

رفع الأداء العام في المؤسسات بالمعرفة وأنظمة المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية

Raising the general performance in institutions with knowledge and information systems
to achieve competitive advantage

ناصرى نفيسة

جامعة طاهري محمد بشار – الجزائر

Nasri.nafisa@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/05/10

علالي مخطار

جامعة طاهري محمد بشار – الجزائر

Allali_mokhtar_dg@yahoo.fr

تاريخ القبول للنشر: 2022/04/30

تاريخ الاستلام: 2022/02/24

ملخص:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تحولات عميقة في ظل المنافسة القوية للتحكم في الأسواق حسب الخدمات أو المنتجات المقدمة من طرفها، حيث أن المنافسة لم تبق تقليدية بحسب نوع المنتج بل أصبحت منافسة في عالم المعرفة والمعلومات وكيفية تسييرها، ذلك لأن المعلومة تبلورها المؤسسات الاقتصادية في وحداتها إلى خلق معارف جيدة تخلصها من ميزات المنافس وتعطيها مراكز في الأسواق بناء على تلك المعلومات سواء تعلق برغبات وحاجات الزبائن لتحقيق المنافع أو للتغلغل في الأسواق، أو لإبعاد المنافس ومفاجأته بجديد المنتجات أو الخدمات، لتحسين مكانتها والتحكم في الأسواق ورفع الأداء وتحقيق الريادة.

الكلمات المفتاحية: الأداء- المعرفة- المعلومة- المؤسسات، كوفيد-19.

تصنيف JEL: D8033, L22.

Abstract:

Long live economic institution today ; deep transformation in light of the strong competition to control the markets According to the services or products offered by it As the competition did not remain traditional according to the type of product ; but rather became a competition in the world of knowledge and information and how to manage it ; because the information crystallized by the economic institutions in their units to create good knowledge that rids them of the advantages of competitors ; it give them positions in the markets based on that information ; whether it is related to the desires and needs of customers to achieve benefits or to penetrate the markets ; or to keep the competitor away and surprise him with new products or service ; to improve its position ; control the markets ; raise performance and achieve leadership .

Key words : Performance ;knowledge ;information ;institution ; Covid-19 .

Jel Classification Codes:L22, D8033.

إن الهدف الحقيقي الذي تسعى إليه كل المؤسسات هو تحقيق أداء متفوق ومتميز عن المنافسين سواء تعلق بالأداء على مستوى النشاطات أو أداء على مستوى الأفراد، وذلك بناء على العلاقة بين كمية المدخلات مع كمية المخرجات، هذا الأمر مرتبط أساسا بالتغيرات الاستراتيجية، وتأثيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الاقتصادية، الى جانب التداعيات الحالية ومستجدات جائحة كوفيد-19 التي تمثل إحدى المعطيات التي لم يتطرق لها الاقتصاديين من قبل باعتبارها وباء صحيا أثر في الجانب الاقتصادي بقوة ، و كانت تداعياتها سريعة التأثير والتغير في عالم تسيطر عليه المعلومة وقوة الاتصالات، ولذلك برزت المعرفة في هذه المرحلة كنقطة فاصلة في المنافسة .

فقد شهد العالم تسارع رقمنة العديد من الشركات والخدمات، مثل أنظمة العمل عن تقنية الفيديو مكان العمل وخارجه والحصول على الرعاية الصحية والتعليم والسلع والخدمات الأساسية، بعدما أثبتت جائحة كوفيد-19 غير المسبوقة الدور الحيوي الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية لاتصالات التكنولوجيا من أجل الاستجابة الفورية وتبادل أفضل الممارسات بشأن التعاون الرقمي خلال الجائحة وكيف تناولت بعض البلدان فجوة إدارة المعرفة الرقمية لاسيما في استخدام أدوات الصحة الالكترونية الجديدة وكيف دعمت الحوسبة السحابية التصدي لجائحة كوفيد-19 ومواكبة المشهد الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وأمام محيط يتغير بسرعة فائقة ومؤسسات تسعى إلى رفع أداؤها، سيطرت المعلومة بفضل القدرة على الإبداع والابتكار والتكنولوجيا ، بثمين المعرفة ، واصبحت الركيزة الأساسية للأداء التنظيمي وهكذا فرضت المعلومة على كل الأطر والمصالح واقعا متجددا ، رغم قلة المهتمين بتلك التغيرات التي يرونها تحصيليا حاصلًا وهي محددا أساسيا لترقية العمل الحضاري في كل البحوث ودليل دقة النتائج ، رغم تداعيات جائحة كوفيد-19 على المجال العلمي والمعرفي مما أثر سلبا على دوران المعلومة والرفع من قيمة المعرفة باعتبار الجائحة كانت مفاجئة لغالبية سكان المعمورة.

كشف التفشي السريع الواسع لفيروس كوفيد-19 حقيقة الأوضاع المزرية التي يعيشها سكان العالم، كما أظهر زيف وهشاشة ما تم ترويجه خلال العقود الأخيرة حول قدرة التطور العلمي والطبي على توفير الرفاهية للبشر، إذ كانت الدول الأكثر رفاهية هي الأكثر تضررها ونسب الاصابات التي تجاوزت بسبب هذا الفيروس الفتاك 60 مليونًا في العالم وبلغ عدد الوفيات أكثر من مليون شخص حتى الآن، لذا كان لزاما على المؤسسات في ظل الجائحة أن تعرف كيف تجمع المعلومات وتجد طريقها وسط هذه الكتلة المتزايدة التي يدعمها وسائل الاتصال من انترنت، قواعد المعطيات، الأقمار الصناعية، الهواتف النقالة والتلفزة الرقمية ، وتسارع الأحداث وتأثيرات الوباء على العالم كله، لاسيما بتوقف السفر والرحلات والتبادلات التجارية ، والتنقلات المختلفة ، فالمؤسسة مجبرة على امتصاص الكم الهائل من المعلومات والمعارف في المستجدات والتحولت الحالية مع وضع دراسات استشرافية للمستقبل مع التركيز على التعلم الدائم واستقطاب المعارف المختلفة ، ورغم اكتشاف أنواع من اللقاح كما يعلم الجميع إلا أن الفيروس يواصل الانتشار في مرحلة جديدة تبدو أقل فتكًا، إلا أنها أكثر إنتشارًا وتحورا وهذا ما يؤكد ضرورة تطوير المعارف واكتساب المعلومة في أي مؤسسة وموقع فيها حتى يكون ذلك الزاد مخفضا للكارثة التي ضربت حتى القطاع الصحي المتعلق بالمعارف الطبية التي كانت تقليدية وكشف الفيروس أنها غير جاهزة للتصدي له في أي بلد حول العالم، مما أثر سلبا على الاقتصاد الذي تواصل تدهوره، بسبب الوباء والمعلومة السلبية التي تبعته، رغم أن غالبية دول العالم ترفض العودة إلى الإغلاق الشامل، وعل إدارة المعرفة بعد أن ظهر جلياً أن التعلم عن بعد ليس وسيلة بديلة، حتى في الدول الغنية، ذلك لأن المعرفة تتطلب التجربة

والحضور المباشر في إدارة المعرفة، تهدف هذه الورقة البحثية للإجابة على الإشكالية الجوهرية التالية: هل تمكنت الجهود المبذولة من طرف الدول النامية في الوصول الى طرق أكثر دقة وتطورا في استخدام المعلومة على مستوى مؤسساتها وهيكلها الادارية للوصول الى تحكم فعلي في ادارتها للمعرفة؟

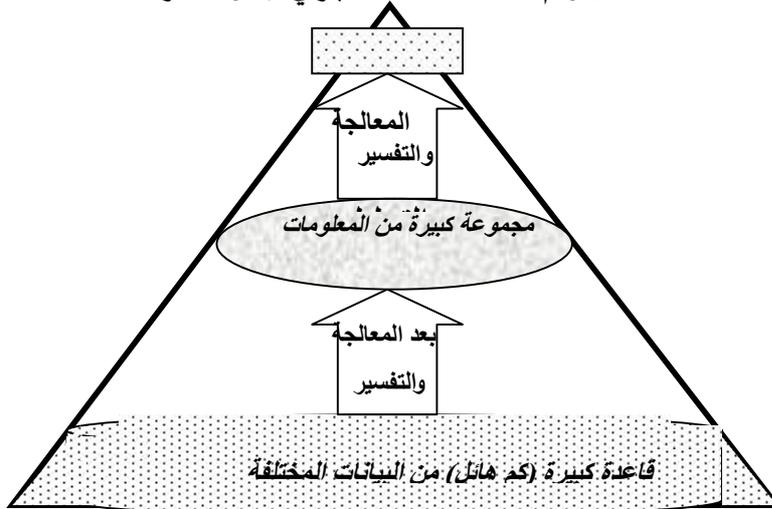
2. إدارة المعرفة

لكي يمكن استخدام المعرفة في الاغراض العملية للمؤسسة والافادة منها لا بد من إدارة هذه المعرفة، ولا يوجد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة المعرفة، اذ تعني إدارة المعرفة أشياء مختلفة حسب الطبيعة المختلفة لمنظمات الأعمال واتجاهات الباحثين . وقد قدم لها المكاتب تعاريف عديدة كلاحسب اختصاصه، وبشكل عام يمكن القول ان إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات ، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم.

