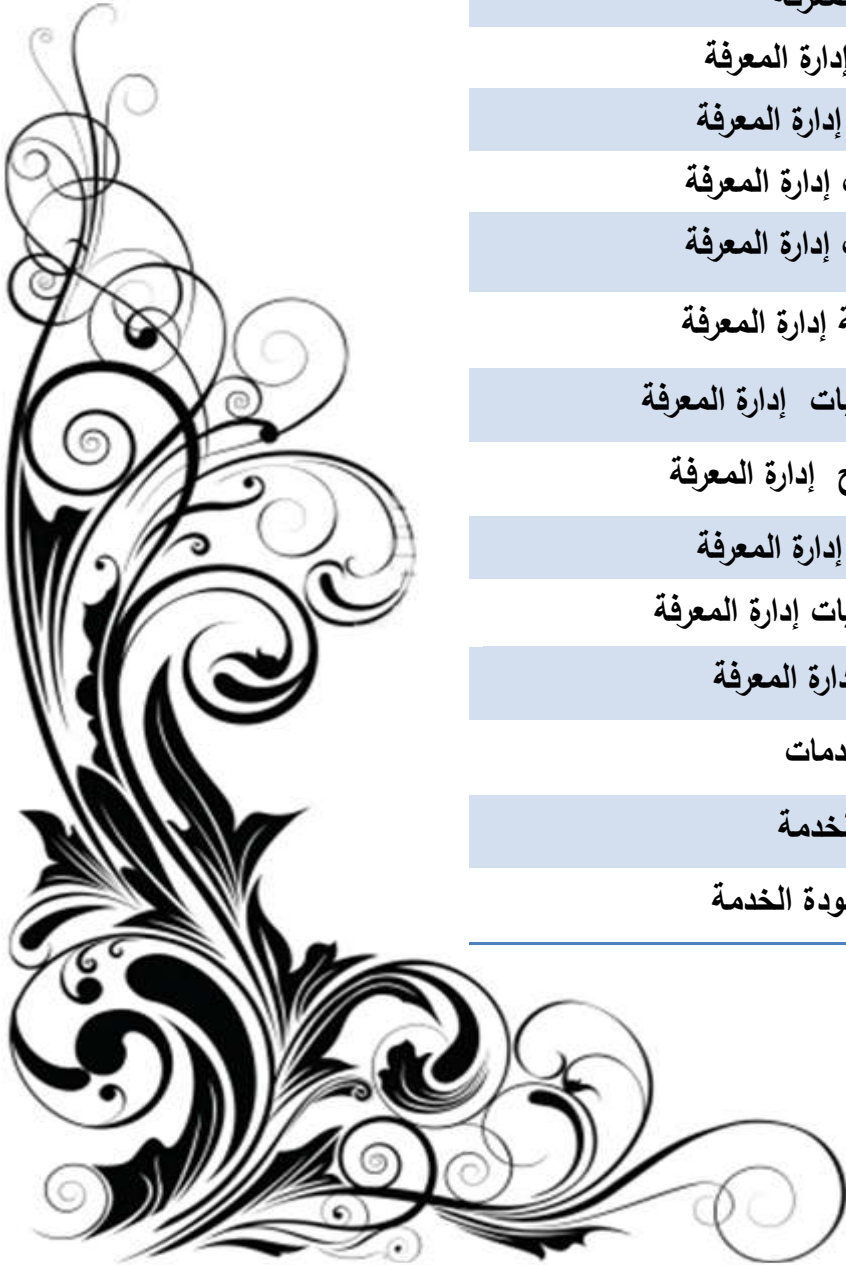
14- عمليات إدارة المعرفة

II- نظريات إدارة المعرفة

III- جودة الخدمات

1- أنواع الخدمة

2- أبعاد جودة الخدمة



تمهيد

نظرا للأهمية البالغة التي يوليها الباحثين الإجتماعيين، والإداريين الذين تطرق و إلى مواضيع إدارة المعرفة، وكذلك جودة الخدمات، ولمعرفة المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة وجب التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة به كالمعرفة والمعلومات والبيانات، وكذلك التطرق إلى أهم النماذج الجديدة لإدارة المعرفة.

I- إدارة المعرفة

1- المعرفة و المعلومات و البيانات:

البيانات (DATA) هي مواد وحقائق خام أولية (RAW FACTS)، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى. لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات (BITS OF INFORMATION)، أما المعلومات (Information) فهي بيانات منسقة ومرتبطة (Organized data)، التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها (can be communicated)، أما المعرفة (Knowledge) فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها. (عبد الستار العلي وآخرون، 2006، ص 113-114)

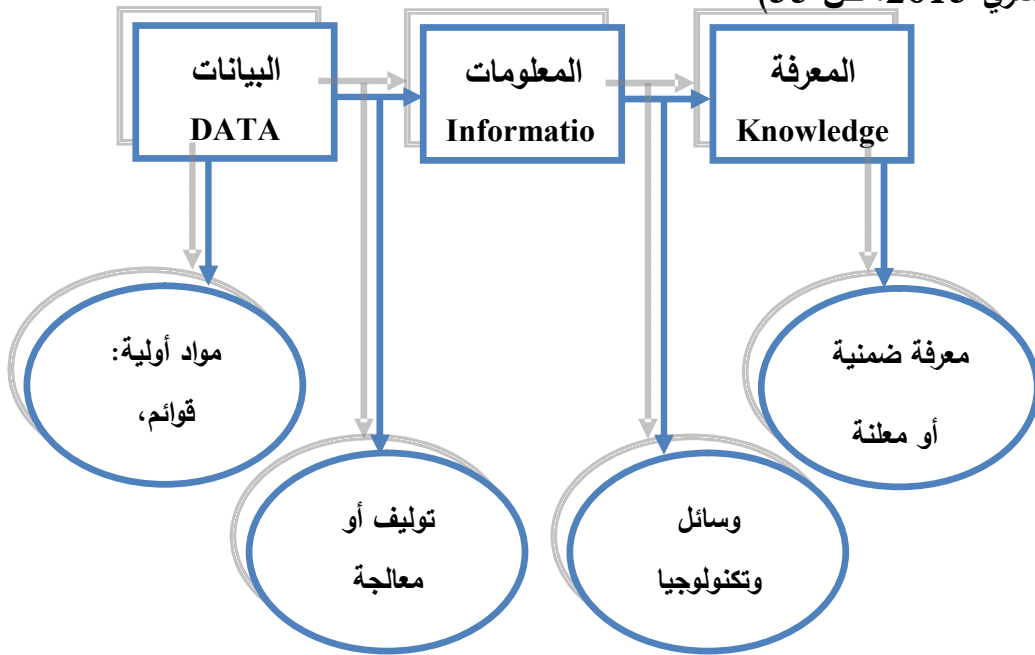
- 2 أنواع المعلومات:

تصنف المعلومات بحسب مجالات استخدامها واستثمارها في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمع، إلى الأنواع التالية:

- **معلومات تخطيطية:** تعد المعلومات الركيزة الأساس لعملية التخطيط، فبدون المعلومات الوافية والدقيقة والمناسبة لا يمكن أن يكتب لعملية التخطيط النجاح.
- **معلومات إنجازية:** يعتمد انجاز الأعمال والمشروعات على درجة توافر المعلومات المناسبة والدقيقة في الوقت المناسب. كما تتأثر عملية صناعة القرار أيضا بمدى توافر المعلومات وبالمواصفات المطلوبة.

- **معلومات تعليمية:** تعد المعلومات أساس العملية التعليمية، وهي مهمة للطلبة في تحصيلهم الدراسي وجعلهم فاعلين في مجتمعهم، وللمعلمين وأعضاء هيئة التدريس في زيادة معارفهم وفي نموهم المهني.
- **معلومات بحثية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية في انجاز أبحاثهم.
- **معلومات إنمائية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد بغرض تنمية حصيلته العلمية والتخصصية والمهنية والثقافية بما ينعكس إيجابا على عمله وأدائه فيه كما تعد المعلومات أساسية في تطور المجتمعات وتقدمها ونمائها وبالتالي، فإن المعلومات لازمة لنماء الفرد والمجتمع وهي أساس تقدم الحضارة الإنسانية وازدهارها.
- **معلومات صناعية أو تجارية:** وهي معلومات تحتاجها الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية لتطوير منتجاتها وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية في السوق وضمان إستمراريتها فيه. وعليه، فقد تطورت نظم معلومات متخصصة في هذا المجال هي نظم معلومات الصناعة والتجارة. (أحمد عمر

همشري 2013، ص 35)



شكل رقم (02): يمثل تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر: (عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، 2006، صفحة 115)

3-تطور اتجاهات مفهوم إدارة المعرفة:

تم التطرق إلى مفاهيم المعرفة من قِبل مجموعة من الباحثين كالآتي:

جدول رقم (02): يبين مفاهيم إدارة المعرفة من قِبل مجموعة من الباحثين

| السنة | المؤلف/ الباحث | المفهوم/ التعريف |
|-------|----------------|---|
| 1991 | Nonaka | العملية المنهجية المنظمة للاستعمال الخلاق للمعرفة وإنشائها |
| 1996 | Brooking | الأصول المعرفية المتراكمة واستعمالها بفاعلية للحصول على القيمة التنافسية |
| 1997 | Hebbard | عملية جمع الخبرة الجماعية أينما توجد في قواعد البيانات أو الأوراق أو رؤوس الأموال - وتوزيعها حيثما تساعد على إنتاج أكبر أداء. |
| 1998 | Hargadon | مدخل لإضافة وإنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. |
| 1999 | Koenig | تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري، والبحث عنه وتحقيق المحاوره بين أعضائه. |
| 1999 | Malhorta | إمداد الشؤون الحرجة للتأقلم المنظمي وإرادة البقاء، والتنافس في مرحلة التغيرات البيئية المتزايدة، وبشكل أساس تجسيد العمليات المنظمة، وخلق القدرة على الإبداع لدى الأفراد العاملين. |
| 1999 | Malhorta | إطار عمل للنظر من خلال المنظمة إلى أن عملياتها جميعها هي عمليات معرفية، وجميعها تتضمن الإبداع، والتجديد، بهدف الديمومة والبقاء. |
| 2000 | Hersy | إدارة المعرفة تستطيع أتمتة تصنيف الوثائق أثناء استعمال آلية المنطق لتكون قريبة إلى حد كبير للمنطق الأدمي. |
| 2000 | O'Dell et al | إطار عمل لإدارة منظومة ذهنية تتضمن البناء على الخبرات الماضية (مكتبات، بنوك معلومات، ذكاء الناس) وخلق أدوات نقل جديدة لتبادل المعرفة، مواقع انترنت، شبكات الانترنت العنكبوتية، تجمعات خبرة. |
| 2000 | Deveau | إنها تطبيق التكنولوجيا من خلال أذهان العاملين. |

| | | |
|--|--------------------|------|
| مساهمة المعلومات داخل الشركة أو بين شركاء العمل، إنها البيئة التي ترفع الشركة من خلالها أصولها كافة. | Trepper | 2000 |
| انضباط الكفاءات المبنية على أساس المعرفة ومن ثم خزن ونشر تلك المعرفة خلال العمل، وهي أيضا محاولة المنظمة لاستعمال المعرفة ضمن المنظمة لتحسين الأداء. | KPMG | 2000 |
| تصنيف ونشر المعلومات والأفراد خلال المنظمة. | Taft | 2000 |
| فن خلق القيمة من الموجودات المنظمة غير الملموسة. | Sveiby | 2000 |
| نموذج الأعمال الذي برز حديثا والذي يتعامل مع مجالات المعرفة جميعها من خلال سياق عمل المنشأة، ويتضمن توليد المعرفة، الترميز، المشاركة، وكيفية قيام ذلك بتطوير التعليم والابتكار. | Berkeley | 2001 |
| ضبط التمييز والاستحواذ والاستعادة والإسهام والتقويم للأصول المعلوماتية للمنشأة. | Bair | 2001 |
| العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، وذلك لعمل الأشياء بفاعلية وكفاءة لا تستطيع الشركات المنافسة تقليدها أو استنساخها، لتكون المصدر الرئيس للربح. | Laudon , laudon | 2001 |
| الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة. | Daft | 2001 |
| الوسيلة التي ستعمل المشروع من خلالها ذكاء الجماعي لإنجاز أهدافه الإستراتيجية. | Barquin | 2001 |
| المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. | الكبيسي | 2002 |
| البعد الجديد لإدارة المعلومات الإستراتيجية. | Koenig, Ponzi | 2002 |

المصدر: (أكرم سالم حسن الجابي، 2013 ص 64-65)

4- خصائص المعرفة:

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة لذا فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ بل أنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتصطبغ بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية.

وعليه يمكن القول بأن للمعرفة مجموعة من الخصائص جسدها الباحث (housel bel) بالآتي:

- **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة
- **لمعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فأنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيارة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وان ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية. (علاء فرحان طالب وأميرة الجناحي، 2009، ص 56).

5- أنواع المعرفة:**5-1- المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge):**

يمكن نقلها بشكل مباشر وكامل من شخص إلى آخر وسماعها والشعور بها ولمسها (مثل الكتب والتقارير وملفات البيانات و الأخبار وأشرطة الكاسيت وغيرها من الأشكال المادية).

(Brian (Bo) Newman, 1999, p. 4)

5-2- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge):

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية. (علاء فرحان طالب وأميرة الجناحي، 2009، ص 58).

6- أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية في حقل الإدارة مثل:

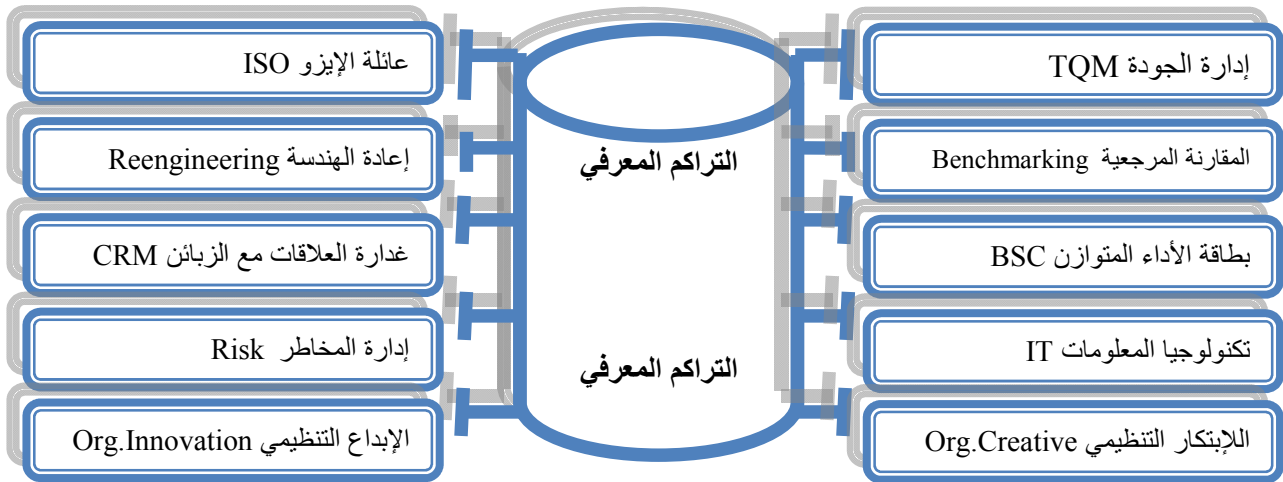
❖ إدارة الجودة الشاملة (TQM)

❖ المقارنة المرجعية (Benchmarking)

❖ عائلة الأيزو (ISO)

❖ إعادة هندسة نظم المعلومات والأعمال

كل تلك أسهمت في تطور وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم المعلومات الحديثة وشبكة المعلوماتية مما سهل انتشارها وتبادلها. (عبد الرحمان الجاموس، 2013، ص 64)



شكل رقم (03): يمثل المداخل التي أسهمت في تطور وخلق التراكم المعرفي

المصدر: (عبد الرحمان الجاموس، 2013، ص 64)

7- أهداف إدارة المعرفة:

- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثلياتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم
- تشير المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

(ربحي مصطفى عليان، بكاوي إبراهيم، 2008، ص 157-158)

8- مجالات إدارة المعرفة:

- أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن قيام ذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن تطبيق إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة التي يمكن تطبيقها ومنها
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها

وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

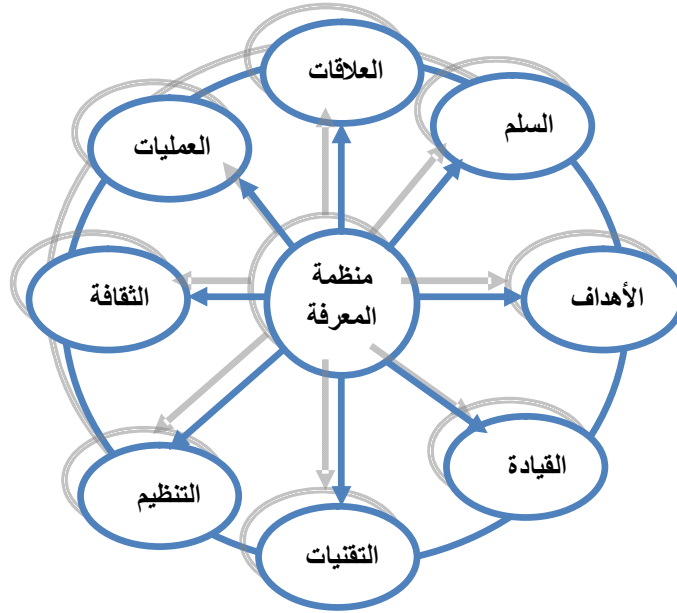
(هيثم علي حجازي، 2014، ص 68)

9-مكونات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاما معرفيا فاعلا يسهم مباشرة في إنجاح المنظمة.

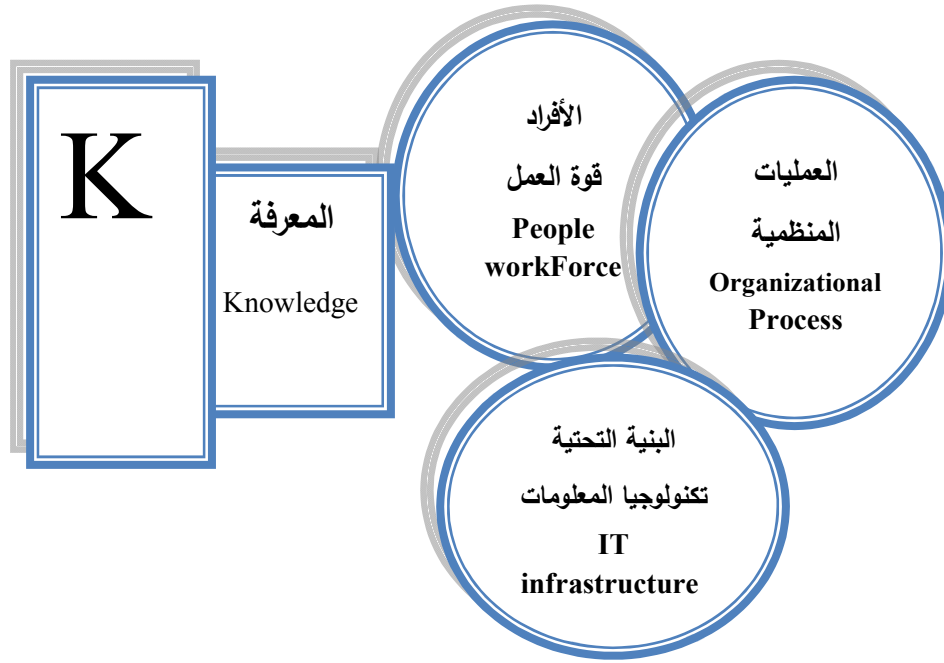
وهي لدي عواد وغازري (Ghaziri و Awad) ثلاثة عناصر متشابكة: العاملون والعمليات المنظمة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، لتكوين إدارة المعرفة من خلال علاقة مترابطة.

(أكرم سالم حسن الجاني، 2013 ص (66-67)



شكل (4): يمثل مكونات إدارة المعرفة

المصدر: (أكرم سالم حسن الجاني، 2013، ص 68)



شكل (5): يمثل تشابك العاملين، التكنولوجيا، والعمليات لتكوين إدارة المعرفة

المصدر: (أكرم سالم حسن الجنابي، 2013، ص 67)

10- طبيعة إدارة المعرفة:

يمكن أيضا تقييم عملية إدارة المعرفة على أساس الطريقة التي من خلالها يتم تقييم إدارة المعرفة حيث أن هناك طريقتين مختلفتين ومهمتين لتنفيذ إدارة المعرفة هما:

✓ التقييم النوعي (Qualitative Assessment)

✓ التقييم الكمي (Quantitative Assessment)

تهدف عملية التقييم النوعي إلى تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد، حيث أن هذه التقييمات تتكون من مهام بسيطة، كالمشي حول القاعة والمباني للمنظمة، وبشكل غير رسمي عملية الدردشة مع الموظفين حول كيفية سير الأمور بالنسبة إليهم، وأيضا تتضمن مثل هذه التقييمات مقالات رسمية مبنية على مقابلات معد مسبقا لإجرائها مع الأفراد يتم اختيارهم بحرص كبير، وبغض النظر عن الحصول على النتائج المرجوة، وجودة القرارات المتخذة والإبداعات ونقل التكنولوجيا على مستوى المنظمة، كما تهدف إلى التركيز على قضايا متعلقة بتطوير الوظائف ومواكبة

التقدم التكنولوجي على مستوى الأفراد والمنظمة، من ناحية أخرى فإن التقييم الكمي لإدارة المعرفة يتيح عنه مقاييس رقمية تدل على جودة أداء المنظمة أو أقسامها أو أداء الأفراد نسبة إلى إدارة المعرفة. إن مثل هذا التقييم الكمي أن يكون مبنيا على إجراء دراسة مسحية يتم من خلال طرح العديد من الأسئلة الموضوعية ومن ثم تحليل الاستجابات وتسجيل النسب الكمية لتقييم إدارة المعرفة.

(خضر مصباحي إسماعيل طيبي، 2010، ص 132)

11-متطلبات إدارة المعرفة:

إستيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال والانترنت، أو في شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته من الطبيعي أن تلعب الحوارات والاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف، الآراء وتسهم في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة، ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، فإدارة المعرفة تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها ويجب توافر مقومات ومتطلبات لإدارة المعرفة (جمال وسف بدري وآخرون، 2010، ص 52).

12-نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجيات وافترضااتها الأساسية. ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها. (نجم عبود نجم، 2005، ص 122)

و الجدول التالي يبين النماذج المهمة لإدارة المعرفة:

جدول رقم (03): يبين نماذج إدارة المعرفة

| الوصف | الهيكل |
|---|--|
| هذا النموذج يحدد ثلاثة أعمدة لإدارة المعرفة الركيزة الأولى تهتم باستكشاف المعرفة ومدى ملائمتها والدعامة الثانية تنطوي على تقييم قيمة المعرفة والأنشطة المتعلقة بالمعرفة. الركيزة الثالثة تركز على إدارة نشاط إدارة المعرفة. | أعمدة إدارة المعرفة (Wiig: 1993) |
| يحدد هذا النموذج أربعة أنواع من تحويل المعرفة التي تولد المعرفة الخلقية: التنشئة الاجتماعية، والاستعانة بمصادر خارجية، والداخلية، والجمع بينهما يتم إنشاء المعرفة التنظيمية من خلال التفاعلات بين عمليات التحويل الأربعة هذه، وعن طريق نقل المعرفة الفردية الضمنية والصريحة إلى المجموعة على المستويات التنظيمية. | تحويل المعرفة (نونাকা: 1994) |
| يحتوي النموذج على أربعة قدرات أساسية وأربعة أنشطة لبناء المعرفة يشمل تطوير المعرفة حلاً مبتكراً ومشاركاً لحل المشكلات وتنفيذها ودمج منهجيات وأدوات جديدة، والتجارب والنماذج الأولية، واستيراد واستيعاب التقنيات من خارج معارف الشركة. هذه هي أنشطة إنشاء ونشر المعرفة. القدرات الأربعة الرئيسية المحددة في هذا الإطار هي الأنظمة المادية والمعرفة والمهارات، وأنظمة نظام الإدارة التي تقود تراكم الموارد والنشر لإنشاء قنوات يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة والتدفقات والقيم و معايير المنظمة. | بناء المعرفة (ليونارد، بارتون 1995) |
| يحلل هذا النموذج الصلابة الداخلية لنقل المعرفة، مع التركيز على نقل أفضل الممارسات. اللزوجة الداخلية تشير إلى صعوبة نقل المعرفة داخل المنظمة. يحدد الإطار أربع خطوات تشارك في نقل المعرفة: البدء والتنفيذ والتوسع والتكامل. يحدد أربعة عوامل لها تأثير على صعوبة نقل المعرفة: طبيعة نقل المعرفة (الغموض السببي)، طبيعة مصدر الدافع والإدراك لعدم الموثوقية)، طبيعة المتلقي (نقص الحافز) والافتقار إلى القدرة الاستيعابية (الاستبقاء) وطبيعة السياق (السياق التنظيمي العقيم والعلاقة الصعبة) | نقل المعرفة (زولانسكي: 1996) |

| | |
|---|--|
| <p>يوفر النموذج نهجاً منهجياً لتحديد فعالية إدارة المعرفة من خلال دراسة الجوانب الأربعة: مشاركة المعرفة، الوصول إلى المعرفة، استيعاب المعرفة وترجمة المعرفة.</p> | <p>Tannenbaum and Alliger's Model Tannenbaum and Alliger: 2000</p> |
| <p>يتضمن نموذج المعرفة تحديد المعرفة ورسم الخرائط الخبرة والمهارات، واكتساب المعرفة، والمعرفة والاقتناء بالمعرفة، تخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، واتخاذ القرارات المتمحورة حول المعرفة. الخطوة الأكثر تقدماً هي إنشاء معرفة جديدة من خلال التجارب والدروس المستفادة والتفكير الإبداعي والابتكار.</p> | <p>نموذج راستوجي ، Rastogi: 2000</p> |
| <p>يتضمن هذا النموذج ثمانية مكونات تشكل دورتين، دورة داخلية واحدة و دورة خارجية أخرى. تتكون الدورة الداخلية من اللبنة الأساسية لتحديد الهوية، واكتساب، وتطوير، وتوزيع، واستخدام، والحفاظ على المعرفة. هناك نوعان من العمليات الأخرى في الدورة الخارجية وأهداف المعرفة والتقييم الذي يوفر اتجاه دورة إدارة المعرفة</p> | <p>لبنة بناء إدارة المعرفة (Probst et al: 2002)</p> |
| <p>يتكون هذا النموذج من أربع عمليات متميزة، يعتمد أحدها على القدرة على التواصل مع الآخر. يمكن من خلق المزيد من المعرفة مع التطبيق الملموس للمعرفة الجديدة.</p> | <p>إدارة المعرفة الموحدة (هيسينغ: 2009)</p> |
| <p>يقسم نموذج McElroy عملية إنشاء المعرفة إلى عمليتين رئيسيتين هما: توليد المعرفة وتكامل المعرفة. إنتاج المعرفة هو العملية تم إنشاء المعرفة التنظيمية الجديدة ومرادفه للتعلم التنظيمي. يتكون تكامل المعرفة من خلال بعض الأنشطة التي تسمح بمشاركة ونشر المعرفة. يقدم النموذج مفهومين يدعى جانب العرض وجانب الطلب. يشمل العرض الممارسات المصممة لتعزيز عرض المعرفة الحالية للعاملين في الشركة. يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على تلبية طلبها على المعرفة الجديدة.</p> | <p>دورة إدارة معرفة (McElroy: 2002)</p> |

المصدر: (Shekar Sivasubramanian, 2006, p. 2)

و للتوضيح فأن نموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهريه (Core Capability). و إن هذه المعرفة-المقدرة الجوهريه توجد في أربعة أشكال:

1- المعرفة قد تكون في شكل مادي. وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع. هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة (Little Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

(نجم عبود نجم، 2005، ص 122).

13- أبعاد إدارة المعرفة:

يرى (Duek)، أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

13-1 - البعد التكنولوجي (Technological Dimension): ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. (يوسف أحمد أبو فارة، 2004، صفحة 13)

13-2 - البعد التنظيمي واللوجستي: (المعرفة Organizational و Logistical Dimension)، هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

(علي حميدوش، 2002، ص 7)

13-3 - البعد الاجتماعي Social Dimension: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعم.

