وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضـــوع:

دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بالجماعات المحلية ــ بلدية وامري

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:
- يوسف الزين فوزية

تحت إشراف الأستاذ:
د/ بوسهوة نذيـر

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:	بن عمور سميـــر	جامعة المدية	رئيسا
الأستاذ:	بوسهوة نذيـــر	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
الأستاذة:	يحيـــاوي فاطمة	جامعة المدية	عضوا ستحنا

السنة الجامعية 2018/2017

إهـــداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا

إلى من علمني و لقنني أولى أبجديات الحياة، إلى من تمنيته أن يكون معي في هذه اللحظات، إلى روح والدي الطاهرة.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، و التي أنارت دربي و كانت لي عونا أمي الغالية حفظها الله و أطال عمرها.

إلى من نشأت و ترعرعت بينهم أخي و أخواتي وإلى أزواجهن و أبنائهم

و إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

إلى كل من أكن لهم التقدير و الإحترام

و الله ولي التوفيق

إن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء المؤسسات ذو أهمية بالغة لنجاح و تطوير المؤسسات من خلال تحقيق أهدافها التي تسعى للوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذا البحث إلى إدارة المعرفة و علاقتها بتكنولوجيا المعلومات و الاتصـــال و إبراز دور كل منهمـــا في تحسين الأداء و محاولة إسقاط ذلك على الجماعات المحلية – بلدية وامري .

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح مؤسسات الأعمال و القائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفراد المؤسسة من خلال خبراتهم و قدراتهم و المعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها و الهدف الرئيسي لإدارة المعرفـة هو توفـير المعرفة للمنظمة بتحقيق الكفـاءة و الفعـاليـــة و بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملياتها من توليد و اكتساب و تخزين و تطبيق للمعرفة و التي بدورها ترفع من مستوى الأداء من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات القائمة مما يحقق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.

لقد تم وضع في هذه البحث بعض الفرضيات تحت الاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

الفرضية الأولى:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لإنجـاز شباك إلكتروني الخـاص بالوثائـق البيومترية و استخراج البطاقة الرمادية و مساعدة البلدية في تقييم عملها كنتيجة الميزانية، يتطلب التعرف على المهام الإدارية و التقنية للأعوان المؤطرين لذلك على مستوى البلدية، و هذا ما تم و بطريقة غير مباشرة و عن طريق استخدام عمليات إدارة المعرفة و ذلك من خلال تكوين الأفراد المكلفين بالعملية و اكتسابهم للمعرفة الجديدة و التشارك في المعرفة الضمنية التي كانت لدى ضابط الحالة المدنية و هذا بخصوص الحالة المدنية و المعرفة الصريحة الموجودة لدى المكونين و بسجلات الحالة المدنية و توزيعها و تطبيقها و ذلك بإنشاء قاعدة بيانات موحدة على مستوى الوطن و سجل إلكتروني بلدي و وطني بحيث يمكن لكل بلدية استخدامها في استخراج وثائق الحالة المدنية و الذي ساهم في تحسين أداء البلدية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

إن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال دور في إنشاء السجل الإلكتروني الذي يربط بين كافة بلديات الوطن و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية من خلال شبكة ربط بمجموعة من الحواسيب و تطبيقات و نظم و قواعد

البيانات و التي بموجبها يستطيع أي مواطن استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة به في أقل وقت ممكن و من أقرب بلديـة و دون تكبد عنـاء السفر إلى البلديـة الأصلية للميلاد و هذا بفضـل التخزين للكم الهائـل للبيانـات و المعلومات و حتى المعرفة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

إن الاستغلال الأمثل للكفاءات و الخبرات الموجودة في البلدية و باستـخدام تكنولوجيـا المعلومـات و الاتصال و عن طريق عمليات إدارة المعرفة انخفضت نسبة الأخطاء و زادت السرعة في تقديم الوثائق المطلوبة كما أن المعالجة البيومترية لطلبات جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية، تتم في دقائق و إرسالها إلى مركز الإنتاج يتم في دقائق معدودة بفضل شبكة الانترنت في حين كانت كل هذه العمليات تتطلب وقت، كما أصبح بإمكان الشباك الإلكتروني تقديم 500 وثيقة في اليوم و بعونين أو ثلاثة فقط و بدون أخطاء و بأقل التكاليف بخلاف ما كان عليه سابقا بالطريقة اليدوية يستوجب لاستخراج هذه الكمية 06 موظفين على الأقـل، أما مـن حيث الجـودة و الأمان نجد على سبيل المثال :بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تختلف عن البطاقة العادية لما تحمله من أمان و جودة وعدم إمكانية تزويرها و دون تكاليف تذكر و بالتالي إرضاء المواطن و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة:

إن البلدية تستعمل بعض التطبيقات و مواقع الاتصال التي مكنت من ترقية أدائها إلى مستوى أحسن مما كانت عليه بحيث أصبح استعمال تطبيق البطاقة الرمادية يمكنهم من كشف المركبات المزورة من خلال الولوج إلى قاعدة البيانات الوطنية الموحدة الخاصة بالبطاقة الرمادية، و التي بإمكان كل بلدية الاطلاع عليه لتفادي بعض التجاوزات و هذا ما يسهل عملية استخراج البطاقة الرمادية في أسرع وقت ممكن، و كذا تطبيق إحصاء الممتلكات المنتجة للمداخيل الذي يساعد في تخزين كل المعلومات عن الممتلكات المنتجة و غير المنتجة و التي هي بدورها تمثل إيراد من إيرادات البلدية و الذي يظهر في ميزانية البلدية و هذه الأخيرة لها موقع خاص بها مرتبط بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية لإدخال كل المعلومات الخاصة بالميزانية و الذي من خلاله يتم تقييم الميزانية من خـــلال مؤشراتها المالية و هذا ما يثبت أن أداء البلدية مرتبط بمدى توفر البنية التحتيـــة لتكنولوجيا المعلـومات و الاتصال و باستعمال عمليات إدارة المعرفة و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

و بناءا على هذه النتائج يمكننا القول بأن فكرة استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تساهم في تحسين أداء البلدية من ناحية الوقت و التكلفة و تقريب المواطن من الإدارة و الإدارات ببعضها البعض.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تكمن قيمة المؤسسة اليوم في موجوداتها المعرفية، و إدارة المعرفة تقوم بتحقيق أهدافه من خلال تكوين المعرفة و ابتكارها و الحصول عليها من مصادرها المختلفة، و خزنها في قواعد المعرفة و مشاركتها لغرض تحسين عمليات و منتجات و خدمات المؤسسة و تطبيقها بالمؤسسة.
- جوهر المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية لبناء منضمات المعرفة من خلال عملياتها.
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الثقة و توفير جميع سبل النجاح المادية و البشرية.
- ساعد التطور الهائل في ميدان تكنولوجيا المعلومات إلى انتشار استخدام الشبكات المعلوماتية، حيث أصبحت من الأولويات الرئيسية في المؤسسات من خلال ما تقدمه من طـــرق و أساليب جديدة و مبتكرة فـي العمـل و الاتصال، و تساعد على إرساء مفهوم إدارة المعرفة الذي أصبحت في ضله المعلومات من الموارد الإستراتيجية الهامة التي لا تستغني عنها المؤسسة
- يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية و إمكانية تجميع و تخزين و معالجة كمية هائلة من البيانات و المعلومات.
- يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المؤسسة و يسير باستمرارها.
- كل المهام التي يتم إنجازها داخل البلدية تكون على أساس المعرفة
- تعتمد البلدية على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة و تطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.
- كشفت الدراسة على توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساهم في إنجاح إدارة المعرفة تعتمد عليها البلدية في مجمل أعمالها و من أبرزها أنظمة معلومات محوسبة، قواعد و مستودعات البيانات، و أجهزة تخزين، برمجيات العمل الجماعي من خلال شبكات الاتصال الداخلية و الخارجية.
- إن امتلاك التجهيزات المادية و البرمجية و شبكات المعلومات في البلدية لا يعني النجاح و التحكم في مفهوم تكنولوجيا المعلومات بل إلى تعظيم الاستفادة منها يرجع بالأساس إلى الكفاءات و الموارد البشرية المدربة التي هي جزء من هذا المفهوم التي تستخدم تطبيقات هذه التكنولوجيا و تساهم في تطبيق إدارة المعرفة.

توصيات و اقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التالية:

1. التكوين الخاص بالتحسين المستمر للأعوان المؤطرين لاستعمال التطبيقات التكنولوجية.
2. توفير شبكة الأنترنت بالألياف الضوئية لتفادي الإنقطاعات .
3. محاولة إنشاء مصلحة إدارية تسمى إدارة المعرفة تقوم بتجميع المعارف و توظيفها في الميدان.
4. استغلال طاقات و قدرات الموظف المعرفية و تنميتها و تشجيع كل الأفراد على تقديم كل الاقتراحات التي تساعد في حل المشاكل.
5. الاهتمام بأفراد المؤسسة و جعلهم كشريك حتى يكون لهم دور في تحسين الأداء.
6. تهيئة بيئة معرفية و ذلك بخلق جو التشارك المعرفي كالعصف الذهني لتوليد معارف جديدة.
7. التقييم المستمر للأداء من أجل تحسينه و تطويره .
8. التأكيد على أن العنصر الحاسم و الأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هو المورد البشري، الأمر الذي يتطلب حرص كبير من طرف الإدارة العليا على جذب و تعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية و استمرار تطويرها و المحافظة عليها لتقديم أحسن أداء

أفاق البحث:

لإثراء الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث و مواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المؤسسة.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نجاح أسلوب إدارة المعرفة.
- دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الشكر و العرفان

الحمد لله ربي العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم، أما بعد...

يقول تعالى في كتابه العزيز " و لقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله و من يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد" سورة لقمان الآية رقم: 12

أتقدم بالشكر أولا و آخرا إلى الذي خلقني وبث فيها روحي، صاحب الفضل و المنة له الشكر وله الحمد، بعد توفيقه و عنايته و لطفه، و أن يكون عملي هذا خالصا لوجهه الكريم لك الحمد و الشكر يا ربي.

و أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ الدكتور **بوسهـوة نذيـر** لتكرمـه بالإشراف على **هذا العمل** و لكل ما قدمه من إرشادات و توجيهات لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يسعني أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم هذا العمل و تصحيحه

و إثرائه و كل أساتذة قسم علوم التسيير.

و في الأخير أشكر **زملاء العمل و** كل من ساعد من بعيد أو من قريب في هذا العمل المتواضع إما بالعون أو بالنصيحة و حتى بالكلمة الطيبة

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

تمهيد

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات و هي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، و المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها و تشخيصها و تخزينها و إلى توزيعها و إيصالها و من ثم استعمالها و تمثيلها بصورة منطقية ،حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم و قيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد تفتح لها أفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها و إمكاناتها و قدراتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعدها على الدخول في عصر المعرفة.

بناءا على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية المعرفة**
- **المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**
- **المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة**

المبحث الأول : ماهية المعرفة

إن المعرفة نتاج عمل فكري يمتاز بالسمو، و الرقي مصدره الإنسان الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة من أهمها القدرة على التفكير و التأمل و التبصر و غيرها مما يقوم به العقل البشري الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة و مورثها للأجيال عبر مراحل تطورها المختلفة .

و في التاريخ المعاصر للمعرفة زادت قناعة الأفراد و المؤسسات بالحاجة إليها منذ منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات لعبت فيه ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا مهما في تحول اتجاهات و سلوكيات الأفراد و المؤسسات بشكل أصبح يعتبر فيه المعرفة موردا هاما لخلق الثروة بل العنصر الأهم للإضافة قيمة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

يقصد بالمعرفة لغة: إدراك و فهم الشيء على ما هو عليه[1] أو الإدراك الجزئي البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ،لذا يقال عرفت الله دون علمته [2].

و يقول تعالى: «يـؤتي الحكمة من يشاء و من يـؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا و مـا يذكر إلا أولو الألباب »[3] تدل الآية أن الحكمة نتاج طبيعي لتراكم المعرفي بل هي قمة و غاية المعرفة ،لذا تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعد مثار اهتمام الباحثين و الكتاب و بؤرة لجذب أطرف متعددة بمختلف الاهتمامات، و على الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بينهم و على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال[4] لقد أسهم الكثير من الباحثين و الكتاب بطرح أرائهم حول المعرفة لصياغة تعريف لهـا و وفقا لمنظورهم الخاص و من بين هذه التعاريف ما يلي:

أولا: التعريف الأول: هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم حيث يتلقى الفرد المعلومات و يمثلها في عقله و يبدأ يستنبط و يستقرئ منه ، فعن طريق الاستنباط

---

[1] المنجد في اللغة و الإعلام ، دار المشرق،بيروت،1986،ص 500 .

[2] عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،2009، ص 25

[3] سورة البقرة الآية رقم(269)

[4] حيدر شاكر نوري ،تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة ،مجلة ديالي ،كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة بغداد،العدد 48،2011 ،ص7.

يستخلص معرفة ضمنية كامنة و الاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقا منها. [5] و من خلال هذا التعريف نرى أن الكاتب يرى أن المعرفة هي إستنباط للمعلومات لتوليد معرفة جديدة.

التعريف الثاني: المعرفة هي الفهم الواضح و المؤكد للأشياء ،الفهم ،التعلم ،كل ما يدركه العقل ،و خبرة عملية ،مهارة اعتياد أو تعود ،اختصاص و إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة .

التعريف الثالث: هي الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها أو المعلومات في نشاط . [6]

التعريف الرابع: المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.

التعريف الخامس: المعرفة هي رأس مال فكري*، و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي. [7]

و عليه يمكن أن نقول المعرفة = المعلومة المخزنة +القدرة على الإستفادة من هذه المعلومات

و من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن "المعرفة هي ذلك الاستخدام الكامل للمعلومات و البيانات بعد استيعابها مع إمكانية مزجها مع الخبرة و المهارة و القيم و تتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعدها المعرفة التي تصل إلى أفضل النتائج و القرارات ولحل المشكلات و الإبداع و استخلاص المفاهيم الجديدة ".

و في ذلك إشارة إلى أهميـة العنصر البشري الذي ينتج و يكتسب المعرفـة باعتباره فردا من أفـراد المؤسسة و الذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المؤسسة، و بالتالي قدرة المؤسسة ككل على الفهم و التصرف و إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف و الغايات في بيئة العمل.

ثانيا:هرم المعرفة:

للارتقاء إلى المعرفة لا بد من التعرف إلى جذور المعرفة و المتمثلة في:

- **البيانات DATA**: هـي المادة الخام التي يتم التوصل إليها و جمعها استنادا إلى مـا يخـص مـن أحداث و وقائع ،و التي يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكال أو رموز ليصبح بالإمكان الاستفادة منها.[8]

---

[5] إبراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة ،الممارسات و المفاهيم،ط1،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ـالأردن ،2007 ،ص ص23 ،30.

[6] نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة و المفاهيم الإستراتجية و العمليات ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2007 ،ص25.

* رأس مال فكري هو تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن و المهارات الاحترافية و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

[7] فرحي مريم،نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز،كلية علوم التسيير،تبسة،2016 ص3

[8] فليح حسن خلف ،اقتصاد المعرفة ، ط1،جدار الكتاب العالمي، عمان ،2007 ، ص80 .

- **المعلومات INFORMATION**: تعرف بأنها مجموعة من البيانات تمت معالجتها و تم ترتيبها و وضعها بشكل مفهوم و ذا معنى مفيد للأفراد و المؤسسات.[9]
- **المعرفة KNOWLEDGE**: فهي معلومات بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة و المعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا تعرف عنها شيئا من قبل ،أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا، يوسع من معارفنا أو يعدل منها
- **الحكمة** : إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة و التمحيص و التحليل الإضافي في المعرفة و الخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة فالمعرفة من هذا الباب هي معرفة العمل و ليست المعرفة الابيستيمولوجيا *النظرية فقط ، و إنما هي تحويل المعرفة النظرية إلى عمل تطبيقي بعد استيعابها و بالتالي يمكن الوصول إلى مستوى الحكمة ،الذي يمثل ذروة الهرم المعرفي من خلال تجاوز المتاح و فتح آفاق معرفية جديدة و كسر القيود و اقتناص الفرص، و تحقيق أفضل النتائج من إبداع و تميز و استغلال أمثل للموارد.[10]

و يمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) هرمية المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة ،دار الصفاء ،عمان ،2008 ،ص66.

[9] عبد الستار العلي و آخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص 114.

* الإبيستيمولوجيا : كلمة يونانية تنقسم إلى قسمين الأول :Episteme و يعني المعرفة و الثاني :Logos و يعني النظرية،وتعد فرع من فروع الفلسفة التي تعنى بالمشكلات الفلسفية المتعلقة بالمعرفة و أساليب تحقيقها .

[10] ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25

الجدول رقم (01) الفرق بين ثلاثية البيانات ،المعلومات ،المعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
مشاهدات بسيطة	بيانات وثيقة الصلة بموضوع و ذات غاية محددة	معلومات مفيدة و خصبة مستنبطة بواسطة الذهن البشري ،تنشأ عن عمليات الاستنباط و السبر و القياس
تسهل هيكلتها	تحتاج إلى آليات تحليلية	يصعب هيكلتها
يسهل التقاطها من الواقع بواسطة آلآت	تحتاج إلى أتفاق على دلالة معانيها	من الصعب التقاطها بواسطة الآلات و تفتقر إلى معالجة عقلية
تمتاز بقابليتها للتحديد الكمي	تحتاج إلى وساطة العقل البشري في صياغة دلالة معانيها	غالبا ما تكون ضمنية أو صورية
يسهل نقلها و تداولها	يسهل نقلها و تداولها	يصعب نقلها ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية و خبرة و دراية

المصدر: حسن مظفر الرزق ،مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل إلى اقتصاديات الانترنيت،معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،2006 ،ص 338

ثالثا: أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها و إنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة ،و فيما تؤديه من دور كبير لتحولها و اندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد حيث تتعدد مصادر الحصول عليها و تختلف من منظمة لأخرى .

و تتجلى أهمية المعرفة في مايلي: [11]

[11] طه حسين نوي ،التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال،دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر3 ،2011 ، ص 22.

- الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة ،و معطياتها و إفرازاتها في كافة مجالات الأعمال
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية ;
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة و التي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة و ما ينجم عنه من زيادات في نتاجات المعرفة و العلم الذي يتسع حجمه باستمرار;
- الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا و إنتاجا و استخداما و التي تمثلها شركات المعلومات و الاتصالات و البرمجيات و البحوث...الخ;
- تساهم المعرفة في مرونة المنضمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة
- توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم بأكثر كفاءة ;
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو لإنتاج منتجات جديدة ;
- تساهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال و تواجه التعقيد المتزايد فيها .

ومن هنا يمكن القول أن للمعرفة دور كبير في مرونة المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجهها،و دور في تحقيق الابتكارات و الاختراعات التكنولوجية التي تسمح لها بتطوير منتجاتها و بالتالي الاستمرارية.

المطلب الثاني :خصائص المعرفة و مصادرها

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالنمو و الرقي ،حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات ، و التي من أهمها القدرة على التفكير و التأمل و التبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة و توريثها للأجيال ،إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، و هذا دليل على أن المعرفة تراكمية و أنـها غير قابلة للنفـاذ و لا تستهلك بالاستخـدام و ليست محصورة بفئة دون غيرها فالكل يستطيع أن يفكر و يولد المعرفة. [12]

[12] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

أولا: خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها مايلي :

1. **إمكانية توليد المعرفة:** إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة. [13]
2. **إمكانية موت المعرفة:** و هذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها و لم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم ، و بعض المعارف تتقادم و يق استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا ،بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة و تنسخ المعرفة قائمة و تحل محلها كما أسلفت سابقا. [14]
3. **إمكانية امتلاك المعرفة:**من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها ،و بالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ،و من ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها ،مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة .
4. **إمكانية تخزين المعرفة:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق و لا زالت إلى غاية الآن و أدمغة الأفراد و لكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على قواعد المعرفة، مواقع الانترنت و غيرها.
5. **إمكانية تصنيف المعرفة:** و ذلك حسب المجالات و مداخل التفكير المتعددة المدخل الثنائي (معرفة ضمنية و معرفة ظاهرة)، مدخل الملكية (معرفة خاصة و معرفة عامة).
6. **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** بل بالعكس فهي تتطور و تولد بالاستخدام.
7. **إمكانية تقاسم المعرفة:**و الخبرات العملية إذا توفرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.

ثانيا مصادر المعرفة: تنقسم مصادر المعرفة إلى نوعين أساسين هما:[15]

[13] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

[14] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[15] طه حسين نوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

1 **المصادر الخارجية** : و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة و من أمثلة هذه المصادر : المكتبات ،الانترنت ، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ،المنافسون لها ،الموردون الزبائن ،الجامعات، مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة ،حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ،و من خلال أحد أو كل المدركات (الحسية السمعية ،البصرية، اللمس ،الذوق، الشم) على اكتساب البيانات و الحوادث من البيئة و من خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية مثل التأمل و الفهم و التسبيب و الحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات و من خلال الخبرة و الذكاء و التفكير و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى للتحول إلى معرفة و الاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل و المدركات المذكورة آنفا .

فكل منظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة و الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات و المعرفة من البيئة المحيطة ،من خلال مراقبة و تتبع أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية و المجلات و الأسرار التجارية ، حتى أن بعض المؤسسات تقوم بعملية التجسس الصناعي عن طريق استئجار مخبرين و وسطاء .

2 المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة و من الأمثلة على المصادر الداخلية : إستراتيجية المؤسسة و المؤتمرات الداخلية ،المكتبات الإلكترونية ،التعلم الصفي الحوار و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية ،من خلال إنشاء معارف جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل .

المطلب الثالث : أنواع المعرفة و دورة اكتسابها

أولا: أنواع المعرفة: المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعا و أشكالا عديدة من بينها

1. **المعرفة الضمنية غير الظاهرة:** هي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديهم هذه المعرفة و التي تختزنها عقولهم، و ما تحتويه هذه العقول من معارف و أفكار لا تنفصل عنهم أي أنها مرتبطة و لصيقة بهم ومن ثم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها و قد لا يتم التعرف أو استخدامها إلا عند ما تنشأ حاجة لذلك و حتى المعرفة الضمنية هذه قد لا يمكن التعبير عنها في حالات معينة ،حيث ان الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع أو مجال معين. [16]
2. **المعرفة الظاهرة:** و تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة بالأرشيف مثل الكتب و الأشرطة المضغوطة ، و باستطاعة الجميع الوصول إليه و استخدامها و يمكن تقاسمها من خلال الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الكتيبات...الخ، و هذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول و قد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة و واضحة عن المعلومات و المعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات و قد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات. [17]

[16] فليح حسن خلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

[17] ابراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 ،40 .

الجدول رقم (02) خصائص المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن ايجادها
المعرفة الصريحة Explicit Knowledg	• رسمية • نظامية • يمكن التعبير عنها كميا و بالطرق المرمزة ،و المبادئ • قابلة للنقل و التعليم	• أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا • براءات الاختراع • حقوق النشر • الأسرار التجارية • التصميمات الصناعية • منتجات المؤسسة و خدماتها
المعرفة الضمنية Implicit Knowledge	• غير رسمية . • يعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية . • غير قابلة للنقل و التعليم بسهولة أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد و ليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين ،لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل و تراكم الخبرات	عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة

المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر ،إدارة المعرفة ،عالم الكتب الحديث ،إربد، الأردن ،2009 ،ص 41

و هناك أنواع أخرى للمعرفة و هي:[18]

1. **معرفة كيف** : و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك و التركيب لأداة معينة
2. **معرفة ماذا** : أو المعرفة الإدراكية و هي أعلى المهارات الأساسية و هي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين .

