

المنظمة المتعلمة ومظهرات إنتاج قيم إدارة المعرفة، مؤسسة التسيير السياحي  
بتيبازة أنموذجا

The learning organization and the manifestations of the  
production of knowledge management values, the tourism  
management institution in Tipaza as a model

د. عبد القادر جراد

جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر

djerradabelkader2020@gmail.com

د. زروق علي\*

جامعة 8 أفريل تونس، تونس

zerroukkhemis@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2023/05/10 تاريخ القبول: 2023/12/28 تاريخ النشر: 2023/12/31

**Abstract:**

**المخلص:**

This research aims to highlight the importance of knowledge management in organizations and strategies for confronting problems.

Organizational culture has always expressed the nature of the strength or weakness of the organization, whether in its internal environment or at the level of its business environment.

To be able, through the accumulation of these data, to create an organized administrative level that manages and enhances the various acquired knowledge of the learning organization on the basis of harnessing various human, technical and material resources to reach the required effectiveness internally and externally.

**Keywords:** learning organization, organizational culture, communication network, knowledge management, administrative creativity.

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات واستراتيجيات مواجهة المشكلات.

عبرت الثقافة التنظيمية على طبيعة قوة أو ضعف المنظمة، سواء في بيئتها الداخلية أو على مستوى بيئة أعمالها. ويتجسد الواقع التنظيمي البراغماتي من خلال تشكل مجموعة من القواعد المتعلقة بالأطر الإدارية والتسيير الذي يعطي الأولوية في إحداث طفرة نوعية على مستوى شبكة الاتصالات الخاصة بها.

تمكنت الثقافة التنظيمية من خلال تراكم هذه المعطيات من خلق مستوى إداري منظم يتكفل بإدارة مختلف هذه المعارف المكتسبة للمنظمة المتعلمة وتعزيزها على أساس تسخير مختلف الموارد البشرية والفنية والمادية للموصول إلى الفعالية المطلوبة داخليا وخارجيا.

**الكلمات المفتاحية:** منظمة متعلمة، ثقافة تنظيمية، شبكة اتصالات، إدارة المعرفة، إبداع إداري.

\* المؤلف المرسل

## 1- مقدمة

ترتكز إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة على مجموعة من القيم والمعايير التي تتميز بشدة مرونتها والمحافظة على قيمها الأساسية في إطار ما تحاكيه قواعد الثقافة المنظمة المنبثقة عبر الأجيال على التي تتعاقب عليها في شكل يحافظ على نمطية قيمها السائدة وتقبل القيم الوافدة الفعالة في إطار عملية دينامية إيجابية تسعى إلى الوصول إلى التراكمية المعرفية والتجارب التي تمر بها المنظمة وبلورتها في قالب تنظيمي محكم يفعل الرؤية العامة ويحقق الاهداف المختلفة للمنظمة.

كما نالت ظاهرة إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة حيزا وافرا من اهتمامات الخبراء والمختصين في الحقل السوسيوتنظيمي لما لها من أهمية قصوى في المحافظة على بقاء المنظمة والمحافظة على استقرارها في النسق الكلي الذي تمارس فيه نشاطها، ومن بين المحركات الأساسية لإدارة المعرفة طبيعة ثقافة المؤسسة وقيمها السائدة وطرق تعاملها مع القيم الوافدة التي تساعد على فعاليتها في إطار شبكة الاتصالات التي تعمل بها المؤسسة وطبيعة هيكلها التنظيمي الذي يمثل قوة إضافية من خلال درجة المرونة التي يتمتع بها في الاستجابة للمؤثرات الخارجية من بيئة الأعمال أو البيئة الكلية للمنظمة، ومما جاء في السياق يمكن طرح التساؤل العام التالي: هل تسعى المنظمة المتعلمة لإنتاج قيم إدارة المعرفة؟ وللإجابة على هذا التساؤل يمكن افتراض ما يلي: تسعى المنظمة المتعلمة لخلق قيم إدارة المعرفة.