❖ المعرفة هي مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد. ولتحقيق الاستفادة من هذه المعرفة لا بد من إدارتها.

❖ مفهوم المعرفة: يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه " أو " مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة "2، اما إصطلاحا فقد عرفت على أنها: "منتوج التفسير والترجمة والتحليل الانساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة " ، وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وإبتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الاعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة "1 فالمعرفة إذا هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): المخطط الهرمي لإدارة المعرفة



أن المصدر: من إعداد الباحثان

اتضح من خلال المخطط المعرفة ماهي إلا منتوج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة وتفسير وتحليل وترجمة ثم تجسيد كم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة؛ فهي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات

والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بها الافراد أو المؤسسات و...؛ ومع ذلك فإن هذا المنتوج قد يكون

خاصا محتكرا من قبل صاحبه أو متروك هكذا للإستفادة العامة وعلى هذا الأساس تقسم المعرفة إلى نوعان:

❖ **معرفة خاصة:** أو معرفة ضمنية ويقصد بها ما هو محتكر ومخزن لدى الفرد وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو في ذاتي؛ وتمتاز بعدم سهولة إنتقالها أو تحويلها للآخرين كما قد لا تكون مجانية في إنتقالها.

❖ **معرفة عامة:** أو معرفة ظاهرة ويقصد بها ما هو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشرية والأرشيف وما شابه وهذا النوع يمتاز بسهولة إنتقاله أو تحويله للآخرين وبمجانية الإنتقال عموما ، حيث يقصد بإدارة المعرفة داخل المؤسسة: " إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو إستخدامها لتحقيق مردود إقتصادي ملموس " ؛ أي إدارة نتائج البحوث والدراسات والمعارف وإستخدامها بما يحقق فوائد مباشرة تعود على المؤسسة في شكل مزايا تنافسية أو مزايا مادية. والمعرفة بالنسبة للمؤسسة هي: نتائج البحوث والدراسات التي تنجز داخل المؤسسة والتي تطور أو تستعمل الإقتراحات أو الأفكار التي تتولد من العاملين؛ أو ما يقدم للمؤسسة من مخترعين خارجيين.

وفي كلا الحالتين يقوم قسم إدارة المعرفة بالمؤسسة في آن واحد بـ:

- جمع أفكار وإقتراحات العاملين من خلال صندوق الإقتراحات أو بالإتصال المباشر.
- وبالمقابل يعمل مفتحا على تلقي وتسجيل إبداعات وإختراعات الباحثين من خلال عقود مشاركة أو بمكافآت أو بإستخدام مزايا ومنافع مغرية تتناسب والفائدة المرجوة على المؤسسة.
- ويتم تنظيم وإدارة قسم إدارة المعرفة تبعا للسياسة المعتمدة داخل المؤسسة أو تبعا للأهداف المرادة أو تبعا لدرجة التقنية المتوفرة أو تبعا للتخصص ...، فنجد مثلا:

أن الأعمال داخل هذا القسم قد توزع تبعا لـ: الأهداف أو الجهود حسب السلعة أو المشكلات أو العمليات؛ كأن تختص وحدة بحث في دراسة وتطوير المواد الأولية، وتختص وحدة بحث أخرى في إدخال التحسينات على السلعة، وتختص وحدة بحث ثالثة في إدارة سلعة جديدة، أو بالتخصص كأن تختص الأولى في مجال الفيزياء والثانية في مجال الكيمياء .. وغيرها ولهذا كيف ما كانت قاعدة تنظيم قسم إدارة أو إدارة المعرفة يبقى لمسؤول كل قسم الدور الرئيسي في إقتراح سياسة المؤسسة في مجال الإبداع والتطوير وبذلك فهو يعمل في حدود صلاحياته على:

- تجميع وتصنيف وتخزين مختلف نتائج البحوث والدراسات والإبتكارات.
- توفير ما يساعد على تحقيق المناقشات الدورية بين الباحثين وغيرهم والمقترحين وبالتالي ضمان نقل وتبادل المعلومات والمعارف بينهم خدمة لهدف المؤسسة الإستراتيجي.
- تقديم النتائج للمسؤولين من أجل التجسيد والتنفيذ.

ونشير مع التأكيد أن قسم إدارة المعرفة لا يستطيع أن ينجز ما هو محدد له إلا بالتنسيق مع باقي أقسام المؤسسة من هندسة وإدارة ومحاسبة ومالية ومبيعات و...، من منطلق أنه لا يكفي أن تتم عملية الإختراع أو الإبداع أو إدخال التحسينات...، وإنما يجب البحث والتأكد أن هذه السلعة المحسنة أو الجديدة سوف تباع ويكون لها مردود تنافسي يخدم مصلحة المؤسسة. ولهذا يعد الاستثمار في المعرفة وإعداد العقول وتنويرها من أفضل ما يمكن إعداده للمستقبل، خاصة بعد تأثير جائحة كوفيد-19 على الحياة العامة للبشر، ويمثل نقل المعرفة وإدراجها وتطويرها وإستخدامها وتوظيفها لتنمية الشعوب عنصرا أساسيا لتقدم الإنسانية ورقمها في ظل المستجدات لاسيما ما أفرزته تداعيات الوباء الصحي، وحتى تحصل الاستفادة الكاملة من مجتمعات المعلومات والمعرفة ينبغي أن تتوفر لكل فرد فيها، بغض النظر عن عمره أو جنسه أو

وضعيته الاجتماعية أو انتمائه الجغرافي، قدر عال من المهارة والذكاء في تطوير الموارد البشرية وتشجيع البحث العلمي بهدف تعزيز القدرة التنافسية ومواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف القطاعات لما أصبحت تتطلبه أنشطتها من طرق حديثة أساسها تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال ولهذا اختلفت الآراء ويعتقد البعض أن العالم سيكون أفضل بعد انتهاء الأزمة الوبائية، أو عند التأكد من فعالية اللقاح، أو مدى علاج المصابين بسرعة دون مخلفات أو تفاعلات جديدة، لكن الواقع ليس ورديا إلى هذا الحد، لأن القاء نظرة سريعة على التاريخ الحديث للبشر تكشف أنه بعد كل كارثة كبرى لا تتحسن أوضاع سكان الأرض كثيرا، ربما تتغير موازين القوى فقط. إن الأداء الإجمالي للمؤسسة يعتمد بصورة كبيرة على الاستعمال الجيد والمميز للمعارف الضمنية والواضحة للموارد البشرية حيث يمكن توظيف هذه المعارف عن طريق أسلوب إداري مناسب مع الأخذ بعين الاعتبار الحالات الاستثنائية مثل وباء كوفيد-19 الذي فاجأ العالم كله، إلا أن غالبية العلماء لم يتوقعوا تلك الصدمات، (Kechad.R, 2004)

الشكل رقم(02)تمثيل العلاقة بين الأداء الإجمالي للمؤسسة وعجز(نقص) المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين لنا الشكل أن العجز في المعرفة إلى جانب العوامل الأخرى يؤثر مباشرة على الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهذا ما اتضح في سنة 2019 وبعدها بعد اتخاذ إجراءات الغلق بسبب جائحة كوفيد-19 فما بقيت إلا المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والتي تعتمد على نظام معلومات متطور مما جعل مسيرتها تستمر عبر التواصل بتقنيات الفيديو وأشكال أخرى عن بعد، خاصة واننا نعيش عصر الثورات العلمية والمعلوماتية وعصر ما بعد الصناعة الذي تسيطر فيه الصناعة الإلكترونية والبرمجية وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاسلكية. حيث أن كل معلومة تخلق قيمة في السوق، وبالمقابل فإن التحكم في مضمونها ونشرها يتضمن طابع إستراتيجي للمؤسسة. إذن وضع نظام إستراتيجي للمعلومات في المؤسسة هو ضرورة مستعجلة، حيث أكدت الدراسات أن المعيار الحرج لنجاح المؤسسة مبني على التأقلم الفوري لعرض منتجاتها ومتطلبات السوق وهذا ما يتطلب تطوير نظام المعلومات لتحقيق كفاءته وأدائه.