14-عمليات إدارة المعرفة:

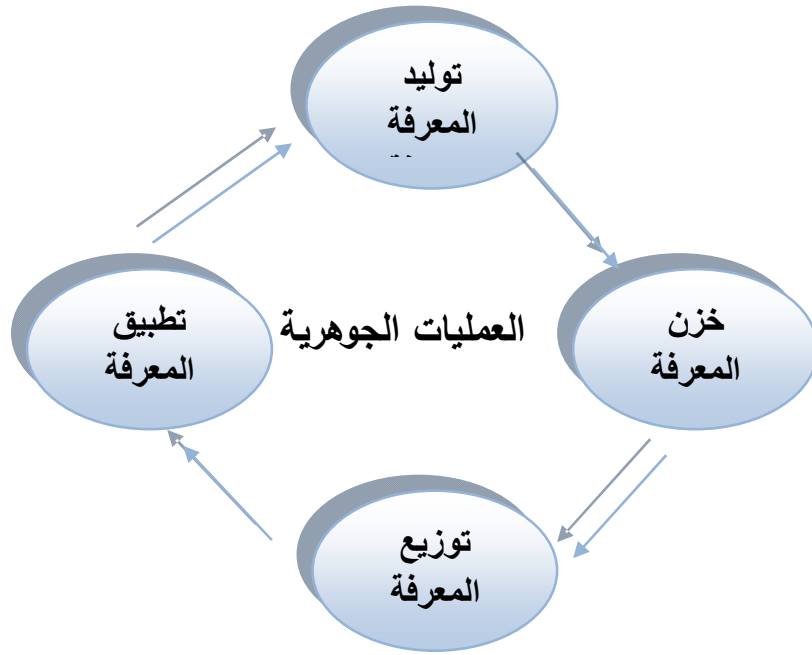
يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): يبين عمليات إدارة المعرفة

| العملية الرقم | عمليات إدارة المعرفة | نظم إدارة المعرفة | العمليات الفرعية | آليات توضيح المعرفة | توضيح تكنولوجيا إدارة المعرفة |
|------------------|----------------------------|--------------------------|---|---|---|
| 1 | اكتشاف المعرفة | نظم اكتشاف المعرفة | التوافقية (المشاركة) الاجتماعية | الاجتماعات، محادثات، عبر الهاتف، تعاونية الوثائق الإلكترونية تدوير العاملين على الإدارات،العصف الذهني، المشاريع المشتركة، التعلم | قواعد بيانات، المواقع الإلكترونية، مناجم البيانات، الممارسات الفضلى، الدروس المتعلمة. المؤتمرات، الفيديوية، جماعات النقاش الإلكترونية، البريد الإلكتروني. |
| 2 | امتلاك المعرفة | نظم امتلاك المعرفة | النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة، الدروس المتعلقة التعلم من خلال العمل، التدريب خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجها لوجه | النظم الخبيرة، جماعات المحادثة، قواعد بيانات متعلمة الاتصال المعقدة على الحاسوب. المحاكاة المبنية على الحاسوب. | |
| 3 | مشاركة المعرفة | نظم مشاركة المعرفة | التبادلات الاجتماعية | ملاحظات المذكرة، أدلة العمل، الرسائل، العرض. | الملاحظة عبر أدوات تعاون الفريق. الوصول لبيانات عبر المواقع الإلكترونية، |

| | | | | | |
|--|--|---------|-------------------------|------------------|---|
| قواعد الممارسات الفضلى. | | | | | |
| امتلاك و نقل معرفة الخبراء، نظم دعم القرار، نظم التحليل باستخدام الحاسوب. | العلاقات الهرمية التقليدية، مراكز الدعم والمساعدة. | التوجيه | نظم تطبيق المعرفة | تطبيق المعرفة | 4 |
| النظم الخبيرة، نظم تخطيط موارد الشركة، نظم المعلومات الإدارية | السياسات التنظيمية، ممارسات العمل، المعايير | الروتين | | | |

المصدر: (ربي مصطفى عليان، 2008، ص 200)



الشكل (06): يمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (المحياوي، 2005، ص 63)

جدول رقم (05): يبين مزايا إدارة المعرفة

| مزايا إدارة المعرفة | المؤسسة |
|---|--|
| زيادة سرعة التحول من وضع الفكرة إلى الإنتاج من 36 شهرا إلى 24 شهرا، وقد تم تقدير القيمة المحققة من ذلك بـ 1.25 مليار دولار. | فورد موتورز Ford Motors |
| توفير 40 مليون دولار سنويا في إعادة استخدام براءات الاختراع | دو كيميكال Dow Chemical |
| أحد أكبر البنوك في الولايات المتحدة الذي استخدم مبادرات إدارة المعرفة الخاصة بإدارة علاقات المتعاملين لزيادة العائد السنوي بنسبة 15%. | شايز مانهاتن Chase Manhattan |
| أدى التركيز على قيمة المساهمين وإيجاد فهم أفضل حول قيمة مسار البحث والتطوير إلى تحقيق زيادة كبيرة في سعر السهم على مدار السنوات القليلة الماضية. | جلاكسويلكوم Glaxo Wellcome |
| وفرت 500 مليون دولار تكلفة إنشاء مصنع جديد باستغلال المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات. | تكساس أنسترومنتس Texas Instruments |
| وفرت ملايين الدولارات من خلال تبادل الممارسات عبر معامل التكرير ووحدات العمل الأخرى. | شيفرون Chevron |
| قلصت تكاليف التدريب على البيع من ثلاثة ملايين دولار إلى مائتي ألف دولار عن طريق إدارة عملية نقل المعلومات الخاصة بمنتجاتها. | سيليكون جرافيكس Silicon Graphics |
| استطاع أحد فروعها (في المنطقة الشمالية الغربية) تنفيذ برنامج للوصول المفتوح في وقت أقل من المتوقع بنحو 6 إلى 12 شهرا عن طريق نقل واحدة من أفضل ممارسات الشركة منطقة أخرى. | كايزر برماننت Kaiser Permanent |

المصدر: (علي محمد الخوري، 2015، ص54)

II - نظريات إدارة المعرفة

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل، والتفكير الفردي والجماعي، وستتناول هذه الدراسة بعض النظريات والمداخل، مع التأكيد على أن نظرية المعرفة في منظمات الأعمال هي نظرية مادية محضة وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، هما: نظرية الملكات التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله (سبحانه وتعالى) يكون عقله صفحة تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس. (الكبسي، 2011، ص ص 15-16).

ودرست من مداخل نفسية واجتماعية وسلوكية، وهي نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن لـ(Heider) ونظريات التطابق المعرفي لـ(Osgood-Tannetaum) ونظرية المنطق لـ(Ableison te Resenbery) ونظرية التناظر لـ(Festinger) وأشار الراضي إلى نظرية (Ausubel) لتعلم المعرفة والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته. (الكبسي، 2011، ص 16).

وأشار (McElroy) إلى نظرية نظم التكيف المعقدة "Cas Theory" (Complex Adaptive Systems) التي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمية لتوليد المعرفة التي تساعد على أن تصبح إبداعية، وفسرت نظرية (Nonka et Takeuchi) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمني والظاهري، وأشار الى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر المعرفية والتقنية، والعناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل: المخططات (Charts)، النماذج (Paradigms)، التوقعات (Prediction)، المعتقدات (Beliefs)، وجهات النظر (Viewpoints). (الكبسي، 2011، ص 16).

أما العناصر التقنية فتشمل: معرفة-كيف (Know-How)، الحرف (Crafts)، المهارات (Skills).

ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص، أما المعرفة الظاهرة فيمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق والتي تشمل معرفة-ماذا (Know-What) ومعرفة-حول (Know-About) ويمكن تبادلها وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الإلكترونية. (الكبسي، 2011، ص 17).

وتتناقض التطورات الحديثة في نظرية المعرفة مع الإفتراضات النظرية المعرفية العقلانية التي كانت سائدة حول إدارة المنظمة والعلاقة بين الحقائق وبين المعرفة والمنظمة والإدارة، ومن النظريات الحديثة للمعرفة نظرية النشاط (Activity Theory)، والتي أشار إليها (Blackler)، والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي، وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال (Use Value) التي تمتلكها، قيمة التبادل (Exchange Value) التي ستكتسبها وكيفية الموازنة بينهما.

وطورت هذه النظرية وأضيف إليها وسميت بنظرية المنظمات، بوصفها أنظمة نشاط (Theory of organisation as activity systems) وهي نظرية في غاية الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي. واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي، وكيف أن المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال. (الكبسي، 2011، ص 18).

أما نظرية عمال المعرفة: تشير إلى أن مصطلح «عامل المعرفة» ليس فكرة جديدة، حيث صاغه في عام 1959، بيتر دروكر ويعني هذا المصطلح أي شخص يشارك في المهام التي يطور فيها الفرد أو يستخدم المعرفة إذا أن عامل المعرفة هو الشخص الذي ينشئ، يطبق، أو ينقل أو يكتسب المعرفة لتحسين العمل، في سياق استراتيجي معين، من خلال تحديد وتطوير القدرات والحوافز والفرص أكثر من تحديد من يحقق المهام. (Jean-Louis Ermine, 2010, p. 2).

أما نظرية مكناسوب للمعرفة فهي أداة مفاهيمية لبناء عاصمة المعرفة تعرف باسم النظام المنظم: تم وصفها وتبريرها في (Ermine)، وتم تشغيلها من خلال طريقة هندسة المعرفة، التي تسمى (MASK)، والتي تم استخدامها في مشاريع واقعية، وأحيانا كبيرة جدا. حيث يتم إعطاء فرضيتين

لتعريف ما هي المعرفة الأولى هي الفرضية السيميائية. وفقا للعلوم السيميائية، يتم تعريف المعرفة بأنها تتألف من معلومات (تدوين علامة)، والسياق (البيئة التي تعطي معنى للعلامة).

الفرضية الثانية هي الفرضية النظامية وفقا لنظرية النظام العام، والمعرفة الهيكل والوظيفة والتطور إلى وصف هيكلها (الشكل، الآلية والتصميم وما إلى ذلك) لتحليل المعرفة، من الضروري وصفها من خلال وجهات النظر هذه المجموعة من: المعلومات، والإحساس، والسياق من ناحية، والبنية، والوظيفة التطور من ناحية أخرى (Jean-Louis Ermine, 2010, p. 4)

III- جودة الخدمات

1- أنواع الخدمة:

يمكن الإشارة هنا إلى أنواع التي يمكن أن تقدم للعملاء تأخذ أشكالاً مختلفة ولعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً الأنواع التالية:

أولاً: طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء وعموماً بأن الأطر السلوكية التي تمارس من خلالها الخدمة تتم عن تعاملات غير جيدة أو سليمة مع العملاء إضافة إلى أن هذه الخدمة تواجه بمواقف وسلوك غير مناسبة من العملاء أنفسهم جراء السلوكيات غير المناسبة من قبل مقدمي الخدمات

ثانياً: طريقة الصنع للخدمة: إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته

ثالثاً: طريقة الحديقة الوردية لخدمة: إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي في تقديم تلك الخدمة

رابعاً: طريقة جودة وخدمة العميل: إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء.

(خضير كاظم حمودة، 2002، ص 209).

2- أبعاد جودة الخدمة:

- في مجال تحديد مكونات الخدمة توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:
- **الاعتمادية (Reliability):** هي قدرة المنظمة ممثلة في على أداء الخدمة بكفاءة لذلك يعتبر هذا العنصر هو الأهم من بين العناصر الخدمة، وهو الذي يحدد بدرجة كبيرة درجة الرضا لدى العميل، وتحدد كفاءة المنظمة في أدائها للخدمات بمدى وفائها، والتزامها بوعودها للعملاء سواء كانت في الوقت، أو دقة وجودة الأداء. (بسام زاهر، 2011، ص 147).
 - **الاستجابة (Responsiveness):** الرغبة في مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم وكذلك لتقديم خدمة سريعة لهم. (Essays, UK, 2013).
 - التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة. (محمد عبد الوهاب الفراوي، 2016، ص ص 15-16).
 - **العاطفة:** الإهتمام الفردي الذي توفره الشركة لعملائها. (Qualtrics, 2007).
 - **الأمان security:** ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.
 - **الاتصال (Communicatio):** أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الاخفاق والتغير في الخدمة. (المحياوي وقاسم نايف علوان، 2006، ص 94).
 - **الأشياء الملموسة (Tangibles):** المرافق المادية والمعدات والأفراد ومواد الاتصال.. (CHRIS ARLEN, 2008).
 - **اللباقة (Courtesy):** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، ومن ثم فان الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون، وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة (مرجع سابق، 2006، 95)

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تطرق إلى مفهوم كل من إدارة المعرف وجودة الخدمات تبين أن لإدارة المعرفة العديد من التطبيقات المختلفة التي أصبحت تعد من الأصول التي تسعى المنظمات لامتلاكها وتطويرها لنتميز بها عن غيرها من المنظمات من أجل الرفع من أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية حتى تتمكن المنظمة من تحسين ورفع مستوى خدماتها من خلال إبراز دور المعرفة وتبني نموذج إدارة المعرفة لتقديم الخدمات المطابقة لتوقعات المستخدمين و الزبائن.

وتبين دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات عن طريق تقليص زمن ومدة تقديم الخدمات المطلوبة للزبائن، و تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية و زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر، وتفعيل دور المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق و أساليب إيصال الخدمات.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

1- مجتمع البحث

2- عينة البحث

3- مراحل الدراسة

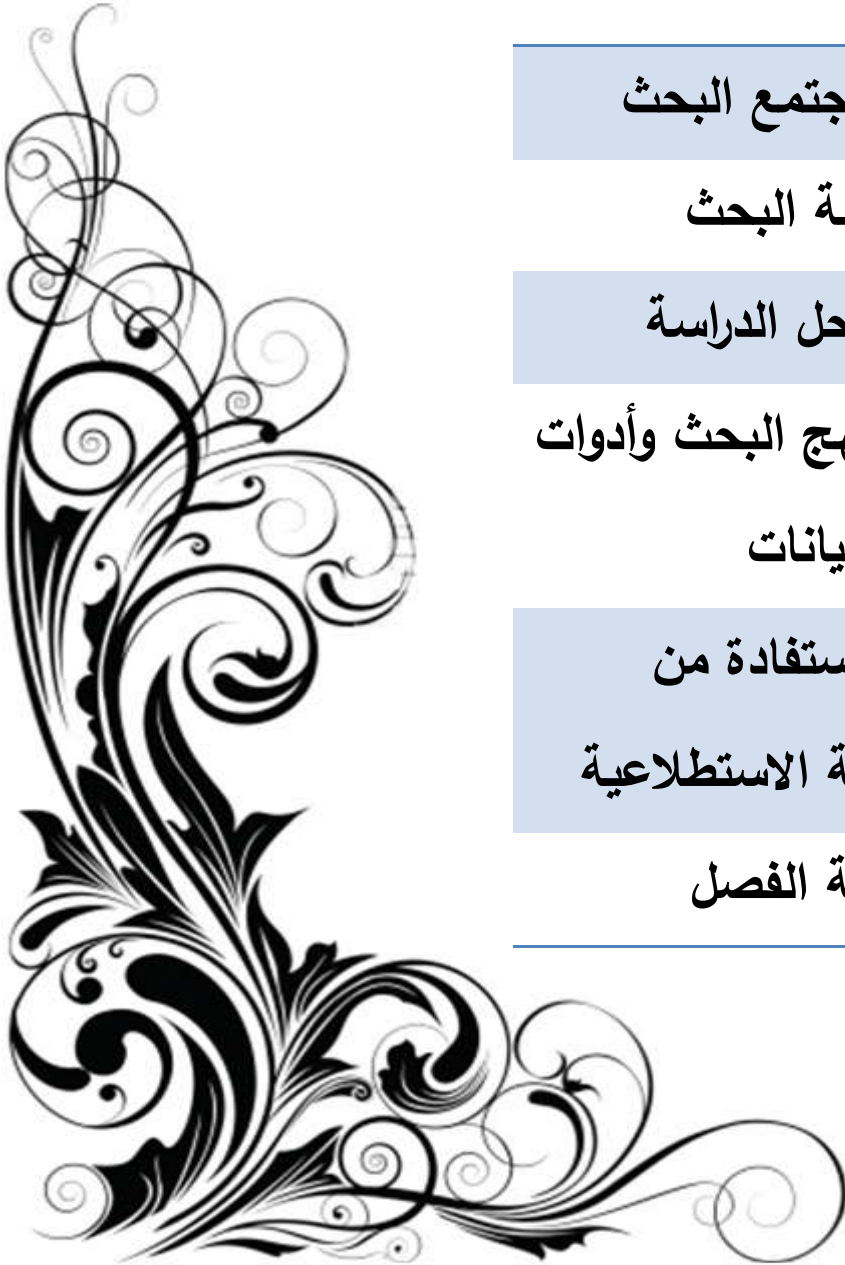
4- منهج البحث وأدوات

جمع البيانات

5- الاستفادة من

الدراسة الاستطلاعية

خلاصة الفصل



تمهيد

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار الميداني لدراستنا والمتمثل في الإجراءات المنهجية والتي تضم مجتمع البحث، والعينة، ومجالات الدراسة لمعرفة المجتمع التي تمت فيه الدراسة، وكذا تحديد المنهج الذي يمكننا من تناول هذه الدراسة بالشكل الصحيح، بالإضافة على هذا نتطرق إلى الأدوات المختلفة لجمع المعلومات التي تم إستخدامها من طرف الباحث.

1-مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الخاص بدراستنا في بموظفي مديرية شركة اتصالات الجزائر-تبسة -، حيث أن هناك 120 عامل، وهم موزعون على ثلاثة فئات مهنية هي:

جدول رقم(06): يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي

| النسبة% | التكرار | المستوى الوظيفي |
|---------|---------|------------------|
| 20 | 24 | الإطارات المسيرة |
| 65 | 78 | الإطارات |
| 15 | 18 | أعوان التحكم |
| 100 | 120 | المجموع |

المصدر: أعداد الباحث انطلاقا من سجلات المؤسسة

2-عينة البحث

بما أن مجتمع الدراسة منقسم إلى (03) فئات مهنية، وموضوع دراستنا يتطلب أفراد من الإدارة الوسطى والعليا وكذلك أعوان التحكم والتنفيذ من الإدارات الدنيا فقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية من مختلف الفئات مكونة من 60 موظف اختير منها 20 موظفا للدراسة الاستطلاعية و40 موظفا للدراسة النهائية، ولمعرفة استجابات الزبائن والاستعانة بها في تحليل النتائج تم الاعتماد على عينة قصدية موجهة مكونة من 20 زبون في الدراسة الاستطلاعية ومن 40 زبون في الدراسة النهائية.

حيث تتوزع عينة البحث كالتالي:

جدول رقم(07): يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى الوظيفي

| النسبة | التكرار | المستوى الوظيفي |
|--------|---------|------------------|
| 20 | 08 | الإطارات المسيرة |
| 65 | 26 | الإطارات |
| 15 | 06 | أعوان التحكم |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: أعداد الباحث انطلاقا من سجلات المؤسسة

3- مراحل الدراسة

بعد استكمال الإجراءات الإدارية بدأت الدراسة الميدانية يوم 2018/02/01 إلى غاية 2018/02/16 (المجال الزمني) بشركة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، التي تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، حيث نشأت بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر و اتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي (الهاتف الثابت، الهاتف النقال «موبيليس» وخدمة الأنترنت «جواب»)(من إعداد الباحث اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية التابعة لشركة اتصالات الجزائر) حيث اشتمل المجال البشري للدراسة على 120 موظف بشركة اتصالات الجزائر.

و قد مرت الدراسة الميدانية بثلاث مراحل:

3-1- المرحلة الأولى:

بدأت الدراسة الميدانية يوم 2018/02/01 بالاتجاه إلى المؤسسة وتقديم وثائق التريص لاستلام ختم الموافقة، وبعد ذلك بدأت مرحلة جمع البيانات والوثائق اللازمة وإجراء بعض الملاحظات والمقابلات قمت بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، ورئيس قسم المالية، ومصحة الإدارات العمومية. هذا بالإضافة إلى استغلال فترة تواجدي بالدنمارك يوم 2018/02/29 لإجراء مقابلة مع رئيس مصحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمارك لطاقة الرياح من أجل الاستعانة بها في تحليل و مقارنة نتائج دراستي في اتصالات الجزائر.

3-2- المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان التجريبي على الموظفين وكذلك الزبائن حيث قمت بتوزيع 20 استبانا على الموظفين و 20 استبانا أيضا على الزبائن في شركة اتصالات الجزائر -تبسة- يوم (2018/03/04). ثم بعد ذلك قمت باسترجاع الاستبيانات خلال نفس اليوم.

3-3- المرحلة الثالثة :

تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان النهائي على الموظفين و كذلك الزبائن على 40 مبحوثا من الموظفين و 40 مبحوثا من الزبائن في شركة اتصالات الجزائر -تبسة- يوم (2018/03/11). ثم بعد ذلك قمت باسترجاع الاستبيانات الخاصة بالموظفين على مدار ثلاثة أيام، أما الاستثمارات الخاصة بالزبائن قمت باسترجاعها خلال نفس اليوم.

4- منهج البحث و أدوات جمع البيانات

1-4 المنهج المستخدم:

يقدم المعجم الفلسفي تعريفاً للمنهج بأنه: وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة، وأما المنهج العلمي فيمكن تعريفه بأنه تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي، أو ما تولفه بنية العلوم الخاصة، والمنهج العلمي بهذا المعنى يستخدم أداة منهجية غاية في الأهمية وهي التحليل، لمجموعة المبادئ والأسس التي ينطلق منها أي بحث علمي، على أن يتسم هذا التحليل بصفات منطقية، مثل الاتساق والضرورة والتحليل لا يتوقف عند الإلمام بهذه المبادئ ولكنه يبحث من بينها عن الأكثر بساطة وضرورة ويحذف المتكرر أو المشتق من غيره من المبادئ. كما يمتد التحليل إلى مجموعة العمليات العقلية والتجريبية، ومجموعة من عمليات الاستنباط والاستدلال المنطقي والرياضي (عبودة عبد الله العسكري، 2006، ص 1).

وإعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي "وهو المنهج الذي يقوم على وصف وتفسير وتحليل ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها" (محمد الصاوي ومحمد مبارك، 1992، ص 30).

وقد تمت الاستفادة من خطوات هذا المنهج وآلياته في تحليل إدارة المعرفة وتأثيرها على جودة الخدمات، وتحليل مختلف أبعادها (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) من أجل الإجابة عن مختلف أسئلة الدراسة، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تقديم أفضل النتائج. حيث يلجأ الباحث في أغلب الأحيان إلى أساليب وأدوات منهجية عديدة لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة، ومن هذا المنطلق لقد قمنا بالاعتماد على الأدوات التالية خلال الدراسة الميدانية بشركة اتصالات الجزائر - تبسة-.

4-2-الملاحظة:

و"هي أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات وذلك لما لها من أهمية علمية خاصة في البحوث الميدانية، وتتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات التي تتعلق بسلوك الأفراد وتصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الاجتماعية بشتى أنواعها، فالملاحظة تتيح للباحث الإطلاع على الظروف المتعلقة بالمجالين المكاني والبشري" (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 129) و "الملاحظة العلمية هي الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول الى القوانين التي تحكمها". (فوزي

غرايبة وآخرون، 2002، ص 51)، و "تستخدم طريقة الملاحظة عادة لتلك المظاهر من السلوك التي لا تسهل دراستها بالوسائل الأخرى وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على المعلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية". (محمود محمد الجراح، 2008 ص 173).

و من خلال تواجدها بالمؤسسة تم ملاحظة ما يلي: **أنظر الملحق رقم (4)**

لاحظت أولا التقسيم الجيد للإدارات والمصالح و كذا اعتماد المكاتب الثلاثية، حيث تتوفر كامل المكاتب على الحواسيب لكل موظف من موظفي المصالح، وكذا توفر كامل المكاتب على وسائل التخزين الالكترونية (FLASH DISK)، وكذا وسائل التخزين التقليدية كالأرشيف، هذا ما يدل على استخدام الوسائل التكنولوجية في تسيير نشاطات المؤسسة، كذا اعتمادها على أسلوب فرق العمل في أداء بعض المهام.

لاحظت سرعة في أداء العاملين وتمكنهم من استعمال الحواسيب والبرامج بشكل سريع و دقيق نظرا لقلّة الأخطاء المرتكبة خاصة في استخراج الفواتير وهذا يدل على أن هناك درجة كبيرة من معرفة الموظفين بمجال التخصص.

كامل الفواتير والمستندات المستعملة في مختلف المصالح مخزنة وتستخرج بطريقة الكترونية، وهذا يدل على استخدام المؤسسة للوسائل الحديثة في معالجة و نقل المعلومات وكذا تخزينها.

رغم الترميمات التي تجرى في بنايات المؤسسة إلا أن المكاتب المؤقتة التي تستقبل الزبائن استوعبت كامل طلبات الزبائن نظرا لما لاحظته من كفاءة وسرعة في التعامل مع التطبيقات والحواسيب.

4-3-المقابلة: "هي عبارة عن محادثة شفوية ولفظية تتم بين شخصين في موقف للمواجهة، كذلك هي عبارة عن حوار يدور بين القائم بالمقابلة وهو الباحث وشخص آخر يسمى المبحوث وذلك من أجل استئثار بعض المعلومات من المبحوث لتحقيق غرض معين يخص الباحث في بحثه".

(فاطمة عوض صابر وآخرون، 2002، ص 125).

وقد قمت بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، ورئيس قسم المالية، ومصاحبة الإدارات العمومية، حيث تم استنتاج المعطيات التالية: **أنظر الملحق رقم (2).**

إستخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة اتصالات الجزائر قلص الوقت في انجاز الأعمال وقلصت الأماكن حيث أتاحت وسائل تخزين يمكنها أن تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن

الوصول إليها بيسر وسهولة، وسهلت الاتصال بين العمال، ورفعت من نسبة الأداء و حسنت من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة نظرا لقلّة التكلفة و السرعة في ذات الوقت.

ساهمت الوسائل التكنولوجية المستعملة في تشكيل شبكة اتصال قوية داخل المؤسسة بين الدوائر والمصالح ومختلف المكاتب والموظفين الذي زاد من نسبة تدفق المعارف والمعلومات بينهم وخلق نوع من التفاعل والانسجام بين الأنشطة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بإنشاء موقع بريد الكتروني خاص بكل موظف يوفر المعلومات الخاصة بشركة اتصالات الجزائر عبر كامل التراب الوطني وأيضا يستعمل في عملية التواصل بين جميع الموظفين داخل المؤسسة وخارجها.

هذا بالإضافة إلى استغلال فترة تواجدي بالدمنمارك يوم 2018/02/29 لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمارك لطاقة الرياح من أجل الاستعانة بها في تحليل و مقارنة نتائج دراستي في اتصالات الجزائر. **أنظر الملحق رقم (3)**

4-4-الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد أهم أدوات البحث والأكثر إستخداما في الأبحاث الاجتماعية والنفسية والتربوية، حيث يمكن تعريفه بأنه «أداة تتضمن مجموعة من القرارات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أعراض البحث.

وبعكس ما يعتقد البعض، تعد عملية تطوير الاستبيان أمرا صعبا إذ أنها تتطلب دقة وعناية ومهارة فائقة، إضافة إلى عنصري الوقت والجهد". (عبد الحافظ الشايب، 2009، ص70)

حيث تم الاعتماد على استبيان خاص بالموظفين مكون من 41 سؤالاً موزعين على أربعة محاور كالتالي: المحور الأول حول البيانات الأولية والمحور الثاني حول قياس عمليات التعلم داخل إدارة المعرفة، والمحور الثالث حول أبعاد إدارة المعرفة أ، أما المحور الرابع فيتمثل في أبعاد جودة الخدمات. أما الاستبيان الخاص بالزبائن فقد احتوى على محور البيانات الأولية بالإضافة إلى محور جودة الخدمات يتكون من 15 سؤالاً.

4-5-مراحل بناء الاستبيان النهائي:

بعد مناقشة بنود الاستبيان تم عرضها يوم 2018/03/04 على 10 محكمين (أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية الاقتصاد) والتسيير حسب الجدول رقم (09).

جدول رقم (08): يبين قائمة الأساتذة المحكمين

| العدد | الاسم و القب | الكلية |
|-------|----------------------|-----------------------------------|
| 01 | خالد حامد | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 02 | لعموري أسماء | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 03 | باغيث سلطان | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 04 | عاشور المولدي | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 05 | مكلاتي فاطمة الزهراء | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 06 | توايحية رايح | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 07 | بدرابي سفيان | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 08 | حداد صنية | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 09 | داود بلقاسم | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 10 | عادل طلبة | كلية الاقتصاد والتسيير |

المصدر: التحقيق الميداني

أ - حساب الصدق الظاهري:

➤ تم حساب مستوى الصدق الظاهري من خلال معادلة لأوشي (100 . $\frac{ب}{ص م}$ / عدد البنود) وهو 0.96%

➤ هي نسبة عالية تدل على قابلية هذا الأداء للتطبيق الميداني والصدق يستلزم الثبات.

ب- مستوى الثبات:

تم توزيع الاستبيان في الدراسة التجريبية على 20 مبحوثا من الموظفين و 20 مبحوثا من الزبائن في شركة اتصالات الجزائر -تبسة- (2018/03/04)

وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفرغها بأسلوب التجزئة النصفية وحساب مستوى الاتساق الداخلي للبنود (الثبات) من خلال معادلة الارتباط لبرسون فكان يساوي :

$$r = 0.71 \text{ بالنسبة لاستمارة الموظفين.}$$

ثم حساب معامل تصحيح سيبرمان براون حيث كان يساوي :

0.86 مما يدل على ان الاتساق الداخلي بين أجزاء البنود قوي وبالتالي فهو جاهز للتطبيق الميداني حسب القواعد المعتمدة في بناء الاستبيانات وتطبيقها.