ويمكن أن يتفرع على هذا التساؤل العام ما يلي:

- هل تساهم الثقافة التنظيمية في انتاج قيم الإبداع الإداري؟
- هل لشبكة الاتصال دور في تعزيز انسياب المعارف للمنظمة؟
- ويمكن من خلال هذه التساؤلات الفرعية افتراض ما يلي:
- تساهم الثقافة التنظيمية في انتاج قيم الإبداع الإداري.
- لشبكة الاتصال دور في تعزيز انسياب المعارف للمنظمة.

تبرز هذه الورقة البحثية أهمية إدارة المعرفة في المنظمات على أساس الاهتمام بكل الجزئيات والظروف التي تمر بها المؤسسة واستراتيجيات مواجهة المشكلات بالحلول العلاجية، حيث يشكل الاستفادة من هذا التراكم من استقراء المستقبل والتنبؤ بالحلول الوقائية وهذا بطبيعة الحال يندرج في إطار إدارة المعرفة، لذلك من المهم التطرق إلى الخصائص التي تتفرد بها المنظمات المتعلمة على نظيراتها العادية.

## 2- تحديد مفاهيم الدراسة

من خلال هذه الورقة البحثية تم التطرق إلى قيمة المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بإنتاج القيم المضافة المرتبطة بإدارة المعرفة، وفي سبيل هذه الغاية تسعى إلى تكريس مبادئ تنظيمية محددة ترتبط إلى حد كبير بثقافتها التنظيمية التي تعد المرجعية الأساسية لها ولفاعليتها وكفاءتها لاستيعاب مختلف الرؤى التي يحملها التنظيم الغير رسمي والجماعات الضاغطة ومختلف التيارات السوسيوثقافية .

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم المعاصرة في التنظيم، والذي يرتبط إلى حد كبير مع ما تشكله شبكة الاتصالات الخاصة بالمؤسسة، سواء على مستوى البيئة الداخلية، أو بيئة الأعمال، والبيئة الكلية، لذلك يعد معيار المرونة من أهم المميزات التي تحافظ على تدفق المدخلات وتنظيم

العمليات والمخرجات لها مع حدود النسق وبالتالي المساهم في تلك الانسيابية التي تشكل تراكم حقيقي للمعرفة مما يخلق مناخ يدفع للإبداع والتميز.

**1-2- المنظمة المتعلمة:** المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة ويتصور (Karash 1994) أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون بها في الواقع ويتطلب بناء منظمات التعلم جهودا مستدامة وهادفة بتحقيقها(الحواجرة، 2000، ص 3).

**2-2- الثقافة التنظيمية:** عرف كل من ( McGrath & Quinn) الثقافة التنظيمية على أساس أنها الثقافة هي عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية، وهي تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الانسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد ووصفها(الغالي وإدريس، 2007، ص 320).

**3-2- إدارة المعرفة:** هي الاستغلال الأنسب لمعارف المنظمة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، وذلك بالاعتماد على أساليب البحث عن مصادر المعرفة داخليا أو خارجيا، ليتم تبويبها وترميزها واستغلالها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة لتطبيقها في مختلف نشاطات المنظمة، والمحافظة عليها وتخزينها، لغرض الوصول إلى الإبداع والتميز في العمليات الإدارية(خضير، 2010، ص 134).

**4-2- الإبداع الإداري:** يمثل تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق(الحراشة وآخرون، 2006، ص 249).

**5-2- الاتصال التنظيمي:** عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري ( Alex mucchiell, 2000, p101).

#### 4- إجراءات الدراسة

فيما يتعلق بالجانب الميداني للبحث تم اجراء هذه الدراسة في مجتمع غير متجانس يتألف من مجموعة من الفئات أو الطبقات السوسيو مهنية التي تحتاج إلى خاصية الطبقيّة لجمع البيانات من مختلف الفئات المكونة للعينة وبالتالي الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات على أساس التقنية الخاصة بالاستمارة بمقابلة المبحوثين بما يتوافق مع الاجراءات المنهجية للدراسة.

#### 1-4- حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة، وتعتبر من أقدم المؤسسات السياحية في البلاد، حيث تم تدشينها في العام 1969، وتتألف المؤسسة من مجموعة من المراكز السياحية التابعة لها في تسييرها المالي والبشري كما هو مبرزا في الجدول رقم 1.