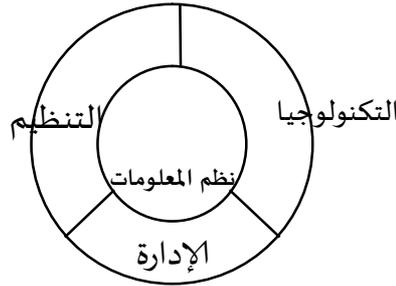
1.2. نظم المعلومات وسيلة لتقدير وتحسين الأداء في المؤسسة: يظهر العولمة وأكدت قيمة المعلومات للمؤسسة وتوفيرها لفرص جديدة، فنظم المعلومات تقدم قوة الاتصالات والقوة التحليلية التي تعتمد عليها المؤسسة في التجارة الخارجية وفي الإدارة الدولية، مما أدى بها إلى أن تصبح عنصرا حيويا لتقرير نجاح وتفوق المؤسسات، وقبل التطرق إلى تعريف نظم المعلومات، يمكننا تقديم تعريفين أساسيين:

- المعطيات: هي مجموعة من البيانات غير المؤسسة، يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة مثل أدوات القياس والأشخاص، أو مصادر ثانوية داخلية أو خارجية عن المؤسسة.
- المعلومات: هي نتج عن اندماج وتنظيم المعطيات وإعطائها معنى (A. Bounfour, 1998).

رفع الأداء العام في المؤسسات بالمعرفة وأنظمة المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية

- ❖ تعريف نظم المعلومات: تعرف نظم المعلومات بمجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم.
- ❖ نظم المعلومات من المنظور الإداري: من وجهة نظرة الإدارة، تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات بل تعد حلا تنظيميا وإداريا مبنيا على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة، فاستخدام نظم المعلومات بكفاءة يقتضي فهم النواحي التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات التي تسود في التنظيم. وهكذا توصف نظم المعلومات كأسس لحلول إدارية أمام التحديات التي يفرضها المحيط، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

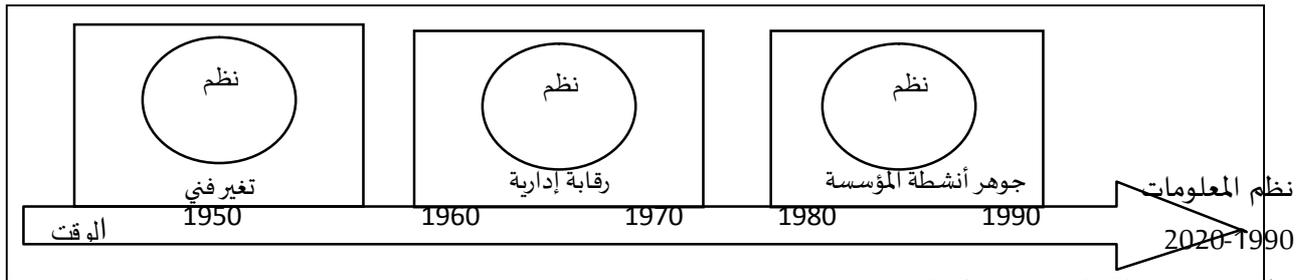
الشكل رقم (03): تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم



المصدر: من إعداد الباحثان

يبين الشكل كيف تعمل العناصر الخاصة بالتنظيم والإدارة وتكنولوجيا المعلومات وتتفاعل لخلق النظام الذي يمكن أن يواجه التحديات ويقدم الحلول الإدارية للمشاكل التي تنشأ، كما أن العلاقة الإعتماضية بين إستراتيجية المؤسسة ونظم المعلومات تتزايد بقوة، خاصة عند تخطيط الإدارة للمستقبل، والتغير الذي طرأ على هذه العلاقة نتج عن التعقيد المتزايد وكبر حجم المشروعات وتنوع مجالات التطبيق مما أدى إلى اتساع نطاق تأثيرها، كما يوضحه الشكل:

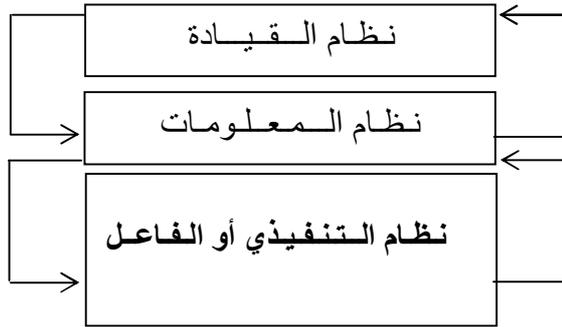
الشكل رقم (04): اتساع نطاق تأثير نظم المعلومات ركيزة التسيير



2.2. مكانة ودور نظم المعلومات في المؤسسة

تطور هذا النظام في الإدارة مع ظهور واستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، بالمؤسسة حيث يظهر بين نظام القيادة والتنفيذ: النظام التنفيذي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، ويقوم نظام القيادة بمراقبة وتعديل ما ينجز من طرف النظام التنفيذي، أما دور نظام المعلومات في التنسيق بين النظامين: القيادة والتنفيذ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مكانة نظم المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثان

كما يعمل نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ المراقبة: إذ أنه بمثابة ذاكرة للمؤسسة بما يعالجه من معلومات تسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوالها، يسهل اكتشاف الأخطاء التي قد تقع، أي أن نظام المعلومات ينبغي أن يحقق الثقة ((fiabilité) كي تكون المراقبة فعالة 2 – التنسيق والاتصال بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات .
- ❖ مساعدة المسيرين في عملية اتخاذ القرار عن طريق إيجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تبرز داخليا وخارجيا .هدف نظام المعلومات إذن هو توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة استراتيجية، تسييرية وتنفيذية مهمة.

3.2. مبادئ نظام معلومات دائم:

- إن العصر الذي نشهده الآن هو عصر المعلومات وبالتالي فإنه مما لاشك فيه أن تكون المعلومات أساس كل قرار، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظم المعلومات الحديثة المبادئ التالية:
- ❖ الخدمة: ينبغي أن يصمم النظام وأن يدار بالطريقة التي تضمن أعلى كفاءة في تقديم الخدمات للمستخدمين .
- ❖ التوقيت: ينبغي أن يعمل النظام على تقديم المعلومات لطلابها حين يحتاجها وليس عندما يستطيع النظام أن يحصل عليها .
- ❖ التوحيد: تتطلب سهولة تداول المعلومات بين أجزاء النظام ذاته وبين غيره من النظم، ضرورة اتباع طرق التوحيد القياسي في معالجة المعلومات .
- ❖ التطوير: وهو أساس المحافظة على استمرار كفاءة النظام في مواجهة التغيرات المتعددة لتحسين طرق المعالجة وزيادة سرعة توصيل المعلومات(الهادي، 1996)، ولهذا يجب أن تتوفر الخصائص التالية في نظام المعلومات:
 - تركيبي وكامل: الغرض منه بناء معطيات تركيبية تسمح بتوضيح نشاطات المؤسسة؛
 - ضروري في كل مستوى مسؤولية؛
 - متماسك ومتربط: أي متسق مع ماهية المؤسسة ونظامها للقيم؛
 - ديناميكي ومحرك: يجب أن يحث على التغير والنمو؛
 - محرك سريع وموثوق به : لأن معلومات التسيير لها مدة حياة مثل المنتجات والخدمات؛

رفع الأداء العام في المؤسسات بالمعرفة وأنظمة المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية

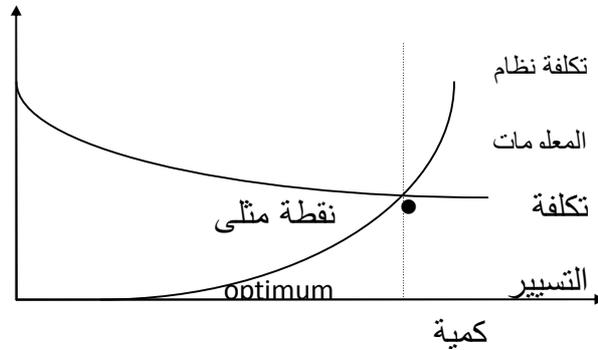
- تطوري: لا يعتبر نظام المعلومات جامد، بل على العكس من واجبه النمو على حسب التغيرات في المؤسسة
- مراقب: حيث توضع تحت المراقبة صلاحية نظام المعلومات بمعنى أهميته ومساهمته في نتائج المؤسسة وتلاؤمه مع الحاجات، والتعرف على تكلفة إقامته وصيانتته إلى جانب الثقة به.