[18] ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سبق ذكره ص 39

3. **معرفة لماذا** : و تذهب إلى الأشياء و تسمى أيضا بالمعرفة السببية و تتضمن فهما أعمق للعلاقات السببية عبر مجالات المعرفة ،و هذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض و حالة عدم التأكد.
4. **معرفة من** : و تشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة و القدرات و المهارات و الخبرات .
5. **معرفة الأغراض** : و تشير هذه إلى الأسباب التي تدعوا للمعرفة و البحث عنها و توجيه الخيارات الإستراتيجية و مقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة .

ثانيا : الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة

هناك دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة و التي تمر بأربعة مراحل هي[19] :

1. **النفاذ إلى مصادر المعرفة** : و تشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة و التوصل إليها و استرجاعها و التواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم و الخبرة و المراكز البحثية و المكتبات و استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات و المعارف التي نريدها بكل سهولة الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية و هذا ما أدى بالعالم لوضع قوانين خاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية .

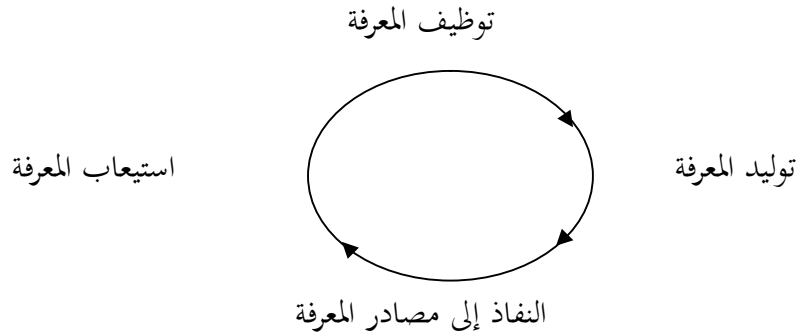
لكن الاعتماد على الشبكة العالمية كمصدر للمعرفة يتطلب إنشاء بنية تحتية لازمة و تدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات اللازمة ،الأمر الذي يزيد من الأعباء المالية على المدى القريب و لكن على المدى البعيد يشكل عائدا إستثماريا.

2. **استيعاب المعرفة** : و يقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها و استخلاص ما يمكن بها من مفاهيم و أفكار محورية و من أجل ذلك نجد وسائل تقنية و نظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف .
3. **توظيف المعرفة** : و تشير إلى استخدام المعارف و تطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل و حلها و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم في زيادة الإنتاجية و تحقيق أعلى مردود ممكن .

[19] ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سبق ذكره ص 41

4. **توليد المعرفة** :و تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية و الاستقرائية و هذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير و يمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي

الشكل رقم (02) الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سبق ذكره ، ص 43

و في عملية توليد المعرفة الجديدة أيضا يمكن أن يتم ذلك من خلال المزاوجة و التآلف بين المعرفتين الظاهرة و الضمنية و قد تأخذ الصيغ التالية:[20]

- من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى، و ذلك من خلال المزاوجة بين المعارف الموجودة.
- من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق استيعاب المعرفة و تطبيقها التي قد توصل إلى درجة الخبرة.
- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التشارك عندما يتقاسم أفراد المعرفة معارفهم الشخصية مثلما يتشارك عاملان في إجراء تجربة معينة
- من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التعبير الذاتي عندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا و تترجم على شكل كتاب أو نشرات يمكن قراءتها من قبل أي شخص.

و بذلك إشارة واضحة إلى دورية المعرفة إذ تبدأ من نقلها من خلال التعبير عنها إلى شخص آخر أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية أو صريحة و تنتقل إلى آخر و يمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية عن طريق فهمها و استيعابها ، و هذا يشير إلى ضرورة وجود ثقافة تشجع على تقاسم المعرفة .

[20] ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سبق ذكره ، ص 44

المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أدركت المؤسسات أن المعرفة هو الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمتلك معرفـة لكنها لم تستخدم أو استخـدمت بأسـلوب غيـر ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشـافهـا و الوصول إليها و لا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود و هو الموضوع الذي سنركز عليه في هذا المبحث

المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة ففي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال ،كما استطاعت العديد من الشركات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع علمي ،هذا الأمر انعكس ايجابيا عليها و أدى إلى زيادة كفاءة العمليات و الإيرادات و عزز من إمكانيات المؤسسات التي طبقتها و دعم قدراتها التنافسية . [21]

أولا :نشأة إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذالك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل فهي رأت النور من منظور المؤسسة في عام 1958 ، فكانت هناك مشاركة لـ Michapl Polanyi, Aronson, Turban على أن المؤسسات تستخدم المعرفة في كل مستوياتها و بطرق مختلفة و عليه إن الموضوع ليس جديدا ،و لكن الجديد فيه أنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر و يمتلك و يشكل مصدرا للميزة التنافسية و الحداثة فيه في وضع إدارة المعرفة موضع التطبيق .

كما أشار كل من Davenport و Vopel إلى أنه لا يمكن للمعرفة أن تدار لأنها غير مرئية و غير ملموسة و لكن سرعان ما عادا و قالا إن هذه الإدارة ما هي إلا عملية تحسين و تطوير للمعرفة إذا أمكن ابتكارها و نشرها و تطبيقهـا و عندئذ يصبح بالإمكان إدارتها .

كما أن مشكلة دراستها من الناحية النظرية كانت قائمة طوال الفترة السابقة و تناولها العديد من الباحثين منذ الثلاثينات لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين ، أي أن الحداثة فيها انحصر في

[21] عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة، في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي –المداخل – العمليات – الاستراتجيات، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2013 ص53

الجانب التطبيقي و أول من استخدم مصطلح و تسمية إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينات و يرى رائد الإدارة Peter Durcker 1993 أن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء و تصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن و الزملاء فقد صاغ مصطلح العمل المعرفي أو العامل المعرفي في سنة 1960 تقريبا و وفقا لكتابه [22]"مجتمع ما بعد الرأسمالية (1993) الذي يوضح فيه الدخول إلى مجتمع المعرفة و الذي يبين فيه أنه لم يعد المورد الاقتصادي الأساسي فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة حيث يلعب العمل المعرفي دورا محوريا ،كما يرى بأنها المرحلة المتطورة و النهائية لنظم المعلومات فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة Hewlert packard الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرامج القناة الحاسوبية (Dealer channel managing knowledge for the computer) و كانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار التي أعدت برنامجا لإدارة المعرفة ففي عام 1999 قام البنك الدولي بتخصيص 4 % من ميزانيته لتطوير برنامجه لإدارة المعرفة ،رغم الاهتمام الحديث نسبيا بادارة المعرفة إلا أن الجذور التاريخية لها كانت منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور و هنري فايول و آخرون...إلخ الذين نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة و الفعالية الإنتاجية و البحث العلمي و التخصيص و التقسيم للعمل و غيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة .

و عليه أن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها و تبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها Dimatia oder فهو رأى أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اتجاهين الاتجاه الأول نحو تصغير المؤسسات و الاتجاه الثاني التطور التقني .

1-1 **الاتجاه نحو التصغير** : ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينات و كان الهدف منه تقليل التكلفة و تعظيم العائد ،لكن التصغير يفقد المؤسسة جزءا هاما من معرفتها حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات لتبني سياسة إدارة المعرفة ،للحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارساتهم لأعمالهم و تخزينهـــا و الحفاظ عليها باستخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات و تبادلهـــا داخل المؤسسة، و بين

[22] حسني عبد الرحمن الشيمي ،إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2009 ،ص 86 .

المؤسسة و المؤسسات الأخرى باعتبار أن المعارف و الخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن عقول العاملين و نشرها بين العاملين ليتم الاستفادة منها . [23]

2-1 **التطور التقني** :

لقد أكسب التطور التكنولوجي إدارة المعرفة أهمية كبيرة و ذلك من خلال اتجاهين رئيسين هما:

- الانفجار الهائل و السريع في نمو مصادر المعلومات .
- تسارع الخطي في التغيرات التكنولوجية

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد و المؤسسات و أن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق ،مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار و الخوف على المعلومات من الفقدان و ضياع التفاصيل ،حيث يرى Oder و Dimattia أن إدارة المعرفة ما هي إلا محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات من أجل تجميعها و استخدامها في زيادة معرفة الأفراد الموجودين في مكان العمل و إن التطور التكنولوجي ساعد على تقاسم المعرفة على الصعيد العالمي .

ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة

من الصعب أن نجد تعريفا واحدا جامعا لإدارة المعرفة ،فهناك العديد من التعريفات و هي تختلف من شخص لآخر وفقا لانتمائه الفكري .

- **التعريف الأول**: إن إدارة المعرفة مصطلح معبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة و عكسها في عمليات الأعمال ، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف[24] .
- **التعريف الثاني**:يعرف مركز الجودة و الإنتاجية الأمريكية APQC إدارة المعرفة هي: عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات متمثلة في تشخيص و أسر و تطبيق للمعرفة .
- **التعريف الثالث**: تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية ، مـن خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلـق بإيجاد و جمع و مشاركـة

[23] عبد الرحمن الجاموس ،مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

[24] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42

و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في المؤسسة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار.[25]

- **التعريف الرابع:** إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل جمع و تصنيف و تنظيم و حصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي.[26]

و بتحليل هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف شامل كما يلي :

إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية ،تتعامل في بيئة المؤسسة مع كل أوجه المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة و يشمل هذا التعامل خلق المعرفة ،معالجتها و فرزها ،تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة من خلال أنظمة و إجراءات معدة لذلك مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة .

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط:[27]

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها .
- تحول المؤسسات من مؤسسات مركزة على رأس المال إلى مؤسسات مركزة على المعرفة ،لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية و تجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها و بدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المؤسسة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه.
- قيادة عملية صنع القرار ،فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية ،و حالات الفشل و النجاح ، و مختلف الجهود المتوفرة ، و تسهيل الوصول إلى المعرفة يساهم في نجاح تلك العملية .

---

[25] عبد الرحمن الجاموس،مرجع سبق ذكره، 58.

[26] عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص32.

[27] صولح سميرة ،دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013 ص 14

– تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات ،لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة

– تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة[28] .

– دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

المطلب الثاني: مناهج وأهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من المناهج و الأهداف تسعى إلى تحقيقها

أولا: مناهج إدارة المعرفة: يمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كالآتي: [29]

1 **المنهج الوثائقي** : هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها و تشكيلها و تطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية يسهل فهمها و تطبيقها و يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها و بواسطتها المعرفة ذاتها.

2 **المنهج التقني** : وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة و يتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفه كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات و كذلك قابلية الإبتكار و الابداع الفردي و بالتالي باتت الانترنت و البريد الالكتروني و تقنيات التحاور و التخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات و وسائل المشاركة بالمعرفة و تأكيد لمضمونها التقني .

3 **المنهج الاجتماعي** : وفق هذا المنهج تبدوا إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة و التقنية و القيم .

4 **منهج القيمة المضافة** : يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند التطبيق و الاستخدام و علـــى وفقـــه أصبح لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد و التقنيـــة و العملية و من ثم الإستراتجية

---

[28] طه حسين نوي، المرجع سبق ذكره،ص 74

[29] محمد عواد الزيادات ، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 ص ص 58،59 .

5 **المنهج المالي** : و عليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا إلا أن إمكانية استخدامه و تداوله و المحافظة عليه و تطويره بمنحه هيكلة و يجعله محسوسا

6 **المنهج المعرفي** : يختص هذا المنهج بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها و حيث أن المؤسسة منتج للمعرفة فهي مصدر القيمة المضافة الذي يوفره على أربعة أركان رئيسية و هي المعتقدات المعرفية و الالتزام والشكل التنظيمي .

7 **منهج العملية** : يوضح فكرة هذا المنهج تعريفه بأنها عملية تجميع و ابتكـار المعرفة و إدارة قـاعدتها و تسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقه بفعالية في المؤسسة .

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة :

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة و تنوعت و يمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضا منها في مايلي :[30]

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايـا خاصة الجديدة منها إذ تزودهـم بالقدرة اللازمـة على اتخاذ القرارات بكفـاءة و فاعليـة عاليـة و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقتها
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة
- تساهم في تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا و صانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء و جهد كبيرين
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها .
- تمكن إدارة المعرفة و تساهم في رفع أداء الموظفين .

[30] نعيم ابراهيم الضاهر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتبية أثناء الممارسة اليومية

المطلب الثالث : عناصر و متطلبات إدارة المعرفة :

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العناصر و المتطلبات الأساسية حيث يتطلب تطبيقها تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة .

ثانيا :عناصر إدارة المعرفة :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الإستراتجية،الأشخاص،التكنولوجيا،العملية فالمؤسسة تحصل على المعلومات و النشاط و الطاقة من البيئة الخارجية ،و بالاشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلعا و خدمات .

إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الاحتياج لها ،ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي:[31]

1 **الإستراتجية** : تعرف الإستراتجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمشروع ،سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع .

و ينظر إلى الإستراتجية هنا على مستويين :

الأول : يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتجية معرفة المؤسسة و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

الثاني :يتمثل في ضمان و تطوير تلك الإستراتجية و تكاملها مع إستراتجية المؤسسة الأشمل ،و الإستراتجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة فالإستراتجية في مجال المعرفة الضمنية ،تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة ،و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع ، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني و خزن و نشر و إدامة المعرفة بقصد تسهيل إعادة استخدامها و الاستفادة منها.

2 **الأشخاص** : يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ، و التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها . و المقصود بالأفراد هنا هم : مدير أنظمة المعلومات ، و مدير إدارة المعرفة و كذا مدير البحـــث

[31] صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،2005 ، ص ص 90 ،92.

و التطوير، و مدير الموارد البشرية و مدير الأقسام و الأقسام الأخرى و قادة فرق المشروعات و كل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة.

إن صناع المعرفة ،هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم و يتكـون هـؤلاء مـن مهندسـين و محللين في مجالات مختلفة ، و هم يوفرون الموجودات أو الموارد الغير مادية التي تصبح حيوية للنجاح و النمو التنافسي .

3 **التكنولوجيا** : تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة و اكتسابها فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم و التقنيات التي تستمدها منها سواء في توليد المعرفـة و اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها و هذا بالاستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجيا في مجال الحاسوب و البرمجيات و التي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: (معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار ،الأنظمة الخبيرة ،الانترنت) .

4 **العملية**: و يتجلى دورها في الأنشطة التالية:

- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة .

و في نفس السياق يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تحتوي على العناصر التالية [32]:

1 **التعاون** : التعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهم للآخرين في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق ،حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلهـا بين الأفراد العاملين في المؤسسـة و بين أقسـام و وحدات المؤسسة .

2 **الثقة** : الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك ، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة ،فكلما توفرت الثقة

[32] عصام نورالدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2010، ص37.

أمكن سهولة الاتصال و سهولة تبادل الأفكار و تبادل المعلومات و تقديم البيانات و الأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة و تدعيم إدارة المعرفة .[33]

3 **التعلم** : التعلم يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات ،فالتركيز على التعلم يساعد على تطوير الأفراد و تطوير العملين فيها بما يؤهلهم و يعدهم إعدادا جيدا و ضروريا للعب دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة و الذي يعني تكوين البيانات و الأرقام و المعلومات الضرورية اللازمة لاستخدامها في عملية إدارة المعرفة .

4 **المركزية** : في منظمة أو منشأة تتشكل إداريا من هرم إداري يقع في أعلاه الإدارة العليا و في وسط الإدارة الوسطى و في أسفله الإدارة الدنيا و أن هناك سلطة في اتخاذ القرارات و الأوامر قد ترتكز كليا في الإدارة العليا و يمكن تفوضها كليا أو جزئيا إلى مستويات أقل و هو ما يسمى باللامركزية أو تفويض السلطة أما حصر القرارات في الإدارة العليا هو ما نسميه بالمركزية فهي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات و الرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة العليا للمؤسسة و لذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة و إدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات و معلومات و إحصائيات إلى ضرورة أن ترتكز القدرات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم و اعتقادهم الجزم في أن عملية خلق المعرفة أساسا تحتاج إلى اللامركزية عالية و بالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة في إدارة المعرفة

5 **الرسمية** : تعني المدة التي تتحكم فيه القواعد الرسمية و السياسات و الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة ،فخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل فاتخاذ القرارات يحتاج إلى سلطة و السلطة يجب أن تكون نابعة من التنظيم إنما يعتمد على ما جاء في التخطيط من سياسات و إجراءات و أهداف و هذه تتكون عادة في صورة رقمية أي بيانات و أرقام و معلومات و إحصاءات و هذا يعني أن هذه البيانات و المعلومات هي المعرفة الضرورية للعمل و لذلك فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى الرسمية حتى تتحكم في المعرفة .

6 **الخبرة الواسعة و العميقة** : إن خبرة الأفراد و العملين في المؤسسة تكون واسعة و متنوعة و عميقة فالمعلوم إن هناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة ،كما يشرف على رؤساء أقسام متخصصين تكون من نفس المستوى و بالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات و يتبادل المعلومات و البيانات من أجل سير العمل

[33] عصام نورالدين ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

و تحقيق أهداف المنشاة ،و هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون المعرفة و تساعد على أداء و نجاح إدارة المعرفة .

7 **تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات** : يعتبر نظام تكنولوجيا **المعلومات** من الأمور الهامة في توفير المعرفة من البيانات و المعلومات و تخزين هذه المعرفة و استخدامها عند اللزوم من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة و من خلال شبكة المعلومات العنكبوتية العالمية و الانترنت الدولي و بالتالي دعم إدارة المعرفة .

8 الإبداع التنظيمي : يعتبر الإبداع التنظيمي أيضا من العناصر الهامة في إدارة المعرفة و يعني القدرة على خلق القيمة و المنتجات و الخدمات و الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. [34]

ثانيا متطلبات إدارة المعرفة :

يجب توافر مقومات و متطلبات لإدارة المعرفة و هي كمايلي :

1 **توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) اللازمة :**

و هي شبكة الاتصـــالات و الكوابـــل الأرضيـــة الحديثة المتطورة كما لابد مـن توافر أجهزة الحـــاسوب و البرمجيـات الخاصـة و محركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة .

2 **توفير الموارد البشرية اللازمة** : تعتبر الموارد البشرية من مقومات و أدوات العمل في إدارة المعرفة ،و قد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة و تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و خلق معرفة جديدة و إنتاج سلع و خدمات متطورة.

3 الهيكل التنظيمي : يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ،لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفرد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة ،حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و يتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية [35].

---

[34] عصام نورالدين ،مرجع سبق ذكره، ص 38 .

[35] ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سبق ذكره، ص85 .

4 **العامل الثقافي** : إن ثقافة مجتمع المعرفة و تداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة و اكتساب الخبرات و المهارات و بناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة .

شكلت إدارة المعرفة بمفهومها الواسع و تعاريفها المتعددة مجالا معرفيا ناجحا فهي تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي للمؤسسة عن طريق توفي المعرفة بشكل دائم و تنظيمها بما يخدم أهدافه حيث أن بناء ها يتطلب إتباع مناهج و توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لذلك ،إضافة إلى إلزامية وجود عناصر أساسية لقيامها .

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات و كان هدف كل منهم توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها و حل مشكلاتها و يحتاج الاستخدام الجيد لأدوات إدارة المعرفة و تطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة تشتمل على مجموعة من الأبعاد الرئيسة ، ورغم ذلك فإن هناك عوامل تؤثر في تطويرها .

المطلب الأول : نماذج و عمليات إدارة المعرفة

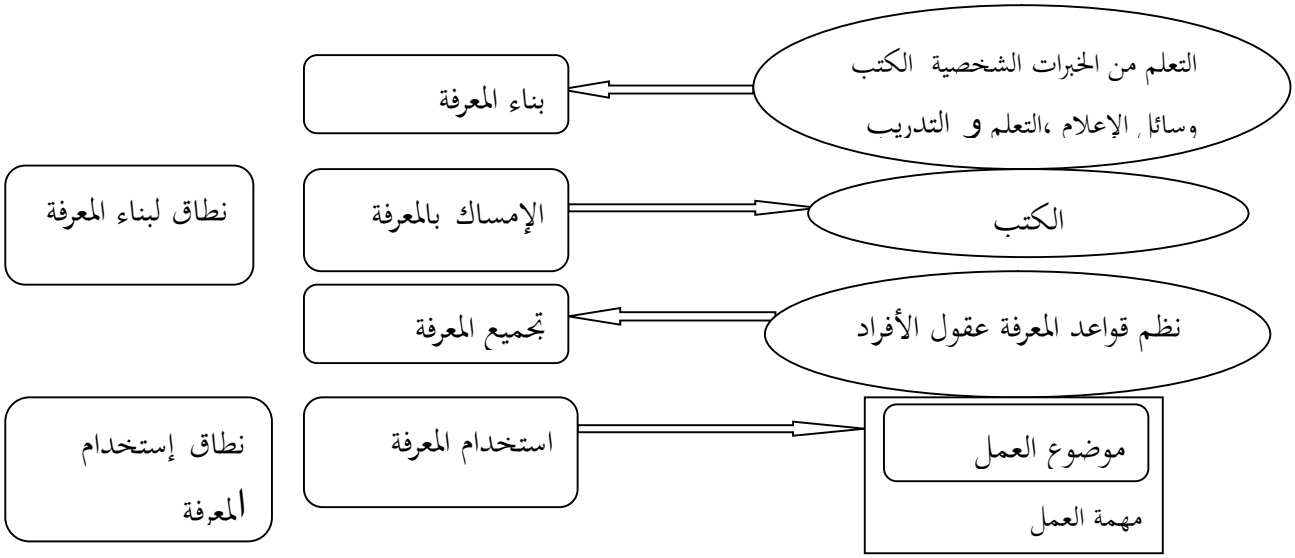
قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة و عروض مبسطة للمعرفة ،بالإضافة إلى ذلك فإن لإدارة المعرفة مجموعة من العمليات تكمل بعضها البعض فكل عملية تعتمد على السابقة لها وتعزز التي تليها .

أولا نماذج إدارة المعرفة : لإدارة المعرفة مجموعة من النماذج تتمثل في مايلي :

1 **نموذج (wiig)** : قدم **wiig في عام** 1993 نموذجا لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة و الاحتفاظ بها و تجميعها و استخدامها و تم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة و استخدامها على اعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنظمة و الوظائف على نحو متواز أو حتى الاستدارة إلى الخلف لتكرار بعض الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق و لكن بتفصيل و تركيز مختلفين ،و يؤكد النموذج أيضا على انه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة سواءا كان ذلك في عقول الأفراد أو الكتب و الوثائق ،او قواعد المعرفة المحسوبة أو في أماكن ، أما تجميع المعرفة فيتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات الجانبية بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فرق العمل. [36]

[36] محمد عواد الزيادات ،مرجع سبق ذكره ،ص 123

الشكل رقم (03) نموذج (wiig) لإدارة المعرفة



المصدر : محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ،ص 124

و يوضح هذا الشكل أن إدارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات رئيسية مقسمة إلى نطاقين ، حيث يتم في النطاق الأول بناء المعرفة و الإمساك بها و في النطاق الثاني يتم تجميعها و استخدامها في المنطقة و يوضح الشكل أيضا سبل الحصول على المعرفة و منها التعلم من الخبرات الشخصية أو الاعتماد على الكتب و وسائل الإعلام و كذا سبل الاحتفاظ بها إما في نظم قواعد المعرفة أو في عقول الأفراد.

2 **نموذج المجموعة الاستشارية في (HP)** : و يتكون من أربع خطوات و هي :

1-2 **الحشد و التعبئة Mobilisation** : و الغرض من هذه الخطوات هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له و أول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة و تألفها مع أوامر العمل و أهداف إدارة المعرفة .