وتزامنت الدراسة مع الفترة الممتدة من سبتمبر 2021 إلى غاية مارس 2022، وانقسمت الدراسة على مجموعة من المراحل الزمنية، أخذت وقتا في عملية جمع البيانات من مفردات البحث على أساس تقنية الاستمارة المتعلقة بمقابلة المبحوثين

#### 2-4- المنهج المتبع

يعتبر منهج البحث في الدراسات السوسولوجية حسب اعتقاد العديد من الخبراء والمختصين المصباح والضوء الذي يبين درب الباحث، ومن خلال تماثلات البراديجم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على معايير المنهج الكمي الذي يتيح للباحث الابتعاد نوعا ما على أن يكون عنصرا سلبيا في البحث، تعتمد المرتكزات النظرية، والمفاهيم المرتبطة بالبراديجم الوظيفي على فرضية احتمال وجود حقيقة اجتماعية معينة تحتمل التحليل والدراسة والمناقشة، بما يحقق جملة من النتائج التي تتميز بالموضوعية والمصادقية، من خلال ابتعاد الباحث على ذاتيته السلبية وبالتالي تحقيق الهروب إن صح التعبير أو الانفصال على الذات العارفة، مما يتيح المجال ويحقق أغراض البحث السوسولوجي، بالاعتماد على آلية الاستثمار العقلاني في المعرفة السوسولوجية للباحث أو الدراس والاهتمام بعملية التفسير الحقيقي لمختلف الأسباب والعوامل التي ساهمت في احداث التغيير في طبيعة الحقائق الاجتماعية، الخاضعة للدراسة من أجل الوصول في الأخير إلى خاصية الشمولية وتعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة، بأساليب تخضع لمنطق الكمية والعديدية الاحصائية التي تسعى في الأخير إلى التطابق مع بقية العلوم الأخرى.

ويعطي المنهج الكمي للبحث السوسولوجي جملة من المميزات والخصائص التي تدفعه لكي يكون أكثر موضوعية ومصادقية وموثوقية، من حيث الاعتماد على أدوات إحصائية، وهذا لا يلغي هذه الخصائص في البحوث الأخرى على اختلاف موضوعها وتخصصاته.

#### 3-4- تقنية جمع البيانات

تمثل أداة أو تقنية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة أهم المراحل البحثية في الدراسات السوسولوجية، وباعتبار البحث قيد الدراسة يدخل في حيز علم اجتماع التنظيم، الذي يتناول التنظيمات بالدراسة والتحليل، لأهم الظواهر التنظيمية، وبالنظر إلى أن الدراسة تعتمد على الجانب الكمي في إطار معايير البراديجم الوظيفي، وبالعودة إلى طبيعة ميدان الدراسة، تم الاعتماد على تقنية الاستبيان على أساس مقابلة المبحوثين، بالرغم من المدة الزمنية الطويلة التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مفردات الدراسة باعتبار مقابلة المبحوث ووضعه في حالة ذهنية وعقلية مريحة من أجل أخذ أكبر قدر من المعلومات حول البنود المدرجة في استمارة البحث، عكس التقنية التي تعتمد على توزيع الاستمارات على المبحوثين ومن ثم العودة لجمعها، ففيها العديد من السلبيات التي قد تؤثر على كفاءة البحث ومصادقته، لذلك تم اللجوء إلى تقنية اعطاء الاستمارة في يد المبحوث ومحاولة التقرب منه بشكل ايجابي يجعله عنصرا فعالا في نجاح البحث.

#### 4-4- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة الذي يحتوي على مجتمع البحث في عمال وموظفي وإطارات مؤسسة التسيير السياحي بمحافظة تيبازة، ويتميز هذا المجتمع بالتنوع وعدم التجانس بالنسبة لمفردات الدراسة، بحيث يتألف هذا المجتمع من مجموعة من الفئات السوسيومهنية التي تختلف من حيث جملة من المتغيرات المتعلقة بالسن المستوى الوظيفي، الأقدمية المهنية، المنطقة الجغرافية، الجنس المؤهل العلمي وكل هذه العناصر تجعل منه مجتمعا فريدا لديه خصائص ومميزات خاصة وتتفرع هذه المؤسسة لتشمل أربعة مركبات سياحية يضاف لها المقر الاجتماعي (المديرية العامة) يترأس

هذه المركبات السياحية مدراء، يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات بما يتوافق مع الصلاحيات المخولة لهم من طرف المديرية العامة، ولا يتمتعون بالاستقلالية المالية، التي يتولى مهمتها المدير العام للمؤسسة باعتباره الأمر بالصرف، مع مجلس الإدارة التابع لها.