4.2. تكلفة نظام المعلومات:

إن وضع نظام المعلومات وتسييره يتطلب وسائل مهمة من الرجال، والتجهيزات ومصاريه أخرى تتعلق بجمع ومعالجة واستعمال المعلومات، وتختلف تكلفة نظام المعلومات من مؤسسة إلى أخرى نظرا للعوامل التالية - اختلاف حجم المؤسسة- نمط الإدارة واتجاهها- طبيعة المؤسسة ...

نوازن بين تكلفة نظام المعلومات مع المزايا الناتجة عن استخدامه ونحصل على النقطة المثلى عندما تتجه تكاليف التسيير إلى الانخفاض وتتقاطع مع تكاليف نظام المعلومات، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): تكلفة نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثان

5.2 نظم المعلومات والمنافسة:

تساعد نظم المعلومات المؤسسة على كسب ميزات تنافسية، فتمكنها من تطوير منتجاتها والحصول على حصة سوقية أكبر وتشجيع المستهلكين والموردين على التعامل مع المؤسسة وتقديم منتجات بأسعار أقل، ويتحقق هذا باستخدام أربع استراتيجيات رئيسية لمواجهة القوى التنافسية:

- ❖ تميز المنتجات؛
- ❖ تميز الأسواق؛
- ❖ تطوير علاقات وثيقة مع الموردين والعملاء؛
- ❖ تخفيض تكلفة الإدارة.

6.2. أنواع نظم المعلومات الجديدة: سندرج فيما يلي أهم نظم المعلومات الجديدة :

❖ نظم المعلومات الإدارية

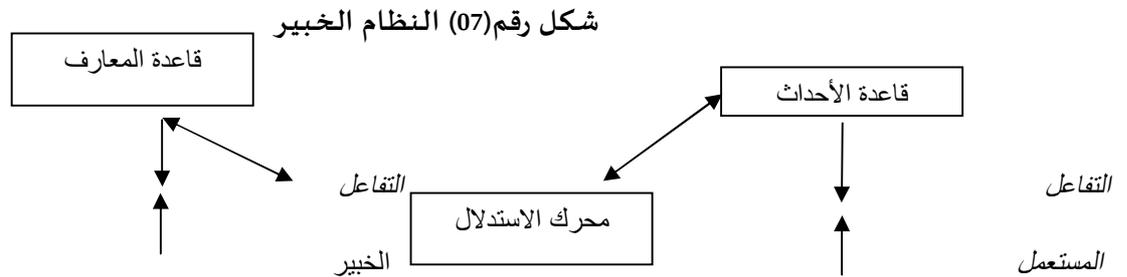
نظم المعلومات الإدارية " نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المؤسسة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة على نشاط المؤسسة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات ".
إن أنظمة المعلومات الإدارية هي مزيج من معطيات علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات والرياضيات، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وإثرائها بالمعلومات الضرورية لإدارة تقارير دورية تصف الأوضاع والمنجزات الحالية كتقارير المخزون ... إلخ، يتكون نظام المعلومات الإدارية من:

- الأجهزة: أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة.
- البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب وتنقسم إلى قسمين: تتمثل في برمجيات النظم وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة وبرمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمؤسسة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة.
- قواعد البيانات: وهي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية في المؤسسة وتكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي.
- الإجراءات: هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات وإدارة المعرفة المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية وتسمى بخريطة مسار النظام وتقوم بشرح ما الذي يجب عمله.
- الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.
- ❖ نظم معالجة البيانات: يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات، المصروفات الإيرادات ويجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه " نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع ويصنف ويخزن ويحدث ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات ومدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات " حيث يعمل هذا النظام على (الحسينه، 1998):
- رسم حدود المؤسسة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمؤسسة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث أن دورة معالجة البيانات تبدأ بتسجيل المعاملات داخل المؤسسة، وتتم هذه الخطوة غالبا بطريقة يدوية في سجل المعاملات، ثم تجمع في دفعات ليتم إدخالها لاحقا إلى الحاسوب أين تجري عملية التحقيق تنتقل السجلات الصحيحة إلى التشغيل بينما يتم مراجعة وتصحيح السجلات الخاطئة ويعاد إدخالها، ينتج من تشغيل المعاملات.
 - الملفات الرئيسية المحدثة.
 - مستندات المعاملات.
 - المعاملات وسجل المراقبة.
- ❖ نظم دعم القرارات: توسع مفهوم نظم دعم القرارات في نهاية الثمانينات بعدما تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة وهذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية ويعرف نظام دعم القرارات على أنه هو نظام مرتبط بالحاسب، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين

طريقة تداول سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة – الروتينية-وغير مبرمجة"، كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها " نظام تفاعلي مبني على الحاسوب الآلي يساهم في تسيير وحل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق " من خلال التعريفين نلاحظ أن كلا النظامين يعتمد على الحواسيب الآلية التي تقوم بإعداد التقارير التي تدعم عملية اتخاذ القرار بتزويدها ببعض البيانات التي تتناسب مع احتياجات متخذي القرارات، وتستخدم هذه النظم في مجال مشاكل محددة كاسترجاع معلومات معينة ترتبط بملاحم عملية اتخاذ القرار وبالتالي تقدير المؤثرات والقيود المتعددة التي تحيط بهذه العملية.

ومن أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات :

- التحليل العميق للمعلومات باستخدام النماذج والرسومات والخرائط.
 - الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.
 - تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
 - عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.
 - الإجابة الفورية على الإجابات الفردية.
 - تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل.
 - إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشرة (الهادي م.، 1993). ومن خلال هذه القدرات تظهر أهداف نظم دعم القرارات وتمثل في :
 - مساعدة المديرين في عمليات اتخاذ قراراتهم للأنشطة شبه البنائية أو شبه المرتبة وغير البنائية .
 - الدعم الإداري بدلا من إحلال الحكم.
 - تحسين فعالية اتخاذ القرارات بدلا من كفاءتها من خلال جمع البيانات ونماذج التحليل المعقدة (ياسين، 1997).
- ❖ الأنظمة الخبيرة: تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها يتم تصميم النظام الخبير عمليا بالاعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه، ويتكون النظام الخبير من العناصر الموضحة في الشكل.



المصدر: من إعداد الباحثان

تتضمن قاعدة المعارف مجموع الخبرات في ميدان ما، وتتضمن قاعدة الأحداث مجموع البيانات المتعلقة بالمشكل موضوع البحث، أما محرك الاستدلال فهو مجموعة من البرامج التي تسمح بـ البحث في قاعدة المعارف لإيجاد الاقتراحات المناسبة.

• طرح الأسئلة التكميلية الضرورية لحل المشكل.

• تشخيص المشكل واقتراح الحلول.

وبالتالي يمكن أن نعتبر النظام الخبير كوسيط بين الخبير والمستعمل.

3. إدارة المعرفة، السبيل الوحيد لتطوير المؤسسات ورفع أدائها:

إن الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها يعد قديما لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب إدارة المعرفة ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الاتصالات والمعلومات والتقنيات الطريق ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها. ومن بين المفكرين المعاصرين اللذين أثاروا إشكالية المعارف نجد H.Takeuchi و I.Nonaka في كتاب "The knowledge creating company" حيث ارتكزت أفكاره على الجانب الإنساني والموارد البشرية، إلى جانب أبحاث J.F.Ballay في كتاب "Capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise" حيث تحدث فيه عن مزايا وأثار التكنولوجيات الحديثة، بالإضافة إلى كتاب "Le savoir en action" ل J.P.Anciaux حيث أعطى نظرة شاملة لمشاكل الابتكار واستعمال وتحويل المعارف، لكن إلى أي مدى أسهمت هذه الأبحاث والدراسات حول المعرفة في تطوير الحياة وحل مشكلاتها، وفي تحسين أداء الأفراد والمؤسسات والاقتصاديات؟ هذا يعني أن التركيز سوف ينصب على المعرفة الإدارية التي لا يزال الكثير من مفاهيمها ونظرياتها ينتظر التطبيق والتجريب.

1.3. تعريفات أساسية:

❖ المعرفة (Savoir ou connaissance): هي المعلومة المثبتة والمقبولة، التي تجمع في آن واحد المعطيات، الأحداث، المعلومات وأحيانا الفرضيات. حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد، ينسق ويفسر المعلومات.