2-2 الرؤية (Vision) :يطور بيان الرؤية ،تفعيل نشاط القيادة و الفرق الرائدة و من ثم المؤسسة ككل و يوضح الأنشطة ،كما يحدد مجال و اتجاه التركيز.

3-2 التصميم (Design) :و الغرض من هذه الخطوة تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات و إظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها .

4-2 النقل (Transition): يقوم فريق التصميم بإعداد عمليات المعرفة الجديدة و قيمها و سلوكها من القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة و هذا النموذج يصلح للمؤسسات الاستشارية و بيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية.

3 **نموذج (Cupta et Jason)**: قدم كل من (Cupta et Jason) نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة و هي[37]:

3-1 **الحصاد**: و يقصد به الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة و خارجها

2-3 التنقية :يعني تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة و من ثم تنقيتها ، و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها .

3-3 و يعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن و تنمية المعرفة.

4-3 النشر : تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال و تطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب .

5-3 التطبيق: أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة :

إن دور المعرفة و العمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة و كيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما و يتفق المفكرون و القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات و إن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة فهي حساسة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ،كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات و من مصادرها الداخلية و الخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها و تمكن من الوصول إليها ،و المشاركة فيها و خزنها و توزيعها و المحافظة عليها و استرجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

و فيما يلي شرح لمختلف عمليات إدارة المعرفة: [38]

1 تشخيص المعرفة : أكبر عائق بالنسبة للمؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة ،لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة ،لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به المعرفة ،و غيابه هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية ،لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية ، عليها أن تتحرك في

---

37 محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ،ص 125

38 محمد زرقون ،الحاج عرابة ،أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،جامعة ورقلة ،عدد01 ديسمبر 2014 ص123

محورين و هما أن نعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدي المؤسسة من إمكانات ،و ما لدى أفرادها من معلومات و خبرات ذات فائدة للمنظمة و مستقبلها و ثانيا التعرف عليها من مصادر ها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة ،و التي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة في إطار سعي المؤسسة للارتباط معها .

2 تحديد المعرفة : يضمن هذا النظام اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة و تعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المؤسسة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية و المعرفة المطلوبة و من ثم معالجتها .

3 توليد المعرفة : يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له ،ومن الأسباب التي تدعوا إلى تلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة لذلك تعتبر المعرفة و القدرة على توليد المعرفة و استخدامها ،من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز و مستدام للمنظمة.[39]

إن توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة ،تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة و يجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث و التطوير ،بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل و الخبرة بالمؤسسة فالكل مسؤول عن عملية التوليد و لكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواءا على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر الآتية :

- الاتصال و التفاعل الفعال بين الأفراد
- الشفافية و تقليل الحوافز
- التكامل بين الخبرات .

4 خزن المعرفة (الاحتفاظ بها):عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و البحث و الوصول و الاسترجاع و المكان ،و تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ،فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر و من هنا بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا ،لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة و تحليلاتها إزاء ما

[39] محمد زرقون ، مرجع سبق ذكره، ص123

تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة و التي يعرفه كل من (Stein et Zwass) بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية

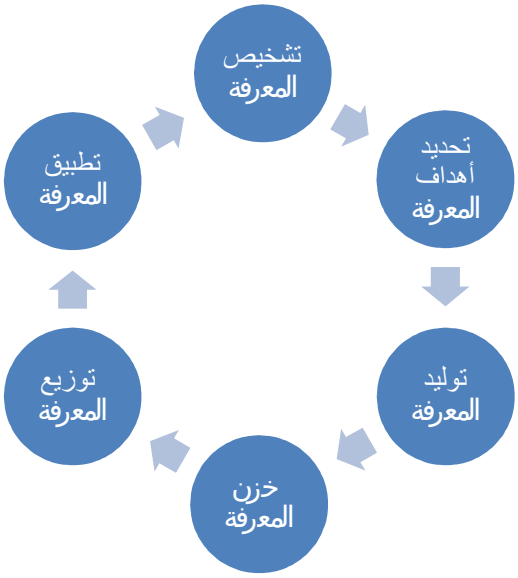
5 توزيع المعرفة : و تشمل عملية توزيع كلا من تقاسم المعرفة و نشرها و نقل المعرفة و تشاركها حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام و إجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها ،أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة ،حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو أي جزء منه ومن ثم تتحقق المصلحة العامة

و يعتمد نقل المعرفة و تقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك ، و هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير و الندوات و الحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا و تتم عادة في غير أوقات العمل أما الآليات الغير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم ، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة ، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة و تفسيرها طبقا لإطارها المرجعي ن و على الجانب الآخر يمكن لآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية ، و أن تضمن نقلا اكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار ، و عليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية و غير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة و تقاسمها.

6 تطبق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها و ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز بل هي التي تستخدم و تطبق المعرفة على أحسن وجه و لتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة،و لتحقيق ذلك ينبغي على مديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعوا إلى تطبيق فعال للمعرفة،فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها و أن أيا من العمليات السابقة (تشخيص توليد و تخزين ،توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي،ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة ،و من ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة التي تحقق النمو و التكيف. [40]

[40] محمد زرقون ،المرجع ، سبق ذكره ،ص 124

الشكل رقم (04) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : مجالات و أبعاد إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها و لكن هذه المجالات أختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيما بينها و هذا ما سنتطرق له في هذا المطلب ثم نشير إلى الأبعاد الثلاث لإدارة المعرفة.

أولا :مجالات إدارة المعرفة : يذكر ليونتدس Leontiadis أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من اجل توظيف إدارة المعرفة فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة إنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة [41].

و بالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات و النشاطات داخل المؤسسة و يذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة و هذه المجالات متداخلة و يؤثر كل منها في الآخر و هي كمايلي:

- **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة المهارات القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل ،المراقبة ،الاستخدام التقييم

41 leontiadis, j.c, 20 managing the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001, P 52-53.
علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 ، ص33

- **مجال القدرات و الميول**: و يشتـــمل على قـــدرات الأفراد و ميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفـــة و استخدامه من اجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.
- **مجال المؤسسة**: يشتمل على أهداف المؤسسة و توجيهها و إستراتيجيتها و ممارستها و ثقافتها كما يذكر wiig ثلاث مجالات أخرى و هي :
- **مجال الأعمال**: الذي يركز على لماذا ،و أين ،و إلى أي حد يجب على المؤسسةالاستمرار **في** المعرفة .
- **مجال الإدارة** : الذي يركز على تحديد و تنظيم و توجيه و مراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- **مجال العمليات الفعلية** : الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

يقول الثبيتي في إشارة منه إلى مجالات المعرفة أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط و تصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها و نشرها و تحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة و اكتسابها و نقلها و متابعة إدارة عملياته إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة و هذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري و تطوير أنظمة مراقبة المعرفة .

و كما وضع Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة و التي تشمل [42]:

- استرجاع المعلومات
- نظم إدارة المعلومات و المعارف
- مبادئ إدارة المعرفة
- تصميم قواعد البيانات
- قضايا الحقوق المعلوماتية
- تصميم مواقع النشر الالكترونية

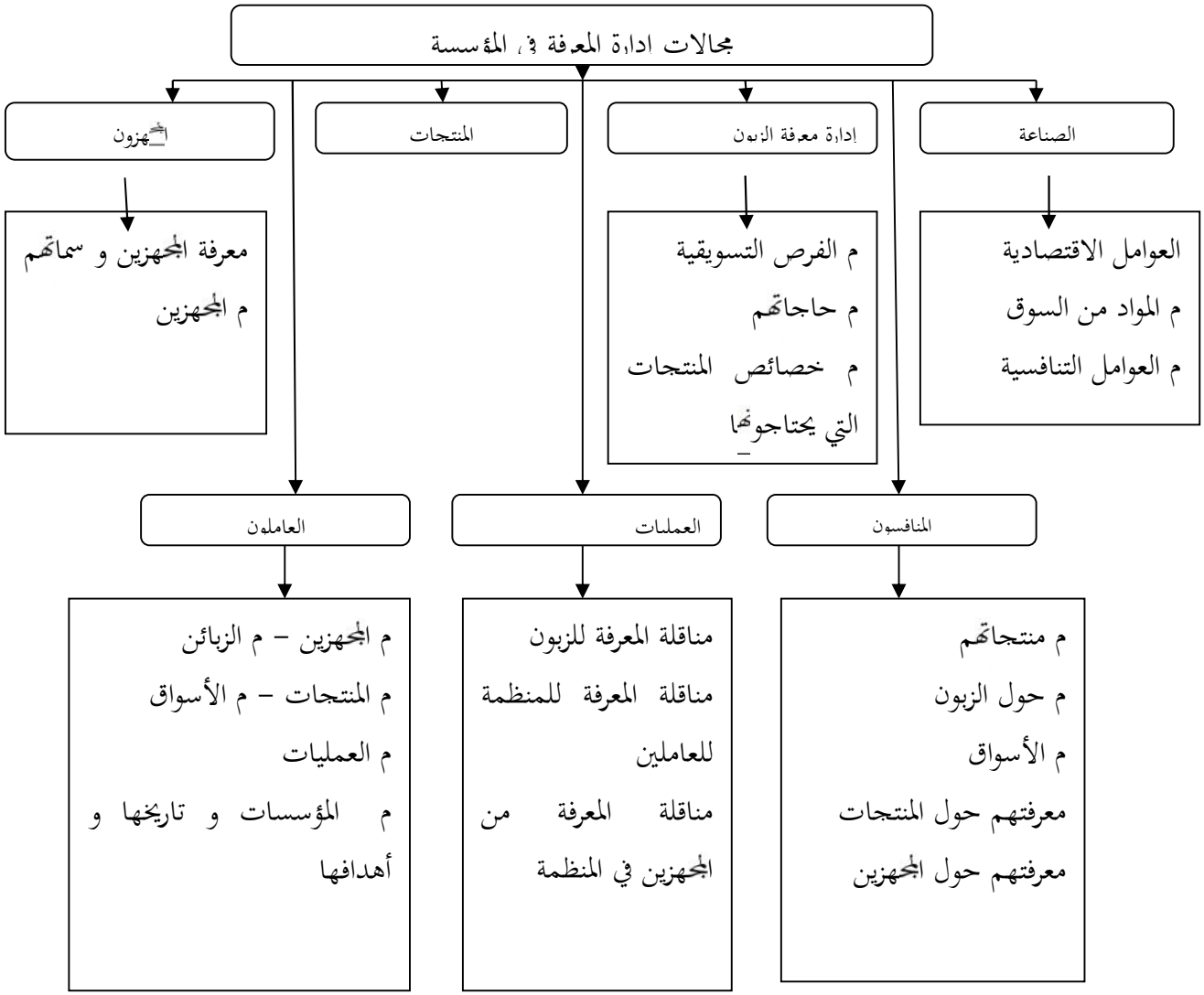
و في نفس السياق نجد أيضا كريسيا و أنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة و التي تشمل مايلي :

- الصناعة
- إدارة معرفة الزبون
- لمنتجات –لمجهزون

[42] الثبيتي ،جوبير مطر ، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26 القاهرة، 2002 ، ص 46

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

الشكل رقم (05) مجالات إدارة المعرفة



Sours : Garcia-Murillo,and H.annabi , Customer knowledg Managemment ,journal of the operational research society,2002,vol8,N°spring 24.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل من الصناعة ،إدارة معرفة الزبون المجهزون ،المنافسون ،العمليات ،العاملون و هذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها و مثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين و كذلك زبائنهم و معرفة الأسواق التي ينشطون فيها أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون و مناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة و من أجل تغطية المجالات السابقة.

ثانيا :أبعاد المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة و كيفية و مسار عمل إدارة المعرفة و كثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة من بينهم الباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة و هي :[43]

1 **البعد التكنولوجي** : و من أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيا المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية و لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال البعد التكنولوجي للمعرفة و من هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و النظر السريع في الحصول على المعلومـــات و تخزينها و إعادة استعمالها و تحديثها و تطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا و التعامل معها تعاملا سليما .

2 البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة : يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بهـــا و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها .

و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية ،فلابد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره و بطريقة ملائمة و تعزيز هذه المعلومة بما يتلائم مع حاجة المؤسسة و من ثم تخزينها و إعادة استخدامها و تعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر .

3 **البعد الاجتماعي** إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و الأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقـــة و محدثـــة ،و من ثم بناء جماعات أي فرقاء عمل من صناع المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد و دعم روح الفريق في العمل فيما بينهم و كذلك عن طريق

[43] عصام نور الدين ،مرج سبق ذكره ، ص 79.

تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات و التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية. [44]

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها

إن مؤسسة المعرفة هي المؤسسة التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا تعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية ،و من اجل ذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة،سواءا في إنشائها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة .

أولا : استراتيجيات إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المؤسسات القائمة على المعرفة ،حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المؤسسة،و من أجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسة[45] وضع إستراتيجية مناسبة للمعرفة ،سواء في إنشاء المعرفة من مصادرها المختلفة أو استقطاب المعرفة و الحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة.

1 **العلاقة بين إدارة المعرفة و الإستراتجية** :

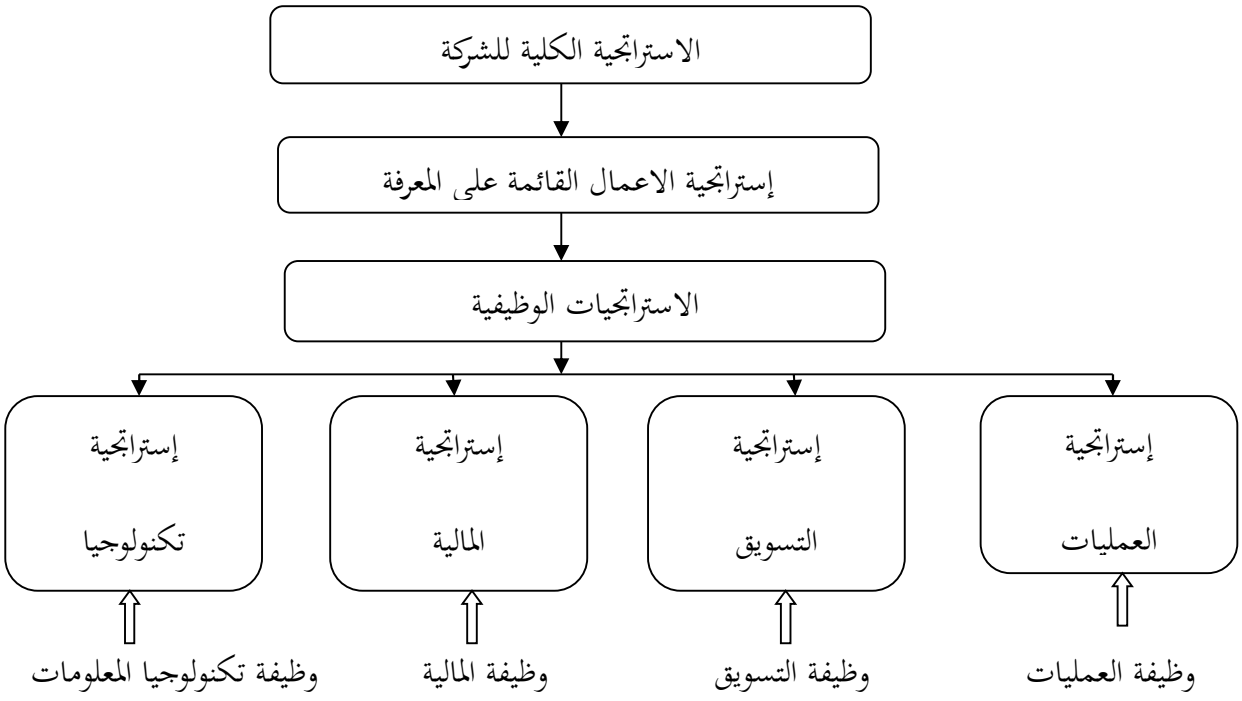
إن الإستراتيجية هي المرشد و الموجه الأساسي لإدارة المعرفة ،فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة ،و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي ،وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي ترتكز عليها إستراتجية المؤسسة .

و بالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل إستراتجيات الأعمال ،حيث يمكن للمنظمة أن تمارسها الوظيفية من وظائف المؤسسة و بالتالي فإن إستراتجية إدارة المعرفة التي ترتكز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات ،هي إستراتجية وظيفية شأنها شأن إستراتجية العملية ، إستراتجية التسويق و إستراتجية المالية و غيرها من الإستراتجيات و كلها تقع ضمن مستوى الإستراتجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها في حين تقوم إستراتجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتجيات و تحقق التواصل و التكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتجية الكلية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي :

[44] عصام نورالدين ،مرجع سبق ذكره ،ص 80 .

[45] نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره ،ص 108 ،109 .

الشكل رقم (06) إدارة المعرفة كإستراتجية وظيفية



المصدر:نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 152

إن اختيار إستراتجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة إذ يصعب وضع إستراتجية كلية للمنظمة في هذا النطاق هذا لأمه لا يمكن حصر إدارة المعرفة و تسييرها في اتجاه واحد مثل الموارد البشرية أو الإعلام الآلي ،أو علاقات المؤسسة مع زبائنها،وهذا ما يطرح التساؤلات حول أنواع الإستراتجيات القائمة على المعرفة.

2 **الإستراتجيات الأساسية لإدارة المعرفة** : تعتمد المؤسسة في إدارة المعرفة على إستراتجيتين مختلفتين هما إستراتجية الترميز و إستراتجية الشخصية[46] .

- **إستراتجية الترميز** : تعتمد هذه الإستراتجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التقاسم،و التي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد و بيانات ،و تكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها و توظيفها في أعمالهم ،فهذه الإستراتجية و التي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلا) و جعلها متاحة لكافة العملين و تستعمل مثل هذه الإستراتجية في

[46] نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 164

المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي و ليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة .

- **إستراتجية الشخصية:** ترتبط هذه الإستراتجية بالمعرفة الضمنية و هي معرفة غير قابلة للترميز و غير رسمية و تكون المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص ،و هي غير قابلة للوصف و النقل و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة و المشاركة في العمل و الفريق ،بحيث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم و تفاعلاتهم و عملهم ،وتستخدم مثل هذه الإستراتجية في المؤسسات الاستشارية ،حيث أن الأفراد العاملين بها و الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أي حالة استشارية فريدة ،لا يقومون بترميز معرفتهم لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد و لا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات العمل،إن استخدام إحدى الإستراتجيتين داخل المؤسسة لا يأتي صدفة و إنما يعتمد أساسا على طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، و المؤسسات عادة لاستخدام إحدى الإستراتجيتين و تهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتجيتين معا و لكن بنسب متفاوتة،فتستخدم إستراتجية واحدة مهيمنة و الأخرى داعمة ،حيث أن الإستراتجية الشخصية تلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية أما إستراتجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. [47]

ثانيا: العوائق التنظيمية و الإدارية: و هي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و ينقص اهتمـــام و دعم إدارتها و يتجلى ذلك في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم و أفكارهم ،فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزون عن الآخرين و بالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز،تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم .
- قيام التنظيم بتقسيم الأفكار الفريدة و المميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم ،بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة .
- الافتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها.

[47] صلاح الدين الكبيسي ،مرجع سبق ذكره ،ص98.

- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة ،و تجاهله للمعرفة الضمنية .
- وجود الحدود و عدم التنسيق الكافي بين وحدات و أقسام المؤسسة المختلفة.
- نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة، و دعمه بمختلف الوسائل و كذا توفير و خلق البيئة المناسبة له و لكي يكتب للمنظمة النجاح،لا بد من دعم الإدارة و التزامها بهذا البرنامج و سعيها إلى تحقيقه و إنجاحه و قبل ذلك يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الاقتناع بهذا البرنامج و مدى الحاجة إليه

العوائق التكنولوجية : من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اختارتها المؤسسة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج ،حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال و العمليات و لا بد أن يتوافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل و لا تضمن إدارة المعرفة فهي أداة تساعد في إنجاز و تسهيل تلك العملية .

و تشير واحدة من أهم الدراسات التي أجريت لمعرفة أسباب عدم انتقال أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة الواحدة ،إن أفضل الممارسات تحتاج على الأقل إلى عامين قبل أن تنتشر في أرجاء التنظيم و أن هناك أربعة عوائق أساسية تسبب ذلك التأخر في تحديد و مشاركة أفضل الممارسات داخل التنظيم الواحد و هي :[48]

1. **الجهل**: و يعني أن الشخص الذي يملك المعرفة ،يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته و يعتقد الآخرون في المؤسسة ألا احد يمتلك تلك المعرفة .
2. **عدم القدرة على أخذ المعرفة** : و تعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل ،نجد أن المؤسسة لا تمتلك أي طريقة أو إجراءات معينة ،تساعد في الاحتفاظ بتلك المعرفة و تخزينها و إعادة نشرها .
3. **عدم وجود شبكة اتصال**: و يعني انه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، و نادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه و بين الآخرين.

[48] طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص86.

4. **نقص في التحفيز** : و يعني عدم التعرف على الفوائد و المكاسب ن التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من اكتساب المعرفة الجديدة ، و تطبيق الطرائق و الممارسات المبتكرة و يمكن للمنظمة تجاوز هذه العوائق و التحديات ،إذا قامت بالإجراءات التالية [49]:

- دراسة مدى جدوى و اقتصادية مشروع إدارة المعرفة
- إمتلاك البنية التحتية التنظيمية و التقنية بشكل مسبق
- تصميم المشروع ليكون مرنا و ليضمن وصول الأفراد بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها.
- فهم الجميع لمدى و أهداف المشروع .
- بناء نظام لإدارة المعرفة يشجع على مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة
- توفير قنوات الإتصال المباشرة بين أطراف الاتصال لتبادل المعارف
- دعم و تأييد الإدارة العليا لمشروع و برنامج إدارة المعرفة
- الانفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة في المشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
- تحفيز العاملين على البحث و التوقع و تبني أفضل الممارسات التطبيقية.
- التشجيع و مكافأة روح التعاون،و تعلم الفريق و التأكيد عليهما بصورة دائمة
- تحديد و تطوير القادة الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المؤسسة
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الإطار لتنفيذ إدارة المعرفة على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي و بمهارات عالية
- تحديد و تمثيل معرفة المؤسسة المتوافرة و المحافظة عليها
- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المؤسسة و سياقاتها الإستراتجية
- تغيير الثقافة البيروقراطية و هيكل المؤسسة ،بما يتلائم مع تنفيذ برنامج إدارة المعرفة.

[49] صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ،ص 123، 124

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تم التعرض إلى مفهوم المعرفة حيث أنها مزيج من التعلم و الخبرة المتراكمة و التي تعتمد على الفهم و الإدراك من طرف الفرد و تتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من موارد المؤسسة و مصدر للأداء المتميز ،حيث تعددت تصنيفاتها و اختلفت مصادرها منها نابع من المؤسسة و منها ما هو في البيئة المحيطة بها، كما تسعى المؤسسات إلى الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة المعرفة التي تعددت و اختلفت تعاريفها و ركزت معظمها على العمليات التي تغطيها ، و لهذا قدمت عدة نماذج و عمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم و تحديد أنشطتها و اعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة و الاستثمار الأمثل لتلك المعرفة ، كما اتبعت معرفية التي بدورها تؤدي إلى تحصيل و بناء موجودات معرفية في سبيل تحقيق أهدافها، حيث شملت أيضا عدة مجالات و أبعاد و إستراتجيات التي تنتهجها و تلائمها إلا أن هناك عوائق تنظيمية و إدارية يمكن أن تعيق مهمة غدارة المعرفة .