جدول رقم(09): يبين معادلات حساب معامل تصحيح سييرمان براون

| $(y_i - \bar{y})^2$ | $(x_i - \bar{x})^2$ | $\bar{x} \cdot \bar{y}$ | \bar{y} | \bar{x} | $x \cdot y$ | y | x | الاستبيان |
|---------------------|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------------|------|------|-----------|
| 370,5625 | 182,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 7216 | 88 | 82 | 1 |
| 1501,5625 | 1332,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 960 | 30 | 32 | 2 |
| 315,0625 | 12,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 3315 | 51 | 65 | 3 |
| 68,0625 | 72,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 5929 | 77 | 77 | 4 |
| 564,0625 | 182,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 3690 | 45 | 82 | 5 |
| 18,0625 | 6,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 4818 | 73 | 66 | 6 |
| 33,0625 | 20,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 4032 | 63 | 64 | 7 |
| 5,0625 | 6,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 5041 | 71 | 71 | 8 |
| 5,0625 | 30,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 4473 | 71 | 63 | 9 |
| 76,5625 | 132,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 3420 | 60 | 57 | 10 |
| 203,0625 | 380,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 7304 | 83 | 88 | 11 |
| 22,5625 | 2,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 4288 | 64 | 67 | 12 |
| 10,5625 | 42,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 5400 | 72 | 75 | 13 |
| 175,5625 | 90,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 6396 | 82 | 78 | 14 |
| 297,5625 | 156,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 6966 | 86 | 81 | 15 |
| 95,0625 | 306,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 3009 | 59 | 51 | 16 |
| 203,0625 | 42,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 6225 | 83 | 75 | 17 |
| 27,5625 | 0,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 5032 | 74 | 68 | 18 |
| 0,5625 | 90,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 4012 | 68 | 59 | 19 |
| 39,0625 | 0,25 | 4709,375 | 68,75 | 68,5 | 5175 | 75 | 69 | 20 |
| 4031,75 | 3087 | | | | 96701 | 1375 | 1370 | المجموع |

المصدر: التحقيق الميداني

5- الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تم ضبط الاستبيان النهائي من خلال الإبقاء على معظم العبارات نظراً لارتفاع نسبة وضوحها بالنسبة إلى المحكمين وكذلك بالنسبة إلى موظفي الشركة وكذلك بالنسبة إلى الزبائن، حيث بدت واضحة من حيث الصياغة والملائمة لما أعدت لقياسه، وهذا ما أثبتته مستوى ارتفاع نسبة صدق كل البنود.

وإستناداً لملاحظات المحكمين تم تعديل البندين (7) و (14) من الاستبيان الموجه للموظفين

كالآتي:

جدول رقم(10): يبين تعديل العبارات استناداً لملاحظات المحكمين

| رقم البند | قبل التعديل | بعد التعديل |
|-----------|---------------------------|--|
| 7 | أتعلم بالعمل | أتعلم بالعمل(التجربة والخطأ والصواب) |
| 14 | أتعلم عن طريق تدوير العمل | أتعلم عن طريق تدوير العمل(التحول من إلى وظيفة داخل المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة) |

المصدر: التحقيق الميداني

خلاصة الفصل

لتسهيل وللتأكد من المعطيات والنتائج التي تم إجرائها في هذه المرحلة تم استعمال الطريقة اليدوية وبرنامج (spss) في كل المراحل من إدخال البيانات إلى استخراج النتائج على شكل تكرارات ونسب ومتوسطات، بالإضافة إلى حساب الصدق والثبات بكلا الطريقتين اليدوية وبرنامج (spss) وكذلك الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية في تعديل وتغيير بعض البنود وذلك لإجراء الغموض الذي أجمع عليه المحكمون أو الذي أشار إليه بعضهم فيما يخص البندين و 14 المبينين سابقا.

الفصل الرابع :

عرض وتحليل النتائج النهائية للدراسة

تمهيد

1- عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية

وتحليلها

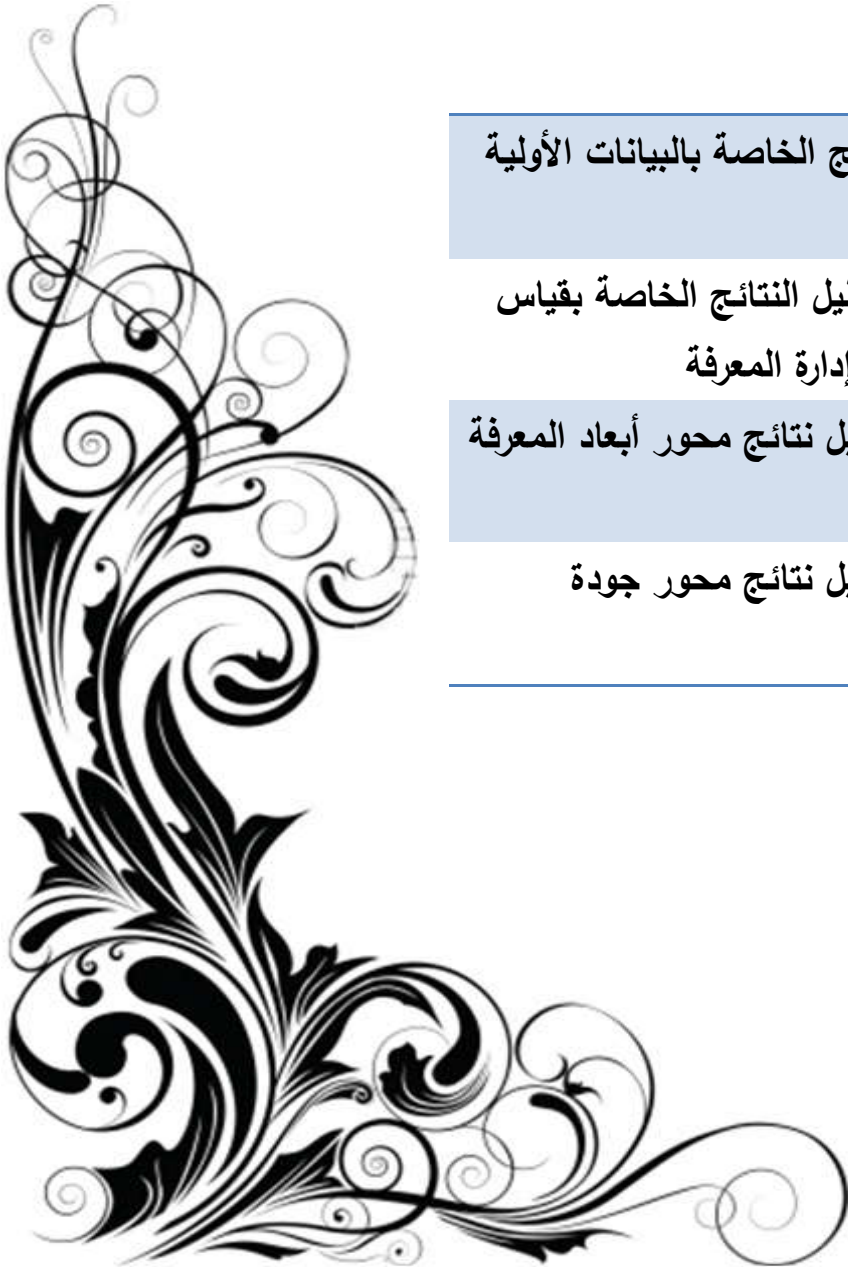
2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بقياس

مؤشرات التعلم في إدارة المعرفة

3- عرض وتحليل نتائج محور أبعاد المعرفة

4- عرض وتحليل نتائج محور جودة

الخدمات



تمهيد

- من أجل إجراء التحليل الإحصائي، تم ترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين من ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .
- ومن أجل استخلاص النتائج التي تم التوصل إليها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic)، والذي يتضمن الجداول التكرارية والنسب المئوية، والتمثيلات البيانية وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
 - تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري، وذلك من أجل تحديد مستوى العبارات و المتغيرات و كذلك درجات الإجابة.
 - استخدم الباحث أيضا معامل الانحدار المتعدد، ومعامل الارتباط للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت حيث «نجد في طريقة ليكرت أمام كل عبارة درجات من الموافقة والمعارضة مثل (دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1)، ويطلب من المفحوص أن يضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيه أحسن تعبيراً". (سامي محمد ملحم، 2001، ص336).

وبما أن هذه الخيار يعبر عنها بمقياس ترتيبي، فقد قام الباحث بوضع الأوزان التي ترمز إليها وهي (دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1)، و حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) و ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات، ورقم 5 يمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويبين الجدول رقم (11) توزيع مجال متوسط إجابات الأفراد كالتالي:

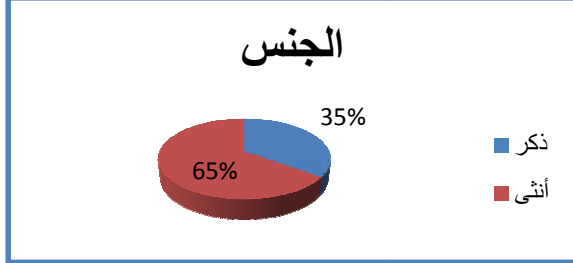
جدول رقم(11): يبين مجال متوسط إجابات الأفراد

| أبدا | من 1 إلى 1,79 |
|--------|------------------|
| نادرا | من 1,80 إلى 2,59 |
| أحيانا | من 2,60 إلى 3,39 |
| غالباً | من 3,40 إلى 4,19 |
| دائماً | من 4,20 إلى 5 |

المصدر: إعداد الباحث

1- عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية و تحليلها:

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 14 | 35 |
| أنثى | 26 | 65 |
| المجموع | 40 | 100 |

شكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة

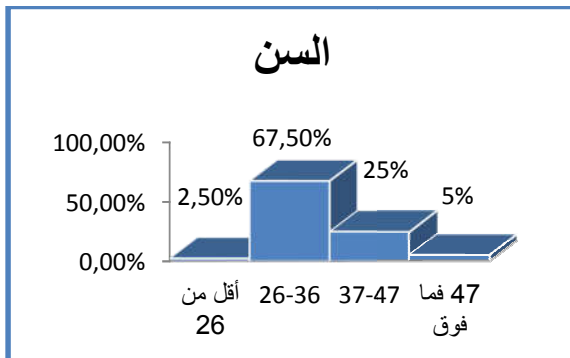
حسب متغير الجنس

المصدر: التحقيق الميداني

التحليل:

تشير البيانات الرقمية للجدول أعلاه عن وجود 40 مفردة توزعت بين جنس ذكر و جنس أنثى حيث مثل جنس ذكر نسبة 35 %، بينما مثل جنس الأنثى نسبة 65 %، وانطلاقاً من هذه المعطيات نستنتج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الأنثوي، وهذا راجع إلى أن اتجاه عالم الشغل في الوقت الراهن يميل إلى الهيمنة الأنثوية في السنوات العشر الأخيرة، نظراً لسياسة الدولة في إشراك و تفعيل دور المرأة في عالم الشغل التي أصبحت تتبوء كل المناصب الإدارية و حتى السياسية و باتت لها السيطرة على سوق العمل من حيث العرض والطلب و ينبغي بالتالي على الرجال أن يطالبوا بحقوقهم إزاء هذا التمييز الذين يعانون منه على مستوى التوظيف و إلا سوف يبقون على هامش الحياة النشطة.

جدوا رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



| السن | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| أقل من 26 | 01 | 2,5 |
| 26-36 | 27 | 67,5 |
| 37-47 | 10 | 25 |
| 47 فما فوق | 02 | 5 |
| المجموع | 40 | 100 |

شكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

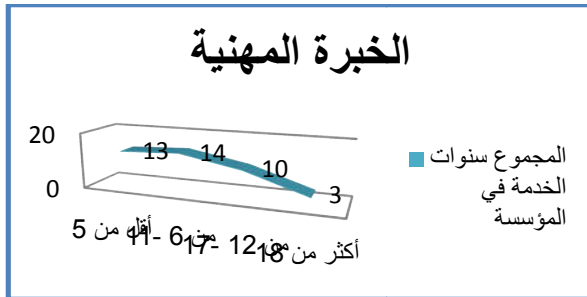
المصدر: التحقيق الميداني

التحليل:

بينت النتائج في الجدول أعلاه عن وجود 3 فئات عمرية وزعت حسب المجالات التالية: [أقل من 26] ومن [26-36] ومن [37-47] و 47 فما فوق، حيث مثل المجال العمري: [أقل من 26] بنسبة 2.50%، كما مثل المجال العمري [26-36] بنسبة 67.50%، بينما مثل المجال العمري [37-47] بنسبة 25% في حين مثلت نسبة 5% المجال العمري من 47 فما فوق، من هذه المعطيات نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر - تبسة-تغلب عليها فئة الشباب، وهذا راجع إلى أن معظم الإطارات القديمة أحييت على التقاعد، حيث اعتمدت المؤسسة على فئة متوسطي السن، حيث يملك الفرد فيها عنصر الخبرة والقوة الذين يحتاجهم للعمل في المؤسسة، مما يعود عليها بالنفع.

وبالتالي قامت المؤسسة بتوظيف إطارات جديدة سواء عن طريق عقود دائمة أو غير دائمة وهذا ما لاحظناه في معظم المصالح التي تغلب عليها فئة الشباب التي أدت إلى زيادة نسبة النشاط الملاحظ داخل المؤسسة مما ساهم في زيادة معدلات الأداء والفاعلية، نتيجة قدرتهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة وذلك بالاحتكاك مع الأفراد ذوي الخبرة و الأقدمية بالمؤسسة للمحافظة على استمرارية المؤسسة وبقائها في حقل المنافسة.

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| أقل من 6 | 13 | 32,5 |
| 6-11 | 14 | 35 |
| 12-17 | 10 | 25 |
| أكثر من 18 | 3 | 7,5 |
| المجموع | 40 | 100 |

شكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب

المصدر: التحقيق الميداني

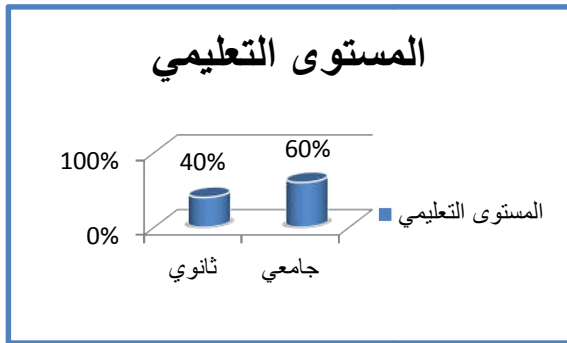
متغير الخبرة المهنية

التحليل:

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى وجود 04 بدائل تتعلق بالخبرة المهنية تمحورت كالتالي: أقل من 6 سنوات، و من (6-11) سنة، ومن (12-17 سنة)، وأكثر من 18 سنة فمثلت الفئة أقل من 6 سنوات بنسبة 32.5 %، بينما مثلت الفئة من (6-11) بنسبة 35 %، ومثلت الفئة من (12-17) فما فوق بنسبة 25 %، والفئة أكثر من 18، بنسبة 7.5% وبما أن النسب الأكبر هي الفئتين أقل من 6 سنوات ومن (6-11) سنة هذا يدل على أن معظم إطارات الشركة إطارات جديدة حيث اعتمدت المؤسسة على استقطاب ذوي الشهادات والاستعانة بخريجي الجامعات الذين يمتلكون إختصاصات تتناسب مع طبيعة عمل الشركة ونشاطها.

ويتضح من الجدول كذلك تقارب معظم نسب فئات الخبرة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيات وعمليات نقل الخبرات والمعارف بين الموظفين القدامى بالمؤسسة والموظفين الجدد فيها.

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| ثانوي | 16 | 40 |
| جامعي | 24 | 60 |
| المجموع | 40 | 100 |

شكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب

المصدر: التحقيق الميداني

متغير المستوى التعليمي

التحليل:

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى وجود بديلين يتعلقان بالمستوى التعليمي تمحورت كالتالي: ثانوي، وجامعي، فمثلت فئة المستوى الثانوي بنسبة 40%، بينما مثلت فئة المستوى الجامعي بنسبة 60%، أي أن معظم إطارات شركة اتصالات الجزائر هم ذا مستوى جامعي، لأن نوعية الوظائف الإدارية داخل الشركة تتطلب تخصصات جامعية خاصة في مصلحة المحاسبة العامة والمالية ومصلحة الموارد

البشرية وكذلك بقية المصالح نظرا لاعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل التكنولوجية والبرامج الالكترونية للتعامل مع المعلومات في تسيير مختلف الوظائف في معظم المصالح، حيث تستخدم نظام (GAIA) الخاص بالقسم التجاري لمتابعة الفواتير الهاتفية، وبرنامج (BELING) لمتابعة وتجديد اشتراك الانترنت. وبرنامج (ANTRANET) للتواصل بين الرؤساء والعمال، وبرنامج (FAWRI) وبرنامج (LORAK) الذي يقوم بتسهيل عمليات الطلبات، ونظام (ACCESS) وهو نظام خاص بالموارد البشرية لحفظ وتخزين وتعديل كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. وتطبيق (NOT (BADE) للمقارنة بين البيانات. وكل هذه البرامج تتطلب تخصصات وشهادات جامعية، حيث أن الموظفين من حاملي شهادات الثانوية قد تحصلوا على شهادات في تخصصات تقنية على مستوى مراكز التكوين المهني.

جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية



شكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة

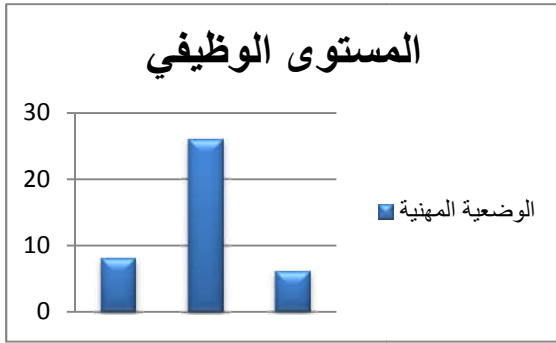
المصدر: التحقيق الميداني

حسب متغير الوضعية المهنية

التحليل:

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى وجود بديلين يتعلقان بالمستوى التعليمي تمحورت كالتالي: رئيس فريق، وعضو فريق، فمثلت مفردات رئيس فريق بنسبة 30%، بينما مثلت مفردات عضو في فريق بنسبة 70%، ومن خلال البيانات نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على طريقة العمل بالفرق في إنجاز المهام العادية أو الخاصة بمهام معينة، خاصة و أن الشركة تعتمد على تشكيل مكاتب جماعية تساعد على إنجاز الأعمال بطريقة تعاونية وتشاركية، تسهل من عملية الاتصال والتواصل بين الأقسام والمصالح.

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| الإطارات المسيرة | 08 | 20 |
| الإطارات | 26 | 65 |
| أعوان التحكم | 06 | 15 |
| المجموع | 40 | 100 |

شكل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب

المصدر: التحقيق الميداني

متغير المستوى الوظيفي

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتوزع المبحوثون فيما يخص المستوى الوظيفي على ثلاثة فئات رئيسية وهي: فئة الإطارات المسيرة بنسبة 20% ، وفئة الإطارات بنسبة 65 % ، وفئة أعوان التحكم 15 % . حيث تعتمد الشركة على الإطارات العادية بنسبة أكبر لأن شؤون الشركة تتطلب مهارات هذه الفئة وهي في معظمها إطارات تقنية تسير العمل التقني المتعلق بالبرمجة والعمليات الإلكترونية، أما المسيرون فيهتمون بالمراقبة العامة والإدارة والسهر على السير الحسن للتسيير داخل الشركة ومتابعة شؤون الموظفين، أما أعوان التحكم فمهامهم تتعلق بالمهام الفنية الخاصة بتنفيذ البرامج والمهام التقنية.

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بقياس مؤشرات التعلم في إدارة المعرفة:

جدول رقم (18): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدايل لمؤشرات التعلم في

إدارة المعرفة

| الرقم | الفقرات | التكرارات و النسب المئوية % | | | | | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الترتيب | البديل | |
|---------|---|-----------------------------|-------|-------|--------|-------|-----------------|----------------------|---------|--------|-------|
| | | المقياس | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | | | | | أبدا |
| 07 | أتعلم بالعمل (التجربة و الخطأ والصواب) | العدد | 19 | 14 | 4 | 3 | 0 | 4,22 | 0,92 | 02 | دائما |
| | | النسبة% | 47,5 | 35 | 10 | 7,5 | 0 | | | | |
| 08 | ألتعلم بالتدريب على المهام | العدد | 20 | 13 | 7 | 0 | 0 | 4,32 | 0,764 | 01 | دائما |
| | | النسبة% | 50 | 32,5 | 17,5 | 0 | 0 | | | | |
| 09 | أتعلم عن طريق الملاحظة | العدد | 14 | 9 | 15 | 2 | 0 | 3,88 | 0,966 | 03 | غالبا |
| | | النسبة% | 35 | 22,5 | 37,5 | 5 | 0 | | | | |
| 10 | أتعلم وجها لوجه باللقاء مع رئيس العمل | العدد | 12 | 8 | 12 | 6 | 2 | 3,55 | 1,218 | 07 | غالبا |
| | | النسبة% | 30 | 20 | 30 | 15 | 5 | | | | |
| 11 | أتعلم عن طريق الأنترنت | العدد | 10 | 9 | 13 | 4 | 4 | 3,42 | 1,259 | 08 | غالبا |
| | | النسبة% | 25 | 22,5 | 32,5 | 10 | 10 | | | | |
| 12 | أتعلم عن طريق المدربين والموجهين في نقل المعلومات | العدد | 12 | 10 | 13 | 5 | 0 | 3,72 | 1,037 | 04 | غالبا |
| | | النسبة% | 30 | 25 | 32 | 10 | 10 | | | | |
| 13 | أتعلم بالنقاشات والحوارات | العدد | 19 | 11 | 18 | 01 | 1 | 3,65 | 0,949 | 05 | غالبا |
| | | النسبة% | 22,5 | 27,5 | 45 | 2,5 | 2,5 | | | | |
| 14 | أتعلم عن طريق تدوير العمل | العدد | 11 | 11 | 12 | 4 | 2 | 3,62 | 1,148 | 06 | غالبا |
| | | النسبة% | 27,5 | 27,5 | 30 | 10 | 5 | | | | |
| المجموع | | العدد | 117 | 85 | 94 | 25 | 9 | 3,62 | 1,148 | - | غالبا |
| | | النسبة% | 33,43 | 26,5 | 29,3 | 7,5 | 4,06 | | | | |

المصدر: التحقيق الميداني

تبين من خلال الجدول أعلاه أن:

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم بالعمل "التجربة والخطأ والصواب") هو 4.22 وهي درجة قوية مقابلة للبديل دائما أي أن معظم الموظفين يتعلمون عن طريق التجربة والخطأ، غير أن اتفاقهم حول هذه العبارة ينتابها بعض التشتت و هذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت ب 0.92 وهذا يبين أن أسلوب التعلم عن طريق العمل هو من الأساليب الأكثر شيوعا بين العاملين خاصة وأن التجربة تكشف عن الأخطاء المرتكبة أثناء أداء الأعمال والمهام وبالتالي إمكانية استعمالها كمعارف جديدة يمكن تخزينها وتطبيقها أثناء التعرض لمشكلات مماثلة، حيث يتميز هذا الأسلوب عن باقي الأساليب الأخرى في التعلم وكشف المعرفة في كون هذا الأسلوب أسلوب تطبيقي أكثر منه نظري.

وهذا ما يتوافق مع نظرية (blackler)، والتي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والتي طورت إلى نظرية المنظمات بوصفها أنظمة نشاط لاستكشاف العمل المعرفي والتعلم التنظيمي .

ربط المعرفة بالعمل يلاحظ دراكر (1993، 69) أن "المعرفة اليوم يجب أن تثبت

نفسها في العمل" (Steffen Soulejman Janus, 2016, p. 3)

حيث بينت المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمرك لطاقة الرياح بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ "التعلم من أخطائنا" (Learning from our mistakes)، وذلك لتفادي الوقوع في نفس الخطأ مستقبلا و اكتساب مهارات من تصحيح هذه الأخطاء. وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (Cristea Dragos و Matei Daniela و Capatina Alexandru) التي أثبتت أن المنظمة موجهة نحو التعلم إذا كانت المنظمة قادرة على التجربة، لتحمل المخاطر، وتسمح بفرص فرص التعلم، من أجل تحديد المهارات الضرورية للأعمال في المستقبل التي تمكن المنظمة من تشجيع التبادل الحر للأفكار، وتسوية حالات النزاع.

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم بالتدريب على المهام) مثل قيمة 4.32 وهي درجة مقابلة للبديل دائما غير أن اتفاقهم حول هذه العبارة ينتابها بعض التشتت وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت ب 0.92، مما يؤكد أهمية التدريب على المهام في عملية التعلم وكسب المعرفة من خلال التدريب، وهو ما تعتمد عليه شركة اتصالات الجزائر بتبسة حيث توفر تدريبات وتربصات مستمرة للموظفين الجدد والقدماء، خاصة أثناء تحديث البرامج الخاصة بتسيير المؤسسات.

وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر حيث تبين أن المؤسسة توفر تكوينات خاصة بالموظفين عند تحديث في أحد البرامج التي تستخدمها المؤسسة مثل التحديث الأخير في برنامج (GAIA) إلى (GAIA 5) و (HR ACCES) إلى (HR ACCES 9)، وهذا ما أشارت إليه نظرية عمال المعرفة لبتيير دروكر التي أشارت إلى أن "عامل المعرفة هو الشخص الذي يشارك في المهام التي يطور فيها الفرد نفسه ويكتسب معرفة لتحسين عمله من خلال التركيز على تطوير قدراته".

بالمقابل فإن شركة (VATTENFALL) وحسب المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لهذه الشركة فإنها تعتمد على برنامج إدارة الأداء (management)، وهو برنامج خاص بكل عامل تابع لمصلحة الموارد البشرية، أين يتم تقييم العامل دوريا من طرف رئيس مصلحته أو مسئوله المباشر، للاتفاق على الأهداف المناطة به، والتدريبات اللازمة للقيام بمهامه الآتية، أو التدريبات اللازمة التي تتماشى مع مهامه المستقبلية، والهدف من هذا البرنامج هو توفير الأدوات والمهارات اللازمة للعامل للقيام بمهامه على أكمل وجه، مع وضع تحفيزات مادية للعامل إذا ما حقق الأهداف المسطرة المتفق عليها.

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (William R. King) إلى أن إدارة المعرفة تعزز التعلم الفردي و الجماعي.

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم عن طريق الملاحظة) مثل قيمة 3,88 وهي درجة مقابلة للبديل غالبا، أي أن معظم الموظفين يعتمدون على أسلوب الملاحظة كوسيلة للتعلم سوءا عن طريق ملاحظة عمل الزملاء أو الرؤساء وكذلك التعلم عن طريق ملاحظة المرؤوسين وتعتمد المؤسسة على هذه الوسيلة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد خاصة أن بعض المهام الخاصة بهذه الشركة تتطلب نوع من الملاحظة نظرا لخصوصية البرامج وكذلك تكنولوجيا المعلومات المستعملة في هذه المؤسسة. وهذا ما أشار إليه محمود محمد الجراح إلى أن الملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات. وتستخدم طريقة الملاحظة عادة لتلك المظاهر من السلوك التي لا تسهل دراستها بالوسائل الأخرى وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على المعلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية". (محمود محمد الجراح، 2008، صفحة 173)

(محمود محمد الجراح، 2008، ص 173)، وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (Cristea و Dragos و Matei Daniela و Capatina Alexandru) إلى أن التعلم التنظيمي كعامل من عوامل إدارة المعرفة يجب أن يشجع على فرص التعلم، من أجل تحديد ما إذا كان بإمكان المنظمة تشجيع التبادل الحر للأفكار.

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم وجها لوجه باللقاء مع رئيس العمل) مثل قيمة 3,55 وهي تقع في مجال البديل غالبا، وحسب قيمة الانحراف المعياري 1,218 فان استجابات الموظفين حول هذه العبارة ينتابها تشتت كبير، ويعزي الباحث توافق المبحوثين حول هذه العبارة إلى أهمية التعلم وجه لوجه مع الرؤساء، في تسهيل عملية نقل المعلومات وكذلك المعارف الضمنية التي يمتلكها الرؤساء والتي يمكن أن تصبح معارف صريحة من خلال اللقاء والمقابلة. حيث توفر عملية التعلم وجها لوجه إمكانية معرفة المؤهلات والإمكانات وكذلك النقائص التي يمتلكها الأفراد، وبالتالي معرفة الجوانب التي يتم التركيز عليها أثناء عملية التعلم، وهذا ما فسرتة نظرية (Nnoka et Takeuchi) في كيفية إكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص.

أما المعرفة الظاهرة فيمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق والتي تشمل معرفة-ماذا (Know-What) ومعرفة-حول (Know-About) ويمكن تبادلها وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التقليب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية (الكبسي، 2011، ص 17) وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (William R. King) إلى أن إدارة المعرفة تعزز التعلم الفردي و الجماعي. المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم عن طريق الأنترنت) مثل قيمة 3.42 وهي تقع في مجال البديل غالبا، وحسب قيمة الانحراف المعياري 1,259 فان استجابات الموظفين حول هذه العبارة ينتابها أكبر قيمة تشتت من بين العبارات الأخرى حيث تبين أن أغلبية الموظفين متوافقون حول هذه العبارة وهو ما يبين أنهم يعتمدون على شبكة الأنترنت كمصدر واكتساب المعارف سواء كانت شبكات أنترنت داخلية أو شبكة الانترنت المحلية، حيث تتيح الانترنت تبادل حجم كبير من البيانات، سواء بين أطراف المنظمة وكذلك مع الزبائن.