❖ المهارة (Savoir-faire): هي أكثر أهمية في النشاطات الإنسانية ويعرفها بالتوازن الجيد بين المعرفة والفعل (Action) بمعنى أنها مجموع المعارف الموظفة للتصرف في كل المجالات من صناعة، بيع، اتصال، تسيير، تخطيط... أي أن كل النشاطات تتطلب مهارة (Ballay, J.F., 1997).

كما يمكن أن يكون للمعرفة أصليين، الأول إدراكي، يضم كل المعارف التي يتم تحصيلها عن طريق العرض، القراءة والصور أي المعرفة المبنية على أساس المعلومات والمعطيات. أما الأصل الثاني فهو تجريبي وتكون فيه المعرفة ناتجة عن التجارب والأحداث، نفرق أيضا بين نوعين من المعرفة:

- المعرفة الواضحة (Explicite): هي التي تصاغ وتحول بدون صعوبة، يمكن أن تزود ماديا بنص، صورة، رسم أو رمز (كالإرشادات المتبعة في عملية تقنية).

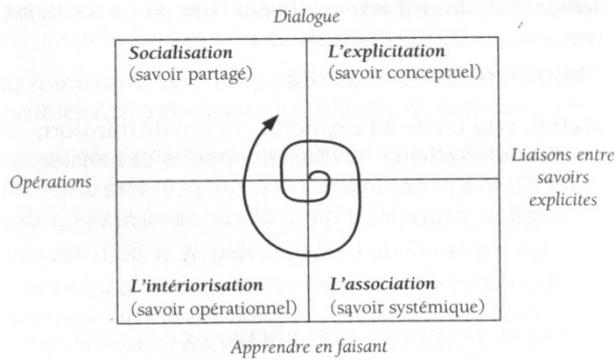
- المعرفة الضمنية (Tacite): هي أكثر شخصية، بديهية وتكون ثمرة لتجربة شخصية وتكون غير مهيكلة بالكلام أو الصورة لنقلها بسهولة، مثل خصائص الحرفة اليدوية.

❖ المعرفة الإدارية: هي ذلك الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة عبر القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين والتي أفرزتها المدارس الفكرية المتعاقبة (التقليدية، الإنسانية، السلوكية والحديثة) وقد صيغت هذه المعرفة في شكل مبادئ وفرضيات ونماذج ونظريات، إضافة إلى نتائج البحوث والدراسات الميدانية وحصيلة التجارب والمهارات العملية، أما نطاق هذه المعرفة فيشمل وظائف العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والتطوير والرقابة، وبالنسبة للموضوعات الرئيسية التي تركز عليها المعرفة الإدارية، فتشمل المؤسسات السياسات، القرارات والميزانيات...

2.3. طرق تطوير المعارف في المؤسسة: حسب، يمكن اعتبار أربع طرق لخلق ونقل المعرفة هي (Takeuchi, H, 1995):

- ❖ الاشتراكية (Socialisation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين. إذن تخلق الاشتراكية المعرفة المقسمة (Partagé).
- ❖ التوضيحية (Explicitation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم. إن التوضيحية تخلق المعرفة التصورية (Conceptuel).
- ❖ الترابطية (Association): وهي من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الاتصال والإعلامي. إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة. تخلق الترابطية المعرفة النظامية (Systémique).
- ❖ الاستبطان (Intériorisation): من الواضح إلى الضمني، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل. فالاستبطان يخلق المعرفة العملية (Opérationnel).
- ❖ وضع I.Nonaka – H.Takeuchi تتابع هذه الطرق الأربعة في شكل يعرف بلولب المعرفة (Spirale de la connaissance)، كما يظهر أدناه:

الشكل رقم (08) لولب المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثان.

كذلك تفتح التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال حقل واسع من الإمكانيات لتخزين، توظيف وتحريك المعارف.

3.3. إدارة المعرفة:

- ❖ يقصد بإدارة المعرفة على مستوى المؤسسات والمجتمعات، تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام الوظائف التالية:
- ❖ تحصيل المعرفة واكتسابها: يتحقق ذلك على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في الهيئات والمؤسسات الحكومية أو للطلبة الدارسين والمتدربين، كما أن المعرفة التي يبحث عنها العمال وكبار السن تكون مرتبطة بمهتهم وتخصصاتهم ليسهل عليهم توظيفها وقطف ثمارها.
- ❖ توزيع المعرفة وإيصالها: يتم التوزيع إما عن طريق وسائل الاتصال المقروءة كالكتب أو عن طريق وسائل الاتصال المسموعة والمرئية كالمحاضرات، الأفلام، الأشرطة وبنوك المعلومات. وعند المفاضلة بين وسائل التوزيع يجب مراعاة طبيعة المعرفة نوعاً وكماً وتكلفة إيصالها.

- ❖ تفسير المعرفة: يقصد من التفسير، تعميق الفهم وإستيعاب المضامين والمعاني وتفسير أسباب النجاح أو الفشل لتحليل الظواهر واكتشاف أسبابها لتفاديها في المستقبل. يعتبر التفسير أهم وظيفة تهدف إليها المعرفة العلمية، لذا يجب أن تتولاها جهة مختصة أو محترفة موضوعية ومحايدة.
- ❖ توظيف واستثمار المعرفة: أكيد أن المعرفة التي تبذل الجهود المكثفة في توليدها وتنفق الأموال الطائلة للتوصل إليها ونشرها، ليست غاية بداتها، إنما هي وسيلة يراد منها تحقيق العديد من الأهداف وأهم هذه الأهداف هو إسهامها في حل المشكلات الحالية وتجنب المستقبلية وضمان بقاء المؤسسة وإستمراريتها. وتوظف المعرفة الإدارية التي يتم استخلاصها من البحوث والدراسات في وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وإتخاذ القرارات، وهذا ما يحقق للمؤسسة أن تستقر وتستمر وتتنافس وتتفوق. ومن المجالات الأخرى التي توظف فيها المعرفة، تقييم الأداء على مستوى الأفراد والمؤسسات، فبدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعذر قياس ما تحقق فعلا ومقارنته بما كان ينبغي تحقيقه، حيث أن التقييم يعد خطوة لازمة لتحقيق التحسين والتطوير، فهما عمليتان علميتان توظف فهما المعرفة وأخيرا، لا يمكن للمؤسسات أن تتعامل مع المبالغ التي تنفقها في مجالات توصيل المعرفة ونشرها وتوظيفها على أنها تكاليف بدون عائد، فبدون الاستثمار المعرفي، لا يتحقق تعليم تنظيمي ولا تنمية بشرية.
- ❖ أخطاء إدارة المعرفة: في دراسة أعدتها الباحثان Sutton و P.Feffer في "The sins of knowledge"، توصلا من خلالها إلى إبراز عدد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المؤسسات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب، نوجزها فيما يلي:
 - عدم تحديد التعاريف العملية للمصطلحات التي ترد في البحوث، فيتم تداولها دون الاتفاق على مضمونها.
 - حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين.
 - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها.
 - التوهيم أن الحاسوب هو المكان الذي تحفظ فيه المعرفة في حين أن أي نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين اللذين يستوعبونها بعقولهم.
 - عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية (الكامنة) التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا للقاعدة ليس كل ما يعرف يقال.
 - التعامل مع المعلومة وكأنها مطلوبة لداتها، حيث يصبح جمعها وتخزينها تكلفة لا عائد منها.
 - قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة من بنوكها المتخصصة إلى توقيف عمليات التفكير والبحث من قبل العاملين فيها، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفتها (الكبسي.ع، 2004).
 - أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء بحوث عن المرحلة السابقة لتقييمها واستخلاص الدروس أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
 - العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو استلامها دون التأكد من ملاءمتها للواقع أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
 - أن تحاول المؤسسات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة لتعذر استحضار جميع العوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

• الاعتماد على التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب الاتصال الإنساني أي الحوار المباشر لتنمية قدرات التحدث والاستماع.

❖ التطبيقات العملية للمعرفة الإدارية: هناك جدل يدور بين رجال الاقتصاد ورجال الإدارة حول كيفية التعامل مع المعرفة الإدارية وتقييم ثمارها ونتائجها. فالاقتصاديون يرون أن الاقتصاد الحديث يدور حول توليد المعرفة ونموها وكأنها سلعة يتعاطاها الأفراد والمؤسسات بيعا وشراء. وبالتالي فإنهم ينظرون إليها كمدخل يتم الإنفاق عليه وكمخرجات وعوائد يتم الحصول عليها.