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور و السعي نحو التعلم المستمر و تحقيق للمنظمة ميزة المعرفة

تمهيد:

يعتبر أداء المؤسسة القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العملين في إطار المؤسسات لذا يعد الأداء مفهوما هاما و جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول مفهوم الأداء و يعود ذلك لاختلاف المقاييس و المعايير التي تعتمـــد عليها المؤسسات و المدراء في دراســة الأداء و قياسـه و التي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف و الاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و نظرا لأهمية هـذا الموضوع و لتسليط الضوء عليه سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل و ذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء**
- **المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي**
- **المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة**

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر أداء المنضمات من المواضيع التي شغلت بال المسيرين و الذي شهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة كما يعتبر الأداء في المؤسسات مفتاح بتحقيق الأهداف بطريقة جيدة و في الوقت المناسب و بتكلفة أقل حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مستويات تساعد المنضمات في التعرف على مستوى أدائها وجب عليها أن تأخذها بعين الاعتبار.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر عن انجاز المهام.

أولا: تعريف الأداء

حسب P.Druker ينظر "داركر" إلى الأداء على أنه « قدرة المؤسسة على الاستمرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال».[1] قد ركز الكاتب في تعرفيه للأداء على تحقيق التوازن بين رضا العمال و المساهمين و بالتالي بقاء المؤسسة و استمرارها.

تعريف ثاني:

لقد عرف بترسون و آخرون «الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخـدام مواردها بكفـاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها».[2] أما في هذا التعريف فالأداء يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حسب أهداف المؤسسة.

تعريف ثالث:

عرف مخيمر و آخرون «الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة نتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية » و في هذا التعريف يبين أن الأداء هو تكامل و تفاعل عناصر البيئة الداخلية مع عناصر البيئة الخارجية.

---

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهم الأداء، مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد7 ، 2010 ، ص 273.

[2] وصفي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 77 81 .

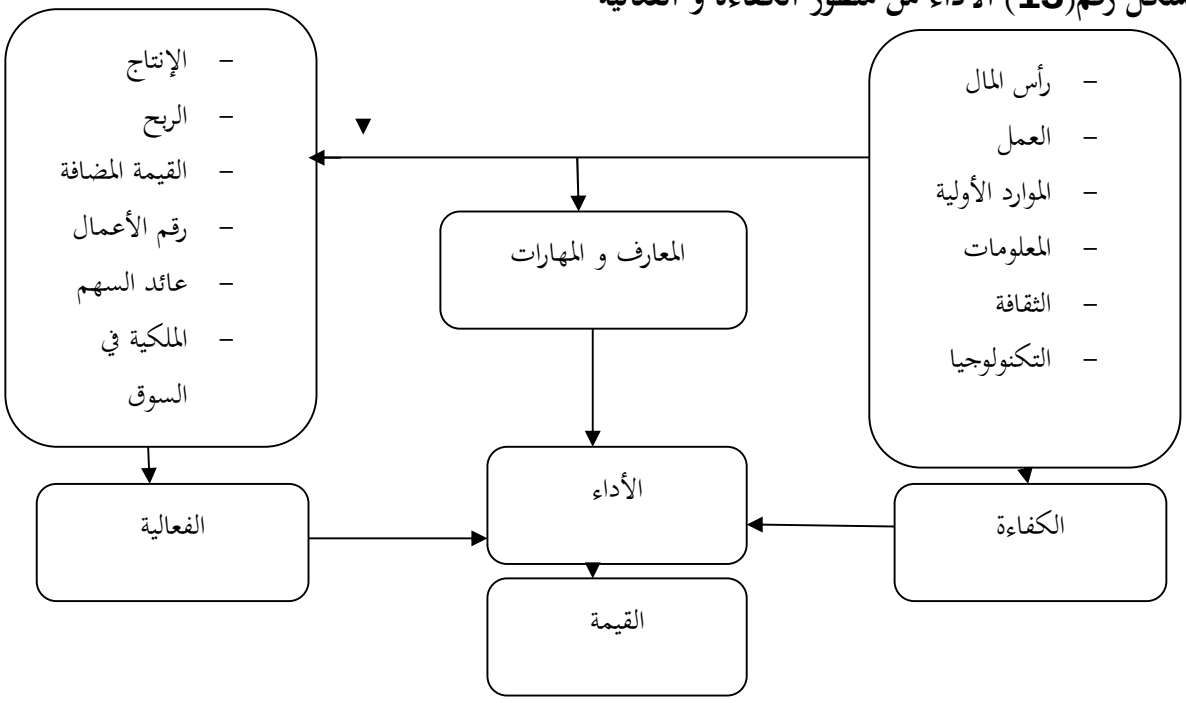
ثانيا: عناصر الأداء (الكفاءة و الفعالية)

تتعدد المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى الأداء المؤسسي و أهمها وفقا إلى بترسون و آخرين مفهومي الفاعلية و الكفاءة و يختلف هذان المفهومان عن بعضهما و كما يلي:

1 **الكفاءة:** و تعرف الكفاءة بكونها قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات و هي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة، كما أشار الشماع و حمود إلى أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسين هما: مدى توافر الطاقات البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة و سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.[3]

2 **الفاعلية:** و هي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف و لذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة و مدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية و الحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.[4]

الشكل رقم(13) الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: داسي وهيبة ،واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول تسييير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر،كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة خيضر بسكرة، 24 /2015/02/25 ،ص 13.

[3] وصفي الكساسبة ،مرجع سبق ذكره، ص 80.

[4] وصفي الكساسبة ،مرجع سبق ذكره، ص 81.

المطلب الثاني: أنواع الأداء و مستوياته

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه و كذلك تعدد و تتنوع مستوياته التي يمكن من خلالها أن تتعرف المؤسسة على أدائها، و لكي تقيس المؤسسة أدائها يجب أن تتوفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم الجيد في أدائها و كذا مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

أولا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب معايير مختلفة يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

1. **حسب معيار المصدر:**

1-1 **الأداء الداخلي**: يطلق عليها اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية[5]:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.
- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: و هو مفهوم ضيق للأداء و يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية و النمو.

1-2 **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة و بالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا.

2 **حسب معيار الشمولية:**

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي[6]

2-1 **الأداء الكلي**: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة و الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

---

[5] وصفي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 78

[6] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة،نوفمبر 2001، ص87

2-2 **الأداء الجزئي:** هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، و بتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة و يجب أن تكون الأهداف متسلسلة و متكاملة تشكل فيما بينها شبكة.[7]

3 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف و الأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، و يمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية، الوظيفة الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق و وظيفة العلاقات العامة.

1-3 **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الحسن و السليم و العقلاني للإعتمادات الممنوحة و يتجسد في مدى شرعية و صحة العمليات المالية مثل التزوير و حسن استخدام الأموال العامة و ترتيب استعمالها و احترام القواعد القانونية.

2-3 **أداء وظيفة الإنتاج:** ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة و حدود الإمكانية المتاحة.

3-3 **أداء وظيفة التسويق:** و يتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة و تسهيل التقاء المنتج به بهدف إنتاج و تقديم الخدمة أو الحصول عليها.

4-3 **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة و كفاءة مواردها البشرية، كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لقاء و نجاح المؤسسة.

5-3 **أداء وظيفة التموين:** التموين يمثل وظيفة أساسية في المؤسسة و يتجسد أداءها من خلال إبرام عقود و التزويد بالمنتوجات و التجهيز عن طريق استعمال كفاية الأعوان من إمكانية الدراسة، الاقتراحات و التفاوض للحصول على أفضل الأسعار و أحسن النوعيات للتجهيزات و الخدمات المقدمة من طرف الموردين.

6-3 **أداء وظيفة العلاقات العامة:** و تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة و زبائنها و تحسين صورتها في أذهانهم و لها الدور الهام في تحقيق الاتصال بين المؤسسة و موظفيها، زبائنها و حتى الموردين و وسائل الإعلام.

[7] عبد المليك مزهودة، ، المرجع سبق ذكره ، ص89.

ثانيا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها و تتمثل فيما يلي[8]:

1. **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد و العقود المربحة و كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد و وفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمنظمة.
2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة ،امتلاك مركز و وضع مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأمـــوال اللازمة للبقـــاء و النمو.
6. **الأداء الضعيف:** و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط القوة و الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة و متنوعة لها تأثير كبير على أداء المؤسسات، لذا يجب على المؤسسات أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار إضافة إلى أن الأداء يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الاقتصادي التنظيمي الاجتماعي و البيئي.

[8] خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس،الإستراتجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن،2007 ص ص 385 .386

أولا: أبعاد الأداء المؤسسي

يمكن التمييز بين الأبعاد بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كمايلي[9]:

1. **البعد الاقتصادي للأداء:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية، انطلاقا من سجلات و دفاتر المؤسسة و كذا القوائم و التقارير التي تعدها.
2. **البعد الإداري للأداء:** حيث يتم قياس كفاءة و فعالية تنفيذ الخطط و السياسات و للتشغيل بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل: بحوث العمليات و البرمجة الخطية.
3. **البعد الاجتماعي للأداء:** و يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات و في مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية و الاستثمارات و البحوث، من جانب و كذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر و من ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
4. **البعد البيئي للأداء:** و ذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي أي تحديد النتائج الإيجابية و السلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.
5. **البعد الاستراتيجي للأداء:** و يرتبط الأداء الإستراتيجي وفقا لبيتر و واتمان بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحسن السليم.

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل و الأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الإستراتيجي للمنظمة و من بين هذه العوامل نذكر:[10]

[9] رايس وفاء،دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف، ديسمبر2011، ص14

[10] عبد الله حسين جوهر،استراتيجية الإدارة الحديثة– التخطيط –التطوير– الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2011، ص 57 .

1. **العوامل الخارجية:** و يقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا و هذا دون تحكم المؤسسة فيها و هي تنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

1-1 **العوامل الاقتصادية:** و تنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

1-1-1 **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

1-1-2 **عوامل اقتصادية قطاعية:** كوفرة المواد الأولية، الطاقة و درجة المنافسة... و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير

1-2 **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء و يعود ذلك إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع.

1-3 **العوامل السياسية و القانونية:** تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة و هي تشمل العناصر التالية[11]:

- السياسة الخارجية للدولة
- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي
- التشريعات و القوانين
- مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب

1-4 **العوامل التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي(المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...) حيث أن هذه التكنولوجيا قد تساهم في تخفيض او رفع حجم التكاليف و تحديد نوعية المنتجات.

2 **العوامل الداخلية:** و تنقسم إلى قسمين:

2-1 **العوامل التقنية:** و تظم مايلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

[11] عبد الله حسين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

- نوعية المنتوج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- مستويات الأسعار .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2-2 **العوامل البشرية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تظم مايلي :

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس .
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- نظامي المكافآت و الحوافز.
- الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين.[12]

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء و كلها عمليات مرتبطة و متسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال و كفئ و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه

أولا: مفهوم عملية تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتجلى أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

تقييم الأداء يتمثل في تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج نهاية فترة معينة[13].

التعريف الثاني:

يعرف تقييم الأداء على أنه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية

[12] عبد المليك مزهودة، المرجع سبق ذكره، ص 94.

[13] عبد المليك مزهودة، المرجع سبق ذكره، ص 94.

متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة.[14]

التعريف الثالث:

إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهداف التي أقيمت من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من اجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها.[15]

و مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة و ذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، و كذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى و هذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

ثانيا: أهداف التقييم للأداء:

لتقيم الأداء عدة أهداف نذكر منها مايلي :

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها و تحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها و ذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام ؛
- تحقيق أفضل عائد و دفع حركة التنمية من خلال التوسع و تطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة؛
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ العلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى و مكانيا بالنسبة للمنظمات المتماثلة؛

[14] مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان، الأردن 2007، ص 31

[15] كاضم جاسم العيساوي،الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 250.

المطلب الثاني:الأسس العامة لتقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس ، و تمر بعدة مراحل و هذه المراحل تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول إلى النتائج المرجوة.

أولا: تحديد أهداف المؤسسة

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيمايلي:

1- **تحديد أهداف المؤسسة:**

لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف و دراستها قصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها و يتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات نشاط مختلف الوحدات و الأقسام التابعة لها.[16]

2- **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:**

وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد اللازمة و كيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها و من جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد.[17]

3- **تحديد مراكز المسؤولية:**

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية و نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض و مدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى و يتجسد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

---

[16] عقيل جاسم عبد الله،مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص194.

[17] مجيد الكرخي،مرجع سبق ذكره، ص38

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل المراكز العامة بالمؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة و كذلك تفسير الانحرافات عنها و تحليلها بغرض التعرف على أسبابها و المراكز الإدارية المسؤولة عنها .

4- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي و تسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها و صحتها على دقة و صحة البيانات المسجلة.

ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضيحها كمايلي:[18]

1- مرحلة جمع البيانات و المعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة و المعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة و التي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج، الأرباح، الخسائر و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العمال و أجورهم و غير ذلك، حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال النسبة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة و البيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- **تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها و صلاحيتها يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها و ذلك بعد تحليلها و الوصول إلى نتائج معينة.

[18] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.

3- **إجراء عملية التقييم:**

تتم عملية التقييم باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليها.

4- **مرحلة الحكم على النتائج و تحديد الانحرافات:** في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، و قد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور بعض الاختناقات و يمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ
- التعرف على معايير و مقاييس تقييم الأداء
- قياس الأداء العلي و مقارنته بالأداء المخطط
- تحديد الانحرافات و أسبابها و المراكز المسؤولة عنها
- معالجة تلك الانحرافات.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

لقد أعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقا من هذا كان قياس الأداء من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها المؤسسة غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء و حججهم في ذلك كثيرة واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتجية و هذا ما سيتم تفصيله.

أولا: المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الإستراتيجي للمنظمات،[19] و في قياس أدائها خلال فترة معينة و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمنظمة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة

[19] محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره،ص 127

أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها و من أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد مايلي :[20]

1الإنتاجية: يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال، معلومات...الخ، من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:

1-1- **القيمة المضافة**:اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطية فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

1-**2 فائض الاستغلال الخام**: يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية و هو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، و هو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

1-3 **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)**: محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة...الخ التي تعكس الحالة المالية للمنظمة.

1-**4 العائد على الاستثمار**: كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية و يعرف بالعلاقة التالية: العائد على الاستثمار= $\frac{\text{الأرباح قبل الضرائب+تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$

ثالثا: مؤشر قياس الأداء الغير مالية

من أهم المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر أداة إدارية معاصرة و مهمة في قياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق الأهداف معتمدة على أبعاد جديدة بالإضافة إلى البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في بيئة المؤسسات المعاصرة .

[20] محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره،ص 127

1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.[21]

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة و أعمالها و ذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي أمس و اليوم و غدا.
- **البعد المالي و غير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسة المالية و غير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و إستراتجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

2 محاور بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي و محور العملاء و محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو و هي كالتالي:

2-1 المحور المالي:

يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين و الغير هي المبادرات الإستراتجية الأساسية للمنظمة و يعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المؤسسة.

2_2 محور العملاء:

و يشتمل تلك القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء و رضاهم كتحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، و درجة الاستجابة لاحتياجاتهم أو شكاويهم، و مستوى تحسين الخدمة و أساليب التسويق، و زيادة معرفة العملاء بالمنتجات. و بهذا فإنها تغطي تلك القضايا التي تتعلق بإبداء

[21] عبد المحسن توفيق محمد، ستة سيجما اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الإدارة ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،2005،ص4

الرأي في الخدمة بعد تلقيها، من خلال استطلاعات الرأي التي تهدف للتعرف على رغبات و احتياجات العملاء، و بعكسه فإن المؤسسة تفقد عملائها تدريجيا و يتحولون إلى منافسين [22].

2-3 محور العمليات الداخلية:

يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن و الذي يعتبر نقطة حاسمة و حساسة بالنسبة للمؤسسة.

و من خلال كل من كابلن و نورتن فإن هذا الجانب يهتم بثلاث دورات و هي :

2-3-1 دورة الإبتكار و الإبداع: و يقصد بها خلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع.

2-3-2 دورة التشغيل و العمليات: تتمثل في عملية الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع و تقليل وقت التوصيل للعملاء.

2-3-3 دورة الخدمات ما بعد البيع: تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة و فهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

2-4 محور التعلم و النمو: تتعلم مؤسسات الأعمال و تتطور من خلال تجربتها و قدرتها في وضع أفكار و معارف الموارد البشرية و الإدارة فيها موضع تطبيق، و هكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في سلوكيات الفردية و الجماعية و التنظيمية أن التعلم و النمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤ و تفكير إيجابي مستمر و ثقة عالية في تجربة و فهم شفاف و واسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها و هكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم و النمو [23].

من بين المؤشرات التي تترجم منظرو التعلم و النمو أهمها: مؤشر القيادة ، دوران الموظفين، متوسط سنوات خدمة الموظف.

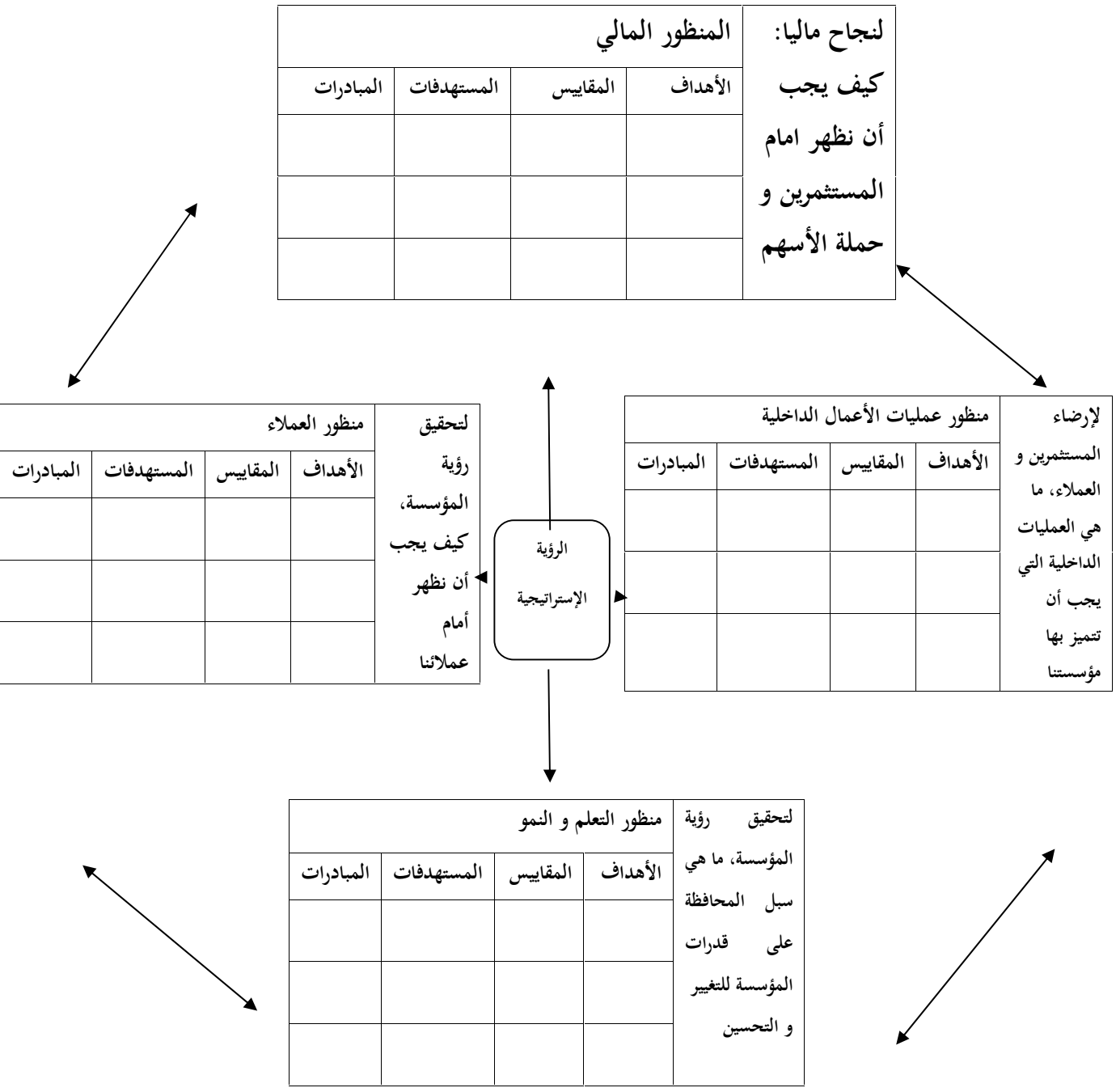
و الشكل التالي يوضح المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

---

[22] مجيد جعف رالكرخي،مؤشرات الأداء الرئيسة،ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، 2015، ص 129.

[23] فتيحة قناوة،مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماستر في تدقيق و مراقبة التسيير،2014 ص 8.

الشكل رقم (14) المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: فتيحة قناوة،مرجع سبق ذكره،ص9.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة

تسعى جميع المؤسسات دائما إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز و تلجأ للوصول إلى ذلك باستخدام وسائل متعددة و متنوعة، حيث تعتبر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أهم هذه الوسائل التي تساعد في الوصول إلى أهدافها و ذلك بتطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستمرار في السوق إضافة إلى ذلك تساهم في تطوير عمليات المؤسسة و تحقيق الإبداع و الابتكار فكل منهم ضروري للمنضمات إذا أرادت البقاء و الاستمرار و الازدهار .

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنتجات

يمثل المنتج حلقة وصل بين المؤسسة و أسواقها و بذلك يعتبر عنصر مهما و أساسيا لنمو المؤسسة و الوصول لأهدافها لذلك أصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تستطيع الاستمرار في السوق و تختلف أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة و منتجات جديدة بالإضافة إلى المنتجات الحالية للمؤسسة حيث تساعد إدارة المعرفة هي الأخرى و مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة.

أولا: مفهوم المنتج : المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية و التسويقية و الإبتكارية و فيما يلي أهم التعريفات :

1 تعريف المنتج:

التعريف الأول:

المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية و الكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة.[24]

التعريف الثاني:

المنتج هو عبارة عن شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام الاستهلاك و يكون قادرا على إشباع حاجة و رغبة الزبائن.[25]

[24] نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره، ص254 .

[25] العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،2009، ص15.

التعريف الثالث:

المنتج هو الترجمة الفزيائية و المادية فقد يكون فكرة، سلعة، خدمة أو المزيج بين العناصر الثلاثة .[26]

و من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج على أنه شيء مادي أو غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسة و غير ملموسة يمكن أن تكون فكرة، سلعة أو خدمة تعرضه المؤسسة في السوق لغرض إشباع حاجات و رغبات الزبائن.

1 **تعريف المتج الجديد:** للمنتج الجديد عدة تعاريف تتمثل فيما يلي:

التعريف الأول:

هو السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة كما تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلعة الحالية من وجهة نظر المستهلك المستهدف.[27]

التعريف الثاني:

المنتج الجديد هو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمنظمة خبرة سابقة لها.[28]

التعريف الثالث:

المنتج الجديد هو الذي يقدم لأول مرة و لا يوجد له بديل في السوق.[29]

و مما سبق يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه ذلك المنتج المختلف، المطور المحسن و يعتبر جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، و تقدمه المؤسسة ليقدم منافع جديدة تتماشى مع حاجات و رغبات العملاء الحالية و المرتقبة.

2 **أنواع المنتجات الجديدة:** هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي:[30]

2-1 **منتجات الابتكار الجذري:** و هي منتجات مبتكرة و فريدة و حقيقية و المنتجات في هذه الفئة تختلف بشكل جوهري عما هو موجود حاليا من المنتجات.

2-2 **المنتجات المقلدة:** هي تلك المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمات التي تدخلها في الإنتاج لأول مرة و لكنها لا تكون جديدة بالنسبة للسوق، هذه المنتجات ليست إبتكارية و لكنها تدخل ضمن التقليد الإستنساخي.