كما تكمن أهميتها في توفير مرونة وتلقائية عالية فيما يتعلق بالاتصال الفوري مع مختلف الفاعلين، وأيضا تحقيق الميزة التنافسية للشركة لما تحققة من فاعلية في إنجاز الأنشطة للمنظمة بأقل تكلفة، حيث أن الشركة توفر تدريبات عبر شبكة الانترنت من خلال قيام فرع جواب (Djaweb) بتقديم

موقع التعلم الإلكتروني (<http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/68-djaweb-e->) learning)، حيث يتم من خلاله ضمان مستوى أعلى من التدريب، حيث تعد دورات التعلم الإلكتروني وسيلة فعالة للتدريب باستخدام الصور، والأصوات، والموسيقى والرسومات ونطاق الوسائط المتعددة، كما يتم توفير خيار متنوع وجيد لأي تعليم، من خلال مكتبة تضم أكثر من 4000 دورة ومجموعة كاملة من الدورات التدريبية بما في ذلك مايكروسوفت وسيسكو وأوراكل وتتراوح مدة الفصول من ثمانية إلى تسع ساعات، وهذا ما ينقص أعباء الشركة لتوفير البرامج التدريبية الأزمة في مراكز التكوين وبالتالي زيادة التكاليف الخاصة بالتكوين، ومقارنة بشركة (VATTENFALL) نجد هذه الأخيرة تعتمد على توفير تدريبات عن طريق الانترنت (E-Learning) (دورية إجبارية من أجل تجديد وتحديث بعض المعلومات المتعلقة بالبرامج، وأيضا المتعلقة بالصحة والأمان وأخرى اختيارية، حيث يستطيع العامل من خلالها تطوير بعض مهاراته، وبعض هذه التدريبات يمنح من خلالها للعامل شهادات نهاية التدريب.

وهذا ما بينه الموسى عبد الله والمبارك أحمد، بأن "طريقة التعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواءً كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم والمقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكثر فائدة". (الموسى عبد الله والمبارك أحمد، 2005، ص 113) وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (Udo R.F. Averweg) الذي توصل إلى نقص الوعي بقدرات مشاركة المعرفة والانترنت وغياب النية الإستراتيجية الذي نتج عنه الاستخدام دون المستوى الأمثل لتقنية الإنترنت كأداة لإدارة المعرفة بجامعة كوازولو ناتال بجنوب إفريقيا. المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم عن طريق المدربين والموجهين في نقل المعلومات) مثل قيمة 3.72 وهي تقع في مجال البديل غالبا، حيث مثلت قيمة تشتت العبارات بـ 1,037، حسب قيمة الانحراف المعياري، حيث تبين هذه النتائج توافق أغلبية الموظفين حول هذه العبارة.

حيث يعزي الباحث ذلك إلى أهمية المدربين والموجهين في عملية نقل المعارف والتعلم بالنسبة للموظفين، خاصة أن شركة الاتصالات الجزائر - تبسة - تعتمد على المدربين والموجهين أثناء تحديث البرامج الخاصة بتسيير وعمل المؤسسة لطبيعة نشاطها الذي يركز في معظمه على تكنولوجيا المعلومات، وذلك بالتعاقد مع هؤلاء الموجهين في هذه المجالات والتخصصات من أجل ترقية وتدريب الموظفين على كيفية تفعيل واستعمال هذه البرامج مثل (نظام GAIA) لمتابعة الفواتير الهاتفية، وبرنامج

(BELING) لمتابعة وتجديد اشتراك الانترنت، وبرنامج (ANTRANET) للتواصل بين الرؤساء والعمال، وتطبيق (NOT BADE) للمقارنة، خاصة أن التدريب يوفر معرفة جديدة عوضاً عن تلك المخزنة في ذاكرة الأفراد وهذا ما أشار إليه الراضي في نظرية (Ausubel) لتعلم المعرفة "والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلاً ديناميكياً يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته". وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (William R. King) إلى أن إدارة المعرفة تعزز التعلم الفردي والجماعي و كذلك مع دراسة حسين وليد حسين التي توصلت إلى اهتمام المنظمة المبحوثة بتتمية التفكير الأخلاقي لدى مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي تقوم بتوفيرها إليهم.

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم بالنقاشات والحوارات) مثل قيمة 3.65 وهي درجة مقابلة للبديل غالباً حيث تلت قيمة تشتت العبارات 0,949 وهذا يبين أن شركة الاتصالات الجزائر تبسطة تعتمد على أسلوب النقاش والحوار كوسيلة للتعلم ونقل المعارف وتطوير أفكار وحلول مبتكرة من خلال مزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة.

وهذا ما فسرتة نظرية (Nnoka et Takeuchi) في كيفية اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق آليات الحوار وتبادل القصص والآراء عكس المعرفة الظاهرة التي تكتسب وتكتشف من الوثائق. وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (Cristea Dragos و Matei Daniela و Capatina Alexandru) أن المنظمة موجهة نحو التعلم إذا كانت المنظمة تسمح بفرص فرص التعلم، وتشجيع التبادل الحر للأفكار وتشجيع حل حالات النزاع، وكذلك تتوافق مع دراسة حسين وليد حسين في أن المنظمة المبحوثة تشجع على تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم.

المتوسط المرجح للعبارة (أتعلم عن طريق تدوير العمل "التحول من وظيفة إلى وظيفة داخل المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة") مثل قيمة 3.62 وهي تقع في مجال البديل غالباً، حيث مثلت قيمة الانحراف المعياري 0,6150، وهي تدل على تجانس في استجابات الموظفين حول هذه العبارة.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الدوران الوظيفي للمدراء والعاملين بين الوحدات الإدارية في نطاق الاختصاص، التي تعتبر كمصدر داخلي في عملية التعلم، حيث يمكن الدوران الوظيفي من القضاء على الروتين وكذلك الرفع من الروح المعنوية والاطلاع على كل الوثائق

والأنظمة الإلكترونية المتاحة، وتفعيل الاتصال فيما بين جميع الوحدات الإدارية، وتعزيز مقدرة العاملين به لحل المشاكل.

وهذا ما أكدته نموذج بناء المعرفة لـ "توناكا" إلى أن المعرفة التنظيمية يتم إنشائها من خلال التفاعلات بين عمليات التحويل الأربعة وعن طريق نقل المعرفة الضمنية والصريحة إلى المجموعة على المستويات التنظيمية".

وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع دراسة صبري محد عوض ماضي التي توصلت إلى عدم قيام البلديات بتدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين لنقل الخبرات والتجارب بين الأقسام المختلفة.

3 - عرض و تحليل نتائج محور أبعاد إدارة المعرفة

جدول رقم (19): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدايل لأبعاد إدارة

المعرف

| الرقم | الفقرات | التكرارات و النسب المئوية % | | | | | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الترتيب | البديل |
|-------|--|-----------------------------|-------|-------|--------|-------|-----------------|----------------------|---------|--------|
| | | المقياس | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | | | | |
| 15 | أعتمد على شبكة الانترنت لإستكشاف و الحصول على المعلومات | العدد | 11 | 13 | 10 | 3 | 3,65 | 1,18 | 09 | غالبا |
| | | النسبة % | 27,5 | 32,5 | 25 | 7,5 | 7,5 | | | |
| 16 | استخدام شبكة الاتصالات الداخلية (الأنترنت) لتبادل المعلومات مع الزملاء أثناء أداء المهام | العدد | 13 | 8 | 14 | 1 | 3,70 | 1,11 | 06 | غالبا |
| | | النسبة % | 32,5 | 20 | 35 | 2,5 | 10 | | | |
| 17 | أعتمد على وسائل اتصال حديثة في تبادل المعلومات | العدد | 13 | 13 | 11 | 1 | 3,88 | 1,01 | 04 | غالبا |
| | | النسبة % | 32,5 | 32,5 | 27,5 | 2,5 | 5 | | | |
| 18 | أستفيد من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون | العدد | 12 | 9 | 13 | 1 | 3,65 | 1,12 | 08 | غالبا |
| | | النسبة % | 30 | 22,5 | 32,5 | 2,5 | 12,5 | | | |
| 19 | أتفاعل مع زملائي لتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة | العدد | 10 | 13 | 11 | 0 | 3,68 | 1,02 | 07 | غالبا |
| | | النسبة % | 25 | 32,5 | 27,5 | 0 | 15 | | | |
| 20 | أكتسب معارفي من خلال تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة من نشاطات الموارد البشرية للمنظمة | العدد | 7 | 10 | 16 | 2 | 3,38 | 1,07 | 12 | أحيانا |
| | | النسبة % | 17,5 | 25 | 40 | 5 | 12,5 | | | |
| 21 | أتبادل المعارف مع زملائي عن طريق الإجتماعات والندوات وورشات العمل | العدد | 6 | 12 | 16 | 1 | 3,42 | 0,98 | 11 | غالبا |
| | | النسبة % | 15 | 30 | 40 | 2,5 | 12,5 | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|----|-------|------|----|------|------|------|------|----------|--|----|
| غالباً | 10 | 0,93 | 3,48 | 0 | 5 | 18 | 10 | 7 | العدد | أستخدم المعارف التي اكتسبها من نشاط زملائي في المنظمة في أداء المهام الخاصة بي | 22 |
| | | | | 0 | 12,5 | 45 | 25 | 17,5 | النسبة % | | |
| غالباً | 05 | 0,93 | 3,80 | 0 | 3 | 13 | 13 | 11 | العدد | أنقاسم مع زملائي في المنظمة الخيرات الشخصية التي حصلت عليها | 23 |
| | | | | 0 | 7,5 | 32,5 | 32,5 | 27,5 | النسبة % | | |
| غالباً | 03 | 1,09 | 4,02 | 2 | 1 | 8 | 12 | 17 | العدد | أعتمد على فريق العمل لتلبية متطلبات الزبائن | 24 |
| | | | | 5 | 2,5 | 20 | 30 | 42,5 | النسبة % | | |
| غالباً | 02 | 0,87 | 4,10 | 0 | 2 | 7 | 16 | 15 | العدد | أتواصل مع مختلف المستويات بطريقة سهلة وسلسة في المنظمة | 25 |
| | | | | 0 | 5 | 17,5 | 40 | 37,5 | النسبة % | | |
| دائماً | 01 | 0,841 | 4,40 | 0 | 2 | 3 | 12 | 23 | العدد | أسعى دائماً إلى تكوين علاقات قوية وفاعلة مع زملائي في فريق العمل | 26 |
| | | | | 0 | 5 | 7,5 | 30 | 57,5 | النسبة % | | |
| غالباً | - | 1,01 | 3,76 | 8 | 43 | 140 | 141 | 145 | العدد | المجموع | |
| | | | | 2, | 8,95 | 29,1 | 29,3 | 30,2 | النسبة % | | |

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

جدول رقم (20): يبين المتوسطات و الانحراف المعياري و البديل لأبعاد إدارة المعرفة

| البديل | المتوسط | الانحراف المعياري | المقياس البعد |
|--------|---------|-------------------|--------------------------------|
| غالباً | 3,71 | 0,83 | البعد التكنولوجي |
| غالباً | 3,48 | 0,78 | البعد التنظيمي لإدارة المعرفة |
| غالباً | 4,08 | 0,63 | البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة |
| غالباً | 3,76 | 0,75 | محور أبعاد إدارة المعرفة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

المتوسط المرجح للعبارة (أعتمد على شبكة الانترنت لإستكشاف والحصول على المعلومات) مثل قيمة 3,65 وهي درجة مقابلة للبديل غالباً، حيث ينتاب هذه العبارة اكبر درجة تشتت من بين بقية

العبارات و هذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت بـ 1,189، وهذا يبين مدى اعتماد موظفي شركة إتصالات الجزائر على شبكة الأنترنت للاستكشاف والحصول على المعلومات، خاصة بما توفره من كمية كبيرة وهائلة من المعلومات، التي تتعلق بالبرامج الخاصة بالعمل، والتحديثات والإصدارات الجديدة الخاصة بها.

كما أن شبكة الأنترنت تستعملها مؤسسة إتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف التسويقية عن طريق نشر والتعريف بالعروض، والخدمات التي تقدمها عبر موقعها الإلكتروني، وكذا مختلف التحديثات والامتيازات التي تقدمها وهو ما وفر فرصا كبيرة للمؤسسة لبيع منتجاتها وخدماتها.

وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بشركة إتصالات الجزائر، التي أكدت أن المؤسسة تعتمد الأنترنت كوسيلة للحصول على المعلومات، ومقارنة بشركة (VATTENFALL)، فقد بينت المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات بالشركة فرع الدنمارك لطاقة الرياح بأنها تستخدم الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN)، (أنظر الملحق رقم 3) بدلا من شبكة الانترنت العادية، حيث لا يسمح بالدخول لمواقع التصفح الخاصة بالشركة إلا للمصرح لهم، عن طريق إسم مستخدم ورقم سري.

حيث بين **خضر مصباح طيبي** أن "شبكة الانترنت تحقق الوصول إلى المعلومة بشكل سريع وفعال من قبل كل المستخدمين في الشركة، وأنها تعتبر وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب، ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في الشركة". (الطيبي، 2012، ص 74) وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع الدراسة السابقة لـ (Udo R.F. Averweg) بنقص الوعي بقدرات مشاركة المعرفة والأنترنت، وغياب النية الإستراتيجية الذي نتج عنه الاستخدام دون المستوى والأمثل لتقنية الإنترنت كأداة لإدارة المعرفة.

المتوسط المرجح للعبارة (إستخدام شبكة الإتصالات الداخلية (الأنترنت) لتبادل المعلومات مع الزملاء أثناء أداء المهام). مثل قيمة 3,70 وهي تقع في المجال بديل غالبا. حيث بلغت قيمة تشتت العبارة حسب قيمة الإنحراف المعياري، 1.114 وهو وما يبين توافق الموظفين حول هذه العبارة، أي أن هناك إستعمال للأنترنت لتبادل المعلومات بين الزملاء أثناء أداء المهام، فهي توفر شبك إتصالات سريعة وأنية من كل مكان، حيث تعطي الفرصة في تبادل المعلومات والآراء والأوامر والتعليمات وكذلك الإستفسارات بشكل مرن وسرعة وفعالية، وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العمومية بشركة

إتصالات الجزائر حيث تبين أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية (Antranet) للتواصل بين الرؤساء والعمال، وبالمقابل فإن شركة (VATTENFALL) تستخدم شبكة انترانت محلية مثل برنامج (SAP :Enterprise resource planning software) وهو برنامج لتخطيط موارد المؤسسة حيث يتم من خلاله تصفح كل المهام والمعلومات الخاصة التي يريدها العامل، كما تستعمله بقية المصالح في تسيير ومراقبة الفواتير، والمبيعات وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة السابقة لـ (Udor.f Averweg) بجنوب إفريقيا الذي توصل إلى نقص الوعي، وغياب النية والإستخدام دون المستوى والأمثل للتقنية الأنترنت كأداة لإدارة المعرفة.

المتوسط المرجح للعبارة (أعتمد على وسائل اتصال حديثة في تبادل المعلومات) مثل قيمة 3.88 وهو يقع في مجال البديل غالبا ويسود العبارة بعض التشتت حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت قيمة 1,017 وهو ما يبين إتفاق الموظفين حول هذه العبارة و يرجع ذلك إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في تسويق بعض تقنيات المعلومات مثل الانترنت يفرض عليها أن تعتمد على وسائل إتصال حديثة تسهل من عملية الإتصال والتواصل داخل وخارج المؤسسة وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بذات الشركة التي أكدت على أن المؤسسة قامت بإنشاء موقع إلكتروني خاص بكل موظف يوفر المعلومات الخاصة بالشركة عبر كامل التراب الوطني ويستعمل أيضا في عملية التواصل بين جميع الموظفين داخل وخارج المؤسسة.

كما يسمح البريد الإلكتروني في خلق خط جديد لشبكة الإتصالات والمواصلات بين العاملين داخل المنظمة الأمر الذي يجعل المنظمة أكثر ترابطا وتكاملا ومعرفة ويحقق نوع من العلاقات بين الإدارات وفروعها ووحداتها. بالإضافة إلى توفر المؤسسة على برنامج (Comex) الذي يتيح الإتصال بالصوت والصورة بين مدير المؤسسة والمدير العام بالجزائر العاصمة وهو برنامج الأكثر تطورا، حيث سيتم تعميمه في المستقبل على باقي المصالح، وبالمقابل فإن شركة (VATTENFALL)، تعتمد بالإضافة الى البريد الإلكتروني على أجهزة ملتيميديا مثل وسيلة مؤتمر الفيديو Polycop video conference)، (skype of business)، (livelink)، وبرنامج نقطة مشاركة (sharepoint)، وهذا حسب المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لهذه الشركة.

(أنظر الملحق رقم 3).

وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة لأمين حلموس الموسومة بالمنطقة الصناعية بولاية الأغواط التي توصلت إلى بعض القصور من الناحية التكنولوجية مثل عدم توفر شبكات إتصالات داخلية..

المتوسط المرجح للعبارة (أستفيد من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون) مثل قيمة 3.65 الذي يقع في مجال البديل غالبا، حيث يسود العبارة بعض التشتت حسب قيمة الانحراف المعياري الذي مثلت قيمته 1,122، وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين حول الإستفادة من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون، خاصة وأن معظم موظفي الشركة هم موظفين جدد تغلب عليهم فئة الشباب وبالتالي فهم بحاجة إلى تدعيم معارفهم الضمنية بمعارف أخرى صريحة من خلال تجارب و أفكار الموظفين القداماء أو الموظفين الذين قدموا ابتكارات ومعارف جديدة، حيث يجب على المؤسسة تدير معرفتها المخزنة في عقول موظفيها وتسعى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف والأفكار.

وفسرت نظرية (Nonka et Takeuchi) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمني والظاهري ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل الخبرات، وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع دراسة (Richard Pircher و Attila Pausits) التي توصلت إلى ضرورة وضع بنية تحتية قادرة على توفير البيانات والمعلومات ومشاركتها مع الآخرين، وكذلك تتوافق مع دراسة طه حسين نوي الذي توصل إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بما فيها الاستفادة من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون.

المتوسط المرجح للعبارة (أتفاعل مع زملائي لتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة) مثلت قيمة 3.68 وهو يقع في مجال البديل غالبا حيث يسود العبارة بعض التشتت حسب قيمة الانحراف المعياري 1.023 وهذا راجع إلى أن المؤسسة تشجع المبادرات الفكرية والتحفيز على النقاشات الإيجابية من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول ورأى مشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وبالتالي تمس مصالح العاملين في آن واحد. من خلال العمل كفريق واحد، خاصة وأن المؤسسة تتوفر على موظفين من إختصاصات مختلفة ومتنوعة وبالتالي فإن كل موظف من موظفي الشركة يستطيع تقديم حلول لبعض المشاكل إنطلاقا من معرفته وخبرته بمجال تخصصه، مما

يؤدي إلى سهولة وسرعة تقديم الحلول للمشاكل والعقبات أثناء تأدية المهام خاصة على مستوى الوكالات المسؤولة على تقديم الخدمات للزبائن.

حيث أشارت النظرية اليابانية إلى ضرورة إقامة علاقات تعاونية غير رسمية، حيث بينت النظرية اليابانية أن «اتخاذ القرارات يتم بطريقة تشاورية، وإعتماد أسلوب الحوار بين المديرين والموظفين». (محمد قاسم القروي، 2010، ص 291)، حيث ركز برنارد على «جانب التعاون في التنظيم ويعكس هذا الاهتمام اقتناعه بأن الجانب الإنساني يلعب دورا كبيرا في هيكل التنظيم وتحليله، وكان من رأيه أن وجود أي نظام تعاوني» يتوقف على مقدرة أفراد التنظيم على الاتصال ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة (عبد الله محمد عبد الحمن، 2009، ص 86) وما توصل إليه الباحث يتوافق معا توصل إليه دراسة محمد ابراهيم خليل العطوي بعدم توفر مبدأ المشاركة والتقاسم للمعرفة بين المديرين في الشركة محل الدراسة.

المتوسط المرجح للعبارة (أكتسب معارفي من خلال تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة من نشاطات الموارد البشرية للمنظمة) مثل قيمة 3.38 وهي تقع في مجال البديل أحيانا حيث يسود العبارة بعض التشتت حسب قيمة الانحراف المعياري 1,079 وهو ما يدل أن بعض الموظفين فقط موافقين على هذه العبارة ويرجع ذلك إلى أن المنظمة لا تتوفر على التقنيات الخاصة لتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والتجارب والابتكارات السابقة للموظفين و بالتالي صعوبة إعادة إسترجاعها من عقول الأفراد خاصة أنها تعتبر معارف ضمنية، حيث أكده نموج راستوجي (Rastogi) من أن الخطوة الأكثر تقدما وأهمية هي إنشاء معرفة جديدة من خلال الدروس والتجارب المستفادة والتفكير الإبداعي والابتكارات.

بينما تبين من خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL)، أن الموظفين يستفيدون من الأفكار والخبرات والابتكارات التي يقدمها العاملون عن طريق مبدأ إسأل وشارك (Ask and share)، (أنظر الملحق رقم 3) و برنامج نقطة مشاركة (SharePoint) وهو موقع الكتروني تابع للشركة يطرح من خلاله العامل سؤالا و الآخرين يجيبون وإذا تم إنجاز عمل فإنه يتم توزيعه عبر هذا الموقع ليستفيد منه الآخرين ويعطي أكثر فرصة في تبادل المعلومات، ومن خلال هذه المقابلة تبين أن شركة إتصالات الجزائر لا تمتلك التقنيات التكنولوجية الكافية الخاصة بتخزين المعارف والخبرات الخاصة بالعاملين.

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة (Richard Pircher و Attila Pausits) التي توصلت إلى أن تكون تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي قادرة على توفير الموثوقية والبنية التحتية التكنولوجية المنسقة القادرة للتعامل مع البيانات (بما في ذلك إدخال البيانات ومشاركة البيانات استرجاع البيانات، وتوليد المعلومات)، والاتصالات، والوسائط المتعددة عندها فقط سيكون ممكن لاستغلال إمكانات التحسين بشكل كامل.

المتوسط المرجح للعبارة (تبادل المعارف مع زملائي عن طريق الاجتماعات والندوات وورشات العمل) مثلت قيمة 3.42 وهي تقع في مجال البديل غالبا وينتاب العبارة بعض التشبت حسب قيمة الانحراف المعياري 0,984 وهو ما يبين أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة ويرجع ذلك إلى وعي المؤسسة بأهمية هذه الوسائل في نقل المعرفة والمعلومات بين الموظفين والمدراء وبين الموظفين فيما بينهم مما يعمل على زيادة خبراتهم ومهاراتهم ويرفع من مستوى أدائهم لكون هذه الأخيرة هي الوسائل الأكثر فعالية في توزيع وإيصال المعارف المتوفرة نتيجة وجود تغذية عكسية مباشرة، خاصة وأن معظم موظفي شركة إتصالات الجزائر هم من الإطارات و خريجي الجامعات وبالتالي فهم من الطبقة الواعية بأهمية الحوار و التشارك في المعارف وتبادل المعلومات عن طريق الاجتماعات التي تعقد أسبوعيا بالشركة خاصة على مستوى المصالح و الأقسام من أجل إطلاع الموظفين بالمستجدات والمعلومات.

ويقسم نموذج دورة إدارة المعرفة (McElroy) عملية إنشاء المعرفة إلى عمليتين رئيسيتين هما: توليد المعرفة وتكامل المعرفة إنتاج المعرفة هو العملية تم إنشاء المعرفة التنظيمية الجديدة ومرادفه للتعلم التنظيمي. يتكون تكامل المعرفة من خلال بعض الأنشطة التي تسمح بمشاركة ونشر المعرفة، يقدم النموذج مفهومين يدعى جانب العرض وجانب الطلب. يشمل العرض الممارسات المصممة لتعزيز عرض المعرفة الحالية للعاملين في الشركة. يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على تلبية طلبها على المعرفة الجديدة».(Shekar Sivasubramanian, 2006, p. 2).

وتبين من خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) أن هناك 4 أنواع من الاجتماعات: إجتماع على مستوى المصالح لتبادل المعلومات بين أعضاء المصلحة و إزالة بعض الغموض والإجابة على بعض الأسئلة والاتفاق على مهام الأسبوع القادم ويسمى إجتماع تقني بحت (Technical meeting) والاجتماع الثاني على مستوى الدوائر لتبادل المعلومات و التغييرات التي تحدث على مستوى عالي، والاجتماع على

مستوى المشاريع خاص بأعضاء المشاريع، والإجتماع الرابع على مستوى الشركة يجرى نهاية كل سنة لتقييم المهام المنجزة خلال السنة. وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع الدراسة السابقة لـ (Udo R.F. Averweg) الذي توصل إلى نقص الوعي بأهمية مشاركة المعرفة.

المتوسط المرجح للعبارة (أستخدم المعارف التي اكتسبها من نشاط زملائي في المنظمة في أداء المهام الخاصة بي) مثلت قيمة 3.48 وهي تقع في مجال البديل غالبا، حيث يسود العبارة تشتت ضعيف مثل قيمه الانحراف المعياري بـ 0,933، وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة. أي أن هناك إستفادة من الأفكار والإبتكارات التي يقدمها العاملون داخل المنظمة مما يدل أن المؤسسة تدير معرفتها المخزنة في عقول موظفتها وتسعى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف والأفكار التي يمتلكونها ومن ثما نشرها بين أفرادها لتطويرها والإستفادة منها بهدف تطوير رأسمالها الفكري وتبين أن المؤسسة تشجع المبادرات الفكرية والتحفيز على النقاشات الإيجابية من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول ورأى مشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وبالتالي تمس مصالح العاملين في آن واحد.

حيث بين نموذج لبنات بناء إدارة المعرفة (Probst et al) أهمية الحفاظ و إستخدام المعرفة التي تمر دورة داخلية واحدة و دورة خارجية وتتكون الدورة الداخلية من اللبنة الأساسية لتحديد الهوية، واكتساب، وتطوير، وتوزيع، والاستخدام، والحفاظ على المعرفة. (Shekar Sivasubramanian, 2006, p. 2) وما توصل إليه الباحث يتوافق مع الدراسة السابقة لظه حسين نوي الذي توصل إلى أن هناك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة ومنها تطبيق و إستخدام المعارف المكتسبة.

المتوسط المرجح للعبارة (أقاسم مع زملائي في المنظمة الخبرات الشخصية التي حصلت عليها) مثلت قيمة 3.80 وهي تقع في مجال البديل غالبا، ويسود العبارة تشتت ضعيف مثل قيمه الانحراف المعياري بـ 0,933، وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة، أي أن هناك مشاركة وتقاسم للمعرفة بين مختلف أعضاء المنظمة من خلال تحويل المهارات والمعارف المخفية أو الضمنية التي تتحول إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الفرد بمعرفة وخبرته ومهاراته ونقلها إلى الآخرين في مكان العمل، وهو ما يدل على أن هناك وعي لدى موظفي شركة إتصالات الجزائر بأهمية المعرفة المخترنة الناتجة عن تراكم الخبرات السابقة وضرورة نقلها إلى الآخرين والإستفادة منها، و ما

توصل إليه الباحث يتوافق مع الدراسة السابقة لـ **طه حسين نوي** بالمديرية العامة للإتصالات الجزائر بوجود تقاسم للمعرف رغم بعدم تفريق أفراد المنظمة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

المتوسط المرجح للعبارة (**أعتمد على فريق العمل لتلبية متطلبات الزبائن**) مثلت قيمة 4.02

وهي تقع في مجال البديل غالبا، ويسود العبارة تشتت ضعيف مثل قيمه الانحراف المعياري بـ 1,09 وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على فرق العمل في أداء مهامها خاصة وأن هذا الأسلوب يحقق التعاون بين أعضاء المجموعة ويقلل من المنافسة الفردية وبالتالي إتاحة فرصة تبادل المعلومات وكذلك إمكانية إتخاذ القرارات في آن واحد ودون الرجوع إلى الإدارة العليا أو الطريقة التقليدية مما يوفر سرعة إتخاذ القرارات والإستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم العناصر في العملية الخدماتية.

حيث توفر فرق العمل المناخ المناسب للعمل مما يزيد من إحساس العاملين بالهوية المشتركة وبالفخر بعملهم الجماعي، وهذا ما تم ملاحظته في الشركة حيث تعتمد على المكاتب الثلاثية أو الرباعية لبعث فكرة العمل الجماعي على شكل فرق عمل صغيرة، حيث إعتبر عالم الإدارة الياباني "**وليام أوتشي** (William Ouchi) أن القيم الأساسية هي «القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي والإبتعاد عن الأنانية الفردية". (عمر وصفي عقلي وآخرون، 2001، ص ص 45-46) وما توصل إليه الباحث يتوافق مع دراسة **محمد إبراهيم خليل العطوي** عن وجود مبدأ تقاسم المعرفة بين بين المديرين بالشركة محل الدراسة رغم أنه كان بدرجة متوسطة.

المتوسط المرجح للعبارة (أتواصل مع مختلف المستويات بطريقة سهلة وسلسة في المنظمة)

مثلت قيمة 4.10 وهي تقع في مجال للبديل غالبا ويسود العبارة تشتت ضعيف مثل قيمه الانحراف المعياري بـ 0,871 وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة ويرجع ذلك إلى عدم تسلط الإدارة العليا، و حسن تنظيم المستويات الإدارية، وكذلك إرتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد، وعدم وجود صراعات بين الأفراد وهذا راجع الى وجود علاقات فاعلة و قوية بين الأفراد هو ما تفسره قيمة المتوسط المرجح للعبارة «أسعى دائما إلى تكوين علاقات قوية وفاعلة مع زملائي في فريق العمل» التي أخذت أعلى قيمة من بين كل العبارات 4.40.