وتعتبر مؤسسة التسيير السياحي لتبليغ من أهم الهياكل السياحية في الوطن، من خلال تنوع المورد البشري الذي يعمل فيه ويزاول نشاطه به، بحيث يمكن عرض هذه الإحصائيات الخاصة بالمورد البشري حسب مختلف الفئات المهنية المكونة لهذه المؤسسة (حسب إحصائيات سبتمبر 2022).

وتتوزع مفردات مجتمع الدراسة على أربعة مركبات كما سبق الإشارة إليه، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

**جدول رقم 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل.**

مكان العمل	إطارات	أعوان التحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
المديرية العامة	13	06	02	21
المركب السياحي القرية	35	48	80	163
مركب القرن الذهبي	19	33	52	104
مركز ماتاريس	20	28	75	123
مركز البلج	05	05	11	21
المجموع	92	120	220	432

المصدر: مديرية إدارة الموارد البشرية والتكوين لسنة 2022

**5- عرض وتحليل النتائج**

**1-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى**

**جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السيسيو المهنية.**

التوزيع	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	55	50.92
عون تحكم	32	29.62
إطار	21	19.44
المجموع	108	100

من القراءة الجدولية فأغلب أفراد العينة هم من أعوان التنفيذ بنسبة 20.92%، يليها فئة أعوان التحكم بنسبة 29.62%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 19.44% .

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية و انتاج قيم الإبداع الإداري

جدول رقم 3: الرئيس النموذج للإنجاز وعلاقته بالفئة السيوسيو مهنية.

المجموع		الرئيس النموذج الإيجابي وعلاقته بالفئة السيوسيو مهنية							
		لا يمثل		أحيانا		دائما			
%	تك	%	تك	%	تك	%	تك		
100	55	74.54	41	16.36	09	09.09	05	إطارات	الفئة السيوسيو مهنية
100	38	26.31	10	39.47	15	34.21	13	عون تحكم	
100	15	06.66	01	00.00	00	93.33	14	عون تنفيذ	
100	108	48.14	52	22.22	24	29.62	32	المجموع	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب باعتبار الرئيس السلمي لا يمثل النموذج الإيجابي في العمل بنسبة 48.14%، يليه الرأي الذي يعتقد بأن الرئيس السلمي دائما النموذج الإيجابي بنسبة 29.62%، وأخيرا الرأي الذي يعتبر أن رئيس العمل أحيانا النموذج الإيجابي في العمل بنسبة 22.22%.

وعلى مستوى القراءة الرقمية الجزئية للنتائج فإن الفئة الغالبة في الرأي المتعلق بأن رئيس العمل لا يمثل شيء هي فئة الإطارات بنسبة 74.54%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 26.31%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.66%.

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بكون رئيس العمل يمثل النموذج دائما في العمل، ففيه فئة أعوان التحكم التي تمثل النسبة الغالبة بمعدل 93.33%، تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة 34.21%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 09.09%.

وأخيرا الرأي المتعلق بكون رئيس العمل يمثل أحيانا النموذج الإيجابي، وفيه فئة أعوان التحكم كفئة غالبية بنسبة 39.47%، تليها فئة الإطارات بنسبة 16.36% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 00.00%.

جدول رقم 4: توفر المناخ التنظيمي للتميز بالعمل وعلاقتها بالمؤهل العلمي.

المجموع		المناخ التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي وعلاقته بالفئة السيوسيو مهنية.					
		لا		نعم			
%	تك	%	تك	%	تك		
50.93	55	57.14	52	17.64	03	عون تنفيذ	الفئة السيوسيو مهنية
29.63	32	43.95	20	70.58	12	عون تحكم	
19.40	21	20.87	19	11.76	02	إطار	
100,0	108	84.25	91	15.74	17	المجموع	

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بأن المناخ التنظيمي السائد لا يحقق الأمن الوظيفي بنسبة 84.25% من مجموع أفراد عينة البحث ، أما نسبة 15.74% من مجموع أفراد العينة تعتقد أن هذا المناخ التنظيمي السائد يحقق الأمن الوظيفي.