---

[26] مريم فرحي، مرجع سبق ذكره، ص62 .

[27] زياد محمد الشرمان و عبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001،ص143

[28] نفس المرجع

[29] شريف أحمد العاص،التسويق- النظرية- الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر،2006، ص221.

[30] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 256، 257.

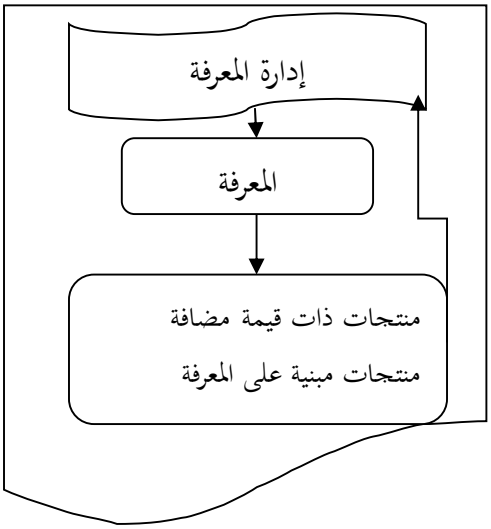
3-2 **منتجات الابتكار التدريجي(التحسيني)**: و تتمثل في تغيرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التميز الواضح بينها و يدخل ضمن هذه الفئة التغيرات في النماذج السنوية للمنتجات.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة و خاصة في سوق المنافسة الحادة و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:

- إضافة قيمة للمنتجات
- منتجات مبنية على المعرفة

حيث أن التأثير على هذين البعدين يأتي إما من خلال المعرفة أو من خلال إدارة المعرفة مباشرة حيث أن هذه التأثيرات و التي تظهر بشكل أساسي من المعرفة يتم إنشائها من إدارة المعرفة.

الشكل رقم(15) تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 123.

1 **إضافة قيمة للمنتجات:**

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الشركات لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها و ذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق.[31]

2 **المنتجات المبنية على المعرفة:**

لإدارة المعرفة تأثير كبير على المنتجات و التي تكون مبنية و مصنوعة من المعرفة (مثل الاستشارات و تطوير البرمجيات). إذ أن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا مهما في كثير من الأحيان في

[31] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره،ص124

شركات التصنيع التقليدية [32] و على سبيل المثال تطبيقات شركة فورد للإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العملين فيها إجراء التحسينات و التطورات على المنتج النهائي، و تتمثل هذه التحسينات في المتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية و النوعية أو معدلات إستهلاك الطاقة و غيرها من المؤشرات و في ضوء هذه التوجهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات و ذلك باستخدام قاعدة البيانات و الموارد المعرفية المطلوبـــة (و في بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات إبتكار داخل المؤسسة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، و تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الإستشارية و المتخصصة في تطوير البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى.[33]

ثالثا: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنتجات:

تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل، سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات الخاصة بالمنتج أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال مراحل التطبيق المختلفة.[34] وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، بالإضافة إلى الدور الهـــام الذي تلعـبه في دعـــم و خدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الإلكترونية للوفاء باحتياجات العملاء و نيل رضاهم و سرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم، كما تساهم في زيادة الإنتاجية أي تنمية الموارد البشرية و المادية و الطبيعية كمـــا و كيفا و من أمثلتها زيادة إنتاجية عمال المصانع، زيادة إنتاجية عمال المكاتب، إنتاجيـــة المـــوارد الطبيعيـة (كالأراضي الزراعية و موارد المياه و الثروة الحيوانية) فقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج و الخدمات من خلال تقليل العمالة، و توفير المواد الخام و المواد الوسيطة و تقليل الفاقد في استغلال الطاقة ،كما أنها حلقة وصل التي تربط بين مطالب السوق و أنشطة التصميم و الإنتـــاج و التوزيع في منظومة متكاملة، و تساعد نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة و ضبط جودة الإنتاج.

---

[32] خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 124.

[33] علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة سعد دحلب، البلدية،دون ذكر السنة، ص13.

[34] صالح مفتاح،بن البار موسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدمات تكنولوجيا المعلومات فيها مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن،2010، ص 10.

قد لعبت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا كبيرا في تحسين الخدمات و استحداث خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل و ذلك في مجالات عديدة من أبرزها المصارف و المواصلات و الصحة و على سبيل المثال نظم الحجز الآلي.[35]

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على العمليات

إضافة إلى ما سبق و بما أن العمليات تعتبر كمؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن فإن إدارة المعرفة تساعد على تحسين و تطوير العمليات المختلفة في المؤسسة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

أولا: مفهوم العمليات: هناك عدة تعاريف للعمليات من أهمها مايلي:

التعريف الأول:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية و التي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي و معروف بصفة واضحة.[36]

التعريف الثاني:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة المتفاعلة فيما بينها تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات.

و من خلال التعريفين نستخلص أن العملية هي مجموعة الأنشطة المترابطة فيما بينها تهدف تقديم منتج مادي أو غير مادي و هذا من خلال تحويل المدخلات إلى المخرجات.

ثانيا: أنواع العمليات: يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من العمليات و هي كالتالي:

1 العمليات التشغيلية:

تسمى أيضا بعمليات الإنجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حجاته إلى غاية الإشباع أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحـــث و التطوير، الشراء الإنتاج، الإمداد و خدمات ما بعد البيع.

[35] جعفر الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123

[36] مريم فرحي، مرجع سبق، ذكره، ص64.

2عمليات الإدارة:

هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات بتحويل المعلومات إلى أوامـــر و توجيهات و هي تسمح بتوجيه و ضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور و التأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف كإعداد و تنفيذ الإستراتجية.

3 **عمليات الدعم:** هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل لباقي العمليات و تساعدها بممارسات نشاطها بصفة عادية و هي مرتبطة ببعض الوظائف مثل: التكوين، الإعلام الآلي، و تشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، الصيانة...إلخ.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير و تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل: العلاقات العامة، الخدمات، الصيانة، البحث و التطوير...إلخ. لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منضمات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم إستراتجيات الإدارة، إذ أصبح رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة الذي تلتقطها من بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلهـا من معرفة ضمنيـة يمتلكها الأفـراد و تختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشـــارك و التداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية و كفاءة المؤسسة و درجة الإبـــداع و الابتكار في العمليات الإنتاجية أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم و بسرعة و بأقل التكاليف كما يمكن أن تتم إنجاز هـذه العمليات بصورة مبدعـــــة و حديثة مما يؤدي إلى تحسين الكفـــاءة و الفعالية، لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية و هذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريـــن في المؤسسة و بالتالي جعل الخطط أكثر استقرار و تستطيع أن توجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:[1]

الآتي:[1]

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 169.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ثالثا: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على العمليات:

تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة و بالتالي تحسين أدائها مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع و الخدمات على المستوى العالمي و على مدار اليوم مما يوجد أسواقا جديدة للمستهلك و يخفف نفقات بناء الأســـواق و مصاريف الترويج و كذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى و الزبائن أينما وجدوا.

- تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تستعمل تكنولوجيا عالية في الإنتاج، حيث تساهم في اكتشاف أخطاء التصنيع و كذا إمداد الإدارة الوصية بالرقابة بمختلف المعلومات اللازمة عن آلية سير الأنشطة و تبيان الانحرافات الحادثة في الأداء.
- توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا من خلال الوصول أللخطي للبيانات و سرعة معالجتهـــا و مرونة انتقال تلك البيانات و المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، و هو ما يسمح للإدارة العليا بالتفرغ لمسؤوليات أكثر إستراتجية.
- رفع مستوى الأداء و ذلك بتوفير نوع من التوافق بين ظروف المؤسسة و استراتجيات تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
- تنمية العمل وفق نظم واضحة و طرق عمل محددة حيث يؤدي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى توفير النظام و تهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم من تطورات و مستجدات مستمرة.[1]

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإبداع و الابتكار

يعتبر كل من الإبداع و الابتكار من احد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة فالمؤسسات دائما بحاجة إلى تطوير مخرجاتها و أساليب عملها لتحسين نتائجها و تحقيق التفوق و التميز.

[1] صالح مفتاح،بن البار موسى، مرجع سبق ذكره، ص 12.

أولا: مفهوم الإبداع : هناك عدة تعاريف للإبداع تتمثل فيما يلي:

تعريف الإبداع:

الإبداع هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية و مع البيئة العامةو يتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، و قد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوبا أو عملية جديدة و غيرها و يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة و المجتمع بشكل عام.[1]

3 أهمية الإبداع :

يكتسي الإبداع أهمية بالغة و تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:[2]

1 خفض التكاليف:

الإبداع في المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف و إعادة العمل و التخلص من التالف).

2 زيادة الإنتاجية:

إن عملية الإبداع لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابداع عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن أو بتأثيرها على المدخلات باستخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج.

3 تحسين الأداء:

تعمل عملية الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، و بناء قواعد بيانات على الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم و الاستجابة السريعة لحاجاتهم و بطريقة أفضل .

4 إيجاد منتجات جديدة:

الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات و إبداعات جديد منها لخدمة زبائنها.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 346.

[2] أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع و الابتكار، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص ص73،74.

5 إيجاد أسواق جديدة:

الإبداع بالتغير الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال و أسواق جديدة.

6 إيجاد فرص العمل الحديدة:

تسهم الإبداعـــات الجديدة في إنشـاء المؤسسات و خطوط الإنتاج و الخدمات التي تتطلب من يعمل فيها و يديرها و يقوم بصيانتها.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة الإبداع و الابتكار في المؤسسة:

أذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، و كيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية ثانيا و الواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتـــجات و بما يجعله مصدر لتحسين أداء المؤسسة.[1]

و تستطيع المؤسسات زيادة اعتمادها على مشاركة المعرفة عبر الأفراد من أجل إنتاج حلول إبداعية للمشاكل و من أجل تطوير عملياتها الداخلية و الخارجية و قد ثبت أن إدارة المعرفة تعتبر من المنشطات لعملية العصف الدماغي من أجل اكتشاف المخاطر و التهديدات و التي تطرأ في المستقبل.[2]

ثالثا: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإبداع

تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع و التميز في الأداء للمنظمات، و ذلك من خلال استخدام أساليب إدارية و تكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين و تحفيزهم أو إعادة هندسة العمليات أو التوسيع في التجارة الإلكترونية أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة أو توفير بنية تحتية للاتصالات أو توفير قواعـد بيانات شاملة و حديثة.

---

[1] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جدا حيث اعتبره العديد من الباحثين هو الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بهدف الحصول على مردودات و يختلف باختلاف المعايير المستخدمة و مستوياته و مؤشرات قياسه و العوامل المؤثرة فيه كانت خارجية أم داخلية، فعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حتى يكون الأداء متميز عن باقي المؤسسات و هذا من خلال تقييم أدائها و الذي يمر بعدة مراحل من أجل معرفة الانحرافات وتصحيحه أي تحسين الأداء ويكون هذا بالاستخدام للبنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاعتماد على المعارف المتجددة و المتوفرة لديها لما لديهما من التأثيرات على أداء المؤسسة سواء على العمليات و الإنتاج و حتى الإبداع.

تمهيد

يتميز الكـائـن البشري بالرغبة في المعرفة و تحصيل المعلومات و نتيجة لذلك ارتبـط تطـور المعرفـة و أساليب الحصول على المعلومـات و حفظها خلال تاريـخ الإنسان الطويـل بتطور النشـاط الاقتصـادي و الوسائل التكنولوجية التي تساعد في ممارسة ذلك النشاط ابتداء من مرحلة الزراعة إلى مرحلة إلى المرحلة الصناعية ثم مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الذي أعتبر الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التالية بمنزلة ثورة اقتصادية و تكنولوجية و حتى اجتماعية و سياسية و ثقافية شاملة تنعكس أثرها ليس فقط في تغيير طريقة الحياة الملموسة بل و أيضا في أساليب التفكير و تراكم المعلومات و القدرة على الاستفادة من هذه المعلومات لتسهيل الحياة و زيادة التفاعل و اتساع نطاق العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للدولة و المؤسسة و كذا القدرة على إنتاج و توليد معلومات جديدة تساعد على تحقيق مزيد من التقدم و إذا كان النشاط المميز لمرحلتي الزراعة و الصناعة و اللذان يعتمدان على تكنولوجيا معينة و على المجهود العضلي و الفيزيقي بدرجات مختلفة لكل منهما فإن العلم يتجه نحو مرحلة جديدة أو ثورة جديدة تعتمد على العمل الذهني المبدع الخلاق الذي يستفيد من المعلومات المتاحة له بالفعل و يعمل على تطويرها لإنتاج و توليد معلومات جديدة تصلح أساسا لتوليد معلومات أخرى أكثر دقة و تطورا و بالتالي تصبح المعلومة تنتج معلومة أي سيطرة المعلومات على الأداء مما يعني تأثيرها بشكل كبير عليه و نقصد بالأداء أداء المؤسسات و العاملين و بناءا على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات**
- **المبحث الثاني:تكنولوجيا الاتصالات**
- **المبحث الثالث:دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات

لقد ساهمت الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية على مر العصور ،في تغيير الأسلوب الذي يعمل به الإنسان و في عصر المعلوماتية الحديث تساهم نظم الحاسبات و الاتصالات و شبكات المعلومات في إحداث تغيير جذري ،ليس فقط في أسلوب العمل و لكن أيضا في أماكن العمل و التكنولوجيا التي تتيح ذلك تعمل على تكامل كل من المكون الجامد المتعلق بالآلات HARDWARE و المكون اللين الذي يضم البرمجيات SOFTWARE و المكون العقلي BAINWARE في وعاء واحد .

هذه التكنولوجيا يطلق عليها مصطلح:تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وهي تعتبر أحد الدعائم الأساسية للمنظمة المعاصرة، و غيابها أو إهمالها يؤثر سلبا على عمليات و أنشطة المؤسسة و ينقص من حظوظ تنافسيتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، و على هذا الأساس ارتأينا أن نقدم المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه التكنولوجيا .

المطلب الأول:مفاهيم أساسية حول المعلومات

للمعلومات دور كبير في حركة الإنسان و المجتمع و تعايشهما و تطورهما و تقدمهما نحو الأمام للمعلومات التي تولد المعارف المختلفة عند الإنسان دور مميز و فاعل في إنجاح خطط التنمية البشرية الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية على المستويات المحلية و الوطنية و القومية و من هنا و بالإضافة إلى ما تطرقنا إليه في الفصل الأول لمفهوم المعلومات نضيف مفاهيم أخرى منها :

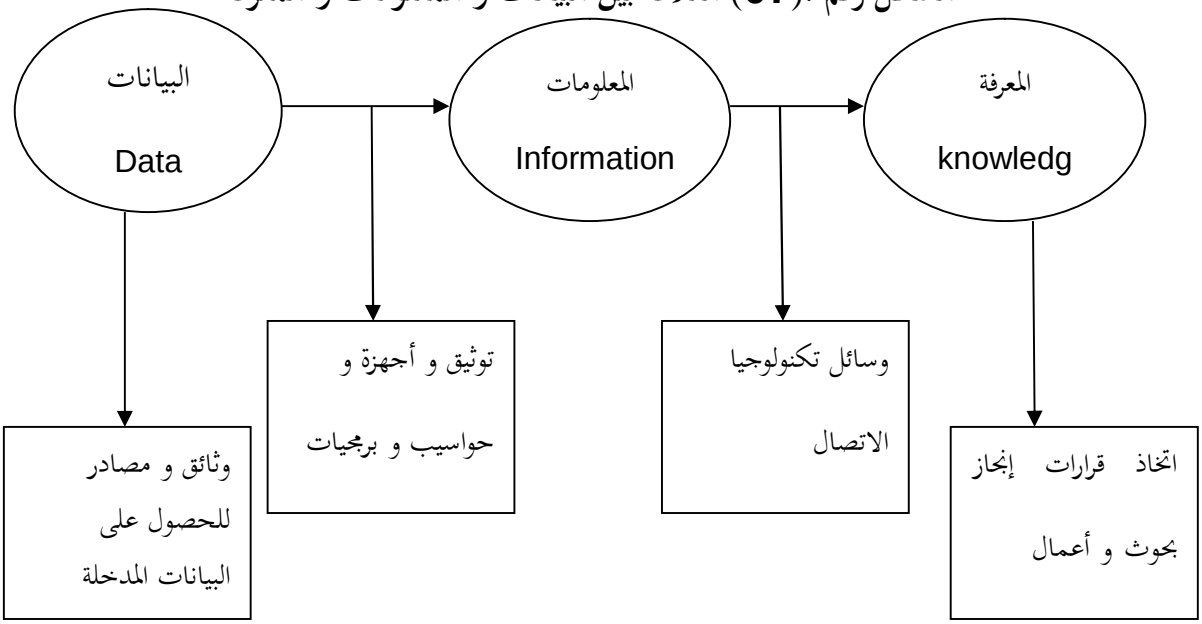
أولا: تعريف المعلومات:

إن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات و التي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا ما تم معالجتها و ارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات و يكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات و الأساليب التقنية و الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة و المعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة [1]

إذن فإن مصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة و بمصطلح المعرفة من جهة أخرى و يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي :

[1] عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي ،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص29

الشكل رقم :(07) العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر :عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي ،مرجع سبق ذكره ،ص 31

ثانيا: خصائص المعلومات الجيدة :

بغرض أن تكون المعلومات مفيدة لابد من توافر عدد من الخصائص التي هي: [2]

الدقة: و تعني النوعية الجيدة للمعلومات الخالية من الأخطاء و ذلك يأتي من تأكد الجهة المعنيـــة بتجمـيع و معالجة البيانات بأن تلك البيانات خالية من الأخطاء .

التوقيت: و نعني به التوقيت المناسب و تقديم المعلومات و استرجاعها للمستفيد في الوقت المناسب

الصلاحية: أي أن المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد، و منسجمة مع تطلعاته و الواجبات المطلوب منه أداءها على الوجه الصحيح.

التكامل: أو الشمولية و يعني به تأمين كل جوانب احتياجات الباحث و المستفيد و تغطي مختلف جوانب موضوعه ،دون نقصان في هذا الجانب أو ذلك من الموضوع الذي يبحث عنه و يحتاجه.

الوضوح: أي أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض و اللبس و الخلط غير المبرر مع موضوعات أخرى .

سهلة المنال : أي إمكاني الوصول إليها متوفرة و غير معقدة .

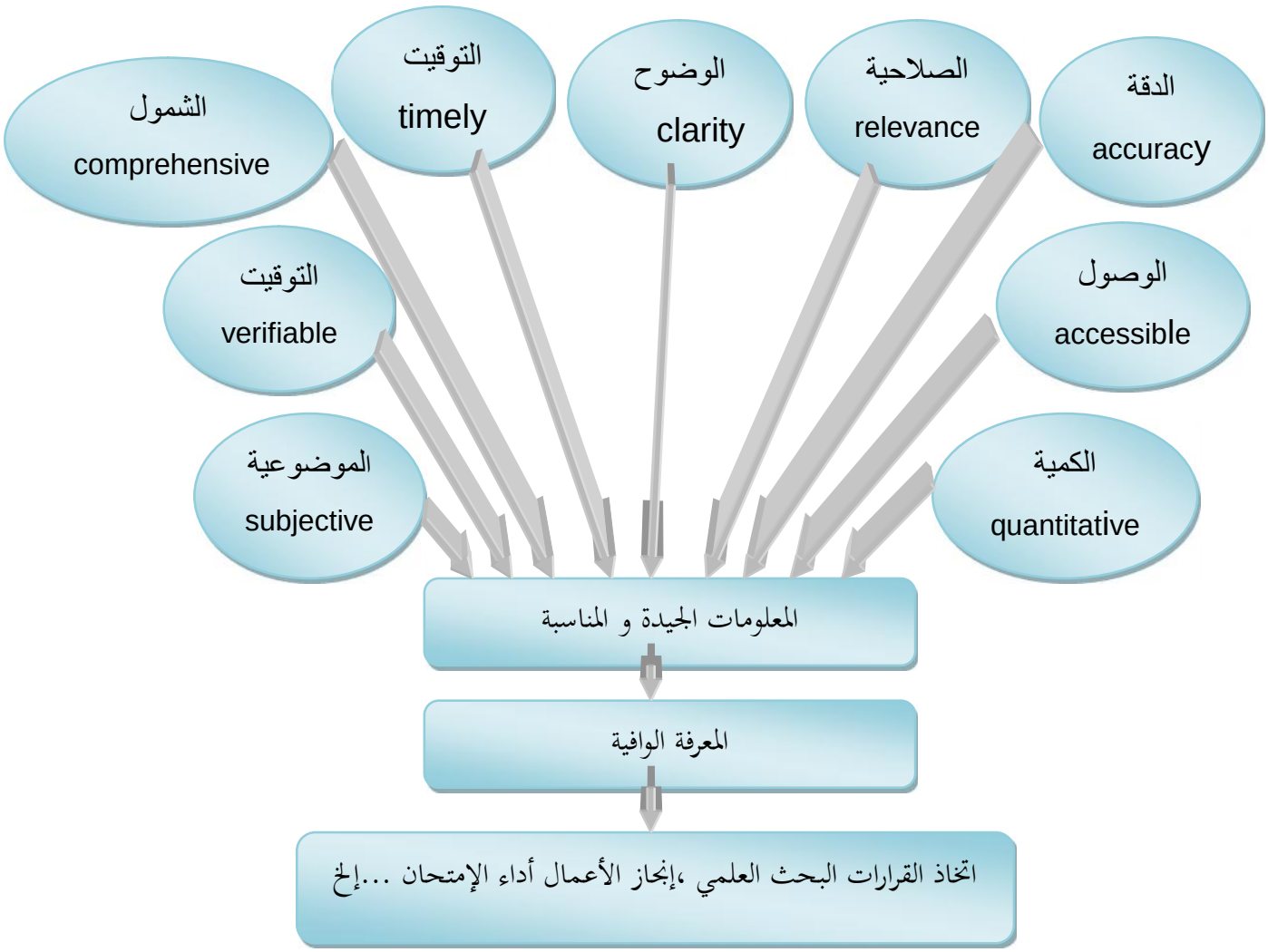
[2] عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي،مرجع سبق ذكره ،ص ص 46،47 .

كميتها قابلة للقياس: و نعني بذلك كمية المعلومات المطلوبة للباحثين و متخذي القرارات و المستفيدين الآخرين التي ينبغي تحديد حجمها بضوء الإمكانات المتاحة لنظام أو مركز المعلومات و الإمكانات المتاحة عند المستفيد على أن لا يتعارض ذلك مع دقة المعلومات من جهة و شموليتها من جهة أخرى.

موضوعية: أي أنها تكون بعيدة عن التحيز حيث أن العديد من المعلومات قد تميل إلى التحيز لأفكار أو اتجاهات محددة.

قابلة للتحقق: أي أن المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة و الفحص و التحقق من صحتها و دقتها.

الشكل رقم (08) تصور لصفات المعلومات الجيدة



المصدر: عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي ،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها ،ص 49

و الغرض من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة للمستفيد فالمعلومات تزود المستفيد بتصور عقلي عن فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف و إذا تصورنا أن هناك معلومات خاصة بغياب العاملين في منشأة ما أو الزيادة في أسعار مجموعة من السلع فإن ذلك يعطي تصورا للمستفيد مما يساعد في اتخاذ القرارات اللازمة فالمعلومات تعتبر هامة جدا بالنسبة للمنشأة لحل المشاكل و أيضا يعتمد عليها في عملية التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات و تجنب احتمالات الفشل و اختيار أحسن البدائل[3].