حيث تعتبر **نظرية النظم** منظمات الأعمال نظام إجتماعي، يضم أفرادا وأهدافا وإتجاهات نفسية

ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الإجتماعي لا يستقيم دون وجود إتصالات تؤثر فيه بحيوية

(موسى خليل، 2005، ص 37) وما توصل إلي الباحث لا يتوافق مع دراسة صبري محمد عوض ماضي التي توصلت الى عدم وجود تواصل كافي بين الموظفين والمدراء وبين الإدارات المختلفة في البلديات محل الدراسة.

المتوسط المرجح للعبارة (أسعى دائما إلى تكوين علاقات قوية وفاعلة مع زملائي في فريق العمل) مثلت قيمة 4.40 و هي تقع في المجال دائما أعلى قيمة من بين المتوسطات للعبارات الأخرى حيث ينتاب هذه العبارة تجانس كبير، وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي أخذت أقل قيمة من بين العبارات الأخرى 0.8.

وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين موافقين على هذه العبارة ويرجع ذلك التوافق إلى كون حسب نتائج العبارة السابقة التي دلت على سهولة الاتصال بالمنظمة مع مختلف المستويات التي تعبر عن وجود مودة وثقة و تعاون بين العاملين مما يولد شبكة من العلاقات القوية مبنية على التكاتف و المشاركة في تحقيق الأهداف مما يولد الشعور بالراحة والإيمان بالمجموعة بدل الفردانية في العمل.

وهي ما عبر عنها ماسلو في نظرية الحاجات بالحاجات الاجتماعية "بأن الحاجات الثلاثة الأولى الحاجة الفسيولوجية والحاجة الأمنية والحاجة للانتماء، تصنف على أنها حاجات دنيا، في حين تصنف الحاجتان الأخريان على أنهما حاجات عليا"، (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص 34) أي أن الحاجة إلى علاقات اجتماعية هي من الحاجات التي تشعر الأفراد بالأهمية ودية و فاعلة مع الآخرين، خاصة وأن موظفي شركة اتصالات الجزائر هم من الفئات العمرية المتقاربة أي أن هناك مجال واسع للنقاش والحوار و التناغم و الانسجام و سهولة في تكوين علاقات فاعلة بين أعضاء الفريق.

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه (Matei Daniela و Cristea Dragos .

Capatina Alexandru) في أن المنظمة الموجهة نحو التعلم التعاون وفريق التعلم، يجب تحديد ما إذا كانت المنظمة تقيد حرية فرق التعلم، وتشجع التبادل الحر للأفكار، وتشجع حل حالات النزاع، وتعزيز تنمية علاقات الثقة، التعبير عن وجهات نظر المختلفة، وتشجع تطوير العلاقات الاجتماعية، وتقدر وتكافئ إنجازات الفريق.

ومن خلال الجدول رقم (21) الذي يبين المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد إدارة المعرفة تبين أن الشركة تطبق أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي)، حيث جاء البعد التكنولوجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي وانحراف معياري 0,85، ثم يليه البعد

التنظيمي بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري، أما البعد الاجتماعي جاء الأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابيا 4,08 و بانحراف معياري 0,63.

و يعزي الباحث ذلك إلى توفر المؤسسة على بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة الخاصة بتسيير ومعالجة المعلومات، غير أنها تستوجب استحداث البعض منها لمواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات سواء في مجال التجهيزات أو في مجال التكوينات والتأهيلات الخاصة بالموارد البشرية، وهذا ما أكده احتلال البعد الاجتماعي للمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، و بالمقارنة مع شركة (VATTENFALL) فإن شركة اتصالات الجزائر ورغم مسايرتها لبعض التكنولوجيات الحديثة إلا أنها ما زالت بعيد عن الاستغلال الفعال لتقنية المعلومات والأنترنت في عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وشرحها.

4- عرض وتحليل نتائج محور جودة الخدمات

جدول رقم (21): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لأبعاد جودة الخدمات

| الرقم | الفقرات | التكرارات و النسب المئوية % | | | | | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الترتيب | البديل |
|-------|---|-----------------------------|-------|-------|--------|-------|--------------|-------------------|---------|--------|
| | | المقياس | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | | | | |
| 27 | المعدات والأجهزة التي تستعملها في أداء أعمالك في معظمها حديثة ومتطورة. | العدد | 13 | 16 | 8 | 3 | 0 | 3.98 | 12 | غالبا |
| | | النسبة% | 32,5 | 40 | 20 | 7,5 | 0 | | | |
| 28 | في رأيك أماكن الإنتظار ومكاتب العاملين ملائمة لتقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن. | العدد | 6 | 17 | 13 | 1 | 3 | 3,55 | 15 | غالبا |
| | | النسبة% | 15 | 42,5 | 32,5 | 2,5 | 7,5 | | | |
| 29 | الطريقة وهيئة ملابس العمل الموظفين تتناسب مع مستوى تقديم الخدمة للزبائن. | العدد | 8 | 15 | 12 | 4 | 1 | 3,62 | 14 | غالبا |
| | | النسبة% | 20 | 37,5 | 30 | 10 | 2,5 | | | |
| 30 | ألتزم في الوفاء بوعودي في تقديم الخدمة في وقتها المحدد للزبائن. | العدد | 12 | 17 | 9 | 2 | 0 | 3,98 | 11 | غالبا |
| | | النسبة% | 30 | 42,5 | 22,5 | 5 | 0 | | | |
| 31 | أهتم بالمشكلات والاستفسارات التي يطرحها الزبائن | العدد | 19 | 10 | 9 | 2 | 0 | 4,15 | 10 | غالبا |
| | | النسبة% | 47,5 | 25 | 22,5 | 5 | 0 | | | |
| 32 | أقدم الخدمات للزبائن في مواعيدها المحددة. | العدد | 19 | 13 | 8 | 0 | 0 | 4,28 | 08 | دائما |
| | | النسبة% | 47,5 | 32,5 | 20 | 0 | 0 | | | |
| 33 | أعلم لزيائن بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة. | العدد | 21 | 10 | 9 | 0 | 0 | 4,30 | 07 | دائما |
| | | النسبة% | 52,5 | 25 | 22,5 | 0 | 0 | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------|----|-------|------|---|-----|------|-----|------|---------|--|----|
| دائما | 04 | 0,783 | 4,45 | 0 | 0 | 7 | 8 | 25 | العدد | أرغب دائما بمساعدة الزبائن لتلبية إحتياجاتهم و طلباتهم. | 34 |
| | | | | 0 | 0 | 17,5 | 20 | 62,5 | النسبة% | | |
| دائما | 06 | 0,64 | 4,30 | 0 | 0 | 4 | 20 | 16 | العدد | أقوم بالرد على طلبات الزبائن دون فترة إنتظار طويلة. | 35 |
| | | | | 0 | 0 | 10 | 50 | 40 | النسبة% | | |
| دائما | 02 | 0,58 | 4,65 | 0 | 0 | 2 | 10 | 28 | العدد | أعمل على كسب ثقة الزبائن من خلال تقديم خدمات في بمستوى وسلوك عالي. | 36 |
| | | | | 0 | 0 | 5 | 25 | 70 | النسبة% | | |
| دائما | 01 | 0,67 | 4,75 | 0 | 1 | 2 | 3 | 34 | العدد | أتعامل مع الزبائن بإنسانية ولباقة. | 37 |
| | | | | 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 85 | النسبة% | | |
| دائما | 03 | 0,62 | 4,65 | 0 | 0 | 3 | 8 | 29 | العدد | أستعين بالمعرفة والمهارة و الخبرة التي أكتسبها أثناء الإجابة عن استفسارات الزبائن. | 38 |
| | | | | 0 | 0 | 7,5 | 20 | 72,5 | النسبة% | | |
| دائما | 05 | 0,80 | 4,38 | 0 | 1 | 5 | 12 | 22 | العدد | أثناء تقديم الخدمة للزبائن أعمل على أن يشعرو بأن هناك إهتمام شخصي بهم. | 39 |
| | | | | 0 | 2,5 | 12,5 | 30 | 55 | النسبة% | | |
| دائما | 09 | 0,93 | 4,28 | 0 | 3 | 4 | 12 | 21 | العدد | أعمل على تغطية كافة طلبات الزبائن حتى أثناء نهاية الدوام لإشعارهم بحسن المعاملة. | 40 |
| | | | | 0 | 7,5 | 10 | 30 | 52,5 | النسبة% | | |
| دائما | 13 | 1,11 | 3,80 | 2 | 2 | 11 | 12 | 13 | العدد | تحسن التعامل مع الزبائن ولو كنت على خطأ. | 41 |
| | | | | 5 | 5 | 27,5 | 30 | 32,5 | النسبة% | | |
| غالبا | - | 0,83 | 4,02 | 6 | 19 | 126 | 283 | 366 | العدد | المجموع | |
| | | | | 9 | 2 | 28 | 10 | 48 | النسبة% | | |

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الأستبانة

جدول رقم (22): يبين المتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لأبعاد جودة الخدمات

| البعد المقياس | الأمان | الاستجابة | العاطفة | العاطفة | الاعتمادية | الملموسية | محور جودة الخدمات |
|-------------------|--------|-----------|---------|---------|------------|-----------|----------------------|
| المتوسط | 4,68 | 4,35 | 4,15 | 4,15 | 4,13 | 3,71 | 0,20 |
| الانحراف المعياري | 0,51 | 0,62 | 0,70 | 0,70 | 0,60 | 0,710 | 0,63 |
| البديل | دائما | دائما | غالبا | غالبا | غالبا | غالبا | غالبا |

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الأستبانة

المتوسط الحسابي للعبارة (المعدات والأجهزة التي تستعملها في أداء أعمالك في معظمها حديثة ومتطورة.)، مثلت قيمة 3.98 التي تقع في مجال البديل غالبا، حيث يسود هذه العبارة بعض التشتت حسب قيمة الإنحراف المعياري 0,920 و يرجع توافق الموظفين حول هذه العبارة إلى كون المؤسسة تتوفر على أجهزة حديثة و متطورة مواكبة للتطورات التكنولوجية بما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة، كالحاسوب والانترنت والبرمجيات المختلفة، وكذا نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مثل الانترنت التي تعتبر في حد ذاتها تقنية من تقنيات تكنولوجيا المعلومات، غير أن نسبة 32.5% من الزبائن يرون أنهم أحيانا ما يحصلون على الخدمات بسهولة. بينما مثلت نسبة نادرا 27.5% في إستجابات الزبائن حول هذه العبارة، و يمكن تفسير هذا الاختلاف بين إستجابات الزبائن والموظفين إلى وجود بعض الأجهزة القديمة خاصة الحواسيب والطابعات و كذلك لعوامل أخرى تتمثل في عدم تحكم بعض الموظفين في هذه الأجهزة بالكفاءة و المهارة الكافية حيث نجد بعض الموظفين يلجؤون إلى الإستعانة بزملائهم في بعض الأحيان، نظرا لنقص مهاراتهم ومعرفتهم بالبرامج والتقنيات الخاصة بهذه الأجهزة. وعليه وجب على المؤسسة تحديث بعض الأجهزة مثل الحواسيب والطابعات لتسهيل وتسريع تقديم الخدمات للزبون.

حيث بين خضر مصباح الطيبي أن "تقنية المعلومات هي الوسط المناسب للعمل في إدارة المعرفة لما توفره من مميزات في سرعة الوصول للمعلومة وسهولة التعديل وكذا سهولة الاستخدام والنقل

وانخفاض التكلفة وضمان أعلى أمن للمعلومات» (خضر مصباح طيبي، 2012، ص 163)، هذه النتيجة التي حصل عليها الباحث تتوافق مع ما توصلت إليه الباحثة (ATILA BAUSISTS)، في الدراسة السابقة الموسومة "بعنوان المعلومات و إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، بأنه يجب أن تكون تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي قادرة على توفير موثوقية والبنية التحتية التكنولوجية المنسقة القادرة للتعامل مع البيانات.

وكذلك تتوافق مع دراسة بوعنان نور الدين، التي توصلت إلى توفر المؤسسة المينائية لسكيدة على الكثير من التجهيزات والمعدات المتطورة، التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية، وتقليل الوقت إلا أن هذه الأجهزة المتطورة تتطلب وجود عمال مؤهلين لقيادتها لأنها تعتمد على التكنولوجيا العالية.

المتوسط الحسابي للعبارة (في رأيك أماكن الانتظار ومكاتب العاملين ملائمة لتقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن) مثلت قيمة 3.55 وهي تقع في مجال البديل غالباً حيث يسود هذه العبارة بعض التشكك، حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت 1,037 مما يبين توافق الموظفين حول هذه العبارة، وهذا ما أكدته نسبة استجابات الزبائن حول هذه العبارة حيث عبر 40% منهم على أنهم غالباً ما تكون مكاتب العاملين وقاعات الانتظار ملائمة لتقديم خدمات في مستوى توقعاتهم.

و يرجع ذلك إلى كون المؤسسة توفر مكاتب عمل وقاعات الانتصار مجهزة بكراسي مريحة ومكيفات هوائية تحقق الرضي للزبائن، حيث تستعين الوكالات باستقبال الزبائن بالتذاكر وانتظار الدور عن طريق اللوح الإلكتروني، وتتوافق دراسة الباحث مع الدراسة السابقة ل زين الدين بروش بمؤسسة البريد والمواصلات الذي توصل إلى أن هناك تصميم جيد للقاعات الانتظار والمكاتب و كذا نظافة و توفرها على مكيفات هوائية.

المتوسط الحسابي للعبارة (الطريقة وهئية ملابس العمل الموظفين تتناسب مع مستوى تقديم الخدمة للزبائن) مثلت قيمة 3.62 التي تقع في مجال البديل غالباً، حيث ينتاب العبارة بعض التشكك حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت ب 1,005، مما يبين توافق معظم الموظفين حول هذه وهذا راجع لحرص المؤسسة على النظافة الشخصية وحسن المظهر الخارجي للموظفين بالاهتمام بالهندام والحلاقة المناسبة وحسن التواصل مع الزملاء و الزبائن لأن الموظف أو المسؤول يعد ممثلاً للمؤسسة التي يعمل فيها وليس ممثلاً عن نفسه فقط، ويعطي بمظهره انطباعاً عن مستوى ترتيبها ونظامها، وكذا سمعتها، حيث كشف استبيان أجره موقع بيت دوت كوم للتوظيف عن أن للمظهر الخارجي تأثيراً كبيراً

في نجاح الموظف في العمل، حيث يعتقد 78.6% من المشاركين أن هنالك علاقة بين حسن المظهر والنجاح المهني. (أنس ديوب، 2018). أما بالنسبة لاستجابات الزبائن حول هذه العبارة فقد عبر 25% منهم على أن الطريقة و هيئة ملابس الموظفين دائما تتناسب مع مستوى تقديم الخدمات، بينما 27.5% منهم عبروا عن أنها لا تتناسب أبدا مع مستوى تقديم الخدمات لعدم التزام بعض الموظفين بتحسين مظهرهم الخارجي وكذا ارتداء ملابس تليق بموظف في إدارة، خاصة وأن معظم الموظفين هم من فئة الشباب التي تميل إلى تفضيل ألبسة (دجينز) بدل (البدل الرسمية)، أو بعض تسريحات الشعر المتأثرة بالحلاقة الغربية.

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه محمد فوزي سالم عابدين في دراسته السابقة قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة الذي توصل إلى ضرورة تحسين المظهر وطريقة لباس الموظفين بشركة الاتصالات الفلسطينية. المتوسط الحسابي للعبارة (ألتزم في الوفاء بوعودي في تقديم الخدمة في وقتها المحدد للزبائن). مثلت قيمة 3,98 وهي تقع في مجال البديل غالبا، حيث يسود العبارة تشتت ضعيف مثل قيمة 0,8 وهذا يدل على توافق الموظفين وحرصهم على تقديم الخدمات في وقتها المحدد، من أجل إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم وكذا جلب زبائن جدد.

بينما عبر الزبائن بنسبة 37.5% أنه أحيانا ما يلتزم الموظفون بتقديم الخدمات في وقتها المحدد، بينما يرى 20% منهم أنهم لا يلتزمون أبدا بتقديم الخدمات في وقتها المحدد للزبائن، وهذا راجع إلى طول فترة انتظار الزبائن، بسبب حدوث بعض الإنقطاعات والتعطلات في البرامج الخاصة بتقديم الخدمات خاصة المتعلقة بتسديد فواتير الأنترنت والهاتف الثابت، وعدم وجود العدد الكافي من الموظفين على مستوى المكاتب لاستيعاب كافة الطلبات.

حيث يعاني معظم الزبائن من كثرة الانتظار خاصة وأن هذه المكاتب تقوم بعدة وظائف منها بيع بطاقات التعبئة الخاصة بالأنترنت، وتسديد فواتير الهاتف والأنترنت، بالإضافة إلى خدمات أخرى، وبالتالي فهي غير قادرة على استيعاب كامل طلبات الزبائن، بالإضافة إلى أن بعض الموظفين يقومون ببعض الحركات الزائدة أثناء تقديم الخدمات سواء التحدث بالهاتف النقال أو كثرة التحدث مع الزملاء مما يطيل وقت تقديم الخدمة في وقتها المحدد وهذا ما يتوافق مع دراسات تايلور في نظريته للإدارة العلمية

في دراساته للوقت والحركة حيث كان الهدف من هذه الدراسات هو وضع معايير لأداء كل مهمة وتوقيت زمني لتنفيذها، هذه المعايير قائمة على أسلوب علمي وليس مجرد الملاحظة البسيطة.

المتوسط الحسابي للعبارة (أهتم بالمشكلات والاستفسارات التي يطرحها الزبائن) مثلت قيمة 4,18 وهي تقع في مجال للبدل غالبا، حيث يسود هذه العبارة بعض التشنت حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت قيمة 0,949 وهو ما يدل على توافق أغلبية الموظفين على الاهتمام بالمشاكل والاستفسارات التي يطرحها الزبائن، حيث توفر المؤسسة مكتب لاستقبال الزبائن وتوجيههم إلى المكتب الذي يتوافق مع نوع طلباتهم أو استفساراتهم، بينما عبرت نسبة 40 % من استجابات الزبائن بأنهم نادرا ما يحصلون على اهتمام بمشاكلهم واستفساراتهم التي يطرحونها على الموظفين، خاصة المتعلقة بالإنقطاعات المتكررة للإنترنت، رغم تسديد الفواتير في وقتها المحدد، والتعطلات المستمرة في الهواتف الثابتة، وأمام كثرة الشكاوي فإن بعض الموظفين لا يبدون إهتمام كبير للزبائن أثناء طرح انشغالاتهم.

وأمام عدم استجابة الوكالات المحلية لبعض الانشغالات التي يقدمها الزبائن، قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتخصيص بريد إلكتروني لاستقبال شكاوى الزبائن الذين يعانون من أي تقصير في حقهم أو يلاحظون تأخر غير عادي في تلبية مختلف إنشغالاتهم، وتهدف مؤسسة إتصالات الجزائر من وراء هذه الخطوة إلى تحسين علاقتها مع الزبائن وجودة الخدمات المقدمة لهم، من خلال تمكين الزبائن من إرسال شكاويهم مباشرة إلى الإدارة المركزية لإتصالات الجزائر عبر الإيميل (jesignal@at.dz).

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه محمد فوزي سالم عابدين في دراسته السابقة أن توقع الزبائن أعلى مما يدركونه حقيقة من الخدمات الهاتفية الثابتة المقدمة في الاستجابات الخاصة باللموسية ومنها الاهتمام بمشاكل التي يطرحها الزبائن.

المتوسط الحسابي للعبارة (أقدم الخدمات للزبائن في مواعيدها المحددة) والعبارة (أعلم الزبائن بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة) مثل قيم 4,28 و 4,30 على التوالي وهي تقع في مجال البدل دائما، حيث ينتاب العبارتين تشنت ضعيف حسب قيم الإنحراف المعياري التي مثلت قيم 0,823 و 0,784 على التوالي هو ما يفسر توافق الموظفين حول تقديم الخدمات في وقتها المحدد وإعلام الزبائن عن مواعيد هذه الخدمات خاصة أيام العمل والعطل ومواقيت بداية ونهاية الدوام.

بينما عبر الزبائن بنسبة 37.5 % على أنهم نادرا ما يتم إعلامهم عن مواعيد تقديم الخدمات، رغم أن شركة اتصالات الجزائر قامت بزيادة ساعات العمل طيلة أيام الأسبوع حتى أيام الجمعة والسبت،

حيث تبدأ ساعات الدوام اعتباراً من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة السابعة مساءً، فيما تعمل الوكالات من الساعة التاسعة إلى الساعة الثانية عشر، وذلك في جميع الوكالات التجارية على المستوى الوطني.

وعدلت إتصالات الجزائر طريقة عملها من خلال اتخاذ قرار العمل، أيام السبت والجمعة بالرغم أنها كانت عطلة رسمية للتوظيف العمومي، وذلك في خطوة تعبر عن نية اتصالات الجزائر للتقرب من المستهلك، والذي بالتأكيد سيحد من طوابير دفع الفواتير، وتقديم الشكاوي وعدم انتظار يومين كاملين لتصليح العطب في الأنترنت، أو الهواتف الثابتة، وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع الدراسة السابقة لـ زين الدين بروش إلى وجود انطباع إيجابي ورضي زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة بالإعتمادية.

المتوسط الحسابي للعبارة (أرغب دائماً بمساعدة الزبائن لتلبية احتياجاتهم وطلباتهم) والعبارة (أقوم بالرد على طلبات الزبائن دون فترة انتظار طويلة) مثل قيمة (4,45) و(4,30) على التوالي وهي تقع في مجال البديل دائماً و يسود العبارتين نوع من التجانس وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت على التوالي قيم 0,783 و 0,648، وهو ما يدل على توافق أغلبية الموظفين على مساعدة وتلبية حاجات الموظفين والرد على طلباتهم دون فترة إنتظار طويلة.

بينما مثلت عبر الزبائن بنسبة 40% و 42.5% على أنهم أحيانا ما يرغب الموظفون بمساعدتهم، بينما مثلت نسبة 42.5% أنهم أحيانا ما يتلقون الرد على طلباتهم دون فترة إنتظار طويلة، بسبب تدمير بعض الزبائن لعدم القدرة على تلبية ما يريدونه من إحتياجات وطلبات وإحالتهم من موظف إلى موظف بدل مساعدتهم على فهم ما يتعين عليهم القيام به.

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه بوعنان نور الدين في دراسته إلى تدمير بعض الزبائن من طول فترة الإنتظار للرد على الشكاوي.

المتوسط الحسابي للعبارة (أعمل على كسب ثقة الزبائن من خلال تقديم خدمات في مستوى وسلوك عالي) (أتعامل مع الزبائن بإنسانية ولباقة) مثل قيمة 4.65 و 4.7 على التوالي وهي تقع في المجال دائماً مقابلة للبديل دائماً، حيث أن هذه العبارة الأولى هي الأكبر تجانسا من بين بقية العبارات وهذا ما أثبتته قيمة الانحراف المعياري 0.580 أما العبارة الثانية يسودها تشتت ضعيف وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي مثلت قيمة 0.67 وهو ما يبين توافق الموظفين حول العمل على كسب ثقة

الزبائن، والتعامل معهم بإنسانية ولباقة وحسن استقبالهم والتعاطف معهم، الذي يؤثر في ثقتهم ويلعب دورا حيويا في جذبهم وجعلهم يقبلون على الشركة والتعامل معها، وتوطيد العلاقات الشخصية مع العملاء.

إذ أن تمكن العاملين فنيا وتقنيا يولد لدى العميل شعورا بالثقة والأمان، وهذا ما توافق مع إستجابات الزبائن حيث عبر 32.5% أنه غالبا ما يتعامل الموظفون معهم بإنسانية ولباقة وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه كل من زينب حسان النابلسي وإسحاق محمود الشعار في الدراسة السابقة حيث توصل الى أن حسن استقبال الزبائن والتعاطف معهم يؤثر في ثقتهم.

المتوسط الحسابي للعبارة (أستعين بالمعرفة والمهارة والخبرة التي أكتسبها أثناء الإجابة عن استفسارات الزبائن) مثل قيمة 4.65 وهي تقع في مجال للبديل دائما وحيث يسود العبارة نوع من التجانس حيث مثلت قيمة الانحراف المعياري 0.670 وهذا يدل على توافق الموظفين حول هذه العبارة حيث تعمل المؤسسة على تمكين العاملين من زيادة مهاراتهم وتدريبهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب، لجعلهم ملمين بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم براحة وثقة، وتنمية قدراتهم في التعامل مع الزبائن الأمر الذي ينعكس على رضاهم وثقتهم بصورة إيجابية.

وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس مصلحة المالية التي أكدت ن المؤسسة توفر تكوينات في كل تحديث لأحد البرامج مثل تحديث نظام (GAIA) إلى (GAIA 5) و (HR ACCESS) إلى (HR ACCESS9).

بينما عبر 30% من الزبائن عن أنهم أحيانا ما يشعرون بأن العاملون يمتلكون معرفة ومهارة أثناء الإجابة على إستفساراتهم.

ويرجع ذلك إلى عدم تمكن بعض الموظفين بالخبرة والمهارة، خاصة وأن معظم إدارات الشركة هم موظفين جدد، وكذلك عدم حصول بعض الموظفين على تكوينات مقارنة بزملائهم لإحتكار الموظفين القدماء لهذه التكوينات والترقيات، وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه دراسة محمد إبراهيم الخليل العطوي في دراسته في عدم الاستخدام للمعرفة المكتسبة. وتتوافق أيضا مع دراسة (Waddell and Stewart) في أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تساعد المؤسسات للتقرب من العميل بطريقة تسمح لهم بفهم العملاء بشكل أفضل بعمليات محددة للسماح للبيانات والمعلومات التي يتعين جمعها وتخزينها وتحويلها إلى معرفة لصالح المنظمة.

المتوسط الحسابي للعبارة (أثناء تقديم الخدمة للزبائن أعمل على أن يشعروا بأن هناك إهتمام شخصي بهم) مثل قيمة (4.38) وهي تقع في مجال البديل دائماً، وهي تبين أن معظم الموظفين موافقين على الإهتمام الشخصي بالزبائن أثناء تقديم الخدمات لهم، عن طريق الإستماع والتمعن في طلباتهم و إحتياجاتهم وإعطائهم الوقت الكافي للتعبير عنها وعدم مقاطعتهم أو إهانتهم مما يعطي للموظفين المقدرة على فهم طلباتهم بصورة جيدة، وبالتالي القدرة على حلها أو مساعدتهم وتوجيههم إذا كان حل المشكله أو الإجابة على الاستفسار في جهة أخرى، ومرافقتهم إن أمكن ذلك.

لأن " جميع مهارات خدمة العملاء الأخرى شاحبة فيما يتعلق بهذا الأمر خاصة لأنه إذا لم يستمع ممثل خدمة العملاء إلى العميل، فلن يتمكن أبداً من تقديم خدمة جيدة، حيث لا يجب أن تكون قادراً فقط على سماع ما يقولونه لك من حيث البيانات، ولكن يجب أن تكون قادراً على محاولة فهم ما يعنونه بأقوالهم. إنها إحدى مهارات خدمة العملاء التي يتم تتقيحها في الغالب على مدار المسار الوظيفي، ولكنها تبدأ برغبة في الاستماع والإصغاء عن كذب" (IAN MILLER, 2018).

بينما عبر الزبائن بنسب 30% و 27.5% على التوالي بأنهم أحيانا ونادرا ما يشعرون بأن هناك إهتمام شخصي بهم.

هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة تدريبية، تتضمن تدريب للعاملين على إظهار اللطافة واللباقة والكياسة، والابتسامه الدائمة والاهتمام الشخصي بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء، وتدريبهم على التكلم بلغة واضحة وعبارة مفهومة لأن المؤسسة هي مؤسسة خدماتية وبالتالي فإن الزبون هو الأولوية الأولى في إستراتيجياتها خاصة مع حدة التنافس مع شركات الإتصال الأخرى التي تقدم مستوى خدمات عالية للزبائن مثل شركة أوريدو وجيزي.

وهذا ما توافق مع دراسة أحمد بن عيشاوي التي توصلت إلى أن مصلحة العميل دوماً فوق كل اعتبار هي بعيدة تماماً عن واقع ممارسات هذه المؤسسات في أغلب الأحيان حيث بينت أفضلية خدمات أوريدو وجيزي على شركة موبيليس.

المتوسط الحسابي للعبارة (أعمل على تغطية كافة طلبات الزبائن حتى أثناء نهاية الدوام لإشعارهم بحسن المعاملة) للعبارة (تحسن التعامل مع الزبائن ولو كنت على خطأ) مثل قيمة 4.28 و 3.80 على التوالي وهي تقع في مجال البديل دائماً، حيث يسود العبارتين نوع بعض التشتت وهذا حسب قيمة الإنحراف المعياري 0,933 و 1,114 على التوالي، وهو ما يبين توافق الموظفين حول تغطية

طلبات الزبائن وحسن معاملتهم، حتى ولو أخطأ الزبائن سواء في عدم معرفة كيفية التعبير عن شكواهم أو عدم التحدث بلباقة معهم، من أجل كسب ولائهم وثقتهم إنطلاقاً من مبدأ أن الزبون على حق وولو كان خاطئاً، حيث عدلت اتصالات الجزائر طريقة عملها من خلال اتخاذ قرار العمل، أيام السبت والجمعة بالرغم أنها كانت عطلة رسمية لموظفي القطاع العمومي، وذلك في خطوة تعبر عن نية اتصالات الجزائر من أجل تغطية كافة طلباتهم.