أما على مستوى القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول فنلاحظ أن فئة أعوان التنفيذ في الرأي الذي يعتقد بأن المناخ التنظيمي السائد لا يحقق الأمن الوظيفي هي الفئة الغالبة بنسبة 57.14%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 43.95%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 20.78%، وفي الجهة المقابلة التي يعتقد المبحوثين فيها أن المناخ التنظيمي السائد يحقق الأمن الوظيفي، فيها فئة أعوان التحكم كفئة غالبة بنسبة 70.58%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.64% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 11.76% منهم.

## 2-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

المحور الثالث: دور شبكة الاتصال في انسياب المعارف للمنظمة

جدول رقم 5: وصول معلومات العمل وعلاقتها بالفئة السيوسيو مهنية.

المجموع	وصول المعلومة في الوقت المحدد.								
	لا تصل		تصل أحيانا		تصل دائما				
	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	
50.93	52	69.23	45	26.26	08	15.38	02	عون تنفيذ	الفئة السيو سيومها نية
29.63	32	27.69	18	33.33	10	30.76	04	عون تحكم	
19.40	21	03.07	02	40.00	12	53.84	07	إطار	
100,0	108	60.18	65	27.77	30	12.03	13	المجموع	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه لا يتم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد بنسبة 60.18% من مجموع أفراد العينة، في حين يرى 27.77% منهم أنه تصل المعلومات المتعلقة بالعمل أحيانا، أما نسبة 12.03% من مجموع أفراد العينة تعتقد أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصل بصفة دائمة وفي الوقت المحدد.

أما على مستوى القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 69.23% من فئة أعوان التحكم التي ترى أنه لا يتم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد، تليها نسبة 27.69% من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة 03.07% من فئة الإطارات، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرحب أنه تصل المعلومات المتعلقة بالعمل أحيانا فالفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة 40.00%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 33.33% وفي الأخير نسبة 26.26% من فئة أعوان التنفيذ، ويقابلها الرأي المتعلق أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصل بصفة دائمة وفي الوقت المحدد، فنجد الفئة الغالبة فيه هي فئة الإطارات بنسبة 53.84%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30.67% وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%.

جدول رقم 6: أهمية الفترات التكوينية في تغيير نمط السلوك السائد

المجموع	أثر الفترات التكوينية في تغيير نمط السلوك السائد وعلاقته بالفئة السوسيو مهنية						المستوى الوظيفي
	لا		نعم		عون تنفيذ	عون تحكم	
	%	تك	%	تك			
50.93	55	67.14	47	21.05	08	إطار	المجموع
29.63	32	25.71	18	36.84	14		
19.40	21	07.14	5	53.33	16		
100,0	108	64.81	70.	35.18.	38		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعدم تأثير الفترات التكوينية في تغيير نمط السلوك وتحسين جودة الخدمة بنسبة 64.81% من مجموع أفراد عينة البحث، أما نسبة 35.18% من مجموع أفراد العينة تعتقد أن الفترات التكوينية تؤثر في تغيير نمط السلوك وتحسين جودة الخدمة.

أما على مستوى القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول فنجد أن فئة أعوان التنفيذ في الرأي الذي يعتقد بعدم تأثير الفترات التكوينية في تغيير نمط السلوك وتحسين جودة الخدمة هي الفئة الغالبة بنسبة 67.14%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 25.71%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 07.14%، وفي الجهة المقابلة التي يعتقد المبحوثين أن الفترات التكوينية تؤثر في تغيير نمط السلوك وتحسين جودة الخدمة، فيها فئة الإطارات كغالب بنسبة 53.33%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.84% وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21.05% من مجموع مبحوثين هذا الرأي.

جدول رقم 7: اعتماد سياسة التحفيز لتحسين أداء العمل وعلاقته بالفئة السوسيو مهنية.