أما المعنيون بإدارة المعرفة وتوظيفها فهم يعتبرونها إحدى المدخلات التي تستلزمها العملية الإدارية وبالتالي فإن أهميتها وفعاليتها لا يتم قياسها من خلال ما تعطيه كمدخل مستقل عن بقية المدخلات، فالمعرفة هنا ليست سلعة مادية نهائية وإنما هي مدخل وسيط يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق المخرجات المخططة والوصول إلى الأهداف المرجوة. فاكتساب المعرفة بداتها لا يضمن استخدامها وتوظيفها، فتكون تكلفة بدون عائد. وهنا تتضح المشكلة المتعلقة بإدارة المعرفة وليس بإدارتها، وهذا ما دعا Sutton و Feffer إلى تناولها في كتابهم "الهوة بين ما نعرفه وما نفعله"، حيث يرجعان هذه الفجوة الواسعة إلى الأسباب التالية:

• إن أغلب المؤسسات تقيم العاملين فيها وتعد تقاريرها عنهم وفقا لما يقولونه مع أن قدرتهم لا تكون وثيقة الصلة وربما لا علاقة لها بطبيعة العمل الإداري الذي يفترض قيامهم به.

• توظيف البعض من المعارف والمعلومات في وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط، ثم تنتهي وظيفتها، وبعد الإعلان عنها يبقى الحال على حاله، فيعاد طبع السياسات والخطط عام بعد عام ولا مراقب لذلك فتبقى حبر على ورق.

• قد ترجع هذه الهوة إلى المعاهد والكليات المعنية بتدريس العلوم الإدارية باختلاف فروعها التي تركز على مهارات الحفظ دون أن تبدل جهد من أجل تطوير مهارات التعليل والتحليل.

• قد يندفع العمال اللذين شاركوا في البحوث والتدريبات إلى عرض ما اكتسبوه من معرفة فيفاجئون بالتشكيك بنواياهم أو بمخالفتهم للإجراءات وقد يكونوا عبرة لغيرهم فلا يحاول أحد منهم تغيير ساكن أو تحسين واقع مهما تعلموا من معارف ومعلومات.

• وتظل الثقافة التقليدية الشائعة في المؤسسات والتي تدعو إلى الاستقرار والتشجيع على الروتين وفقا للقاعدة، نفذ ولا تناقش أو نفذ أولا ثم ناقش ثانيا وأثرها السلبي في توظيف المعارف والمهارات.

• إن تقليص الفجوة بين الأقوال والأفعال في مجال المعرفة الإدارية وتطبيقاتها يجب أن يتحقق بالمزيد الجهد العلمي المخطط الذي يقوم على الحوار والمشاركة ويتسم بالحرية والموضوعية بتفعيل العمل لتوظيف المعرفة في الوقت والمكان المناسبين، ولذلك نرجح على إدارة المعرفة وما يحيط بها.

4.3. مفهوم إدارة المعرفة وأسباب تطورها:

أفضل من عبروا عن إدارة المعرفة هم اللذين عرفوا المعرفة أولا، فليس من المعقول أن نعرف إدارة ما لا نعرفه وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر على مرحلتين قبلها هي (الشرفا، 2008):

❖ البيانات: هي عبارة عن مجموعة من الحقائق غير مؤسسة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو إشارات.

❖ المعلومات: بيانات تم معالجتها للحصول على نتائج أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.

❖ المعرفة: هي معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بصورة تساعد على التصرف بحكمة (K Zimmerman, 2003)، وقد عرفت كذلك بأنها القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبنيها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها (M Zack, 2001). ويمكن تصنيف المعرفة حسب إدارتها إلى نوعين (الوليد، 2009):

- **المعرفة المعلنة:** وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبيرات الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن.
 - **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الكامنة في عقول الإنسان والمتمثلة في القيم الذاتية لنابعة من التجارب الشخصية، والمعتقدات والاتجاهات المدركة، والتي تمثل مفاهيمه وخبراته المخزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل معلن.
- ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة جديد نوعا ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، رغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة، فانه لا يزال هناك جدالا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال (الصمادي، 2009)، ومن التعاريف المشهورة لإدارة المعرفة نذكر إدارة المعرفة هي طرق استخدام جملة الخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة
- إدارة المعرفة هي التعلم لمعرفة ما نعرفه
 - إدارة المعرفة هي مجموع التقنيات والأدوات والأعمال الهادفة إلى مساعدة المؤسسات لتخزين واستخدام الموارد المعرفية بشكلها الضمني والمعلن (Ghaziri, 2004).
- وهناك ثلاث عوامل أدت إلى التطور السريع لإدارة المعرفة في الآونة الأخيرة:
- إن الثروة تتولد من المعرفة والأصول غير الملموسة، فمثلا مايكروسوفت سنة 1996 قيمت أن 94 % قيمتها السوقية بم يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة.
 - أنه باكتشاف الأفراد توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائضين بسبب تحجيم المؤسسة، تمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم.
 - الاعتراف المتزايد بأن الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية هو أساس القدرة التنافسية، وان أساس الابتكار هو المعرفة، ولمواجهة هذه المخاطرة لابد من تطوير إدارة المعرفة من اجل الابتكار (نجم، 2005).

4. مكونات إدارة المعرفة:

يمكن تحديد أبرز عناصر إدارة المعرفة كما يلي:

- ❖ **عمليات إدارة المعرفة:** تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازمة القيام بها لتوليد المعرفة، وتخزينها ثم توزيعها وتطبيقها.
- ❖ **توليد المعرفة:** هي خلق المعرفة واشتقاقها داخل المؤسسة، حيث تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتم خلق المعرفة من خلال المصادر الداخلية كالوثائق والسجلات والعاملين أو من خلال مصادر خارجية كالشراء أو الاستئجار أو الاندماج أو الانترنت.

- ❖ تخزين المعرفة: هي حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون وذلك بالمحافظة على العاملين المميزين بالمعرفة في المؤسسة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها بشكل يكون في متناول أفراد المؤسسة، كذلك حفظ المعرفة المعلنة في المؤسسة كالمؤتمرات والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.
- ❖ توزيع المعرفة: تعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال مع بعضهم واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالانترنت وشبكات الاتصال المتطورة.
- ❖ تطبيق المعرفة: الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.
- ❖ تكنولوجيا إدارة المعرفة: تعني الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وتشير إلى أبرز التطورات في تكنولوجيا الاتصال التي ساهمت في إنشاء إدارة المعرفة وتطورها مثل نظم عمل المعرفة ونظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة.
- ❖ فريق المعرفة: يمثل المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المؤسسة، ويتكون من صانعي المعرفة ومديريها، فصانعو المعرفة هم الباحثون والمصممون والكتاب ومحللو النظم والمبرمجون. وهم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة. أما مديرو المعرفة فهم مديرو المعرفة المعلنة وهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها، أما مديرو المعرفة الضمنية فهم الذين يركزون على العمليات التي تسهل التفاعل بين صناعات المعرفة والخبراء (مرتجي، 2012).

1.4. أهداف إدارة المعرفة

تتمثل الأهداف بجانبين أحدهما تقني والآخر بنيوي (يكن، دن):

❖ الجانب التقني:

- بناء قواعد معرفية على غرار قواعد البيانات والمعلومات ولكنها تتميز بترابط معرفي ذكي يؤسسه نظام لغوي يحمل معان ودلالات تتفق مع السياق المعرفي.
- بناء خريطة معرفية لتوجه الأفراد إلى الاستدلال السريع لأماكن الخبرة المنشودة وتقوم الخريطة المعرفية على بنية القواعد المعرفية وتضيف عليها خبرات ومهارات الأفراد وجملة العمليات الإدارية والتجارب والممارسات.
- تسهيل الولوج إلى المعرفة من خلال أنظمة وبرامج تحليلية ذكية.
- تسهيل أخذ القرار الذكي أيضاً من خلال تكنولوجيا الأنظمة الخبيرة.