ثالثا: أنواع المعلومات: يمكن تصنيف أو تقسيم المعلومات إلى أنواع مختلفة بضوء مجالات استخدامها و استثمارها في حياة الإنسان و مسيرته المهنية و الحياتية اليومية و هي كالآتي:

1. **معلومات تخطيطية**:ينبغي على الإنسان المخطط مهما كان مستواه أن يضع تصورا مناسبا للعمل الذي ينوي القيام به أو المشروع الذي يخطط له من خلال المعلومات الكافية المناسبة للغرض و ذلك قبل الإقدام على تنفيذ ذلك المشروع و يأخذ هذا النوع من الإجراءات مسميات عدة مثل: دراسة جدوى أو التصاميم الأولية أو الدراسات الأولية و هكذا.
2. **معلومات إنجازيه**: حيث يقدم الفرد على إنجاز عمل محدد بعد تهيئة الإمكانات اللازمة له و قد يأخذ هذا الجانب شكل قرار يتخذه الفرد حيث تأخذ القرارات صيغ و أشكال شتى [4] .
3. **معلومات تعليمية**: و هي المعلومات التي تحتاجها شريحة الطلبة في المدارس و المعاهد و الجامعات حيث يدرسون و يتعلمون المهارات المختلفة و يتوزعون على التخصصات المتعددة من خلال الفرص التي تتوفر لهم في مثل تلك المؤسسات .
4. **معلومات بحثية**:و هي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم و تخصصاتهم الموضوعية،سواء كانوا باحثين أكادمين أو غير أكادميين في مؤسسات رسمية أو شبه رسمية .
5. **معلومات إنمائية**: و هي المعلومات التي يحتاجها الفرد في تنمية قدراته التخصصية التي تعلمها في المدارس و المعاهد و الجامعات و تطويرها بشكل ينعكس على عمله و أداءه من خلال الدورات التدريبية و المؤتمرات و الندوات العلمية المختلفة.

---

[3] جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2005، ص20

[4] عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي،مرجع سبق ذكره ص 50

6. **معلومات ترفيهية:** حيث يحتاج إلى معلومات مقروءة أو مسموعة أو مرئية للترويـــح عـن النفـــس و التسلية و تجديد طاقته في أوقات فراغه.

و من هنا نرى أن المعلومة فائدة في صناعة القرارات و البحث العلمي و هي أساسية للإدارة و هي العناصر التي تمثل الركائز الأساسية لحركة الفرد و المجتمع على المستويات الرسمية و غير الرسمية [5].

المعلوماتية أساس تكنولوجيا المعلومات : المعلوماتية كما درج على استعمالها بعض الكتاب و المترجمين هي المعالجة الآلية للمعطيات (Automatique data processing) كما يسميها الأنجلوساكسون ، ولكنها تعني حسب التسمية الفرنسية الإعلام الآلي (Informatique) و قد ظهر مصطلح الإعلام الآلي للوجود نتيجة دمج كلمة (Information) أي معلومة مع كلمة (Automatique) أي آلية بمعنى المعالجة الآلية للمعطيات .

المطلب الثاني : ماهية تكنولوجيا المعلومات :

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف أنولع المؤسسات الهادفة و الغير هادفة إلى الربح في عملياتها المختلفة سواء كان ذلك في عمليات التخطيط و الإشراف أو التوثيق أو الشؤون الإدارية أو المالية أو غيرها من الأنشطة كما أنها تحل كثيرا من مشاكل العمل و تعتبر مصدرا لخلق القيمة و على هذا الأساس يمكن عرض مفهوم التكنولوجيا ثم تكنولوجيا المعلومات .

أولا :مفهوم التكنولوجيا: إن كلمة تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology من الكلمة اليونانية Techne و تعني فنا أو مهارة. أما الجزء الثاني من الكلمة Logy فهي مأخوذة من Logos و التي تعني علما أو دراسة ،و يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية تقنية أو تقنيات .

و تعرف التكنولوجيا على أنها مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان كذلك هي الطرق الفنية المستحدثة لإنجاز أعمال و أغراض عملية ، كذلك هي التنظيم و الاستخدام الفعال و المؤثر لمعرفة الإنسان و خبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية و توجيه الاكتشافات و القوى الكامنة المحيطة بنا بغرض التطوير و تحقيق الأداء الأفضل و بعبارة أوضح فإن التكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية و مستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات و أغراض عملية[6]

---

[5] عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي،مرجع سبق ذكره ص 51

[6] نفس المرجع ، ص 35

إن مفهوم التكنولوجيا يمكن أن يرتبط باتجاهات ثلاثة هي :

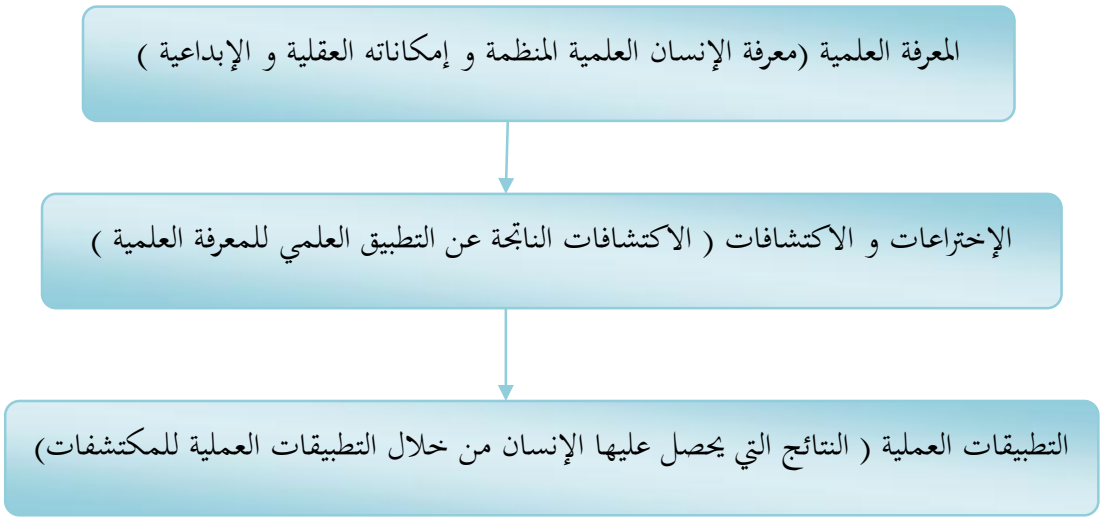
المعرفة العلمية:تسخير معرفة المؤسسة و إمكاناته العقلية و الإبداعية،من أجل تحقيق أغراض و تطبيقات عملية مطلوبة مثال ذلك تفكير الإنسان المبدع في تخزين و معالجة أكبر قدر ممكن من المعلومات واسترجاعها بأسرع و أفضل الطرق المناسبة .

الاكتشافات و الاختراعات :الأجهزة و الأدوات و الاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية مثال ذلك اختراع الحاسوب، و تطوير أجياله المختلفة بإضافة اختراعات و اكتشافات جديدة.

التطبيقات العلمية: النتائج التي يحصل عليها الإنسان من خلال التطبيقات العلمية للمكتشفات و الأجهزة لغرض تطوير الإنسان و تحسين أداءه.

و قد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعات أولا و خاصة خلال عقود العصر الصناعي، ثم تحول إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات في النصف الثاني من القرن العشرين.

الشكل رقم (09) تصور متسلسل و مترابط لمفهوم التكنولوجيا



المصدر : عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي،مرجع سبق ذكره **ص37**

وهناك تعريف واضح و أشمل و أدق على أن التكنولوجيا عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية (تحويل العلم) من حالة نظريـــة المعرفة إلى حالة عملية، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية (آلــة أو معدات و أجهزة و أدوات و وسائل) يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما، بحيث تصبح تلك الآلات و المعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد و المجتمع و الدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي [7].

[7] جعفر الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص49.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات و مراحلها

إذا كانت المعلومات هي بيانات أو حقائق تم معالجتها و يمكن تخزينها،و استرجاعها و تشكيلها،إذا كانت التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية لتصميم إنتاج و استخدام منتجات و خدمات توسع مقدرة الإنسان على تطوير البيئة الطبيعية الإنسانية و التحكم فيها،فإن تكنولوجيا المعلومات تصبح مجموعة من الأدوات و الأنظمة و التقنيات و المعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات .

وجوهر تكنولوجيا المعلومات يتركز في استخدام الحاسبات الإلكترونية و الاتصالات من بعد (السلكية و اللاسلكية) لخلق و تشكيل و توزيع ،التنوير و الترفيه و بشكل أكثر تقنية هي حصاد الوسائل الموظفة لكي تجمع بشكل منظم و تعالج و تخزن و تعرض و تبادل المعلومات دعما للأنشطة الفكرية للإنسان[8] .

و هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات منها :

تعريف أول: عرف محمد الشامي و سيد حسب الله "تكنولوجيا المعلومات (Information technology) هي الحصول على المعلومات و اختزانها و بثها و ذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكروا إلكترونية الحاسبة و الاتصالية عن بعد .

تعريف ثاني :عرف روجر كارتر Roger carter تكنولوجيا المعلومات بأنها الأنظمة و الأدوات المستخدمة لتخزين و تحليل و توصيل المعلومات في كل أشكالها و تطبيقها لكل جانب حياتنا.

تعريف ثالث: عرفها تيربان Turban و آخرون على أنها الجانب التكنولوجي و البرمجيات و الشبكات و أجهزة أخرى.[9]

تعريف رابع: كما تعرفها منظمة UNESCO بأنها مجموعة المعرفة العلمية و التكنولوجية و الهندسية و الأساليب الإدارية المستخدمة في تناول و معالجة المعلومات و تطبيقاتها.[10]

و من خلال هذه التعاريف يتبين أن هناك اتفاقا على أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد و بشكل رئيس على تكنولوجيا الحاسوب و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و المعرفة تتمثل تطبيقاتها بعدة مراحل :التقاط

---

[8] محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات IT ، ط1 ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،الإسكندرية ،2009 ، ص19

[9] وصفي الكساسبة ،تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2011، ص33.

[10] نفس المرجع، ص35.

البيانات و تنظيمها و معالجتها و تخزينها و إعادة بثها لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي في الزمان و المكان الملائمين بهدف تحسين الأداء .

مراحل تكنولوجيا المعلومات:

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بثلاثة مراحل أساسية حيث اهتمت في بادئ الأمر بمعالجة البيانات ثم معالجة المعلومات و أخيرا معالجة المعرفة و هو ما يمكن توضيحه على النحو التالي: [11]

المرحلة الأولى: مرحلة معالجة البيانات: بدأت هذه المرحلة مع منتصف الخمسينات من القرن العشرين و لقد اتسمت بمحدودية الإمكانيات و التطبيقات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات و التي اقتصرت على المعالجة الآلية للبيانات بهدف الحصول على المعلومات التي تلبي احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و من أهم هذه التطبيقات التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات في هذا الصدد:برامج المرتبات و نظم إدارة قواعد البيانات.

المرحلة الثانية: مرحلة معالجة المعلومات: بدأت هذه المرحلة خلال عقد الستينات من القرن العشرين و شهدت تطورا ملحوظا في أجهزة الحاسبات و ذلك بهدف تحقيق الترابط و التكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة و هو ما أدى إلى ظهور عدد نظم المعلومات الوظيفية مثل نظم معلومات الموارد البشرية .

المرحلة الثالثة: مرحلة معالجة المعرفة : و بدأت خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين و شهدت تطورا ملحوظا في البرمجيات و ظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة مما ساهم في تحسين القدرات و الإمكانات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات و زيادة قدرتها على محاكاة السلوك البشري.

المطلب الثالث :مكونات تكنولوجيا المعلومات :

عندما أصبحت المستودعات الورقية غير قادرة على تلبية احتياجات الإنسان المعرفية خصوصا في جوانب الحفظ و العرض، فتش العقل البشري على البديل فجاءت تكنولوجيا المعلومات التي اعتبرتها العلماء.الثورة الصناعية الثانية في حينها التي كانت من أهم مميزاتها،اختصار المكان و الزمان و الجهد و الكلفة في عملية الحصول على المعلومات [12].

[11] طه حسين نوي، مرجع سبق ذكرهن ص 97.

[12] جعفر الجاسم،مرجع سبق ذكره،ص57 .

أولا: مستلزمات تكنولوجيا المعلومات

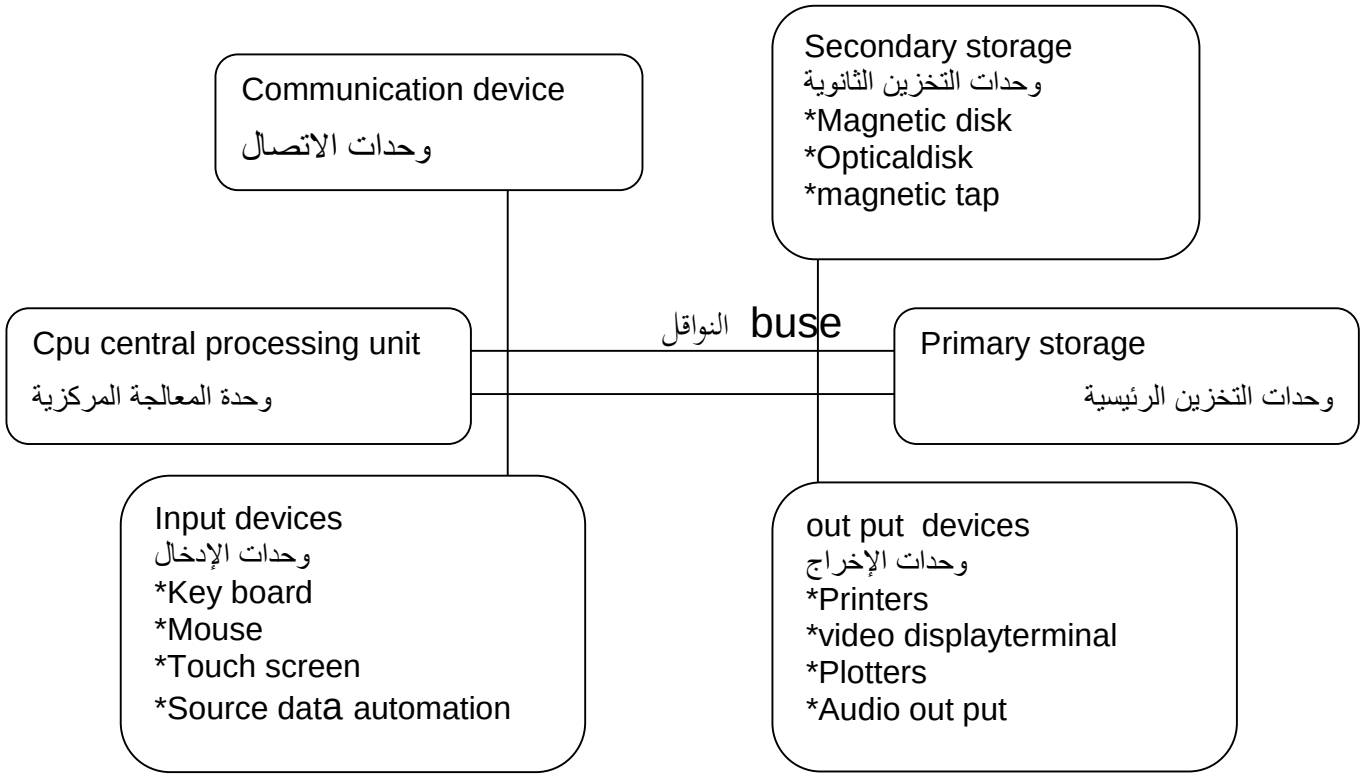
لتكنولوجيا المعلومات مستلزمات و فيما يلي استعراض أهمها:

1 **نظام الحاسوب Computer system**: الحاسوب هو جهاز مبرمج يتكون من

- عتاد الحاسوب Computer hardware و يمثل المكونات اللازمة المادية من الأجهزة مثل الشاشة ،لوحة المفاتيح،الطابعة و غيرها .
- برامج الحاسوب Computer software و هي المكونات اللازمة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب و معالجة و تخزين و استرجاع و نقل البيانات.

2 **شبكة الإتصال** : و يمكن أن نضيف عتاد و برامج الاتصال التي تضمن عملية ربط نظم الحاسوب و مع بعضها و تشكيل أنماط مختلفة من شبكات الاتصال بالاضافة إلى ما تقدم لا يستطيع نظام العمل من دون وجود مستخدمين و مستفيدين .

شكل رقم (10) المكونات المادية لنظام الحاسوب



المصدر : محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره،ص 32

و كما هو واضح من الشكل المكونات المادية لنظام الحاسوب تضم [13]:

1 **وحدة المعالجة المركزية Central processing unit**: و تسمى بوحدة النظام و تتكون من وحدة المعالجة المنطقية الحسابية ، و وحدة السيطرة و تقوم هذه الوحدات بإجراء العمليات الحسابية المنطقية ، كما يتم التحكم في مكونات النظام و توجد مسجلات و هي عبارة عن مواقع تخزين ذات سرعة عالية لتخزين البيانات و استخدامها من قبل وحدة المعالجة المنطقية و الحسابية فيما يخص وحدة التحكم تقوم بنقل البيانات من و إلى وحدة المعالجة المنطقية الحسابية و الذاكرة الرئيسية و وحدات الإدخال و الإخراج .

2 **الذاكرة الرئيسية Random acces memory RAM**: تعمل هذه الذاكرة عند تشغيل نظام الحاسوب عندما يتم تحميل البرامج من القرص الصلب إلى الذاكرة الرئيسية و بالتالي فإن جميع ما يقوم به المستفيد أو المستخدم يتم تخزينه في هذه الذاكرة إلى أن يتم حفظ هذه البيانات في قرص.

3 **الذاكرة ROM**: و هي ذاكرة للقراءة فقط وهي ذاكرة صغيرة تحتفظ بالتعليمات اللازمة الموجهة للحاسوب لكي تقوم بعمله مع بداية التشغيل .

4 **الذاكرة Cachs**: و هي ذاكرة خاصة تتصل بوحدة المعالجة المركزية و تتسم بالسرعة العالية جدا و يتم تخزين البيانات و البرامج المستخدمة بصورة مكثفة في هذه الذاكرة و ذلك لتوفير وقت استدعائها من الذاكرة الرئيسية.

5 **الذاكرة Flash**:و هي من أنواع الذاكرة ROM إلا أن البيانات تخزن في هذه الذاكرة و يتم تخزين و مسح البيانات بحركة واحدة تدعى فلاش مما يجعلها أسرع و تستخدم في نظم الحاسوب المحمولة و الطابعات و الكاميرا الرقمية و غيرها .

6 **الذاكرة الثانوية** :

هناك أنواعا مختلفة من الذاكرة الثانوية مثل القرص المنغط و القرص الصلب و هو من أهم وسائط التخزين الشريط الممغنط و الأقراص الضوئية و على أنواع ..cd rom dvd cd rw

7 **وحدات الإدخال Input devices**: تتكون وحدات الإدخال من تقنيات متنوعة نذكر منها لوحة المفاتيح ،الفأرة ،شاشة اللمس ،الماسحات الرقمية و الإدخال الصوتي مثل الميكروفون،الإدخال باللمس لوح خاص ،الإدخال بلمس الشاشة و عصا التحكم و غيرها .

[13] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 33

8 **وحدات الإخراج Output devices** : وتشمل كل وحدات الحاسوب التي تسمح بعرض المخرجات مثل شاشة العرض المرئية ،الطابعات و المخرجات الصوتية ،الراسمات و أجهزة العرض الرقمية

ثانيا:برامج الحاسوب :

و تتكون برامج الحاسوب من فئتين رئيسيتين هما

1. **فئة برامج النظام** : تتفرع فئة برامج إدارة النظام إلى برامج تطوير النظام و برامج إدارة النظام و التي تضم نظم التشغيل و نظم إدارة قواعد البيانات مثل SQL SERVER ،برامج حماية موارد النظام و بخاصة في مجال أمن المعلومات و الشبكات و إدارة الشبكات بالإضافة إلى برامج إدارة الشبكات مثل Microsofts windows NT IBM و غيرها ،كما توجد البرامج التجارية و البرامج المجانية أساس و العامة و تصنف البرامج على أساس تطور أجيالها الأربعة التي تضم لغات البرمجة مثل visual basic،c++ ، java .
2. **فئة برامج التطبيقات** تتوزع برامج التطبيقات إلى برامج التطبيقات ذات الهدف العام على سبيل المثال برامج معالجة النصوص Word processing الجداول الالكترونية الممتدة Exel و برامج البريد الالكتروني Electronic Mail وشبكة الويب أما برامج التطبيقات الخاصة فهي الحزم البرامجية المرزمة للتطبيقات المتخصصة في مجالات أنشطة الأعمال كالمحاسبة ،المخزون ،التحليل المالي ، النقل ،التعليم الإلكتروني .[14]

قاعدة البيانات :هي عبارة عن تنظيم منطقي لمجموعات من الملفات المترابطة فيما بينها حيث تكون البيانات فيها متكاملة و مترابطة بعلاقات معينة ،يصبح معها من السهولة إيجاد المعلومات لتحقيق الأهداف المطلوبة و تكون البيانات فيها مرتبة و مخزنة بطريقة نموذجية يتم فيها تحاشي تكرار البيانات و قد حدد أوبراين Obrien ستة أنواع من قواعد البيانات كما يلي :

قواعد البيانات التشغيلية Operational databases: تقوم بتخزين بيانات تفصيلية لدعم عمليات المؤسسة بشكل كلي و منها قواعد بيانات العميل و قواعد بيانات الأفراد و قواعد بيانات المخزون .

قواعد بيانات تحليلية Analytical data bases: يقوم هذا النوع بتخزين بيانات و معلومات مستخلصة من قواعد بيانات تشغيلية و خارجية و تكون هذه المعلومات مطلوبة من قبل المديرين و المستخدمين في المؤسسة.

[14] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 34

قواعد البيانات الموزعة Distributed databases :تقوم الكثير من المؤسسات بإعادة توزيع نسخ أو أجزاء من قواعد البيانات و توفيرها لمستخدمي الشبكة في العديد من المواقع ، و قواعد البيانات الموزعة قد تكون نسخا من قواعد بيانات تشغيلية أو تحليلية أو قواعد بيانات معتمدة على الوسائط السريعة أو المناقشة .

قواعد بيانات المستخدم النهائي End user data bases:تكون من أنواع مختلفة من ملفات البيانات المعدة من قبل المستخدمين النهائيين في حواسب محطات العمل العائدة لهم .

قواعد البيانات الخارجية External data bases : تمكن هذه القواعد من الوصول إلى ثروة من المعلومات مقابل رسوم من مقدمي الخدمة التجارية أو بدون رسوم من الأنترنت و خاصة من الشبكة الواسعة العالمية التي توفر عددا لا نهاية له من الصفحات ذات العلاقة فيما بينها بسرعة هائلة [15].

المبحث الثاني :تكنولوجيا الاتصالات :

لقد شهد العالم ثورة في الاتصالات بفضل تكنولوجيا المعلومات التي أنطقت الحديد و قربت البعيد من حيث أنها أذابت جليد المسافات بحرارة التهاتف عن بعد ، و بذلك ضيقت رقعة العالم الكبيرة و ألغت كل قوانين السفر المتعارف عليها بين الدول و ذلك بالتحاور عن بعد و من قرب مع الإنسان و دون صعوبة تذكر حيث أضحى صوت المعلم يصل إلى البيوت و البائع يعرض حاجياته للمستهلك و المعلومة تصل إلى طالبيها بغض النظر عن المكان و الزمان و هذا عن طريق أجهزة و معدات و وسائل التي تستخدم في توصيل أو نقل رسالة تتضمن على معلومات أو أخبار من مكان لآخر .

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال

نحاول في هذا المطلب عرض مفهوم الاتصال و تكنولوجيا الاتصال

أولا: مفهوم الاتصال:

الاتصال عملية نقل المعلومات و أفكار و عناصره الثلاثة المرسل أو المتصل أو المرسل إليه أو المتصل به وسيلة الاتصال (القناة) و عرفه البعض بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق و الأداء بين الناس و الاتصال هو شكل من التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز و هذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورا أو شفافية أو حرفية و منطوقة أو أي رمز آخر يعمل كمحرك لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز

[15] وصفي الكساسبة ، مرج سبق ذكره،ص ص66 67 .