بينما عبرت إستجابات الزبائن بنسبة 30% عن أنهم نادراً ما يتلقون حسن المعاملة أثناء إرتكابهم أخطاء سواء في التعبير عن مشاكلهم وإستفساراتهم، أو أثناء غضبهم نتيجة التماطل في الرد عن طلباتهم ويعزي الباحث ذلك إلى نقص تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن، وعدم توفر عدد كافي من العمال لتغطية والرد على الزبائن، مما يجعل الموظفين غير قادرين على تغطية هذه الطلبات فيصبح العامل تحت ضغط، مما يسبب له ضغوطات نفسية قد تؤدي إلى عدم تعامله بالشكل المطلوب مع الزبائن، حيث يجب على المؤسسة توفير عدد كافي من العمال أو فتح وكالات أخرى لتقريب الخدمات من الزبائن، بالإضافة إلى إجراء دورات تكوينية للموظفين من أجل اكتساب مهارات كيفية التعامل مع الزبائن، إقتداء ببعض الشركات العالمية.

حيث بينت المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمارك لطاقة الرياح بأن الشركة تقوم بتدريب العمال على ثقافة الحوار مع الزبائن انطلاقاً من مبدأ أن الزبون دائماً على حق ولو كان مخطئاً (انظر الملحق رقم 3)، وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة زين الدين بروش عن أن بعد التعاطف لم يعطي الانطباع الجيد لدى الزبائن.

المتوسط الحسابي للعبارة (تحسن التعامل مع الزبائن ولو كنت على خطأ) مثل قيمة (4.28) مقابلة للبدل دائماً و بأكبر قيمة تشتت حيث مثل قيمة الانحراف المعياري (1.114).

ومن خلال جدول رقم (23): يبين المتوسطات والانحراف المعياري والبدائل لأبعاد جودة الخدمات، تبين أن الشركة تتوفر على أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الموظفين، حيث جاء بعد الأمان في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,68 بإنحراف معياري 0,51، ثم يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الاستجابة بمتوسط حسابي 4,35. وإنحراف معياري 0,62 ،

أما العاطفة والاعتمادية فقد حلنا في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، بمتوسطات حسابية 4.15 و 4.13 على التوالي، بينما جاء بعد الملموسية في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية.

ويرجع ذلك إلى وعي موظفي شركة إتصالات تبسة بأهمية كسب ثقة الزبائن وولائهم، خاصة أن حسن المعاملة يمكن أن تغطي بعض النفاثس سواء على مستوى الأداء، أو في جودة ومستوى الخدمة نفسها، وكذلك في سرعة الإستجابة لطلباتهم و إنشغالاتهم. هذا من وجهة نظر الموظفين التي كانت مخالفة لتوقعات الزبائن، وبالتالي يمكن للباحث أن يعزي هذه النتائج إلى وجود وعي لدى الموظفين بشركة إتصالات الجزائر بتطبيق أبعاد جودة الخدمات، لكنها ما تزال بعيدة عن التطبيق في أرض الواقع سواء من خلال مقارنة النتائج بنتائج إستجابات الزبائن أو من خلال المقارنة مع شركة .VATTENFALL

خلاصة الفصل

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل محاور الدراسة تبين أن ليست بعيدة عن إمتلا وتطبيق أبعاد إدارة المعرفة، غير أنه يجب على المؤسسة أن تعمل على تدعيم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتنمية الإبداع والابتكار والافتداء بالنماذج الغربية ومنها نموذج شركة (VATTENFALL) لإدارة المعرفة وتعزيز دور فرق العمل من خلال ترسيم مبدأ العمل الجماعي والاستثمار في الرأس المال البشري لتنمية الابتكار والإبداع.

وكذلك تبين أنه يجب على المؤسسة أن تنتظر إلى مستوى جودة خدماتها من منظور الزبائن وليس من منظور موظفيها، وان تعمل على الموازنة بين توقعات الزبائن ومستوى تقديم الخدمات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و إيراد التوصيات

1-مناقشة النتائج

1-1-مناقشة الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

لأبعاد إدارة المعرفة على الملموسية

1-2-مناقشة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الإعتمادية

1-3-مناقشة الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

لإدارة المعرفة على الاستجابة

1-4-مناقشة النظرية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الأمان -

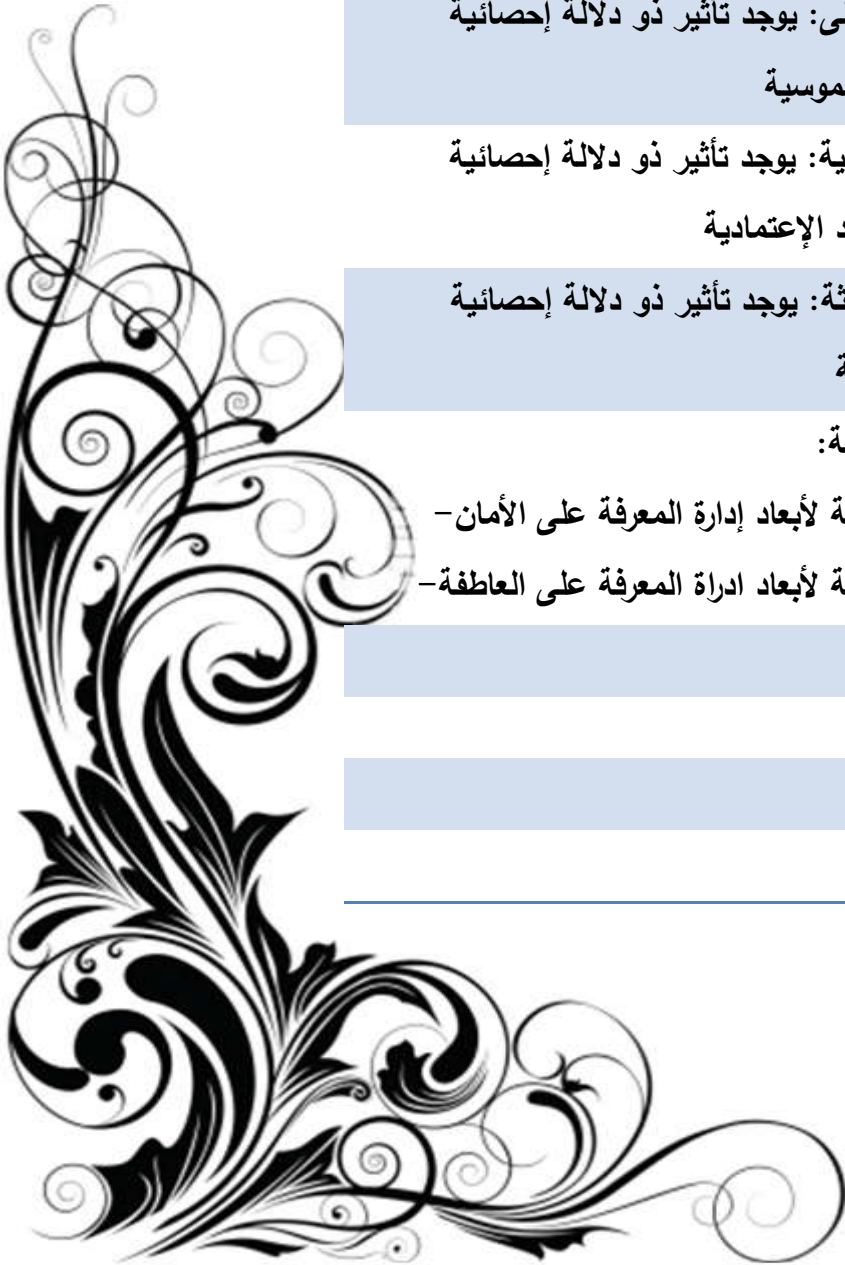
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ادراة المعرفة على العاطفة -

التوصيات -

- قائمة المصادر والمراجع

-الملاحق

الملخص



1-مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على أبعاد جودة الخدمات (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، العاطفة)، حيث سنقوم باختبار الفرضيات التالية:

1-الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الملموسية.

2-الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاعتمادية.

3-الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الاستجابة.

4-الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على الأمان.

5-الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي) على العاطفة.

ومن أجل إجراء التحليل الإحصائي لدراسة هذه الفرضيات، تم ترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجوبين، ومن ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن أجل استخلاص النتائج إعتدنا على استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد الذي يتناسب مع هذه الفرضيات، حيث نعتد على تحليل التباين (Anova) لاختبار معنوية الانحدار فإذا كان مستوى قيمة (F المحسوبة) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل (الانحدار المعنوي لا يساوي الصفر) والعكس إذا كانت مستوى قيمة (F المحسوبة) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

1- طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب التأكد من أن أبعاد نموذج الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين (3 و-3)

الجدول رقم (23) يبين قيمة معامل الالتواء متغيرات الدراسة

| المتغير | معامل الالتواء |
|------------------|----------------|
| البعد التكنولوجي | -0,165 |
| البعد التنظيمي | 0,322 |
| البعد الاجتماعي | -0,237 |
| الملموسية | -0,625 |
| الاعتمادية | -0,446 |
| الاستجابة | -0,685 |
| الأمان | -2,081 |
| العاطفة | -0,256 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين (-2,081) و (-0,165) وهذا ضمن المجال [-3,3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إجراء الإختبار الإحصائي للتحقق من صحة الفرضيات،

1-1- مناقشة الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الملموسية.

جدول رقم (24): يوضح الارتباطات بين أبعاد إدارة المعرفة والملموسية

| الملموسية | المتغيرات و المقاييس |
|----------------------------|--|
| 0,4590 0,3070 0,2770 | Pearson معامل ارتباط البعد التكنولوجي البعد التنظيمي البعد الاجتماعي |
| 0,0010 0,0270 0,0420 | Sig. (1-tailed) مستوى الدلالة البعد التكنولوجي البعد التنظيمي البعد الاجتماعي |

المتغير التابع: الملموسية المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss يوضح الجدول أعلاه الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقيمة الدلالة الإحصائية (sig) للارتباط ويتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين الأبعاد المستقلة الثلاثة مع الملموسية كانت كالتالي: (0.277،0.459،0.307) هو ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة وبعيد الملموسية، بمستوى معنوية (0.001) و (0.027)، (0.042) على التوالي.

الجدول (25): نتائج تحليل التباين للانحدار، (المتغير التابع = الملموسية)

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R ² | مستوى دلالة F | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 0.459 | 0.211 | 0,003a | 10,159 | 4,245 | 1 | 4,245 | الانحدار |
| | | | | 0,418 | 38 | 15,878 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 39 | 20,122 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

معامل الارتباط $R = 0.459$ أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد إدارة المعرفة و الملموسية أي أن أبعاد إدارة المعرفة تؤثر بنسبة 45.9 % ومعامل التحديد $R^2 = 0.211$ أي أن الفروقات الموجودة في الملموسية تساهم فيها أبعاد إدارة المعرفة بنسبة 21.1% و الباقي من التغير يعود إلى عوامل و متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين (Anova) لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة قيمة F المحسوبة هي 10.159 بمستوى الدلالة (0.003) أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل (الانحدار المعنوي لا يساوي الصفر) وبالتالي توجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الملموسية.

الجدول رقم (26): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الملموسية

| مستوى T دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model | |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري B | | |
| 0 | 4,927 | | 0,4630 | 2,279 | ثابت Constant |
| 0,003 | 3,187 | 0,4590 | 0,1210 | 0,3870 | البعد التكنولوجي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

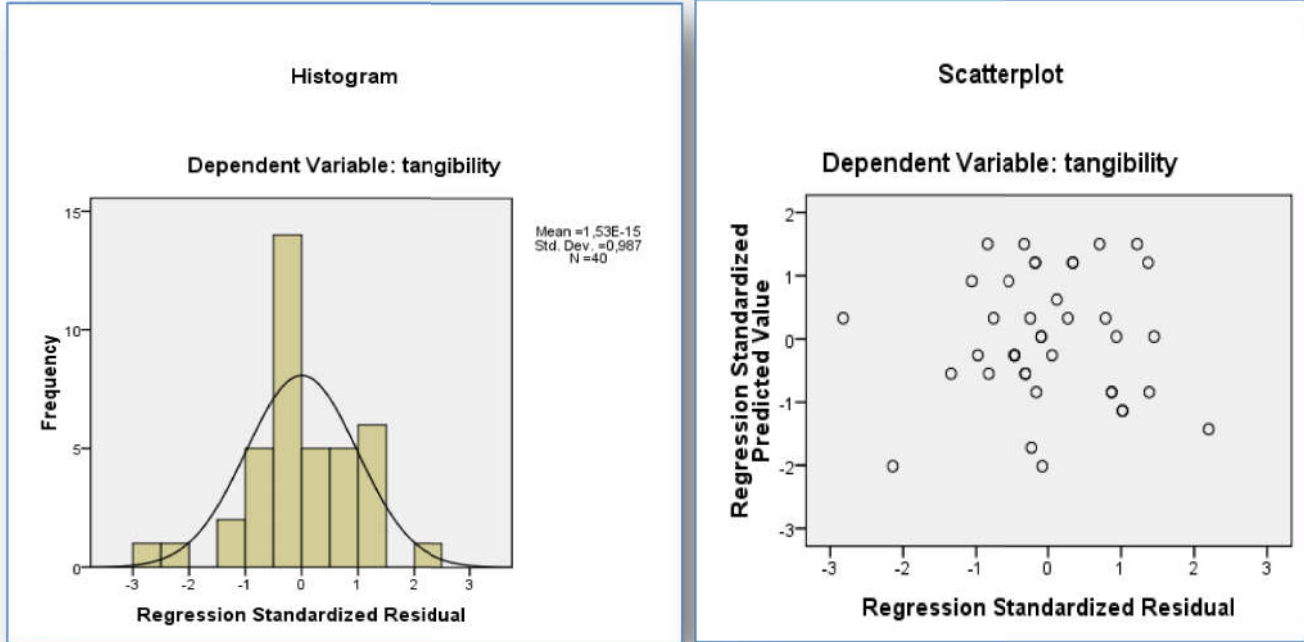
جدول رقم (27): يبين المتغيرات المستبعدة

| الإحتمال tolérance | الارتباط الجزئي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | Beta In | النموذج Model |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| 0,798 | 0,126 | 0,443 | 0,775 | 0,126 ^a | البعد التنظيمي |
| 0,913 | 0,167 | 0,310 | 1,029 | 0,155 ^a | البعد التكنولوجي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

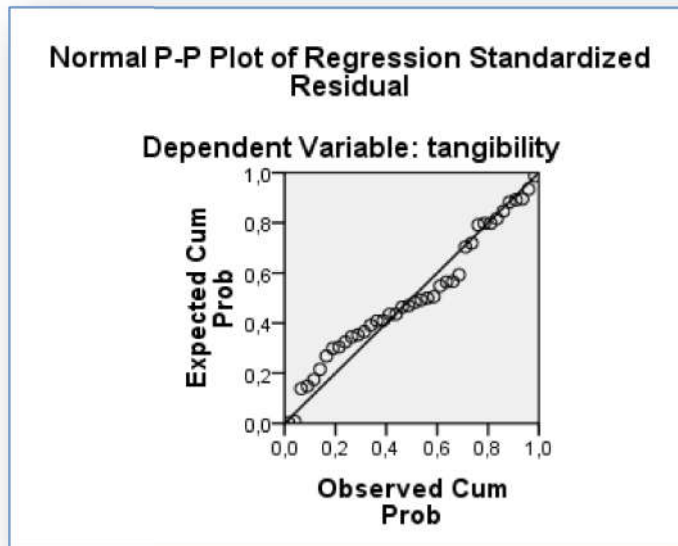
ومن الجول أعلاه يمكن كتابة معادلة الإنحدار كالاتي:

$$\text{الملموسية} = 2.279 + 0.387 \cdot \text{البعد التكنولوجي}$$



شكل رقم (14): يمثل إعتدالية توزيع بيانات الدراسة

شكل رقم (13): يمثل انتشار الخط العشوائي المعياري التوزيع الطبيعي للبقاقي مع قيم المتغير التابع



شكل رقم (15): يمثل خط الانحدار

يلاحظ من خلال شكل خط الانحدار أنه على شكل خط مستقيم و بالتالي ملائمة نموذج الانحدار لهذه الدراسة، و يلاحظ من شكل انتشار البواقي أنها تنتشر بشكل جيد حول الصفر مما يتقادي تأثير قيم المتغير التابع وبالتالي هذا النموذج جيد في هذه الحالة وهذا ما يؤكد شكل إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي حيث أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

من الجداول أعلاه تبين أن البعد التكنولوجي دال إحصائيا بقيمة مستوى دلالة (0.003)، وهي اصغر من 0.05، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيا للبعد التكنولوجي على الملموسية عند مستوى دلالة 0.05. ويوضح جدول المتغيرات المستبعدة: أسماء المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية وهي متغيرات البعد التنظيمي والاجتماعي، كما يتضح من قيم مستوى الدلالة للاختبار (T) التي بلغت 0.775 و 0.02، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ليس للبعدين التنظيمي والاجتماعي تأثير ذو دلالة إحصائية على الملموسية.

ومن خلال هذه النتائج تبين أن البعد التكنولوجي لديه تأثير على بعد الملموسية، أي أن محركات البحث والبرمجيات الحديثة وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والوسائل التكنولوجية الحديثة لإدارة المعرفة لها تأثير على جودة الخدمات من جانب تحسين المرافق المادية والمعدات ومظهر الأفراد ومواد الاتصال داخل شركة إتصالات الجزائر.

ويعزو الباحث ذلك إلي توفر مؤسسة إتصالات الجزائر على تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة يفرضها طابع النشاط الذي تمارسه الشركة، المتمثل في مجال الهاتف الثابت والنقال «موبيليس» وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، وكلها مجالات تتطلب وسائل وبرامج وتقنيات حديثة، وفرتها الشركة من أجل أداء مهامها وتحسين خدماتها، خاصة مع المنافسة القوية من قبل شركة أوريدو وجيزي، حيث من خلال إستجابات الأفراد حول عبارات محور أبعاد إدارة المعرفة، تبين مدى إعتقاد موظفي شركة إتصالات الجزائر على شبكة الأنترنت للإستكشاف والحصول على المعلومات، خاصة بما توفره من كمية كبيرة وهائلة من المعلومات التي تتعلق بالبرامج الخاصة بالعمل والتحديثات والإصدارات الجديدة الخاصة بها، وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بشركة إتصالات الجزائر (أنظر إلى الملحق رقم 2). التي أكدت أن المؤسسة تعتمد الأنترنت كوسيلة للحصول على المعلومات.

وتبين أن شركة إتصالات الجزائر تعتمد على شبكة محلية للأنترنت لتبادل المعلومات بين الزملاء أثناء أداء المهام بما توفره من شبك إتصالات سريعة وأنية و تعطي الفرصة في تبادل المعلومات والآراء والأوامر والتعليمات وكذلك الإستفسارات بشكل مرن وسرعة وفعالية، وهذا ما أثبتته

المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العمومية بشركة إتصالات الجزائر (أنظر الى الملحق رقم 2) حيث تبين أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية (Antranet) للتواصل بين الرؤساء والعمال، بالإضافة إلى توفر المؤسسة على برنامج (Comex) الذي يتيح الإتصال بالصوت والصورة بين مدير المؤسسة والمدير العام بالجزائر العاصمة وهو برنامج الأكثر تطوراً، الذي سيتم تعميمه في المستقبل على باقي المصالح، كما تبين أن الشركة تسعى إلى إدارة رأس مالها الفكري من خلال الإستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف والأفكار.

ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة ((VATTENFALL فرع الدنمارك لطاقة الرياح (أنظر إلى الملحق رقم 3) تبين بأن أنها تستخدم الشبكة الخاصة الافتراضية VPN، وتعتمد بالإضافة الى البريد الإلكتروني على أجهزة ملتيميديا مثل وسيلة مؤتمر الفيديو (Polycop video conferenc)، (skype of business)، (livelink) (أنظر الملحق رقم 3) وأن الشركة تسعى إلى إدارة رأس مالها الفكري من خلال الإستفادة من الأفكار والخبرات والإبتكارات التي يقدمها العاملون من خلال مبدأ إسأل و شارك (Ask and chare) عن طريق برنامج نقطة مشاركة (sharepoint)، (أنظر الملحق رقم 5) مما يدل على أن شركة إتصالات الجزائر وبالمقارنة شركة (VATTENFALL) مواكبة للتطورات التكنولوجية من ناحية إستعمال و تطبيق البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة مما زاد من التأثير في بعد الملموسية خاصة من جانب الأدوات والاتصالات، وهذا ما أثبتته نظرية (Takeuchi et Nonka) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمني والظاهري التي يتم إكتسابها بآليات الحوار وتبادل الخبرات.

وما توصل إليه الباحث لا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة لأمين حلموس الموسومة بالمنطقة الصناعية بولاية الأغواط التي توصلت إلى بعض القصور من الناحية التكنولوجية مثل عدم توفر شبكات إتصالات داخلية، يتوافق مع دراسة (Attila Pausits و Richard Pircher) التي توصلت إلى ضرورة وضع بنية تحتية قادرة على توفير البيانات والمعلومات ومشاركتها مع الآخرين، وكذلك تتوافق مع دراسة طه حسين نوي الذي توصل إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بما فيها الاستفادة من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون. و تتوافق مع دراسة

بوعنان نور الدين التي توصلت إلى في توفر المؤسسة المينائية لسكيدة على الكثير من التجهيزات والمعدات المتطورة التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية وتقليل وقت إنجازها.

أما عدم تأثير البعد التنظيمي والاجتماعي لإدارة المعرفة على بعد الملموسية من خلال النتائج السابقة يعزیه الباحث، إلى عدم الإعتماد على الأساليب التكنولوجية بشكل مباشر وفعال في عمليات الإتصال، وعدم قدرة الشركة في التخلي عن الأعمال الورقية بشكل كلي والتحول إلى النظام الإلكتروني الذي يسرع من عمليات الإتصال داخل الشركة، أو مع الزبائن والموردين والتحول إلى النظام الإلكتروني الذي يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة المعرفة، وكذلك كون بعد الملموسية يعتمد على التجهيزات والمعدات الحديثة التي يستعملها الموظفون وبالتالي فهو يرتبط بالبعد التكنولوجي بدلا عن البعد التنظيمي والاجتماعي.

1-2- مناقشة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الاعتمادية.

الجدول (28): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة و الاعتمادية

| الاعتمادية | المعاملات و الأبعاد |
|------------|---------------------|
| 0,148 | معامل ارتباط بيرسون |
| 0,164 | البعد التكنولوجي |
| 0,326 | البعد التنظيمي |
| | البعد الاجتماعي |
| 0,1800 | مستوى الدلالة Sig |
| 0,1560 | البعد التكنولوجي |
| 0,0200 | البعد التنظيمي |
| | البعد الاجتماعي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقيمة الدلالة الإحصائية sig للارتباط و يتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي مع الاعتمادية التي كانت (0,164،0,148)، مما يدل على أن هناك هو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.180) و (0.156)، بينما يرتبط البعد الاجتماعي بمتغير الاعتمادية إرتباط طردي ضعيف 0.326 دال إحصائياً بمستوى معنوية 0.02.

الجدول (29): يبين نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = الاعتمادية)

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R ² | مستوى دلالة F | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|--------------------|------------------------------|--------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 0.326 | 0.106 | 0,040 ^a | 4,524 | 1,532 | 1 | 1,532 | 1 الانحدار |
| | | | | 0,339 | 38 | 12,868 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 39 | 14,400 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين (Anova) لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة قيمة F المحسوبة هي 4.524 بمستوى الدلالة 0.04 أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل (الانحدار المعنوي لا يساوي الصفر) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الاعتمادية.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على بعد الاعتمادية

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model |
|---------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-------|-----------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | |
| 0 | 4,708 | | 0,607 | 2,857 | 1 ثابت Constant |
| 4,0 | 2,127 | 0,326 | 0,147 | 0,313 | البعد الاجتماعي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

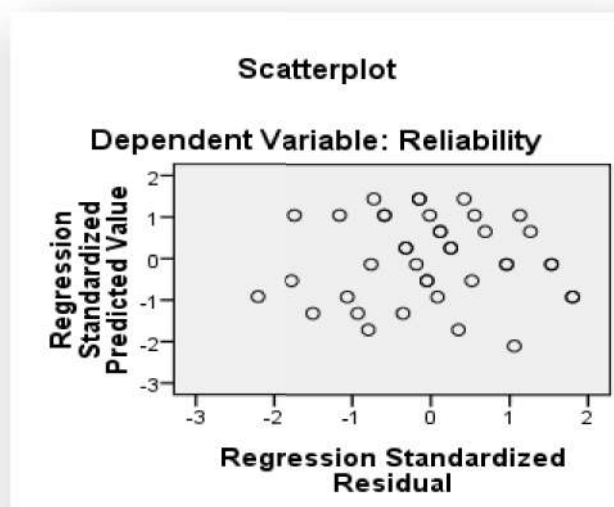
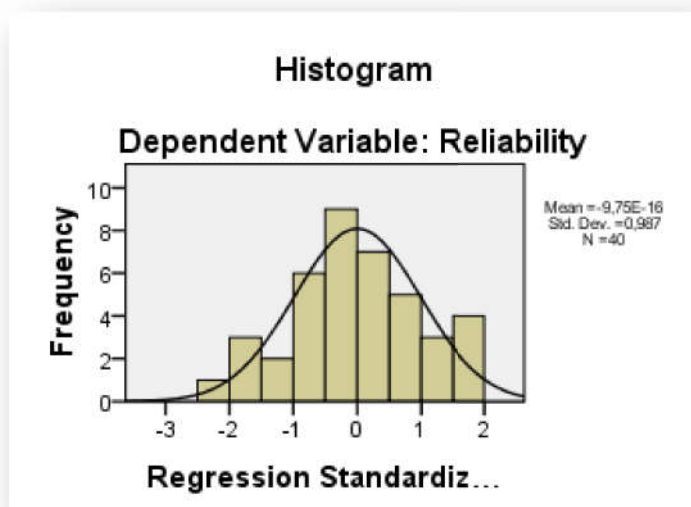
جدول رقم (31): يوضح المتغيرات المستبعدة

| الإحتمال tolérance | الارتباط الجزئي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | Beta In | النموذج Model |
|--------------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------------|------------------|
| 0,9130 | 0,058 | 0,727 | 0,351 | 0,057 ^{a0} | 1 البعد التنظيمي |
| 0,6220 | 0,49- | 0,769 | 0,2960- | 0,058 ^{a0} - | البعد التكنولوجي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه معاملات نموذج الانحدار والتي تساعدنا في الحصول على معادلة الانحدار كالاتي:

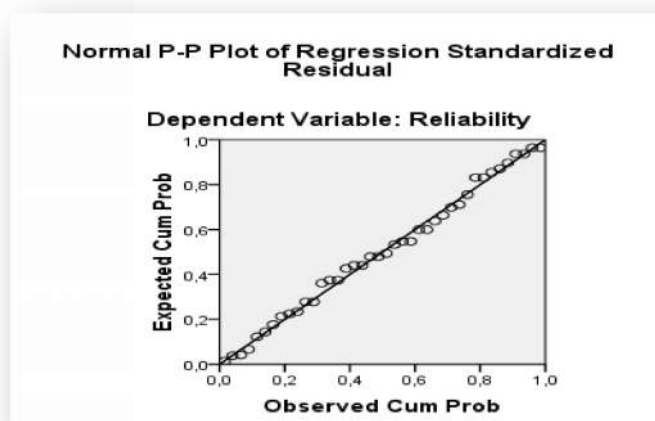
$$\text{الاعتمادية} = 2.857 + 0.313 \cdot \text{البعد الاجتماعي}$$



شكل رقم (17): يمثل التوزيع

شكل رقم (16): يمثل إنتشار الخط العشوائي المعياري

الطبيعي للبقاقي مع قيم المتغير التابع



شكل رقم (18): يمثل خط الإنحدار

يلاحظ من خلال شكل خط الانحدار أنه يتمثل على شكل خط مستقيم وبالتالي ملائمة نموذج الانحدار لهذه الدراسة، و يلاحظ من شكل إنتشار البقاقي أنها تنتشر بشكل جيد حول الصفر، مما يتفادي

تأثير قيم المتغير التابع. و بالتالي هذا النموذج جيد في هذه الحالة، و هذا ما يؤكد شكل إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي حيث أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

من الجدول أعلاه تبين أن قيمة T المحسوبة (2.127) للبعد الاجتماعي دالة إحصائياً بقيمة احتمالية مستوى دلالة (0.04) وهي أصغر من 0.05 و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على الاعتمادية عند مستوى دلالة 0.05.

ويوضح يوضح المتغيرات المستبعدة: المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية وهي متغيرات البعد التنظيمي والاجتماعي لعدم وجود تأثير لهما ذو دلالة إحصائية على الاعتمادية حيث تمثلت قيم مستوى الدلالة للاختبار (T) التي بلغت 0.913 و 0.622 و هي أكبر من 0.05.