❖ الجانب البنيوي:

- تهيئة البيئة المساعدة على الإبداع والابتكار.
- تأكيد المعرفة كأحد الأصول الثابتة للمؤسسة.
- توفير البيئة المناسبة للتعليم المستمر وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة.
- الانفتاح وتشجيع العمال على المشاركة في المعرفة وإدارتها.
- بناء الثقة بين الأفراد وتشجيع الإبداع والابتكار

2.4. مجالات استخدام إدارة المعرفة

تستخدم المعرفة في المجالات التنظيمية للمؤسسات، وأبرز تلك المجالات ما يلي:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة اقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فان المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطة الإستراتيجية؛
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
- الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات، حول قيمة المنتج؛

3.4. الدعائم الأساسية لامتلاك إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

إنها دعائم لا تستوجب مؤسسة معينة من حيث النمط والطابع ولكنها تحتاج لبيئة ذات صفات محددة ومهيأة، ولكنها تمتلك الفعالية أكثر ما تمتلكها في المؤسسة دون سواها، فما هي تلك الدعائم؟:

- ثقافة الأفراد العاملون في المؤسسة بجميع مستوياتهم؛
- وجود وحدة متخصصة لإدارة المعرفة؛
- التقنية بمختلف أنواعها كوسيلة لتوليد وتخزين ونشر المعرفة؛
- مرونة الهيكل التنظيمي؛
- تكامل إستراتيجية المعرفة مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة (منير، 2011).

4.4. مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل، ويكون التركيز في كل مرحلة على العديد من الأنشطة نذكرها فيما يلي (رزوقي، 2004):

❖ مرحلة المبادرة: وتركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة

❖ مرحلة النشر: يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها

❖ مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء

- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة

❖ مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة

5.4. تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من أبرزها ما يلي:

- عدم دعم الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المؤسسة
- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من ضمن العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال
- عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة
- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة (المعاني، 2010).

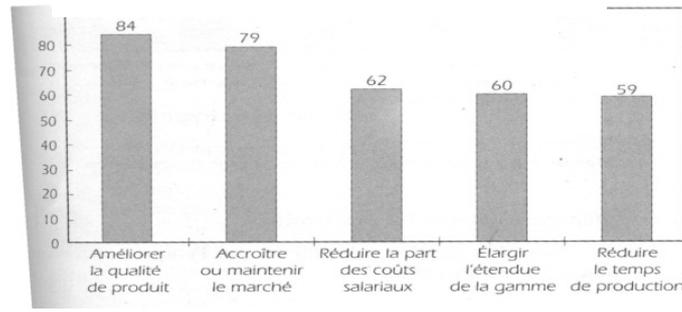
وأخيرا ينبغي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتعميق الوعي بأهميتها وبلورة مهامها ووظائفها على صعيد المؤسسات وأن يتم مراجعة البنى التنظيمية التقليدية التي تفصل بين إدارة المعلومات وإدارة البحوث وإدارة التطوير، كأنها أقسام متباعدة بل يجب أن يتم تجميع هذه الوحدات المتخصصة في ظل إدارة للمعرفة الموحدة للمعرفة النظرية والتطبيقية، تكون قريبة من متخذي القرار وواضحة السياسات، للعمل على جعل المعرفة الإدارية قابلة للتطبيق وجعل البيئة الإدارية مستقبلية وراعية للعارفين ومنفتحة على تطبيق ما يطرحوه من أفكار ومفاهيم إدارية معاصرة، ونستشهد في هذا الصدد بنتائج دراسات ميدانية وتحقيقات تمت في بعض الدول الأوروبية.

5. نتائج الدراسة والمناقشة:

إن عناصر التحليل المذكورة أعلاه، قدمت الإطار النظري الذي تنحصر فيه المؤسسة وضرورة مساهمتها لتطورات المحيط، وهذا باستثمار أكبر في الموارد اللامادية باعتبار أن خلق المعرفة وتجديد الإبداعات هي الطريق الأول لرفع الأداء وانسجام الإستراتيجية التنافسية مع الإستراتيجية الإبداعية فعلى مستوى فرنسا وبعض الدول الأوروبية، قدمت نتائج الاستقصاء الذي قامت به CIS (Community Innovation Survey) عناصر تقييم مهمة بالنسبة لتحفيز الإبداع وطرق سيره، وتناولت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

❖ أهداف الإبداع: بالنسبة للمؤسسات (هي صناعية) التي غطاها تحقيق CIS، طلب منها ترتيب الأهداف المنتظرة من الابتكار، فأظهرت نتائج التحقيق أن عاملين محفزين للإبداع هما (Bounfour.A، 1998): تحسين جودة المنتج، والحصول على حصة أكبر من السوق، كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (09) أهداف الإبداع والتجديد في المؤسسات الصناعية في أوروبا

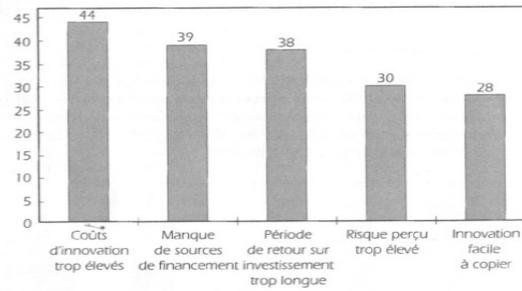


المصدر: من اعداد الباحث.

❖ مكايح الإبداع: اقترح استقصاء CIS مجموعة من العوامل تعيق الإبداع في المؤسسة هي:

- التكلفة المرتفعة للإبداع تتراوح بين 44%
- نقص مصادر التمويل (39%) - فترة الاسترجاع طويلة جدا (38%)

الشكل رقم (09)العوامل الأساسية المقيدة للإبداع

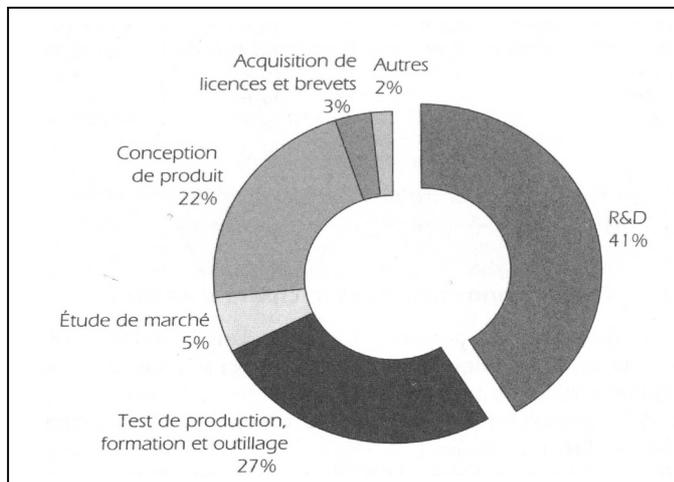


المصدر: من اعداد الباحث.

يظهر في هذا الشكل ترتيب هذه العوامل المقيدة للابتكار والإبداع.

❖ مصاريف الإبداع: أما بالنسبة لأنواع المصاريف المتعلقة بالإبداع حسب CIS، فهي تضم العناصر التالية:- البحث والتطوير، - اقتناء البراءات والشهادات، - صناعة المنتج، - اختبار الإدارة- التكوين والمعدات، - دراسة السوق وتوزع هذه المصاريف، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (10)المصاريف المتعلقة بالإبداع



المصدر: من اعداد الباحث.

أظهرت أيضا نتائج هذه الدراسة أن الابتكار مرتبط جدا بحجم المؤسسة حيث درجة الابتكار تمثل فقط 30,5 % من المؤسسات التي تحتوي من 20 إلى 49 عامل ونسبة 93 % بالنسبة للمؤسسات التي تحتوي على أكثر من 2000 عامل .

وفيما يخص طرق اقتناء التكنولوجيا، فتستعمل المؤسسات المبتكرة عدة روافع أهمها:

- تعاون البحث والتطوير ب 53 %
- الاتصال مع الموردين 51 %
- الاتصال مع الزبائن 50 %
- تعهدات البحث والتطوير 46 %
- شراء المعدات 43 %
- تحليل المنتجات المنافسة 40 %

أما بالنسبة لواقع المعرفة الإدارية وإدارة المعرفة في أغلب الدول العربية، ومنها الجزائر، فنجد أن لا صلة لها بالواقع وهي عاجزة عن إحداث التغيير المنتظر منها، رغم أن الظروف البيئية في العديد من مجتمعاتنا أصبحت اليوم أكثر استعدادا لتقبل التغيير والتطوير الإداري. قد يرجع هذا العجز إلى الأسباب التالية:

❖ أسباب قانونية وتشريعية:

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والإبداع.
- غياب النصوص القانونية حول وضعية الباحث (قانون الباحث المبدع المخترع) .