المجموع	تحفيز الإدارة العليا لتحسين الأداء في العمل.						المستوى الوظيفي
	لا		نعم		عون تنفيذ	عون تحكم	
	%	تك	%	تك			
50.93	55	58.62	51	19.04	04	إطار	المجموع
29.63	32	28.73	25	33.33	07		
19.40	21	12.64	11	47.61	10		
100,0	108	80.55	87	19.44	21		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعدم تحفيز الإدارة العليا لتحسين الأداء في العمل بنسبة 80.55% من مجموع أفراد عينة البحث، أما نسبة 19.44% من مجموع أفراد العينة تعتقد أن الإدارة العليا تعمل على تحفيز العاملين لتحسين الأداء في العمل

أما على مستوى القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول فنجد أن فئة أعوان التنفيذ في الرأي الذي يعتقد بعدم تحفيز الإدارة العليا لتحسين الأداء في العمل بنسبة 58.62%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 28.73%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 12.64%، وفي الجهة المقابلة التي يعتقد المبحوثين فيها أن الإدارة العليا تعمل على تحفيز العاملين لتحسين الأداء في العمل، فيها فئة الإطارات كفئة غالبية بنسبة 47.61%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 33.33% وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19.04% من مجموع مبحوثين هذا الرأي.

## 6- مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان البحث، وهي مكونة من 25 بند، مقسمة على ثلاثة محاور أساسية، تمت فيهما معالجة الفرضيتين الأولى والثانية مع البيانات العامة على أساس العينة الطبقية، كما أوضحنا في البندين المتعلقين بالمحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية وإنتاج قيم الإبداع الإداري، وثلاثة بنود في المحور الثالث المتعلق دور شبكة الاتصال في انسياب المعارف للمنظمة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة السوسيو تنظيمية إلى أهم النتائج التالية:

➤ عدم رضا الإطارات برؤسائهم الحاليين في العمل، باعتبار كفاءتهم ومؤهلاتهم تعطيهم الأولوية والأحقية في شغل هذه المناصب العليا مما يشكل إحدى معوقات الفعالية والانسجام، والوصول لمرحلة الاستقطاب الإيجابي للمورد البشري، مثلما يؤكد إبراهيم ما سلوا في سلم الحاجات بالوصول لمرحلة تقدير وتحقيق الذات، وهذا في حد ذاته تحديا خطيرا للقيادة الإدارية وتهديدا برحيل هذه الكفاءات، وهذا الزيف سيؤثر سلبا على مستقبلها؛

➤ غياب الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

كما يلعب المناخ التنظيمي دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه، سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها، وحتى شبكة الاتصالات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى.

➤ النقص الواضح على مستوى شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والتي لا تساعد على تطوير العمل من خلال عدم كفاءتها ومرونتها بالشكل الذي يضمن وصول هذه المعلومات في الوقت والزمن المحدد باعتبار معيار الزمن من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا ما يخلق مناخ متقلب يتميز بسيطرة مجموعة أو جماعة على مصادر المعلومات من دون جماعة أخرى، وهذا ما يعطيهم القوة والسلطة التنظيمية على البقية، من شأنه خلق خلل واضح على مستوى الأنساق الفرعية وبالتالي النسق الكلي في إطار عملية التنسيق والتعاون التي تحافظ

على توازن النسق الكلي واستمراره في المحيط التنظيمي بشكل يضمن أداء الخدمة في أفضل الظروف وبالراحة التي تساعد على اتمامها في أوقاتها الأصلية.

يشكل عدم وصول المعلومات في وقتها بشكل دائم ومتقطع إحدى الرهانات والتحديات الكبيرة التي تقع على عاتق شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال عدم ضمان سيرورة المعلومة بالشكل الصحيح من المصدر إلى الهدف، وهذا ما يشكل عبئا ماليا وماديا على المؤسسة من جهة ومن ناحية أخرى يعبر على عدم الاهتمام بهذا البعد المهم الذي يتطلب أكثر استعداد وتخطيط من طرف القيادة الإدارية، كون المعلومة حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة تكتسي أهمية محورية لضمان عمليات التفاعل الداخلي والخارجي مع المحيط بصفة مستمرة للتكيف مع مختلف المتغيرات التي تميز هذه البيئة والتوصل إلى التشخيص الصحيح لنقاط التهديد والخطر ومن ثم تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها منها بصفة علمية ومنظمة تعتمد على التخطيط الموجه للاندماج مع مختلف التغيرات المحتملة وغير المحتملة في بيئة المؤسسة.