نفسه غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي .و الاتصال يتضمن كل أشكال التعبير التي تخدم الغرض الذي يؤدي إلى الفهم المشترك و يقوم الاتصال على عدد من العناصر الرئيسية لتتم عملية الاتصال سواء الاتصال الفردي أو الشخصي أو الاتصال الدولي هذه العناصر هي [16]:

1. المصدر: و هو المتصل أو المرسل إليه .
2. مصمم الشفرة :أي جعل الاتصال له نتائج إيجابية
3. الرسالة :أي مضمون الاتصال
4. قناة :لفظي أو مرئي أو مسموع أو إماءة أو صورة
5. مترجم الشفرة :أي رد فعل إيجابي على الاتصال
6. متلقي: و هو المتصل به المرسل إليه

أما عن مستويات الاتصال فهي :

1. الاتصال الذاتي أو الاتصال داخل الفرد
2. الاتصال بين الأشخاص
3. الاتصال مع الجم وعات الصغيرة
4. الاتصال بين الثقافات
5. الاتصال مع الجمهور
6. الاتصال غير اللفظي
7. الاتصال الجماهيري عبر الوسائل

ثانيا:وظائف الاتصال:

إن الاتصال مفهوم واسع و مجال رحب يضم كل أنشطة الاتصال كل أشكالها و مستوياتها بما في ذلك الإعلام أو المعلومات لان للاتصال وظائف عديدة و يرى العلماء أن الاتصال أصبح عنصرا ضروريا و حاجة ماسة للكيانات الجماعية و الجماعات لأن المجتمعات بصفة عامة لا تملك القدرة على البقاء في عالم اليوم إذ لم يكــن لديها القـدر الكافي من المعلومات و المعرفة و إدارة المعرفة في الشؤون السياسية و الإحداث المحليــة

[16] عصام نور الدين ،مرجع سبق ذكره ،ص155 .

و الأحداث العالمية و أخبار المجتمعات و أخبار الطقس و أخبار المال و غيرها لهذا يكون الاتصال قد حقق وظائف منها[17]:

- **الإعلام** : أي جمع المعلومات و المعرفة و تخزينها و تحليلها و معالجتها و بثها في شكل أخبار ،بيانات و صور و حقائق و وسائل و أفكار لاتخاذ موقف مناسب.
- **التعليم** :أي توفير العلوم و المعارف و المعلومات بقصد رعاية و تنمية القدرات العقلية و تكوين الشخصية و الحصول على المهارات و القدرات.
- **الإقناع و الإغراء**: أي إثارة الجمهور و إغرائه للدخول في حلبة الاهتمامات بالمسائل العامة التي تهتم بالناس و المجتمع.
- **الترفيه**: أي نشر الدراما و الفنون و الآداب و الموسيقى و الرياضة بواسطة الصوت،الرموز، الصور و غيرها.
- **المشاركة الاجتماعية**:أي توفير مجموعة من المعلومات و المعارف توضع في خدمة الجميع لساعدهم على تحريك المجتمع .
- **التكامل و التداخل**: أي الإطلاع على الرسائل المتنوعة التي يحتاج إليها الأفراد للتعرف على بعضهم البعض و تلبية احتياجاتهم.[18]

ثالثا: مفهوم تكنولوجيا الاتصال:

تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها كافة الجهود التي يقوم بها الإنسان و طرق التفكير التي يعتمد عليها من أجل القيام بنقل المعلومات و المعرفة و مختلف المهارات و ذلك عن طريق الاعتماد على الأجهزة و الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة من خلال وسيلة أو جهاز إلكتروني و قد ساهمت كافة الوسائل الحديثة في توصيل الرسائل بوضوح و بطرق مختلفة و فتحت الباب أمام فهمها بطرق متعددة، و ذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، و من أبرز المبتكرات التي ظهرت لنا الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية و الوسائط المتعددة و شبكات المعلومات خاصة شبكة الانترنت والإكسترانت، و الأنترانت.[19]

---

[17] عصام نور الدين ،مرجع سبق ذكره ،ص156 .

[18] عصام نور الدين ،مرجع سبق ذكره،ص 156 .

[19] http://www.almrsal.com 18/03/2018 16h :00

وبعبارة أخرى هي كافة الأسس و الطرق و الخطوات المتبعة عند الاتصال، و نشر المعلومات و القيام بالعمليات الحسابية باستخدام كافة الأجهزة الإلكترونية المعدة لذلك مثل الحاسوب و وسائل الاتصال المختلفة ضمن ثوابت و قوانين علمية وضعت لذلك .

المطلب الثاني :أنواع تكنولوجيا الاتصال:

مع تزايد و تعقد و تداخل المجتمعات مع بعضها البعض أصبح الفرد يستطيع أن يستخدم أو يجمع بين أكثر من وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة، و يتم استخدام هذه الوسائل بشكل منفردا أو مجتمع و موجهة في ذات الآن إلى فرد أو إلى مجموعة الأفراد و بشكل عام يمكن تقسيم تكنولوجيا الاتصالات إلى قسمين[20]:

أولا: الاتصالات الأرضية:

و تشمل المايكروويف و الكابلات المحورية سواء كانت برية أو بحرية وتستخدم هذه الاتصالات الأرضية عادة بين الأقطار المتجاورة أو المتقاربة جغرافيا أو عبر البحار و المحيطات بالنسبة للكوابل المحورية. و فيما يلي استعراض لأهم أنواع تكنولوجيا الاتصالات الأرضية .

1 الهاتف:

كان الهاتف و لا يزال في كثير من مناطق العالم عبر وسائل اتصال الأسلاك الاعتيادية، وسيلة هامة من وسائل الاتصال، و يعتبر الهاتف من أعظم الاختراعات في مجال تناقل المعلومات بمختلف أنواعها المسموعة و المقروءة و المرئية، عبر المسافات القريبة منها و المتوسطة و البعيدة و بالرغم من مرور أكثر من قرن على اكتشافه في عام 1876 عن طريق العالم الكسندر كراهم بل، إلا أن آثاره كوسيلة للاتصال كانت و مازالت و ستبقى مؤثرة و مهمة. [21]

فقد أصبح رفيق الإنسان في حله و ترحاله و كثير من المؤسسات و كلها ذكاء لا تخلو من وجود الهاتف بأنواعه السلكي و اللاسلكي أو الهاتف النقال فقد تطور الهاتف عبر التاريخ حيث أدخلت إليه الوسائل الإلكترونية و الليزرية المتطورة لتسهيل عملية نقل المعلومات و من الابتكارات المهمة في الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري أو الهاتف الفيديو[22] الذي يستطيع نقل الصورة معا و مزود بذاكرة تؤهله لخزن الصور و استرجاعها عند الحاجة مشاهدتها على الشاشة و تطبع على الورق.لذا أصبح الهاتف يقوم بالنقل الفوري

---

[20] عامر ابراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السمرائي،مرجع سبق ذكره 236 .

[21] نفس المرجع، ص 240 .

[22] جعفر الجاسم ،مرجع سبق ذكره ،ص 90

للمعلومات و استقبالها بتكاليف منخفضة نسبيا كما يعد شكلا مبسطا من المؤتمرات، يمكن المكتبيين أو اختصاصي المعلومات من اللقاء بزملائهم للتخطيط و التشاور فيما يتعلق بالمهنة لتوفير نفقات السفر و المصاريف اليومية و الوقت أيضا و هناك طريقتان لاستخدام الهاتف بوصفه وسيلة لنقل المعلومات و الأخبار هما :

- الطريقة المباشرة في الاتصال و تكون بين المؤسسة و المستفيد
- الطريقة غير المباشرة و ذلك عن طريق ربط الهاتف بتقنية اتصال أخرى إلكترونية أو غير إلكترونية مثل الفاكسميلي او المحطة الطرفية للحاسب الآلي أو الفيديوتكس أو التليتكس و غيرها من التقنيات .

2 الكابل المحوري: هو نوع من أنواع تكنولوجيا الاتصالات و قد ساهم بشكل أو بآخر في تأمين وصول البيانات و المعلومات وفق ظروف و معطيات تختلف ربما بعض الشيء عن وسائل تكنولوجيا الاتصالات الأخرى، إن الكابل المحوري يوضع تحت الأرض أو على قاع البحار و المحيطات و بإمكانه تأمين وصول المعلومات إلى الأفراد و المؤسسات في ضل ظروف و أوقات يصعب على الغير التجسس فيها على الآخر فالكابل المحوري الواحد يسمح بمرور 1800 محادثة هاتفية في الوقت نفسه و عادة ما يتم ضم عدة كابلات محورية معا في كابل ضخم قادر على حمل ما يصل إلى 32400 محادثة في الوقت نفسه مما أدى بالكثير من المؤسسات و الدوائر الأمنية إلى استخدام هذه التكنولوجية[23].

3 الألياف الزجاجية:

الألياف الزجاجية أو التي تسمى أيضا (الألياف الضوئية) هي عبارة عن خيوط دقيقة من الزجاج التقي لا يزيد عرضها عن شعرة الإنسان و التي بإمكانها نقل آلاف المكالمات الهاتفية أو البيانات المرقمة على شكل سريع جدا من نبضات الضوء و تعتمد تكنولوجيا الألياف الزجاجية في توصيلها للمعلومات على أشعة الليزر و تستخدم منضمات الألياف الضوئية في عمليات تشغيل الحديد و الصلب للتحكم في العمليات داخل الأفران لقياس درجة حرارة قطع الصلب التي تؤخذ للتفتيش أثناء الإنتاج و تحليل تركيب المنتج و غير ذلك و هذه الألياف خالية من أي نوع من التداخل البيئي أو الكهربائي و تقدم أمانا أكثر نظرا لصعوبة التجسس من خلالها و هي مناسبة لتطبيقات الدفاع و الطائرات و السيارات و للاستخدام في الأماكن الخطرة[24].

---

[23] جعفرالجاسم ،مرجع سبق ذكره ،ص 91.

[24] نفس المرجع ،ص 91.

4 البريد الإلكتروني (E-Mail):

البريد الإلكتروني من أهم وسائل تكنولوجيا الاتصالات و هو عبارة عن عملية نقل الوثائق و الرسوم و الصور و الأشكال و البيانات و المعلومات و الرسائل و الملفات و البرامج المختلفة نقلا إلكترونيا بدلا من نقلها بالوسائل التقليدية شرط أن يكون كل من المرسل و المتلقي متصلا عبر شبكة ما كشبكة الانترنت.

5 الإنترنت:

هي كلمة تتكون من جزئين الأول Inter و يعني "بين" و الثاني Net و يعني "شبكـة " و الترجمة الحرفية لها هي الشبكة البينية و في مدلولها تعني الترابط بين الشبكات .

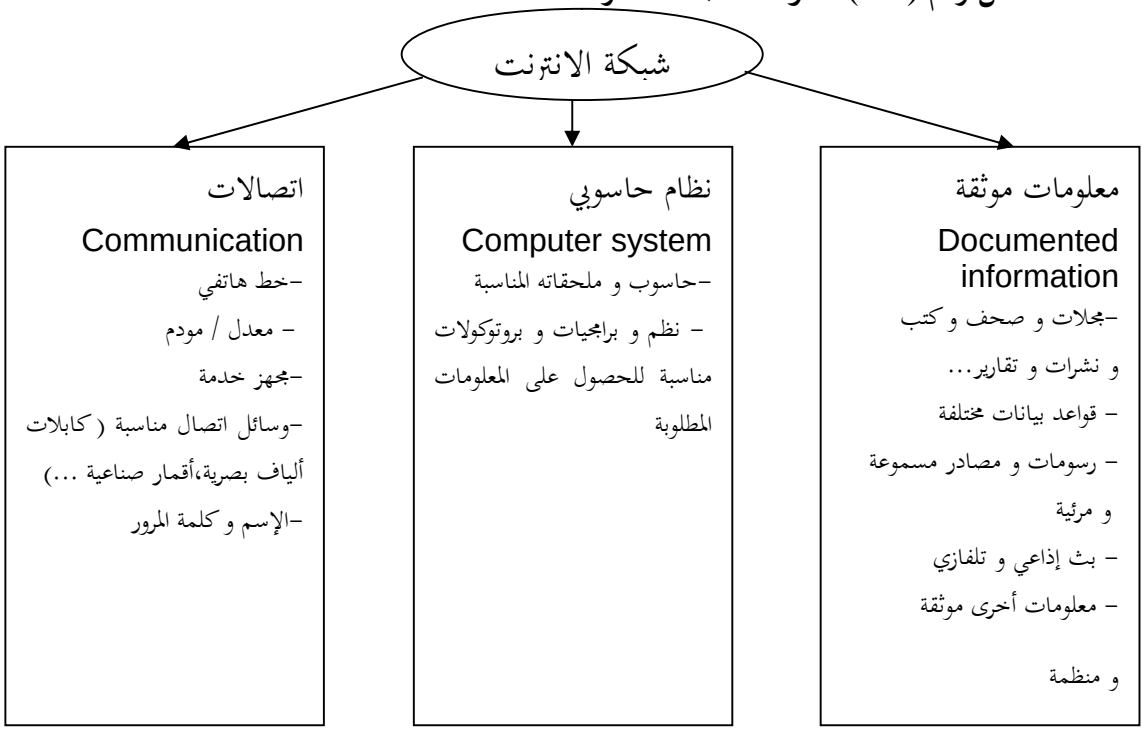
الأنترنت هي عبارة عن مجموعة من الحاسبات لا يمكن أن تعدها موجودة في مواقع جغرافية عديدة قريبة و بعيدة في ذات الآن متصلة مع بعضها البعض وفقا لبرتكول الأنترنت تستخدم من أجل الحصول على البيانات و المعلومات بغض النظر عن نوعها و لا يوجد على هذه الشبكة رقيب أو قيود تمنع من الاتصال بها، و هي بذلك بعيدة عن سيطرة الحكومات و هي ليست محلية بل شبكة عالمية و التي أضحى العالم بموجبها عالما واحدا كما أنها تتيح للباحثين فرصة الحصول على المعلومات بسرعة كبيرة جدا و بسهولة بمجرد الاتصال بأحد المواقع الموجودة في الانترنت، و تسهل العلاقة بين المؤسسات من خلال تطوير تدفق المعلومات، و تحسين و زيادة فعالية العمل لزيادة الإنتاج.و من مميزات استخدام الانترنت مايلي:[25]

- التفاعل المتبادل بين مستخدميها من خلال الاتصال المباشر للمشتركين في الميول و الاهتمامات الواحدة بلا أي حدود جغرافية.
- إجراءات البحوث العلمية بين المتخصصين على مستوى العالم مما يتيح للباحث الاستفادة من خبرات الآخرين، و المشاركات الفكرية المتنوعة.
- سرعة و ضمان انتشار المعلومات،بعيدا عن الفترات الزمنية الطويلة التي تستغرقها عمليات إرسال و استقبال المعلومات بوسائل الاتصال الأخرى.
- السرية في تبادل المعلومات لكون كل جهاز كمبيوتر يتضمن كلمة سر يفتح بها الجهاز للإطلاع على المعلومات المتضمنة به .

[25] جعفرالجاسم ،مرجع سبق ذكره ،ص 103.

- تبادل الأحاديث و الرسائل المكتوبة و ذلك بالتبادل الفوري للأحاديث المكتوبة بين مستخدمي الانترنت من خلال عمليتين الإرسال و الاستقبال المتتالية بينهم.
- عقد المؤتمرات و ذلك بين المتخصصين في أماكن تواجد هم بدولهم المختلفة من خلال نقل الصوت و الصورة بينهم متحدثين معا و هم على مرأى من بعضهم البعض. [26]

شكل رقم (11) مكونات شبكة الانترنت



المصدر: عامر ابراهيم قنديلجي ،مرجع سبق ذكره،ص 483

6 شبكة الأنترانت **Intranet**:

هي شبكة داخلية محلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة نفسها سواء كانوا في موقع واحد أو في مواقع مختلفة،من أجل تسهيل الاتصال و تسيير عملهم من خلال المتصفح، حيث تمنح الانترانت واجهة موحدة على سطح الكمبيوتر لكل المستعملين،و هي وسيلة سهلة لتقاسم و مشاركة المعلومات داخل المؤسسة،إن وجود هذه الشبكة سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف و يساهم في تنسيق و إدارة عمليات المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية،كما هي عبارة عن شبكة محوسبة داخل المؤسسة الواحدة،مستندة في عملها و معالجتها على تكنولوجيا الانترنت أو الشبكة العنكبوتية و معاييرها.

[26] جعفر الجاسم مرجع سبق ذكره،ص 108

بالرغم من أن الانترنت و الانترانت لهما نفس مبدأ العمل،إلا أن الكثير لا يستطيع أن يميز بينهما،و لذلك فالجدول أدناه يبين لنا أهم الفروقات الأساسية بين الانترنت و الانترانت.

الجدول رقم (03) أهم الفروقات بين الانترنت و الانترانت

الفروقات	الانترنت Internet	الانترانت Intranet
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تتطبقه
الوصول	أي شخص يستطيع الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	يحتوي على مواضيع و معلومات مختلفة و متعددة	تحتوي على مواضيع و معلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر : بشير كاوجة ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،نظم المعلومات و مراقبة التسيير،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،2013 ص41

7 شبكة الاكسترانت Extranet :

تعد الاكسترانت نتاج التزاوج كل من الانترنت و الانترانت،فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها، و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها،بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر الجدران النارية (و هي تركيبة من الأجهزة و/أو البرامج التي توفر نظاما آمنا أو تستخدم عادة لمنع الوصول غير المصرح به من خارج شبكة الاتصال الداخلية أو الانترانت)التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مؤسسة واحدة...إلخ ولأن شبكة الاكسترانت شبكة خاصة،فهي تتطلب كلمة سر حتى نتمكن من الدخول إليها و التعامل معها و ذلك بغية حماية بياناتها فتكنولوجيا الاكسترانت تحقق مفهوم المؤسسة الواسع باعتبارها منفتحة على الخارج[27].

ثانيا: الاتصالات الفضائية:

الاتصالات عبر الأقمار الصناعية و الاستخدام الأمثل لها هو في الاتصالات الدولية بين الأقطار و الدول المتباعدة جغرافيا، بحيث يصبح هذا النوع من الاتصالات أفضل من الناحية الفنية و أكثر اقتصاديا مقارنة بالاتصالات الأرضية و من أهمها مايلي:

[27] بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالبويرة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة البويرة ،2014،ص ص 41 42 .

1 الأقمار الصناعية:

تعد الأقمار الصناعية اليوم من أهم وسائل الاتصال نظرا إلى الإمكانات الهائلة فهي عبارة عن محطة مصغرة في جسم متحرك و عائم في الفضاء تعمل بواسطة الموجات الدقيقة، و تقوم محطة القمر الصناعي الموجودة في الفضاء باستقبال و إعادة إرسال تلك الموجات الدقيقة التي تحمل بيانات و معلومات من و إلى سطح الأرض عبر المحطات الأرضية و يتم إرسال الموجات الدقيقة عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي و المواجه إلى سطح الأرض و يوجد نوعين من الأقمار الصناعية هما:

- الأول يسمى خامل يقوم هذا النوع بنقل و استقبال الإشارات و المعلومات كما هي .
- الثاني القمر الصناعي النشيط الذي يتمكن من تكبير و تحسين الإرشادات و المعلومات و على هذا الأساس تكون المحطات الأرضية للقمر الصناعي النشيط أصغر و أقل تكلفة من النوع الخامل.[28]

و يتيح استخدام الأقمار الصناعية اجتياز العوائق الطبيعية للإرسال مثل الجبال و المحيطات و الصحاري و توفير استقبال عال الجودة لخدمات الراديو و التلفزيون و الهاتف و نقل البيانات.

المطلب الثالث :أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد أحدثت تطورات هائلة على مستوى المؤسسات كما استطاعت هذه التكنولوجيا أن تغزو جميع المؤسسات العامة و الخاصة على مختلف أنواعها و نسلط الضوء على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال أثرها على الجوانب المختلفة التنظيمية و الاقتصادية و الاجتماعية.

أولا: الآثار التنظيمية

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المنضمات المعاصرة خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة خاصة من الناحية التنظيمية حيث تحدد العلاقات ما بينهما من خلال المرتكزات التالية،المركزية أو اللامركزية أو الجمع بينهما،التقليص في حجم الوظائف و المستويات الإدارية و التحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي و سوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب[29]

---

[28] جعفرالجاسم ،مرجع سبق ذكره ،ص 100.

[29] بشير كاوجة ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية،دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،نظم المعلومات و مراقبة التسيير،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2013،ص ص61 .

1 الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية:

في عـام 1958 قدم كل من Leavit et whisler تنبؤاتهم حول تأثير تكنولوجيـا المعلومـات و الاتصال على البناء التنظيمي للمنضمات و أشـار الكاتبان إلى أن المنضمـات سوف تتجه نحو المركزيـة و ذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام معلومات مركزي يتواجد في المقر الرئيسي و يرتبط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل و تبادل المعلومات بينها و بين جميع العاملين فيها، و لكن هناك من يرى العكس أي أن استخدام الحاسوب سوف يدفع المنضمات نحو التوجه إلى اللامركزية و ذلك لان الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المنضمات الكبيرة و قد أيد هذا الرأي كل من Anshen و Burhuganen و يجب أن نضع في الاعتبار أن استمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية و اللامركزية سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المؤسسات أن تكيف بناءها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

2 تقليص حجم الوظائف و المستويات الإدارية:

عملت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف و بالتالي اختيار للموارد المؤهلة الكفؤة و تدريبها و تقييم أدائها و تخطيط مسارها الوظيفي، و إدارة الرواتب و تحسين نوعية و ظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال أدواتها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال و تحسين عملية التحفيز لدى الأفراد.

أما فيما يتعلق بتقليص عدد المستويات الإدارية فقد أشار Hanold و أيده Lucas بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة و الدقة الملائمة من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة سوف يساهم في التقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى. بالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية و الدولية يمكن للمدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم و إن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي و تقليل عدد مستوياته و هذا يجعله أكثر قدرة

على الاستجابة لمتطلبات الزبائن إضافة إلى مساهمته في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.[30]

3 التحول في شكل الهيكل التنظيمي:

التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي، يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية و البنيوية للمنظمة،خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات (Network) التي تساهم في ربط المؤسسة داخليا و خارجيا حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المؤسسة و الموردين و العملاء و حتى المنافسين و يسمح بنقل و تبادل المعلومات فيما بينهم، و كانعكاس لهذا المفهوم بدأت المؤسسات باعتماد التنظيم الشبكي في هيكلها التنظيمي و ذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتم بمحدودية قدراتها للاستجابة للمتطلبات البيئية الخارجية و الداخلية للمؤسسات مما يفرض على المؤسسات التخلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات،في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سواء داخل المؤسسة أو خارجها و خصوصا الاتصالات الدولية.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بالبناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة مقارنة بالمؤسسات التقليدية:

[30] بشير كاوجة، مرجع سبق ذكره، ص62

الجدول رقم (04) الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

العوامل و الأبعاد	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المعتمدة على TIC
تصميم العمل	ضيق و محدودية و انعدام المرونة	واسع عالية المرونة
فلسفة الإدارة	التوجه نحو المركزية	الجمع بين المركزية و اللامركزية
الهيكل التنظيمي	هرمي/بيروقراطي	مفلطح شبكي
عدد المستويات الإدارية	كبيرة	قليل
نطاق الإشراف للإدارة العليا	ضيق	واسع
نمط الإدارة	إشرافي	قيادي
نوعية العاملين	مهيكلين (غير مبدعين)	مبدع و متكيف
دور الإدارة الوسطى	واسع	ضعيف
مجالات التركيز في العمل	التركيز على الأنشطة	التركيز على العملاء

المصدر :نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ،ط2،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2009 ،ص 290 .