❖ الأسباب المؤسسية والتنظيمية:

- غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات (هياكل التثمين، شبكات نشر الابتكارات و التطوير الصناعي....)
- ضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية.
- نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية المختصة ذات التأهيل العالي .
- انعدام حركية الباحثين.
- هجرة الأدمغة.
- عدم تسويق نتائج البحث العمومي.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاط الابتكار (مثل البنوك، المؤسسات، الوكالات)

❖ أسباب مالية:

- التبعث الضعيفة لرؤوس الأموال العمومية
- انعدام محيط مالي ونظام جبائي ديناميكي مشجعين للبحث/ التطوير والابتكار (بوزيان، م، 2004).
- ضعف تمويل البحث في الدول العربية حيث لم يصل بعد إلى 1 % من الناتج القومي الخام حسب UNESCO. وعلى الرغم من كل هذا التشاؤم الذي يبديه البعض حول محدودية ما تحقق من تغيير وتحسن في الأوضاع الإدارية العربية مقارنة بما أنفق من مبالغ وجهد مبذول في برامج التطوير والتدريب الإداري (Prusoki، 1998)، فإن هناك الكثير الذي يمكن اعتباره إنجازا مع أنه لا يبدو واضحا، وما كان ليتحقق هذا الإنجاز المتواضع والبسيط لولا الوعي الإداري الذي تنامو لولا المعرفة الإدارية وإدارتها التي جعلت المواطنين أكثر استعدادا وحماسا لتقبل الجديد ومكنت المختصين والباحثين من

تشخيص المشاكل الإدارية وتحليل أسبابها وطرح المعالجات الملائمة وسيأتي اليوم الذي تجد فيه هذه الدراسات طريقها للتطبيق ولو بعد حين، حيث أن التطورات الحديثة في المعرفة ونظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، وإدراج مختلف هذه الأنظمة باختصار، لكننا نود في الأخير الإشارة إلى أنه لا يزال هذين المجالين مفتوحين على تحديات أخرى لا بد من تجاوزها حيث أن قيمة المعلومات في حد ذاتها تتناقص مع مرور الزمن لذلك يعتبر توقيت ظهور المعلومة عامل أساسي في تحديد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ولا بد من توفر مجال متسع من المعرفة (Prusokl D، 1998).

كما أن التغييرات البيئية تؤدي إلى تغييرات في الاحتياجات من المعلومات بمعنى أنه نتيجة لكون المؤسسة تنشط بيئة ديناميكية يجعلها عرضة لصرف أموال معتبرة تكون دون جدوى إذا حدثت تغييرات في بيئتها، كما أن أصعب تحدي يواجه أنظمة المعلومات في المؤسسات هو التطور السريع في علم تكنولوجيا الحاسوبات الآلية ويؤدي هذا التطور إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة هذا يجعل المؤسسة أمام خيارين إما تغيير النظام وهذا يترتب عنه أعباء مالية تضطر المؤسسة على تحملها وإما أن تبقى على الأنظمة كما هي وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة لفترة من الزمن، وبالتالي يمكننا أن نقول في الأخير أن الأنظمة التي أوردناها ضمن أنظمة المعلومات الجديدة يمكن أن تكون هي الأخرى أنظمة قديمة بعد فترة وجيزة.

6. خاتمة:

إن عصر كهذا يحتم على مجتمعاته وعلى مؤسساته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوم بيوم، وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إن كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام (مشاركة) في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف وفي إثرائه وتطويره. إذن هو تحدي كبير تواجهه المجتمعات النامية، وحتى تكسبه يجب عليها أن تهتم بالتعلم وتوظف التقنيات ونظم وقواعد المعلومات وتدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها وتوفير فرص للعاملين في المؤسسات لتعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحفيزهم على توظيفها وتطبيقها لتحسين أدائهم، وقد يتحقق هذا الهدف الأسى للمؤسسات والاقتصاديات عندما يصبح التعلم والبحث عن المعرفة شعارا ووظيفة لكل أفرادها وتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام، حيث خلص هذا المقال لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة ونظام المعلومات بالمؤسسات ومدى تأثير تداعيات الوباء على ذلك خاصة أهمية عملية إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية حيث أصبح أمر إلزامي واقعي وركيزة أساسية لتدعيم قدراتها التنافسية وضمان بقائها الى جانب تطوير نظام معلوماتها الذي اتضح قصوره في كثير من المؤسسات في ظل جائحة كوفيد-19

توصيات: نرى ضرورة:

- اعتماد سياسة واضحة دائمة للبحث والتطوير والإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- اعتماد سياسة واضحة دائمة للتثقيف والتعليم والتكوين والرسكلة والتدريب لمختلف عمال المؤسسة.
- توفير جميع العوامل والمستلزمات والوسائل المادية والبشرية والمالية والبيئية اللازمة المساعدة على إدارة المعرفة.
- إدارة واستثمار المعرفة الموجودة داخل المؤسسة وتجسيدها على أرض الواقع بإعتبار أن المعرفة كغيرها من الأصول من جهة أنفقت المؤسسة أموالا طائلة من أجل إدارتها أو الحصول عليها، ومن جهة ثانية قد تهتك بالتقادم وبالتالي تتحمل المؤسسة مصاريف إدارتها دون مقابل.
- الإهتمام الخاص بالأفراد المعنيين بإدارة المعرفة من ناحية تسييرهم وتنظيمهم وتوفير متطلباتهم الضرورية.

- تحديد مجالات البحوث والدراسات المعنية بالبحث والتطوير والإبداع والإبتكار بشكل مستمر خدمة للمؤسسة ومسايرة لمتغيرات محيطها التنافسي.
- ربط الصلة المتينة مع المحيط العلمي (الجامعات، مراكز البحث، مراكز التكوين، الباحثين، المبدعين..).

7. قائمة المراجع

1. محمد فتحي عبد الهادي . علم المكتبات والمعلومات. مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة . الطبعة الأولى 1996 .
2. سليم إبراهيم الحسينه . نظم المعلومات الإدارية . مؤسسة الورق ، عمان الأردن . الطبعة الأولى 1998 ..
3. محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. دار الشروق . ط 1 . 1993 .
4. سعد غالب ياسين . نظم المعلومات الإدارية . دار اليازوري عمان الأردن . ط 1 . 1997 .
5. الكبيسي.ع. (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
6. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008،
7. بشاريزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية، عمان، 2009.
8. هشام الصمادي، الأثر الاقتصادي لاستخدام نظام إدارة المعرفة على الأداء، مجلة النهضة، المجلد 10 العدد 4، مصر، 2009
9. عبود نجم، قياس وتقييم إدارة العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 100، الرياض، 2005،
10. محمد عبد الفتاح حمدان وزكي رمزي مرتجي، معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، بتصرف، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد 19، فلسطين، 2012.
11. عماريكن، فجوة رقمية أم فجوة معرفية. جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. (د ن).
12. هشام الصمادي، مرجع سابق،
13. الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة رسالة المكتبة، المجلد 46، العدد 4، الأردن، 2011
14. رزوقي نعيمة، رؤية مستقبلية لذوي اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد، مج 9، ع 2، السعودية، 2004،
15. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، 2010،
16. زباني.ط- بن بوزيان.م (2004)، "تكنولوجيا الحاضرات في العالم العربي: الفرص الجديدة لتطوير الكفاءات"، *الاقتصاد والمناجمنت*، تلمسان، رقم 3، " المنجد في اللغة والاعلام " ، دارالمشرق، بيروت، 1975،
17. المرجع: عبد المجيد ميلاد، بناء القدرات في مجتمع المعلومات، صدر بجريدة "الصباح" في 31 جويلية 2005. http://www.abdelmajidmiled.com/articles_ar1.php?id=1

18. Zimmerman K, , **Can You Measure Return on Knowledge**, KM World Magazine, Vol 12, No 4, 2003;
19. Zack M, **Managing Codified Knowledge**, Sloan management Review, Vol 45, No 6, 2001,
20. Kechad.R ; (2004) ; "Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise:essai de simulation du cas de l'entreprise algérienne " ; *Economie et management* ;Tlemcen; 03;
21. ¹Bounfour.A;(1998);**Le management des ressources immatérielles**; Dunod; Paris; P
22. -Ballay.J.F;(1997); "**Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise**";Collection de la direction des études et recherches de l'électricité de France ; Eyrolles. Paris;
23. Nonaka.I –Takeuchi.H ; (1995); **The knowledge creating company** ; ny: Oxford University Press ;
24. Bounfour.A;(1998);**Le management des ressources immatérielles**; Dunod; Paris;
25. " **petite Larousse illustre** " , paris, 1988,
26. Moody, d.v ; " **using knowledge management and the internet to support evhdence based practice**,1999.
27. Davenport t. hand & Prusokl ; " **working knowledge** " ; harvard business school,1998
28. Nonaka ,i and Takouchi, h ; " **the knowledge creating compang** " ; ny: oxford university press,1995,
29. Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, Prentice Hall,