ومن خلال هذه النتائج تبين أن البعد الاجتماعي (الذي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة) داخل شركة إتصالات الجزائر لدية تأثير على بعد الاعتمادية (الذي يمثل قدرة المنظمة على أداء الخدمة بكفاءة والتزامها بعودها للعملاء في الوقت ودقة وجودة الأداء).

ولا يعزي الباحث ذلك إلى توفر المؤسسة على بنية تحتية تكنولوجية داعمة لمشاركة وتقاسم للمعرفة بين مختلف أعضاء المنظمة، لإستبعاد تأثير البعد التنظيمي والتكنولوجي لإدارة المعرفة على بعد الاعتمادية، حيث تم إستبعادهما من خلال إختبار الإنحدار المتعدد، بينما يعزي الباحث ذلك إلى طريقة التواصل السلسة والسهلة بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وعدم تسلط الإدارة العليا، وحسن تنظيم المستويات الإدارية، وكذلك إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد، وعدم وجود صراعات بين الأفراد نتيجة وجود علاقات فاعلة وقوية بين الأفراد، هو ما تفسره ما إستجابات الأفراد حول عبارة أسعى "دائماً إلى تكوين علاقات قوية وفاعلة مع زملائي في فريق العمل" من محور أبعاد إدارة المعرفة التي مثلت بأكبر توافق من الموظفين حولها، مما يعبر عن وجود مودة وثقة و تعاون بين العاملين نتيجة تكوين شبكة من العلاقات القوية مبنية على التكاتف، والتعاون والثقة.

وهي ما عبر عنها ماسلو في نظرية الحاجات «بالحاجات الاجتماعية. «مما سهل من إعتداد شركة إتصالات الجزائر على فرق العمل في أداء مهامها خاصة وأن هذا الأسلوب يحقق التعاون بين أعضاء المجموعة ويقلل من المنافسة الفردية وبالتالي إتاحة فرصة تبادل المعلومات مما يوفر سرعة

إتخاذ القرارات والإستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم العناصر في العملية الخدمائية حيث توفر فرق العمل المناخ المناسب للعمل مما يزيد من إحساس العاملين بالهوية المشتركة وبالفخر بعملهم الجماعي، وهذا ما تم ملاحظته في الشركة (أنظر الملحق رقم 2) حيث تعتمد على المكاتب الثلاثية أو الرباعية لبعث فكرة العمل الجماعي على شكل فرق عمل صغيرة.

ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمارك لطاقة الرياح (أنظر إلى الملحق رقم 3) تبين بأن أنها تعتمد على فرق العمل من خلال مبدأ: "نحن بدل من أنا (We are instead of i) الذي يجعل كل عضو في الفريق أو المشروع طرفا في هذا العمل و ينسب الإنجاز إلى المجموعة كلها و هو ما يحفزهم على تقديم المزيد من الإنجازات، حيث يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في تحقيق رغبات الزبائن، بأسرع وقت وجودة أعلى، إنطلاقا من إشتراك الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق مما يسهل عملية إنجيز المهام بأقل وقت و تكلفة".

حيث يتبين من خلال هذه المقابلة أن شركة إتصالات الجزائر تقترب نوعا ما من شركة (VATTENFALL) من حيث إمتلاك البعد الإجتماعي لإدارة المعرفة الذي يعزیه الباحث إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتقيد بالتعاليم الإسلامية التي تحث على حب الآخرين، وعلى التعاون والعمل الجماعي وتقديم المساعدة للآخرين، التي عبر عنها عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي (William Ouchi)» بأن القيم الأساسية هي «القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والإبتعاد عن الأنانية الفردية ". (عمر وصفي عقلي وآخرون، 2001، ص ص 45-46)

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل اليه (Cristea و Matei Daniela و Capatina Alexandru و Dragos) لتحديد ما إذا كانت منظمة موجهة نحو التعلم التعاون وفريق التعلم، يجب تحديد ما إذا كانت المنظمة تقيد حرية الفرق، وتشجع التعبير عن وجهات نظر المختلفة، وتشجع تطوير العلاقات الاجتماعية، وتقدر وتكافئ إنجازات الفريق.

وكذلك يتوافق مع دراسة حسين وليد حسين وآخرون باهتمام المنظمة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية) بتطوير العمل الفرقي لديها من خلال تنمية الثقة وروح التعاون.

1-3- مناقشة الفرضية الثالثة: توجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الاستجابة.

الجدول (32): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة و الاستجابة

| الاستجابة | المعاملات و الأبعاد |
|-----------|-------------------------------|
| 1,000 | Pearson معامل ارتباط |
| 0,077 | البعد التكنولوجي |
| 0,1040 | البعد التنظيمي |
| 0,2330 | البعد الاجتماعي |
| 0, 3190 | Sig. (1-tailed) مستوى الدلالة |
| 0,2610 | البعد التكنولوجي |
| 0,740 | البعد التنظيمي |
| | البعد الاجتماعي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الاستجابة قيمة الدلالة الإحصائية sig للارتباط، و يتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين الأبعاد الثلاثة مع الاعتمادية، هو على التوالي (0.233،0،104،077) وهو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائياً لان مستوى دلالة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات (0.319) و (0.261)، (0.074) على التوالي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن إجراء اختبار الانحدار المتعدد و الفرضية الصفرية مقبولة أي لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المعرفة على الاستجابة.

ويعزي الباحث ذلك إلى كون بعد الإستجابة مرتبط أكثر بمتغيرات أخرى متمثلة في المجاملة واللباقة واللفظ وحسن التعامل مع الزبائن، وسرعة تزويدهم بالخدمات، والعمل على حل مشاكلهم وإستفساراتهم، التي يجب على الشركة النظر إليها من زاوية رؤية الزبون وليس من رؤية الموظفين، فدور الشركة هو الوقوف على مدى حسن سير عملية تقديم الخدمات، بصورة تتطابق مع توقعات الزبائن وليس الموظفين، وهذا ما تبين من خلال إستجابات الزبائن حيث عبرو بنسبة 40% و 42.5% على أنهم أحيانا ما يرغب الموظفين بمساعدتهم، بينما مثلت نسبة 42.5% أنهم أحيانا ما يتلقون الرد على طلباتهم دون فترة إنتظار طويلة، بسبب تدمير بعض الزبائن لعدم القدرة على تلبية ما يريدونه من إحتياجات وطلبات وإحالتهم من موظف إلى موظف بدل مساعدتهم على فهم ما يتعين عليهم القيام به.

الأمر الذي يتطلب من الشركة إجراء تريضات وتكوينات ودورات تدريبية للموظفين لتحسين وتطوير المعاملات مع الزبائن، كونها من بين أهم المؤشرات على مصداقية الشركة في التعامل مع الزبائن، وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصل إليه بوعنان نور الدين في دراسته إلى تنمر بعض الزبائن من طول فترة الإنتظار للرد على الشكاوي، وكذلك مع دراسة محمد فوزي سالم عابدين التي توصلت إلى وجود فجوة في جميع أبعاد الجودة الخمسة (العناصر الملموسة، والأمان، والاعتمادية، التعاطف، الإستجابة)، وأن توقع الزبائن أعلى مما يدركونه حقيقة من الخدمات الهاتفية الثابتة المقدمة.

1-4- مناقشة الفرضية الرابعة و الخامسة

- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الأمان.
- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على العاطفة.

الجدول (33): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة والأمان

| العاطفة | الأمان | المعاملات و الأبعاد |
|---------|---------|-------------------------------|
| | | Pearson معامل ارتباط |
| 0,1810 | 1,000 | البعد التكنولوجي |
| 0,1490 | 0,2890 | البعد التنظيمي |
| 0,1860 | 0,0280- | البعد الاجتماعي |
| | 0,2470 | |
| | | Sig. (1-tailed) مستوى الدلالة |
| 0,1310 | 0,0350 | البعد التكنولوجي |
| 0,1800 | 0,4320 | البعد التنظيمي |
| 0,1250 | 0,0620 | البعد الاجتماعي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

إنطلاقاً من تقارب بعدي الأمان والعاطفة من حيث المؤشرات التي تعبر في مجملها على حسن التعامل والاهتمام الشخصي والشعور بالثقة والأمان في سلوك العاملين قام الباحث بتحليل الفرضيتين معا من أجل إعطاء أكثر مصداقية في عملية التحليل.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الاستجابة وقيمة الدلالة الإحصائية sig للارتباط ويتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي والاجتماعي مع بعد الأمان هي (0,289, -0,289, 0.247) هو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائياً حسب قيم مستوى الدلالة الإحصائية (0.432) و (0.062) وهي على التوالي أقل من 0.05 و تبين أن قيمة معامل ارتباط البعد التنظيمي (-0,028) بمستوى دلالة 0.43 وهي أكبر من 0.05 و هو ارتباط عكسي ضعيف غير دال إحصائياً و بالتالي لا يمكن إجراء اختبار الانحدار والفرضية الصفرية مقبولة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد الأمان.

بينما الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع العاطفة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط و يتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين الأبعاد الثلاثة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) مع بعد العاطفة (0.149, 0.181, 0.186) هو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائياً حيث مثل مستوى معنوية على التوالي (0.131) و (0.180)، (0.125) وهي أكبر من 0.05 و بالتالي لا يمكن إجراء اختبار الانحدار المتعدد والفرضية الصفرية مقبولة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على بعد العاطفة.

ويعزي الباحث عدم تحقق الفرضيتين ذلك إلى عدم قدرة المنظمة على كسب ثقة الزبون من خلال المهارة والقدرة على الإجابة على إستفسارات الزبائن، وحسن معاملتهم وإظهار الإهتمام الشخصي بهم، لكسب ثقتهم ولائهم، وهذا ما أشار إليه (IAN MILLER) من أن "جميع مهارات خدمة العملاء الأخرى شاحبة فيما يتعلق بهذا الأمر خاصة لأنه إذا لم يستمع ممثل خدمة العملاء إلى العميل، فلن يتمكن أبداً من تقديم خدمة جيدة، حيث لا يجب أن تكون قادراً فقط على سماع ما يقولونه لك من حيث البيانات، ولكن يجب أن تكون قادراً على محاولة فهم ما يعنونه بأقوالهم. إنها إحدى مهارات خدمة العملاء التي يتم تنقيحها في الغالب على مدار المسار الوظيفي، ولكنها تبدأ برغبة في الاستماع والإصغاء عن كذب" (IAN MILLER, 2018).

وهو ما تبين من خلال إستجابات الزبائن الذين عبروا بنسبة 30% على أنهم أحيانا ما يشعرون بأن العاملون يمتلكون معرفة ومهارة أثناء الإجابة على إستفساراتهم، ويعزي الباحث ذلك إلى عدم تمكن بعض الموظفين بالخبرة والمهارة، خاصة وأن معظم إطارات الشركة هم موظفين جدد، تنقصهم التجربة

والمعرفة الكافية و كذلك عدم حصول بعض الموظفين على دورات وتكوينات وتربصات لزيادة معارفهم وتوير مهاراتهم.

بينما عبروا بنسب 30% و 27.5% على التوالي بأنهم أحيانا ونادرا ما يشعرون بأن هناك إهتمام شخصي بهم و هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة تدريبية تتضمن تدريب للعاملين على إظهار اللباقة والكياسة والابتسامة الدائمة، والاهتمام الشخصي بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء، وتدريبهم على التكلم بلغة واضحة وعبارات مفهومة فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) (Little Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.(نجم عبود نجم، 2005، ص122).

ويرى الباحث أيضا أن عدم توفر عدد كافي من العمال لتغطية طلبات الزبائن، والرد على إستفساراتهم يؤثر بطريقة مباشرة على الموظفين و يجعلهم غير قادرين على تغطية هذه الطلبات، فيصبح العامل تحت ضغط مما يسبب له ظغوطات نفسية قد تؤدي إلى عدم تعامله بالشكل المطلوب مع الزبائن، و بالنظر إلى المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم ومعالجة المعلومات لشركة (VATTENFALL) فرع الدنمارك لطاقة الرياح بأن الشركة تقوم بتدريب العمال على ثقافة الحوار مع الزبائن إنطلاقا من مبدأ أن الزبون دائما على حق ولو كان مخطأ (انظر الملحق رقم3).

وما توصل إليه الباحث يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة زين الدين بروش عن أن بعد التعاطف لم يعطي الإنطباع الجيد لدى الزبائن وتتوافق مع ما توصل إليه دراسة محمد إبراهيم الخليل العطوي في دراسته في عدم الاستخدام للمعرفة المكتسبة. وتتوافق أيضا مع دراسة (Waddell and Stewart) في أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تساعد المؤسسات للتقرب من العميل بطريقة تسمح لهم بفهم العملاء بشكل أفضل بعمليات محددة للسماح للبيانات والمعلومات التي يتعين جمعها وتخزينها وتحويلها إلى معرفة لصالح المنظمة.و توافق مع دراسة أحمد بن عيشاوي التي توصلت إلى أن مصلحة العميل دوما فوق كل اعتبار هي بعيدة تماما عن واقع ممارسات هذه المؤسسات في أغلب الأحيان حيث بينت أفضلية خدمات أوريدو و جيزي على شركة موبيليس.

2-التوصيات

✚ يجب على شركة إتصالات الجزائر الإستفادة بالنماذج الغربية لإدارة المعرفة ومنها نموذج شركة (VATTENFALL) وتعزيز دور فرق العمل من خلال ترسيم مبدأ العمل الجماعي وتدعيم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتنمية الإبداع والابتكار.

✚ الإستفادة من الأفكار والخبرات والإبتكارات التي يقدمها العاملون من خلال مبدأ إسأل و شارك (Ask and chare) عن طريق تطبيق برنامج نقطة مشاركة (sharepoint)، الذي تستعمله شركة (VATTENFALL).

✚ تعزيز قدرات الموظفين في مجال التعامل مع الزبائن، عن طريق إجراء تریصات و تكوينات ودورات خاصة بكيفية الإتصال مع الزبائن.

✚ إجراء تریصات وتدريبات دورية للموظفين من أجل زيادة قدراتهم المعرفية في مجال تخصصهم.

✚ الإستثمار في الرأس المال الفكري للمؤسسة بتشجيع العمل الإبتكاري والإبداعات من خلال منح التحفيزات المادية والمعنوية.

✚ إجراء لقاءات دورية داخل المنظمة يتم من خلالها عرض التجارب والإبتكارات والإنجازات والإستفسارات بين الموظفين.

✚ الإستغلال الفعال لتقنية المعلومات والأنترنت في عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وشرحها.

✚ الإهتمام بالتعلم التنظيمي كأحد أهم الأدوات والركائز لبناء إدارة المعرفة، من خلال الاقتداء بالنماذج الغربية لإدارة المعرفة.

✚ الإستفادة القصوى من التقنيات والوسائل التكنولوجية في تحسين العملية الإتصالية داخل وخارج

المنظمة، ومسايرة النماذج الحديثة لإدارة المعرفة في هذا المجال.

✚ تكثيف الإجتماعات الدورية لتدارك النفاص والتشاور حول تطبيق وتشارك وتبادل المعارف

والخبرات.

✚ وضع الثقة في الكفاءات المحلية والإستفادة القصوى منها وتشجيعا على إبتكار الاليات والتقنيات

،باعتبار أن الدول الأجنبية لا تمنح المعارف التكنولوجية بل تبيع منتجاتها التكنولوجية فقط .

قائمة المصادر

والمراجع

I- المصادر و المراجع باللغة العربية:

أولاً-المصادر :

المعاجم:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون.(2010) المعجم الوسيط. باب العين. ج1. القاهرة: دار الدعوة
2. جبران مسعود.(1992) معجم الرائد (معجم لغوي عصري). ط. ج1. معجم. بيروت: دار العلم للملايين.
3. جيل فيريول.(2011) معجم مصطلحات علم الاجتماع. ت إسنام محمد الأسعد. ط1. دار بيروت: مكتبة الهلال.
4. صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد.(1980). المعجم الصافي في اللغة العربية. ط1. السعودية: مطابع الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع

-الكتب:

5. . الموسى عبد الله والمبارك أحمد. (2005) التعليم الالكتروني الأسس والتطبيقات شبكة البيانات. الرياض: دار مؤسسة.
6. . عبود عبد الله العسكري. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية. دمشق: دار النمير.
7. . قاسم نايف علوان المحياوي. (2006) إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. إبراهيم الخلوف الملاكوي. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. ط1. عمان. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
9. أحمد عمر همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
10. أكرم سالم حسن الجنابي. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة. ط1. عمان. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
11. براهيم بن عبد الله الرحبي. (2012). إقتصاد المعرفة. دمشق. سوريا: دار الفرقد.

12. تأليف صلاح الدين الكبسي. (2011) إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. جمال يوسف بدير و اخرون. (2010). اتجاهات حديثة لإدارة المعرفة والمعلومات. عمان. الأردن: دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع.
14. جمال يوسف بدير. (2012). إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
15. خضر مصباح إسماعيل طيطي. (2012) إدارة تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
16. خضر مصباح إسماعيل طيطي.(2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول: ط1. عمان. الأردن. دار الجامد للنشر والتوزيع.
17. خضير كاظم حمودة. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. ربحي مصطفى عليان، بكايوي إبراهيم. (2008). إدارة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. سامي محمد ملحم. (2001) الإرشاد والعلاج النفسي، ط1. مصر: دار المسيرة.
20. الظاهر، ن، إ. (2009). إدارة المعرفة. عمان. الأردن: دار الجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
21. عبد الحافظ الشايب، (2009) أسس البحث التربوي. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن عمان.
22. عبد الرحمان الجاموس. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي. سوريا: دار وائل للنشر.
23. عبد الستار العلي واخرون. (2006). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار المسيرة.
24. عبد الله محمد الشريف. (1996). مناهج البحث العلمي. دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل العلمية. مصر: مكتبة الشعاع للطباعة والنشر.
25. عبد الله محمد عبد الرحمان.(1999): علم الإجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة. دار النهضة: العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
26. عبد الله محمد عبد الرحمن. (1999). علم الإجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة. بيروت: دار النهضة العربية.

27. عبد الله محمد عبد الرحمن. (2009). إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية. دار المعرفة الجامعية.
28. علاء فرحان طالب وأميرة الجناحي. (2009). إدارة معرف الزبون. عمان. الأردن: ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. علي محمد الخوري. (2015). إدارة المعرفة في القطاع العام: إستعراض ترجمة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية.
30. عمر أحمد همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
31. عمر وصفي عقلي واخرون. (2001). وظائف منظمات الأعمال. عمان: دار زهران.
32. قاسم نايف علوان المحياوي. (2005)، إدارة المعرفة، ط1. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
33. محمد الصاوي ومحمد مبارك. (1992) البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. الأكاديمية للنشر
34. محمد الصاوي ومحمد مبارك. (1992). البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. مصر: الأكاديمية للنشر.
35. محمد عبد الوهاب. (2016). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
36. محمد قاسم القريوتي. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان. الأردن. دار وائل للنشر.
37. محمود محمد الجراح. (2008). أصول البحث العلمي. عمان. الأردن: دار الرابطة للنشر والتوزيع.
38. المحياوي وقاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
39. نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات العملية). ط1. عمان. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
40. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة. عمان. الأردن: دار الجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
41. هيثم علي حجازي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. ط1. عمان. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

42. يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية. 56. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المجلات العلمية المدونات:
43. بديسي فهيمة وزويوش بلال. (2011). جودة الخدمات الصحية. مجلة الاقتصاد والمجتمع. العدد7.
44. بسام زاهر. (2011). تحسين جودة الخدمة وتأثيرها على القدرة التنافسية للمنظمات، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات، المجلد 33، العدد3.
45. حسين وليد حسين وآخرون: (2016) تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة بابل. المجلد 24. العدد. 6
46. حسين وليد حسين وآخرون، (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة بابل. العدد6. المجلد 24.
47. خالد يوسف الزغبى وخالد محمد أبو غانم. (2012) مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنساني والاجتماعي. المجلد27. العدد2.
48. زينب حسان النابلسي. اسحق محمود الشعار. (2015)، أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم حالة دراسية: البنك الأهلي الأردني الجامعة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. مجلد (2). عدد (2).
49. أحمد عيشاوي: (2013) قياس أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء. دراسة ميدانية لخدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث (موبيليس، جيزي، أوريدة) بمدينة ورقلة. مجلة الباحث. العدد 14.

- المذكرات:

50. الأمين حلموس الموسومة. (2010-2011). دراسة إستشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة دراسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير. تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة التنظيمات. المركز الجامعي بالوادي.
51. بوركو عبد المالك: (2011-2012) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. أطروحة مقدمة

- لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة منتوري. قسنطينة.
52. بوعبد الله صالح. (2013-2014). نماذج وطرق قياس جودة الخدمة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية: جامعة سطيف.
53. بوعنان نور الدين: (2006-2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
54. ربما علي حلاق: (2013-2014) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق.
55. زين الدين بروش: (2008 / 2007) تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون. دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات.
56. صبري محمد عوض ماضي: (2001) اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. دراسة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. جامعة الإسلامية غزة.
57. طه حسين نوي: (2010-2011) التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل 'دارة المعرفة بمنظمة الأعمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير. جامعة الجزائر3. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر. باتنة.
58. عادل غزالي: (2015-2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سطيف.
59. محمد إبراهيم خليل العطوي. (2010) دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة. قدمت مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
60. محمد فوزي سالم عابدين: (2006) قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الإتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن. قدمت هذه الرسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الإسلامية بغزة.

المؤتمرات والملتقيات :

61. علي حميدوش. (2002). دور المعرفة في تطور الأداء للمرفق العمومي في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة إدارة في عصر المعرفة. لبنان: جامعة الجنان.
62. يوسف أحمد أبو فارة. (2004). العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. المؤتمر العالمي الرابع "إدارة المعرفة". عمان: كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة.

المواقع الإلكترونية:

63. أنس ديوب. (2018، 04 15). المظهر سر 78 بالمائة من النجاح المهني <http://arabic.arabianbusiness.com/jobs/2013/mar/25/327054>.

II - المراجع باللغة الأجنبية:

- الكتب:

64. Waltz, E. (2003). **Knowledge Management in the Intelligence Enterprise**. Boston , Artech House, London.
65. Winston, B. E. (1997). **Total Quality Management**. LONDON: REGENT UNIVERSITY
66. Steffen Soulejman Janus. (2016). **BECOMING A KNOWLEDGE-SHARING ORGANIZATION A Handbook for Scaling Up Solutions through**. Washington: The World Bank.
67. Marilyn Leask, C. L. (2008, March). **knowledge management tools and techniques**. From the IDeA knowledge management strategy team.

-المجلات العلمية المدونات:

68. Noémie GLORIEUX, E. M. (2007-2008). **knowledge management En quoi le knowledge management**. Lille, Université de Lille 3, france.

-المذكرات:

69. Dalkir, K. (2005). **Knowledge Management in Theory And Practice**. États-Unis, usa: Elsevier Butterworth – Heinemann.
70. AGBOR, J. M. (2011). **The Relationship between Customer Satisfaction**. Sweden: Umea School of Business.
71. Shekar Sivasubramanian. (2006). **Process Model for Knowledge Management**. Submitted in partial fulfillment of the requirements: Carnegie Mellon University.

- المؤتمرات و النديات:

72. Akter, S. D. (2011). **Viewing systems as services: the role of service quality**. International Conference on Information Systems (ICIS2011) (p. 4). Shanghai: AIS Electronic Library.
73. Brian (Bo) Newman, K. W. (1999). **A Framework for Characterizing. The Knowledge Management Forum**, 4600 Mallard Court, West Richland, WA 99353.
74. W.R. King (ed.). (2009). **Knowledge Management and Organizational Learning**. Annals of Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, Springer Science+Business Media,. LLC.
75. Qualtrics. (2007, October 31). qualtrics. Retrieved APR 12, 2018, from **How To Measure Service Quality**: <https://www.qualtrics.com/blog/how-to-measure-service-quality>.

- المقالات المنشورة:

76. CHRIS ARLEN. (2008, OCTOBER 24). **Service performance**. Retrieved APR 19, 2018, from The 5 Service Dimensions All Customers Care About: <http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/>.

-
77. Essays,UK. (2013, November). Retrieved APR 19, 2018, from <http://www.ukessays.com/essays/marketing/definition-of-service-quality-marketing-essay.php?vref=1> .
78. IAN MILLER. (2018, may 15). **20 Essential Customer Service Skills**.Jean-Louis Ermine. (2010). A theoretical and formal model for knowledge. (pp. 3-4). HAL Id: hal-00431646.

الملائكة

الملحق رقم (1): إستمارة الإستبيان

محور البيانات الأولية

| | | | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-------|----------------------------|-----------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1- الجنس: | | | |
| | | | | 2- السن: | | | |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | ثانوي | 3- المستوى التعليمي: | | | |
| | | | | 4- سنوات الخدمة في المؤسسة | | | |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 18 سنة | <input type="checkbox"/> | 17-12 | <input type="checkbox"/> | 11-6 | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 5- الوضعية المهنية: | | | |
| | | | | <input type="checkbox"/> | رئيس فريق | <input type="checkbox"/> | عضو في فريق |
| | | | | 6- المستوى الوظيفي: | | | |
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم | <input type="checkbox"/> | إطار | <input type="checkbox"/> | إطار سامي | | |

الملاحق

محور قياس مؤشرات التعلم في إدارة المعرفة

| رقم | العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|-----|--|-------|-------|--------|-------|------|
| 7 | أتعلم بالعمل (التجربة و الخطأ و الصواب). | | | | | |
| 8 | أتعلم بالتدريب على المهام. | | | | | |
| 9 | أتعلم عن طريق الملاحظة. | | | | | |
| 10 | أتعلم وجها لوجه باللقاء مع رئيس العمل. | | | | | |
| 11 | أتعلم عن طريق الأنترنت. | | | | | |
| 12 | أتعلم عن طريق المدربين والموجهين في نقل المعلومات. | | | | | |
| 13 | أتعلم بالنقاشات والحوارات. | | | | | |
| 14 | أتعلم عن طريق تدوير العمل (التحول من وظيفة الى وظيفة داخل المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة). | | | | | |

| رقم | العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|-----|---|-------|-------|--------|-------|------|
| 15 | أعتمد على شبكة الانترنت لإستكشاف و الحصول على المعلومات. | | | | | |
| 16 | استخدام شبكة الاتصالات الداخلية (الأنترنت) لتبادل المعلومات مع الزملاء أثناء اداء المهام. | | | | | |
| 17 | أعتمد على وسائل اتصال حديثة في تبادل المعلومات. | | | | | |
| 18 | أستفيد من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون. | | | | | |
| 19 | أتفاعل مع زملائي لتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة. | | | | | |
| 20 | أكتسب معارفي من خلال تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة من نشاطات الموارد البشرية للمنظمة. | | | | | |
| 21 | أتبادل المعارف مع زملائي عن طريق الإجتماعات والندوات وورشات العمل. | | | | | |
| 22 | أستخدم المعارف التي اكتسبها من نشاط زملائي في المنظمة في أداء المهام الخاصة بي. | | | | | |
| 23 | أتقاسم مع زملائي في المنظمة الخبرات الشخصية التي حصلت عليها. | | | | | |
| 24 | أعتمد على فريق العمل لتلبية متطلبات الزبائن. | | | | | |
| 25 | أتواصل مع مختلف المستويات بطريقة سهلة وسلسة في المنظمة. | | | | | |
| 26 | أسعى دائما إلى تكوين علاقات قوية وفاعلة مع زملائي في فريق العمل. | | | | | |

محور أبعاد جودة الخدمات

| رقم | العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|-----|---|-------|-------|--------|-------|------|
| 27 | المعدات والأجهزة التي تستعملها في أداء أعمالك معظمها حديثة ومتطورة. | | | | | |
| 28 | في رأيك أماكن الإنتظار ومكاتب العاملين ملائمة لتقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن. | | | | | |
| 29 | الطريقة وهيئة ملابس العمل الموظفين تتناسب مع مستوى تقديم الخدمة للزبائن. | | | | | |
| 30 | ألتزم في الوفاء بوعودهم في تقديم الخدمة في وقتها المحدد لك. | | | | | |
| 31 | أهتم بالمشكلات والاستفسارات التي يطرحها الموظفين. | | | | | |
| 32 | أقدم الخدمات للزبائن في مواعيدها المحددة. | | | | | |
| 33 | أعلم لزبائن بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة. | | | | | |
| 34 | أرغب دائما بمساعدة الزبائن لتلبية إحتياجاتهم و طلباتهم. | | | | | |
| 35 | أرد على طلبات الزبائن دون فترة إنتظار طويلة. | | | | | |
| 36 | أعمل على كسب ثقة الزبائن من خلال تقديم خدمات في بمستوى وسلوك عالي. | | | | | |
| 37 | أتعامل مع الزبائن بإنسانية ولباقة. | | | | | |
| 38 | أستعين بالمعرفة والمهارة و الخبرة التي أكتسبها أثناء الإجابة عن استفسارات الزبائن. | | | | | |
| 39 | أثناء تقديم الخدمة للزبائن أعمل على أن يشعرو بأن هناك إهتمام شخصي بهم. | | | | | |
| 40 | أعمل على تغطية كافة طلبات الزبائن حتى أثناء نهاية الدوام لإشعارهم بحسن المعاملة. | | | | | |
| 41 | أثناء تعاملك مع الموظفين تتلقى حسن معاملة حتى ولو كنت على خطأ. | | | | | |