كما يعتبر عدم وضوح المعلومات من المصدر في إطار البيئة الداخلية للمؤسسة إحدى العوامل التي تضاعف من هامش الوقوع في الخطأ وبالتالي زيادة التكاليف المادية والتقنية والفنية وحتى المتعلقة بالجانب اللوجستي لأن الدقة والوضوح غير متوفرين غالبا كشرطين محوريين في العملية الاتصالية ضمن شبكة الاتصالات التابعة للمؤسسة وفي التوقيت المناسب لصلاحيات هذه المعلومات القابلة للاستخدام، بعد عمليات التحويل والتبويب التي تشهدها البيانات المرمزة والشفرة.

عدم فاعلية الفترات التكوينية في تقديم القيمة المضافة المنتظرة منها خاصة فيما يتعلق بتحقيق عملية الانتقال من وضعية معينة إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية بتغيير وتبديل الأنماط السلبية التي تؤثر في سير العمل والعلاقات المهنية السائدة على مستوى المؤسسة وتبني واعتماد أخرى جديدة تم تلقينها بأسلوب فعال أدت إلى إبراز أثرها في جودة العمل ومستوى قدرتها على التكيف والاندماج مع مختلف المتغيرات.

ومما يسجل كذلك نقص عملية تأثير هذه البرامج التكوينية على مستوى الأداء الوظيفي بالمقارن مع الأداء السابق لهذه الفترة، وهذا ما يجعلها غير منظمة لغياب التنبؤ والتحليل والتخطيط الخاص ببرامج ومخططات التكوين دون اللجوء إلى عملية التلقين على أساس التعلم بأسلوب المحاولة والخطأ، لأن التكوين في حقيقته هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تتلازم مع المردود البشري منذ بدء العلاقة المهنية مع المؤسسة حتى نهايتها لديها ضوابط، أهداف دقيقة ومجددة في إطار تكاليفها وأساليب اجراءها لذا فتعتبر وسيلة من أجل الوصول إلى غاية معينة تتعلق أساسا في الانتقال من نمط معين إلى نمط أكثر قوة وفعالية.

وعليه فالعملية التكوينية التي تخلوا من هذه المعايير الملازمة لها كما هو الحال في هذه المؤسسة والتي تفقد إلى الموضوعية والدقة في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما يتوقعه العملاء والزبائن منها في إطار أن الفرد العامل هو محور العملية التكوينية لذا يجب تحقيق هذه الغاية لوصول إلى التحكم في هذه المتغيرات بصفة دقيقة من خلال وضع قواعد لها تعتمد بالأساس على تحسيس المتكويين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وضرورة الاستفادة من تكوينهم بأقصى درجة مع توفير المناخ التنظيمي المادي والمعنوي الذي يسهل عليهم تطبيق هذه المعارف والمكتسبات بأفضل الطرق الممكنة وتشمل هذه المسؤولية كذلك ما يتعلق بجانب استشارة المستفيدين في البرامج التي سيتم تكوينهم عليها لتحقيق رضاهم وبالتالي تكون العملية في البداية خالية من الشوائب أو العراقيل الضمنية التي يمكن أن تنتج آثار بعدية سلبية على مستوى تغيير أنماط العمل أو السلوكيات المتعلقة في أماكن تأدية المهام بين الأفراد العاملين.

➤ بروز العلاقة العضوية بين الكفاءة في أداء المهام ودرجات التحفيز الذي توفره الإدارة العليا من خلال الجانبين المادي والمعنوي، كما لم يسجل أي تحسن أو تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في التعامل مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من خلال بقاء سلوكيات اللانضباط والالتكالية المفرطة في العمل والتسرع في الأداء وغياب الدقة اللازمة في ذلك. هذا ما ترجمته مجمل الخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنويا على مستوى التكاليف الإضافية التي تقع على عاتقها وهي بمثابة خسائر تحسب عليها وتزيد من تعقيد الأمور لعدم توفير المناخ الملائم والمفتوح للعمل بما يتناسب وموضوع نشاطها، وزيادة تعاضم قوة التنظيمات الغير رسمية في استقطاب أكبر قدر من الأتباع. لذلك فإن غياب المقومات التي تضعها وتهيئها الإدارة العليا في المؤسسة بغرض تحريك وتفعيل القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين، مما يزيد في سرعة الاستجابة لجميع المتغيرات المتعلقة بالعمل، ويضعف من عوامل الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة مع اشباع جميع احتياجاته المختلفة، وإتباع سلوك معين ينتج القدرة على التعامل مع مختلف الوضعيات الوظيفية في العمل وتغفل الإدارة.

هنالك علاقة وطيدة بين معدلات التحفيز المتعلقة بالموارد البشري وكمية ومعدل الأداء المرغوب أنجاهه في إطار التحسين المستمر لجودة المنتوجات والخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي ضمان الميزة التنافسية في السوق وترقيتها إلى أرقى المراكز. هذا ما يزيد من قوة الترابط والتساند والتعاون بين الأتباع فيما بينهم ومع السلطة الإدارية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة بينهم للتقليل من حدة الصراعات التي يمكن أن تنتج من خلال غياب مقومات العدالة التوزيعية.

## - خاتمة

تغير في عصر عولمة الأفكار التصور التقليدي للمنظمة ، بل واتسع ليشمل مفهوم الجودة الشاملة باعتبارها المحرك الأساسي والرئيسي لريادة الأعمال حيث تسعى المنظمات المتعلمة لكسب الرهان اتجاه جملة التحديات التي تفرضها البيئة التنظيمية المحيطة بالمنظمة، غير أنه لا بد لها من الاهتمام بصانع القيمة المضافة ولفكر إدارة المعرفة، وهو المورد البشري وسبل استيعاب انظاراته في سبيل ابعاله للإبداع والتميز في إطار شبكة اتصالية منظمة تسعى لاستقطاب المدخلات التي تحتاجها المنظمة لتعزيز مقدراتها وتعظيم عوائدها بما يحقق غاياتها المتوسطة والبعيدة ضمن رؤية استراتيجية بعيدة المدى.

ما زالت مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة بعيدة على مقومات المنظمة المتعلمة التي تستغل كل مواردها الاستغلال العقلاني، وهذا للأسف ما تحتاجه هذه المؤسسة بالتركيز خاصة على الإطارات المهمشة التي تمتلك المؤهلات لتقديم القيمة المضافة من أجل الاستقرار في السوق، لأن العمل السياحي يشهد ديناميكية سريعة في الجزائر، مما عزز حركية القطاع الخاص، لذلك تحتاج المؤسسة إلى إعادة هسة عملياتها الإدارية وفق ما تقتضيه متطلبات سوق العمل.

إن ما تحتاجه منظمة الأعمال اليوم من موارد وامكانيات تزيد من كفاءتها وفعاليتها يختلف على الماضي، من خلال مجموعة من المتغيرات البيئية التي فرضت واقعا تنظيميا جديدا مختلفا يتميز بالمرونة الشديدة والتبدل الكبير في مختلف المعطيات بفعل التغيير المستمر التي تعرفه بيئة المنظمة، الأمر الذي يجعلها في يقظة مستمر من خلال اعتماد جملة من الاستراتيجيات الجيدة التي تدخل في حيز منظمات المعرفة، وبالاعتماد على أساليب كمية تساعد على اقتناص الفرص المتاحة واكتشاف أغلب التهديدات التي يمكن أن تواجهها في الحاضر والمستقبل للتعامل الايجابي والعقلاني معها بما يجعلها تستوعب كل هذه المخاطر، بالإضافة طبعا إلى نقاط القوة والضعف

الداخلية التي تجلها تعمل على وضع البرامج والخطط الوقائية التي تتناسب مع مختلف الوضعيات التنظيمية في المستقبل.

### - قائمة المراجع

- الحواجرة، كامل محمد. (2000). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28.
- الغالبي، طاهر محسن منصور. وإدريس، وائل صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خضير، كاظم حمود. (2010). منظمة المعرفة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، الحراشنة وآخرون. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، (2)3، ص ص 240-266.
- Alex mucchielli,. (2010). *la nouvelle communication Armand colin Her paris.*
- مديرية إدارة الموارد البشرية والتكوين، إحصاءات سنة 2022.