أستجابات أفراد عينة الزبائن حول عبارات جودة الخدمات

ملحق رقم (02): يبين دليل المقابلة بشركة إتصالات الجزائر

| الرقم | العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|-------|---|-------|-------|--------|-------|-------|
| 01 | تحصل على الخدمات بسهولة نتيجة توفر معدات و أدوات متطورة و حديثة | 5 | 11 | 13 | 6 | 5 |
| | | 12,5 | 15 | 32,5 | 27,5 | 12,5 |
| 02 | في رأيك أماكن الإنتظار ومكاتب العاملين ملائمة لتقديم خدمات في مستوى توقعاتك. | 6 | 16 | 10 | 5 | 3 |
| | | 15 | 40 | 25 | 12,5 | 7,5 |
| 03 | الطريقة وهيئة ملابس العمل الموظفين تتناسب مع مستوى تقديم الخدمة. | 10 | 9 | 56 | 5 | 11 |
| | | 25 | 22,5 | 12,5 | 12,5 | 27,5 |
| 04 | هناك إلتزام من قبل الموظفين في الوفاء بوعودهم في تقديم الخدمة في وقتها المحدد لك. | 5 | 6 | 15 | 6 | 8 |
| | | 12,5 | 15 | 37,5 | 15 | 20 |
| 05 | هناك إهتمام بالمشكلات والاسفسارات التي تطرحها للموظفين. | 3 | 3 | 12 | 16 | 6 |
| | | 7,5 | 7,5 | 30 | 40 | 15 |
| 06 | يتم تقديم الخدمات لك في مواعيدها المحددة. | 7 | 6 | 5 | 17 | 5 |
| | | 17,5 | 15 | 12,5 | 42,5 | 12,5 |
| 07 | يتم إعلامك بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة. | 6 | 4 | 4 | 15 | 11 |
| | | 15 | 10 | 10 | 37,5 | 27,5 |
| 08 | يرغب الموظفون بمساعدتك بشكل دائم. | 2 | 6 | 16 | 10 | 6 |
| | | 5 | 15 | 40 | 25 | 15 |
| 09 | تتلقى الرد عن طلباتك دون فترة إنتظار طويلة. | 1 | 3 | 17 | 8 | 11 |
| | | 2,5 | 7,5 | 42,5 | 20 | 27,5 |
| 10 | تشعر بالثقة في سلوك العاملين. | 6 | 7 | 11 | 11 | 5 |
| | | 15 | 17,5 | 27,5 | 27,5 | 12,5 |
| 11 | يتعامل معك الموظفون بإنسانية ولباقة. | 5 | 13 | 11 | 4 | 7 |
| | | 12,5 | 32,5 | 27,5 | 10 | 17,5 |
| 12 | تشعر بأن العاملون يمتلكون المعرفة والمهارة أثناء الإجابة عن استفساراتك. | 5 | 9 | 12 | 10 | 4 |
| | | 12,5 | 22,5 | 30 | 25 | 10 |
| 13 | أثناء تقديم الخدمة لك من قبل الموظفين تشعر بأن هناك إهتمام شخصي بك. | 1 | 4 | 13 | 12 | 11 |
| | | 2,5 | 10 | 30 | 30 | 27,5 |
| 14 | تشعر بحسن المعاملة والتقدير بزيادة ساعات العمل من قبل الشركة من أجل تغطية كافة طلبات الزبائن. | 3 | 5 | 11 | 15 | 6 |
| | | 7,5 | 12,5 | 27,5 | 37,5 | 15 |
| 15 | أثناء تعاملك مع الموظفين تتلقى حسن المعاملة حتى ولو كنت على خطأ. | 0 | 5 | 11 | 12 | 12 |
| | | 0 | 12,5 | 27,5 | 30 | 30 |
| | المجموع | 65 | 107 | 217 | 152 | 111 |
| | | 162,5 | 255 | 412,5 | 392,5 | 277,5 |

| الشخص | التاريخ | الأسئلة | الاجابة |
|--------------------------|------------|---|---|
| رئيس قسم الموارد البشرية | 2018/02/14 | 1- ما هي الوسائل التكنولوجية المتعلقة بالمعلومات التي تستخدمها في قسمك؟ | الانترانات، برنامج لوراك (LORAK)، برنامج HR ACCESS، برنامج GQIQ. |
| | | 2- ما هي فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات؟ | توفر الوقت و السرعة و حجم في التعامل مع المعلومات و سهلت الاتصال بين العمال، و رفعت من نسبة الأداء و حسنت من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة. |
| | | 3- ما هو الفرق بين استخدامك للوسائل التقليدية والوسائل التكنولوجية في التعامل مع المعلومات؟ | الوسائل التكنولوجية تسهل كسب الوقت و المعلومات الدقيقة مع إمكانية تخزين و استعمال اكبر حجم من المعلومات عكس الوسائل التقليدية المعرضة للتلف. |
| | | 4- كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال و التواصل داخل و خارج مؤسستكم؟ | سهلت عملية الاتصال و التواصل مثلا قامت مؤسستنا بانشاء موقع بريد الكتروني خاص بكل موظف و يوفر المعلومات الخاصة بشركة اتصالات الجزائر عبر كامل |

الملاحق

| | | | |
|--|---|-------------------|----------------------|
| <p>التراب الوطني و أيضا يستعمل في عملية التواصل بين جميع الموظفين داخل و خارج المؤسسة.</p> | | | |
| <p>نعم استخدمها بنسبة كبيرة.</p> | <p>5-هل تستخدم شبكة الانترنت للحصول على المعلومات؟</p> | | |
| <p>نظام GAIA لمتابعة الفواتير الهاتفية برنامج BELING لمتابعة وتجديد اشتراك الانترنت. برنامج ANTRANET للتواصل بين الرؤساء والعمال. تطبيق NOBADE للمقارنة</p> | <p>6-ماهي أنواع البرامج التي تستخدمها في معالجة المعلومات و البيانات و الملفات؟</p> | <p>2018/02/18</p> | <p>مصلحة المالية</p> |
| <p>المتابعة الدائمة لمدى استفادة الزبائن من حقوقهم ومدة اشتراكهم الفعلية. التحقق من فواتير الهواتف ومعرفة الحصيلة المالية. تفادي أي تحايل من طرف العامل على الزبون او العكس.</p> | <p>7-ماهي فوائده استخدامك لتلك البرامج؟</p> | | |

الملاحق

| | | | |
|---|---|------------|-------------------------|
| <p>نعم توفر المؤسسة تكوينات لنا في كل تحديث لاحد البرامج مثل تحديث نظام (GAIA) الى (GAIA 5) و (HR ACCESS) الى (HR ACCESS9).</p> | <p>8-هل توفر المؤسسة تكوين لكم خاص بهذه البرمجيات و الوسائل التكنولوجية؟</p> | | |
| <p>نستخدم الأنظمة التالية: BELING ،GAIA EMAIL ،FAWRI ANTRANET</p> | <p>9-ما هو نوع الوسائل و البرامج التكنولوجية المستخدمة في معالجة المعلومات الخاصة بمصلحتكم؟</p> | | |
| <p>وظيفة المصلحة كل ما يتعلق بالشركات و الاكتشاك المتعددة الخدمات.</p> | <p>10-ما هي وظيفة مصلحتكم؟</p> | 2018/02/22 | مصلحة الإدارات العمومية |
| <p>نعم تستعمل مؤسستنا نظام COMEX لكنه للاتصال فقط بين مدير المؤسسة و المدير العام بالجزائر.</p> | <p>11-هل تستعملون برامج للاتصال المباشر بالصوت و الصورة؟</p> | | |

ملحق رقم (03): دليل المقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم والمعالجة بشركة فرع الدنمارك
لطاقة الرياح

دليل مقابلة مع رئيس مصلحة المراقبة والتحكم والمعالجة بشركة (VATTENFALL)
فرع الدنمارك (DENMARK) لطاقة الرياح Supervisory Control and
Data aquisition

| الأجوبة | الأسئلة |
|--|--|
| <p>هي شركة اقتصادية عمومية تقوم بإنشاء مشاريع الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح، الطاقة الشمسية، الطاقة النووية، مقرها المركزي في السويد(ستوكهولم) ولديها فرع في كل من الدنمارك حمولة(أمستردام) ألمانيا(برلين، هاسبورغ)،(انجلترا، لندن)، تساهم في مد كل من هذه البلدان بالطاقة المتجددة وكذلك انجاز محطات تزويد للسيارات الكهربائية وخطتها في سنة 2030 أن الدنمارك تمد إلا بطاقة الرياح حيث الآن في 55 % من الانجاز.</p> | <p>ماهي وظيفة الشركة؟</p> |
| <p>نستخدم الشبكة الافتراضية الخاصة (vertuel privet Netwest):vpn وذلك بالدخول إلى مواقع التصفح في الأنترنت ولا نستطيع التصفح الأكبر قنوات المرور VPN عن طريق الرقم السري واسم المستخدم الذي نتحصل من المصلحة المتخصصة في إعداد وتسيير الشبكات مثل: المعلومات عن المشاريع التي تخزن في الأنترنت في cloud وذلك لإعطاء الفرص لإجراء التعديلات على الوثائق عن طريق الأنترنت وتستعمل الشبكة الافتراضية لكي يستطيع الدخول إليها للأشخاص الذين يملكون حق المرور من غير التعرض للقرصنة. لأن VPN تزيل تماما فرص القرصنة لأنها مشفرة بتشفير عالي: للقرصنة. لأن VPN تزيل تماما فرص القرصنة لأنها مشفرة بتشفير عالي: One Drive: هو مكان تخزين للمعلومات في الفضاء عبر الأنترنت.</p> | <p>ما هي الوسائل التكنولوجية المتعلقة بالمعلومات التي تستخدمها في مؤسستكم؟</p> |
| <p>هناك مبدأ نتعامل به (أسأل ووزع) Ask and chare إذ كان العامل لا يعرف معلومة يسأل الخبير ثم يوزعها على العاملين سواء كان العاملين يعرفونها أو لا. لكي نعطي أكثر سرعة في تبادل المعلومات.</p> <p>-موقع (chare point) نقطة توزيع: موقع في الأنترنت تابع للشركة، طرح سؤال والآخرين يجيبون وإذا عملت عملا فانك توزعه والآخرين يستفيدون ويعطون ملاحظاتهم لكي نعطي أكثر فرصة في تبادل المعلومات.</p> | <p>كيف تستفيد من الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون؟</p> |

| | |
|--|---|
| <p>نعم، هناك 4 أنواع من الاجتماعات:</p> <p>1-اجتماع على مستوى المصلحة أين يتم تبادل المعلومات على مستوى المصلحة عن المستجدات من دخول عاملين جدد أو تسريح عمال أو طريق جديدة في العمل، وكذلك تبادل المعلومات بين أعضاء المصلحة وإزالة بعض الغموض والإجابة على بعض الأسئلة... الخ وأين يتم الاتفاق على طريقة معينة.</p> <p>- هو اجتماع أسبوعي أو كل أسبوعين، أين يتم إبقاء رئيس المصلحة عن المهام المنجزة والاتفاق على المهام التي سوف يتم انجازها مستقبلا ويسمى Tecnuclal metting (اجتماع تقني بحث). كيف تم انجاز المهام السابقة what has ben done ؟ ماهي مهام الأسبوع القادم؟ what you have to done next week ?</p> <p>-اجتماع على مستوى الدائرة ويجري كل مرة في الشهر أمين الدائرة يستدعي كل رؤساء المصالح وفي بعض الأحيان يستدعي كل العمال في الدائرة، يتم إيفائهم بالمستجدات والتغيرات التي حدثت والتي ستحدث على مستوى عالي وإخباري فقط أي لا يحكم على الاجراءات التقنية.وكذلك يتم عرض الخطط لمختلف المصالح.</p> <p>-اجتماع على مستوى الشركة:أين يتم مرة كل سنة لاستدعاء كل العاملين الشركة باعطاء إجمالي النتائج المحققة من طرف الشركة ووظيفة الشركة في السوق الاقتصادية ومكانتها من بين المتنافسين في السوق.والخطة المستقبلية التي سوف تتبعها الشركة من أجل تحقيق أهدافها والبقاء في مركز القوة في السوق المتنافسة.</p> <p>-الاجتماع على مستوى المشاريع وهو محصور إلا على الشركات التي تنجز المشاريع حيث كل مشروع عنده مدير مشروع وله حياة مؤقتة به بداية ونهاية حيث يمكن لعامل واحد أن ينتمي لعدة مشاريع وللمشروع له هيئته تتكون من إعطاء يتم اجتماعهم دوريا.</p> <p>-اجتماعات للاحتفال بالانجازات عندما تحقق الشركة أو الدائرة أو المصلحة انجاز كبير يتم استدعاء أعضاء المساهمين في النجاح لتحفيزهم و تشجيعهم للعمل أكثر.</p> | <p>هل تعتمدون على الاجتماعات والدوريات لتبادل المعرفة والمعلومات؟</p> |
| <p>نعم نعتمد على فريق العمل work as team حيث أن مبدأ (نحن بدلا من أنا) وهو مبدأ في بلد الدنمارك.</p> | <p>هل تعتمد على فرق العمل في تأدية المهام؟</p> |

الملاحق

| | |
|---|--|
| <p>ويجعل كل طرف في الطريق أو أعضاء المشروع أنهم طرفا في هذا العمل وينسب الانجاز إلى المجموعة كلها. وهو ما يشجع كامل أعضاء الفريق ويحفزهم على تقديم المزيد.</p> <p>وذلك ينجز عن طريق اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في تحقيق رغبات الزبائن بأسرع وقت وبجودة أعلى لأنه كل واحد في الفريق لديه خبرة وعند اجتماع كل تلك الخبرات والمعارف في انجاز المهام يؤدي الى سهولة في الانجازات وبأقل تكلفة ممكنة.</p> | |
| <p>1-أجهزة الحاسوب</p> <p>2-أجهزة ملتيميا (polycom video confirence) الذي يسمح بالاجتماع بين عدد أعضاء من عدة دول.</p> <p>3-(skayp of besnes)</p> <p>4-الهاتف ويحتوي على (skayp of besnes)</p> <p>5-email(outlook)</p> <p>حيث تكمن أهمية هذه الوسائل في:</p> <p>-التقليص في تكاليف الشركة وتسرع في نقل المعلومات بتقليص تكليف تنقل الأعضاء من مكان الى مكان.</p> <p>-بالإضافة الى مواقع تبادل المعلومات مع الزبائن لتبادل الفاتورات وإرسال طلبات حيث أن كل زبون لديه موقع خاص به.</p> | <p>ماهي المعدات والأجهزة التي تستعملونها في تأدية المعلومات؟</p> |
| <p>تعم التدريبات لديها أنواع:</p> <p>-بالنسبة للعمال الجدد: يتدربون لمدة 3 أشهر على كل البرامج المستخدمة من طرف الشركة وتمكينهم من استخدام الاجهزة من المواقع بمهارة.</p> <p>-الرسكلة(التأهيل) أثناء قيام الشركة بتجديد البرامج يتم استدعاء العمال لتلقي تدريب على هذه التقنيات.</p> <p>-دورات تدريبية: في بعض الأحيان لا يستوعب العمال جيدا بعض المعلومات يعين له موجه له.حيث يقوم بتعليمه واكمال النقائص التي يعاني منها.</p> | <p>هل تتلقون تدريبات على الأجهزة والبرامج؟</p> |
| <p>وذلك باجراء تقصي رغبات الزبائن بالتقرب منهم في الميدان باستعمال استبيان وسؤالهم عن المنتج ورأيهم فيه ويتم ارسال الأجوبة الى مصلحة البحث والتطوير ليتم تطوير منتج جديد أو تحسين نفس المنتج لتلبية رغبة الزبائن.</p> | <p>هل تتلقون تدريبات على التعامل مع الزبائن؟</p> |

الملاحق

| | |
|--|--|
| <p>-أما بالنسبة للعمال فيتم تدريبهم على ثقافة الحوار مع الزبائن حيث يوجد مبدأ الزبون دائماً على حق ولو كان مخطئاً حيث يجب أن يبين له أن طلبه منطقي ويمكن تلبيته.</p> <p>بالإضافة تلقي دورات تدريبية لكيفية التعامل مع الزبائن.</p> | |
| <p>العامل لديه الحرية في العمل (work life palenc) أي أن العامل لديه الحرية أن يعمل في المنزل في بعض الأحيان والاعتماد بمولوده الجديد بتقليص أوقات عمله ولديه 5 أسابيع عطلة إذ لديه مولود جديد بالنسبة للذكر وبالنسبة للإناث سنة كاملة عطلة.</p> | <p>ماهي طريقة العمل ووقت الدوام؟</p> |
| <p>we learn from mestakes (التعلم من أخطائنا)</p> <p>إذ عملت خطأ فإنك تتعلم منه ولا تقع فيه مرة أخرى</p> <p>-كل عامل لديه تقييم أداء كل 3 شهور ويجتمع بمسؤوله أين يتم الاتفاق على النقاط المسطرة مستقبلاً و الأهداف التي يتم الاتفاق عليها وتبيان نقاط الضعف التي يمتلكها العامل وان كان يحتاج الى دورات تدريبية لتقوية مهاراته، أو اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع رغبة العامل في المهام التي يرغب فيها مستقبلاً وتسمى (perference managment) دارة التقييم، حيث لا يستطيع الرئيس تسريح العامل بل اعطائه فرصة لتغطية وتطوير احتياجاته المعرفية عن طريق التدريب واذا لم يستطع أن يكتسب تلك المهارات يتم توجيهه الى مهام جديدة له تتماشى مع قدراته ومهاراته.</p> | <p>ماهي طرق التعلم لديكم في الشركة؟</p> |
| <p>نعم نستخدم شبكة الأنترانات مثل برنامج ((SAP)sarper is enterprise)</p> <p>(renource planing software) حيث يمكننا تسجيل ساعات العمل من طرف العامل وتصفح كل المهام المناطة بالعامل، الرواتب الشهرية، التكوينات، وكذلك تسجيل الفواتير والمبيعات وهو مقسم كل حسب مهمة كل مصلحة.</p> | <p>هل تستخدمون شبكة الأنترانات؟</p> |
| <p>نعم توفر الشركة التعلم عن طريق الأنترنت تابع لموقع الشركة حيث يوفر دورس تدريبات إجبارية دوماً مثل اكتساب مهارات الصحة والأمان وتدريبات اختيارية تتمثل في أسئلة مباشرة.</p> | <p>هل تتعلم عن طريق الأنترنت؟</p> |

ملحق رقم (04): يبين شبكة الملاحظة

| التاريخ | الملاحظة |
|------------|--|
| 2018/02/04 | لاحظت أولاً التقسيم الجيد للإدارات والمصالح وكذا اعتماد المكاتب الثلاثية، حيث تتوفر كامل المكاتب على الحواسيب لكل موظف من موظفي المصالح، وكذا توفر كامل المكاتب على وسائل التخزين الالكترونية FLASH DISK، وكذا وسائل التخزين التقليدية كالأرشيف. |
| 2018/02/07 | لاحظت سرعة في أداء العاملين وتمكنهم من استعمال الحواسيب و البرامج بشكل سريع و دقيق نظرا لقلة الأخطاء المرتكبة خاصة في استخراج الفواتير. |
| 2018/02/12 | رغم الترميمات التي تجرى في بناءات المؤسسة إلا أن المكاتب المؤقتة التي تستقبل الزبائن استوعبت كامل طلبات الزبائن نظرا لما لاحظته من كفاءة و سرعة في التعامل مع التطبيقات و الحواسيب. |
| 2018/02/15 | كامل الفواتير والمستندات المستعملة في مختلف المصالح مخزنة وتستخرج بطريقة الكترونية. |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: 1011، ق.ع.ا.ا. 1/1، 2018/2017

تبسة في: / /

إلى السيد: محمد بن جبركة إحصائية

الجزائري فرع تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): محمد حسان

المستوى: ماجستير

التخصص: تنمية موارد بشرية

موضوع البحث: ادارة المعرفة وتأثيرها على جودة الخدمات

ختاما تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

رئيس القسم
HANNACHI Salima
Sous Directeur
Fonctions Support
BOURAS Samir



الأستاذ المشرف

BOURAS Samir

الملاحق

ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 20 جويلية 2016

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة التعليم العالي:

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

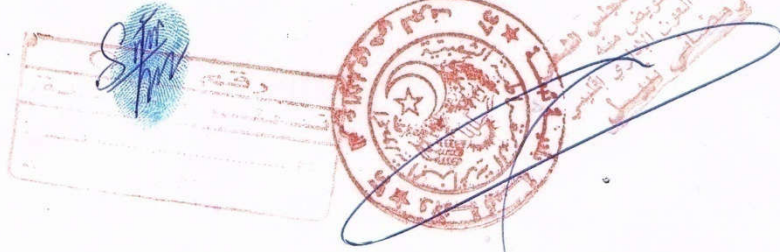
السيد: محمد جيبان... الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالري مابيسين
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2402/2016، والصادرة بتاريخ: 11 أبريل 2016
المسجل بكلية العلوم والتربية قسم علم الاجتماع
و المكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة
دكتوراه)، عنوانها: إعداد وتهيئة طلبة جامعة جردية للمهنة
دراسة ميدانية تجريبية تجزئية تطبيقية

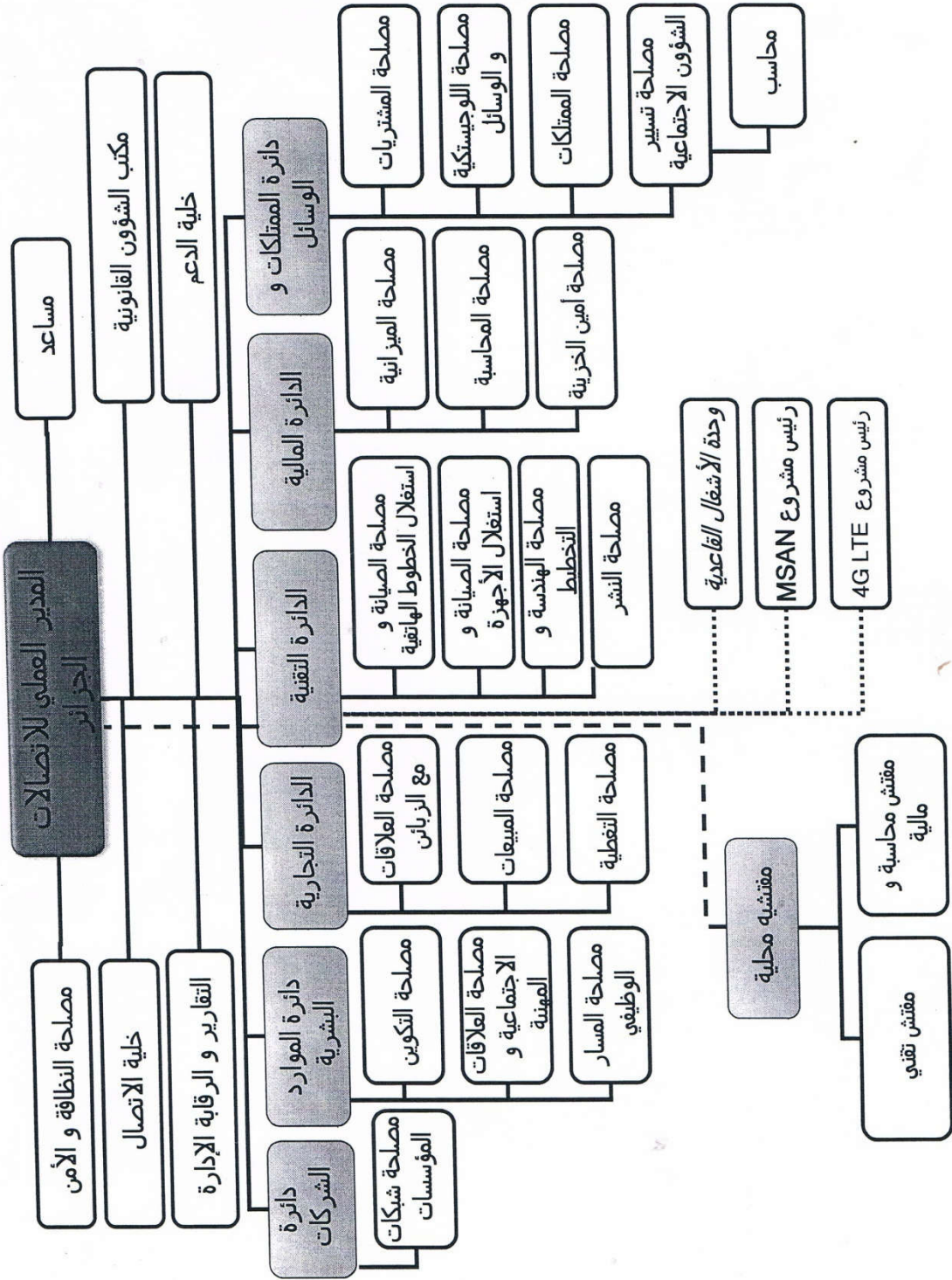
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات
المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

2016

التاريخ:

إمضاء المعني







Adhésion au service E-Payment
(Paiement des recharges ADSL et des factures téléphoniques via le Web)

Nouvelle Adhésion **Modification** **Résiliation**

ADHESION N°.....

Nom : prénom :

Adresse :

Email :

CCP N° : Dé.....

Numéro client Algérie Télécom :

Numéro de Téléphone Fixe :

Numéro de Téléphone Portable :

Sollicite mon adhésion au service **E-Payment** relatif au paiement des recharges **ADSL** et des factures téléphoniques pour les numéros de téléphones suivants (*) et autorise Algérie Poste à prélever les montants de mes paiements de mon compte CCP.

Je m'engage à laisser dans mon compte une provision suffisante pour effectuer ces paiements

Numéro de téléphone 1 :

Numéro de téléphone 2 :

Numéro de téléphone 3 :

Numéro de téléphone 4 :

Ou

Je résilie mon adhésion au service « E-payment » des recharges **ADSL** et des factures de téléphone fixe

Le Chef d'Etablissement



Fait à le.....

Le client

(Lu et accepté)

Pièce d'identité :

Numéro :

Délivrée par :

Le :

(*) Votre propre Numéro de téléphone et quatre (04) autres, au maximum.



Knowledge managements and its impact on service quality

Created by: hassensid65@gmail.com · Your response: ✓ Yes, I'm going

Time

09:00 - 10:00 (Algiers)

Guests

✓ hassensid65

Date

Fri 29 Dec 2017

Where

Kolding Denmark

Description

Dear Hassan,

Thanks for contacting me, I will be happy to talk with you about the subject Knowledge management.

Leading a very technical team and area, I know it is really important to share knowledge to be competitive on the marked.

Med venlig hilsen / Best regards

Lars Bøtker Jensen
Head of SCADA in BA Wind
[cid:image001.gif@01CB0D55.1007F7D0]
BU Offshore Engineering SCADA

Address: Jupitervej 6, 6000 Kolding
M +45 27874927

larsboetker.jensen@vattenfall.com
www.vattenfall.dk





Office 365 | SharePoint

VATTENFALL

Polycom RealPresence Desktop

Sign In

Email:

Next

Cancel

Getting Started

Important Links

- [What to Use with](#)
- [What's Information](#)
- [SharePoint info](#)
- [SharePoint info](#)
- [Permissions in S](#)
- [Manage S on the](#)
- [Starting in Share](#)

Dialpad

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |
| . | 0 | # |

Call

10.48.60.4

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي، ولإختبار فرضيات الدراسة إعتد الباحث على عينة عشوائية طبقية حجمها 60 موظفا بشركة إتصالات الجزائر-تبسة-، وقد إستخدم الباحث لجمع البيانات من الميدان الإستبيان والمقابلة والملاحظة، وأسفرت الدراسة على وجود تأثير دال إحصائيا بين البعد التكنولوجي والملموسية، وتأثير دال إحصائيا بين البعد التنظيمي والإعتمادية. بينما لم يجد الباحث تأثيرا دال إحصائيا لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد (الإستجابة والأمان والعاطفة) لجودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الخدمات، جودة الخدمات

Resumé :

L'étude visait à identifier l'effet de la gestion des connaissances sur la qualité des services. L'approche descriptive a été utilisée pour tester l'hypothèse de l'étude. Le chercheur s'est appuyé sur un échantillon aléatoire de 60 salariés d'Algérie Télécom -Tébessa. Le chercheur a utilisé la collecte de données à partir du questionnaire de terrain, de l'interview et de l'observation. Sur l'existence d'un effet statistiquement significatif entre la dimension technologique réhabilitée, et un effet statistiquement significatif entre la dimension organisationnelle. Alors que le chercheur n'a pas trouvé un impact statistiquement significatif sur les dimensions de la gestion des connaissances sur les dimensions de (réactivité, sécurité et émotion) de la qualité de service.

Les mots clés: La Connaissance, gestion des connaissance, service, qualité de service

Extract :

The study aimed to identify the effect of knowledge management on the quality of services. The descriptive approach was used to test the study hypothesis. The researcher relied on a random sample of 60 employees from Algeria Télécom -Tébessa. The researcher used data collection from the field questionnaire, interview and observation. On the existence of a statistically significant effect between the technological dimension and reliability, and a statistically significant effect between the organizational dimension and the tangibility. While the researcher did not find a statistically significant impact on the dimensions of knowledge management on the dimensions of (responsiveness, security and emotion) service quality .

Key words: knowledge , knowledge management, services, service quality.