4 الآثار الاقتصادية:

لعلى الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتمثل في استخدام الحاسب الالكتروني، كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا، و ما ذلك إلا لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها،و السهولة في التشغيل و الصيانة و ضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل،بالإضافة إلى قابليتها للتوسع و تطابق أنظمة الحاسبات المختلفة و قدرتها العالية على تخزين الكم المعلوماتي الهائل و إسهاماتها في سرعة و دقة إنجاز المهام و الواجبات المطلوبة.

5 الآثار الاجتماعية:

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لا تمنحها فقط أساليب مختلفة للعمل و التفكير و الترفيه، بل إنها تقدم لنا أيضا بعض الخيارات الأخلاقية المختلفة و التحولات الثقافية التي تنعكس و تساعد في توجيه السلوك و التصرفات، مما يخلف آثار على البنيان المجتمعي و البناء القيمي يترتب على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و سوف نتطرق لكل من الآثار الايجابية و السلبية .

a. **الآثار الايجابية :**

- الآثار المستقبلية على العملية التربوية و التعليمية و تطوير البحث العلمي و التقني و ما يترتب على ذلك من خلق فلسفة جديدة في الانفتاح و التعاون الدولي في مجال المعلومات.
- كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات و تخفيف المعاناة التي يتعرض لها الأفراد.
- الدور الإبداعي للعمل التكنولوجي القائم على أساس البحث و التقصي.

3_2 الآثار السلبية:

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال نجد بأن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد و المجتمع منها الآثار الصحي مثل: المخاطر الصحية لشاشات العرض،الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع، إدمان الانترنت، و الهاتف المحمول، تعب العين، الصداع...)أما المخاطر البيئية نذكر منها (استهلاك الطاقة و ما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع و المواد المضرة بالبيئة...)كما تم استغلال هذه التكنولوجيا على نشر الجريمة في المجتمع مثل التشجيع و المساعدة على الانتحار و تهديد الأمن العام و السرقة المعلوماتية.[31]

المبحث الثالث:دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة

لقد أدى نمو و تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و انخفاض تكاليفه إلى تزايد الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، كما أدى هذا التطور إلى تغلغل استخدام الحاسبات في كافة المستويات التنظيمية و الأنشط اليومية للمؤسسة. فتقنيات المعلومات و الاتصالات الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات و معايير جديدة للتصميم و بالتالي أجيال متطورة من الأنظمة.

كما أنها ساهمت بشكل كبير في الانتقال من نظم قواعد البيانات إلى ما يسمى بنظم قواعد المعرفة التي أصبحت تعتبر البنية التحتية الأساسية لمختلف نظم المعلومات بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تساهم مساهمة فعالة في تفعيل مختلف عمليات إدارة المعرفة (تشخيص،توليد،تخزين،توزيع،تطبيق المعرفة).

[31] بشير كاوجة، مرجع سبق ذكره، ص65

المطلب الأول:مفهوم نظم المعلومات

النظام يعرف بأنه مجموعة من العناصر يرتبط بعضها بعضا بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة الأهداف[32]

أولا تعريف نظام المعلومات:هو مجموعة العناصر البشرية و الآلية اللازمة لجمع و تشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات،و عليه يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان و الحاسوب و البيانات و البرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة،و ويتصور آخرون على أنه مكون مما يلي:

1. المدخلات Input و هي البيانات
2. المعالجة (العمليات)Processing و تتكون من جهاز الحاسوب نفسه و البرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات و الملفات و الأشخاص.
3. المخرجاتOutput وهي المعلومات.

إن نظام المعلومات تنظيم يؤمن نقل المعلومات و السيطرة عليها من مصادرها و منتجيها إلى المستفيدين منها و المستهلكين لها بهدف استثمارها في أعمالهم و مشاريعهم اليومية و المستقبلية.

ثانيا: نظم المعلومات الإدارية :

تعتبر نظم المعلومات الإدارية جزءا من نشاطات إدارة المعرفة حيث تساعد هذه النظم في ضبط المعلومات و البيانات في مختلف نشاطات الإدارة من شراء و بيع و تخزين و إدارة أموال و إدارة أفراد وإدارة أصول من مواد و مخازن و تدخل نظم المعلومات الإدارية في برامج الحواسيب لتساعد المؤسسات أو المنشآت على السير قدما في نشاطاتها و على الصمود في سوق العمل أمام المنافسين و لساعد الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية و المستخدمين من اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات المتوفرة و التكنولوجيا التي تعالج بها المعلومات من خلال نظم المعلومات الإدارية[33].

فنظم المعلومات الإدارية تعتبر تكنولوجيا العصر التي لا تستغني عنها أي منظمة أو مؤسسة تريد الوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة، كما تعني بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية تعمل على مساعدة

[32] نعيم ابراهيم الضاهر ،مرجع سبق ذكره،ص ص 191 190.
[33] عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 205، 207.

المؤسسات المختلفة في القيام بأعمالها و التخفيف من الأعباء و الجهود البشرية و المصاريف المالية على الموظفين و تساعد على تصغير حجم المؤسسات كما تساعد في عملية التخطيط و التوجيه و الرقابة داخل المؤسسة و من أهم مهام نظام المعلومات الإداري في المؤسسة جمع المعلومات و تخزينهـــا و تحديثها و تحليلها و استنباط التقارير منها.[34]

ثالثا:تطوير نظام المعلومات الإداري: تعتبر تكنولوجيا المعلومات بما تحتويه من حواسيب و برمجيات متقدمة و قواعد للبيانات و المعرفة، من أهم الوسائل التي تساهم بصفة فعالة في تحسين أداء نظم المعلومات الإدارية و تطويرها كما أن استعمال تكنولوجيا الاتصالات البعدية (شبكات الاتصال الداخلية و الخارجية)تسهل من عملية انتشار المعلومات بالشكل اللازم و في الوقت المناسب و تضمن التناسق و الانسجام فيما بين مختلف أجزاء نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الثاني: نظام إدارة المعرفة

إن نظام إدارة المعرفة يعتبر بعدا أساسيا من أبعاد المعرفة، و وجها مهما من الأوجه المرئية(الملموسة) لإدارة المعرفة و تطبيقاتهـــا في نشـــاطات الأعمال المختلفة كمـا يدل اسمها على كل روافد المعـرفة و التكنولوجـــيا و نظريات التعلم و الإدراك و الذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة.

أولا :مفهوم نظام إدارة المعرفة:

يعرفها سعد غالب على أنها"أدوات و تقنيات و نظم لتكنولوجيا المعلومات و الشبكات التي تتعامل و المعرفة التنظيمية تخزينا و استرجاعا،توزيعا و نقلا، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفرديـة و الجماعية الرسميـة و الغير رسمية، لهذه المعرفة داخل المنضمة و مع بيئتها الخارجية.[35]

و قد عرفها على أنها نظام لدعم نشاطات المديرين و المهنيين من خلال التركيز على تكوين،جمع، تنظيم توزيع و تطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة و استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تساهم في تسهيلها .

[34] علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2010، ص 76.

[35] سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأسمال الفكري العربي، مركز إمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص 32.

ثانيا: أنواع نظم إدارة المعرفة

توجد عدة أنواع مختلفة من نظم إدارة المعرفة التي تستخدم تقنيات متنوعة، كما تختلف في مكوناتها، مجالات تطبيقها و أسلوب استخدامها لتكنولوجيا المعلومات و من أهمها:

1 النظم الخبيرة: لقد بدأت هذه النظم من خلال توظيف أفكار الذكاء الصناعي، الذي يمثل مجموعة من طرق حل المشكلات باستخدام الحاسوب و ذلك من خلال محاكاة عمليات التفكير و اتخاذ القرارات فالنظم الخبيرة هي :برامج حاسوبية تقوم على استخدام المعرفة و خطوات الاستدلال لتقديم حلول للمشكلات الصعبة التي عادة ما تحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء و تتمثل هذه المشكلات فيما يلي:[36]

1-1 ما تتطلب تحديدا و تخطيطا: و من أمثلتها : التكنولوجيا التي تصف كيفية العمل فيما يختص بخطوات اتخاذ القار مثل نظام آيس(Ace) الذي يكشف العيوب في شبكات الهاتف و نظام دارت(Dart) الذي يشخص الأخطاء في الحواسيب ،و نظم استخدمت كثيرا في المجال الطبي و من أشهرها نظام مايسين (Mycin) الذي يساعد الأطباء على تشخيص أمراض الدم المعدية و ذلك بالاستعانة بمعرفة تاريخ المرض و أعراضه و نتائج المخبر.

1-2 ما تتعلق بأعمال التصميم:

و من بين هذه النظم اكسكون (XCON) الذي يستخدم لتحديد مكونات الأجهزة في الحاسوب تبعا لأوامر العملاء و احتياجاتهم .

1-3 ما تتعلق بالتفسير في مواقف من واقع المعلومات المتاحة: مثل نظام مودمان (MUDMAN) يساعد الجيولوجي على تحليل التركيبة الجيولوجية الخاصة للطين و الحكم على درجة التلوث.

1-4 ما تتعلق بالتنبؤ: و القدرة على تفسير البيانات و الاستنتاج من واقعها مثل تقدير خسائر الديون المشكوك فيها.[37]

2 نظم التفكير على أساس الحالات:

تستخدم هذه النظم تقنيات الإدراك على أساس الحالات العملية التي وقعت في الماضي، أي يمكن حل المشكلة، التعديل و ذلك بتكرارها مع بعض التطوير أو في ضوء الظروف و التغيرات الجديدة و تعتمد هده

[36] نعيم ابراهيم الضاهر، مرجع سبق ذكره، ص235.

[37] نفس المرجع، ص ص 236، 237 .

النظم على قدرات التخزين مشكلات الماضي،و تقنيات المطابقة بين الحالات المخزونة و المشكلة التي هي موضوع القرار.

و بالتالي يمكن أن نظم التفكير على أساس الحالات تقوم بتخزين الحالات مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحالات العملية تتضمن معارف و خبرات جوهرية مهمة للمنظمة و المستفيدين كما تعتمد على فكرة تصميم قاعدة البيانات الحالات التي مرت بها على صعيد النجاح و الإخفاق، أي أن هذه النظم تقوم على فكرة استثمار "ذاكرة المؤسسة" المستمدة من التجارب السابقة و المعارف المتراكمة للمنظمة طوال عقود من الزمن .

3 **نظم التنقيب عن المعرفة:**

تعرف هذه النظم بصورة واسعة بنظم الاستكشاف و البحث عن البيانات و من مستودعات البيانات كما تهتم بعملية استخلاص المعرفة و استنباطها من مكانها و مصادر تخزينها الكبيرة لتقديمها إلى المستفيدين من المديرين و صانعي القرار.حيث أن عملية استخلاص المعرفة بمضامينها أو علاقاتها تكون مفيدة إذا حولت و استكشاف أنماط العلاقات الموجودة بين بيانات و معلومات لا تبدو في البداية مهمة أو يمكن أن نقول أن اكتشاف علاقات لم تكن موجودة ضمن المعرفة التنظيمية المتراكمة،لكن هذه العلاقات ذات قيمة مضافة،سواء بتأثيرها على الحقائق و المعارف الحالية أو بتأثيرها الجوهري المباشر على عملية استشراف المستقبل،اتجاهاته و سلوك متغيراته الفاعلة مع كل حدث يحصل في بيئة أعمال المؤسسة . وقد ظهرت الحاجة إلى نظم التنقيب عن البيانات بسبب ظاهرة انفجار المعرفة و تسارع دورة التجديد و الابتكار في ضل وجود إنتاج مستمر و تراكم متواصل للمعرفة، و الذي يتطلب وجود تقنيات ذكية تبحث عن كل ما هو ثمين و مفيد من المعرفة الضمنية في أكوام المعلومات غير المفيدة لأغراض صنع القرارات الإستراتيجية. [38]

4 **نظم الشبكات العصبية:** هي أنظمة محوسبة ذكية تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات و تستخدم شبكة من عناصر العمليات المترابطة، يطلق عليها مجمعة الأعصاب تعمل على معالجة المعلومات.

و تتكون الشبكات العصبية من عناصر و طبقات هي:

[38] سعد غالب ياسين،مرجع سبق ذكره، ص 50 .

4-1 **طبقة المدخلات**: و يتركز نشاطها على تغذية و تزويد الشبكة بالبيانات و المعلومات الأولية و الأساسية المطلوبة.

4-2 **طبقة مخفية**: حيث تقوم نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها و معالجتها على أساس خبرة النموذج.

4-3 **طبقة المخرجات**: وتعتمد هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية لتؤمن المخرجات المطلوبة[1].

المطلوبة[1].

و تستخدم الشبكات العصبية في عدة مجالات و تطبيقات كتحليل الاستثمار و التنبؤ بحركة الأسهم و السندات،الرقابة على العمليات، تحليل الاستثمار و مقارنة التواقيع المخزونة،السيطرة و التحكم.

5 **نظم المنطق الضبابي (الغائم)**:تكون مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة و ظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة و عدم النظر إلى نسبة الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، و بالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة، أو الغامضة و هي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة[2]

6 **نظم الخوارزميات الجينية:**

اعتمدت النظم الخبيرة على امتصاص المعرفة الإنسانية لدى خبير المجال و برمجتها في قاعدة المعرفة فقد حاولت الخوارزميات الجينية المحوسبة محاكاة حياة الجينات الموجودة في الكائنات الحية و حركتها لتمثيل مسارات تطورها و صراعاتها من أجل الاستمرار و البقاء، و قد ظهرت أول مرة في السبعينات و ذلك من خلال الجهود التي قدمها جون هولاند (John halland) من جامعة ميتشجان الأمريكية و أسهم فيها آخرون و كان يقصد بها تحسين أداء نظم الحاسوب في عملية البحث الذكي عن الحلول المثلى،تستخدم نظام الخوارزميات الجينية باختصار منهجية التطور و الصراع بين الحلول و البدائل الممكنة إلى إن يتم استبعاد جميع الحلول الرديئة التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع و ذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل للمشكلة التي هي موضوع الدراسة.[3]

---

[1] عبد الستار علي، عامر إبراهيم القنديلجي، غسان العمري ،مرجع سابق، ص204 .

[2] سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة،الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة،نوفمبر 2005 ، ص252

[3] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ،ص 53 .

المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لنظام المعرفة

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة ليس بالأمر الجديد حيث أن تجارب رائدة و كبيرة قد تم بناؤها بواسطة المكتشفين الأوائل فالمؤسسات قد نشرت شبكات الانترنت التي عملت على تحسين الوصول إلى المعرفة اعتمادا على أسلوب الخط المباشر كما قد اعتمدت حلول التعاون و المشاركة بالمعرفة من خلال تطوير مؤتمرات و منتديات الخط المباشر باستثمار إمكانات تكنولوجيا الحواسيب الكبيرة، و قد أصبح باستطاعة أي شخص مستخدم لهذه المعلومات و المعارف أن يستخدمها بشكل فعال.

أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة في اكتشاف المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، و إن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أصبح يطلق عليه مسمى آخر هو منجم البيانات و هو مرتبط بمصطلح جديد هو مستودع البيانات.

مستودع البيانات مجموعة ضخمة من أرشيف البيانات و التي جاءت من مصادر متنوعة و غير متشابهة تم استخلاصها ثم تحويلها، تجميعها و تنقيتها ثم حفظها لكي تساعد في اكتشاف المعرفة و من أجل التحليلات الزمنية و اتخاذ القرارات و تقديمها بصورة مناسبة.

1 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لتوليد المعرفة :

تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد و ابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة، يشير (London et London) إلى أن من أنظمة عمل المعرفة الأكثر تخصصا و التي تصمم بشكل خاص لتوليد المعرفة هي:[1]

1-1 **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب:** تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانات و الحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

2-1 **أنظمة الواقع الافتراضي:** تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب متطورة و هي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة افتراضية و

[1] حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة ،2016، ص82

تستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم و التصميم عن بعد و التي تتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية.

2 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لخزن المعرفة:

2-1 **نظم قاعدة المعرفة**:تمثيل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء و المصادر ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور و تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف و الخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد.

كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا المعرفة الصريحة و قد ذكر آليات الخزن كما يلي :

2-1-1 **مخازن البيانات**: تسمح بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع.

2-1-2 **خرائط المعرفة**: التي تبين مكان تواجد المعرفة و كيفية الوصول إليها و إرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.

2-1-3 **المكتبات الإلكترونية**: هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين و تعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة و تمريرها بسهولة داخل المؤسسة

3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لتوزيع المعرفة:

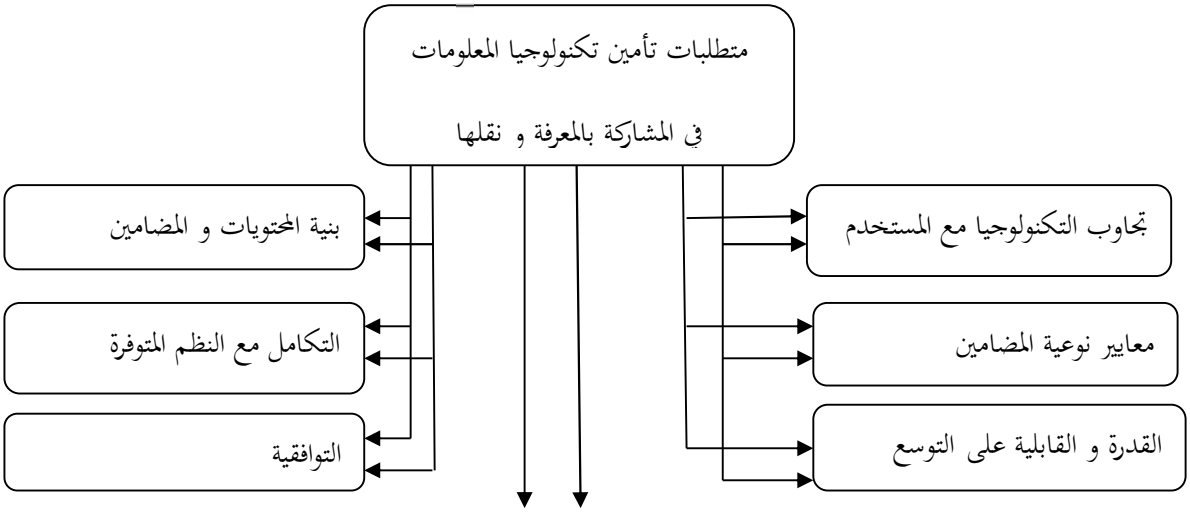
تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من الأمور المهمة في نقل المعرفة و التشارك فيها، و لتامين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية[1]:

- استجابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تناسبها مع احتياجات المستخدم الآتية و المستقبلية.
- وجود بنية أو هيكلة للمحتويات و المضامين تسهل الوصول إليها (الفهرسة ،التصنيف...) .
- دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين و المحتويات.
- القدرة و القابلية على التوسع و التطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة التوافقية في الأجهزة و البرمجيات.
- التناغم و الانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة و قدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة.

[1] عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 118

و يمكن إجمال مختلف هذه النقاط في الشكل التالي :

الشكل رقم (12) دور تكنولوجيا المعلومات و متطلباتها في نقل المعرفة



التناغم و التوافق بين التكنولوجيا و قدرات المستخدمين

المصدر : عبد الستار العلي و آخرون،مرجع سبق ذكره، ص118

4 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة في تطبيق المعرفة:

إن الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة و استخدامها و يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة من خلال ما توفره من فرص و إمكانات نذكر من أهمها:[1]

- خلق فرص التعاون و التنسيق الجماعي بواسطة التكنولوجيات المتعلقة بذلك، مثل البريد الإلكتروني ،المؤتمرات عن بعد، المؤتمرات الفيديوية و البرامجيات الجماعية.
- الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته و الذي يستخدم من أجل إبداع و تأمين الخبرات و المعارف الموجودة في المؤسسة للقيام بأعمال و وظائف روتينية، و أخرى قد تكون خطرة بالنسبة للإنسان العادي، فضلا عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين و محدد من خبرة الإنسان

و من أهم نتائج التطبيق الجيد لمعارف المؤسسة يمكن أن نذكر: تحسين، تشجيع الإبداع و الابتكار و تحسين الأداء المتميز للمنظمة.

[1] حمزة بعلي،مرجع سبق ذكره،ص91.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تم التعرض إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مكوناتها مثل شبكة الانترنت و الإكسترانت و الانترانت و الاتصالات الأرضية و الاتصالات الفضائية و كيف فرضت نفسها على واقع المؤسسات كإحدى الممكنات الأساسية التي تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت و المكان و الزمان، بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات بين الأفراد و حتى المؤسسات و ذلك من خلال ما تتيحه هذه التكنولوجيا من التطبيقات و كذا سعي المؤسسات للحصول على معلومات ذات قيمة و مصداقية و في الوقت المناسب و الاستفادة من قيمتها، بالإضافة إلى مساندة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لإدارة المعرفة و لنظام إدارة المعرفة فالمؤسسات تعتمد و بشكل أساسي على إنتاج و توزيع و استخدام المعارف استنادا على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أدى النمو و التطور التقني لأدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خصوصا شبكة الانترنت، فضلا عن الانخفاض المستمر في أسعار المعدات التكنولوجيا إلى نمو سريع و غير مسبوق للمعرفة و المعلومات مما أثر على أداء المؤسسات و ساعد في دخول عصر جديد قائم على المعرفة و الابتكار.

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمعرفة و أنواعها و إدارة المعرفة و أهم نماذجها و أبرز عملياتها، و بمفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات و أبرز استخداماتها و أهم تكنولوجيا الشبكات كالانترنت، الاكسترانت، و الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في نجاح عمليات إدارة المعرفة، كما تعرض مفاهيم أساسية حول الأداء و مستوياته و مؤشرات قياسه و أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة.

نحاول في هذا الفصل استكمال البحث بإسقاط المفاهيم المدروسة سابقا من خلال الدراسة الميدانية على المؤسسة التي تم اختيارها و محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لإدارة المعرفة و دورها بمساندة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على الأداء، حيث وقع الاختيار على بلدية وامري لكونها تتوفر على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصال و استخدامها لتقنيات حديثة.

يهدف الفصل الرابع إلى مدى مساهمة و دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء البلدية من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة و الملاحظة للحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث.

يتم تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: مفهوم البلدية.**
- **المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بلدية وامري.**
- **المبحث الثالث: حصيلة استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على أداء البلدية.**

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

قبل التطرق للدراسة التطبيقية وجب إلقاء نظرة على بلدية وامري قصد الإطلاع على معرفة البلدية من حيث صلاحياتها و تنظيمها الإداري و هيكلها التنظيمي و ما هي المهام الموكلة إليها.

المطلب الأول:مفهوم البلدية

قبل التعريف بالبلدية محل الدراسة نتطرق إلى تعريف البلدية على العموم و من الناحية القانونية كما يلي:

أولا:تعريف عام للبلدية :

طبقا لنص المادة الأولى من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية ،"البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، و هي القاعدة الإقليمية للامركزية ، و مكان للممارسة المواطنة،كما يجب أن تتوفر لديها الإمكانيات المالية الضرورية للتكفل بالمهام المسندة إليها بصفة دائمة"[1].

و طبقا لنص المادة السادسة من نفس القانون للبلدية اسم و مقر و إقليم ، و يتم تغيير إسم بلدية أو تغيير مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي.

و حسب المادة 15 من نفس القانون تتوفر البلدية على:

1- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي.

2- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

3- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بها.

تدار البلدية من طرف المجلس الشعبي البلدي و رئيسه، الذي يمثل الهيئة الشعبية التي تسهر على السير الحسن لشؤون البلدية، حيث يتم انتخابه عن طريق الاقتراع المباشر و يتغير عدده حسب تغير عدد سكان البلديـــة

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011.

و هو ما تنص عليه المادة 80 من قانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1437 الموافـــق لـ: 25 أوت 2016 المتعلق بنظام الانتخابات[2].

المادة 80: يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان و الإسكان الأخير و ضمن الشروط الآتية:

- 13 عضوا في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة
- 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة
- 19 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و 50.000 نسمة
- 23 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 و 100.000 نسمة
- 33 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و 200.000 نسمة
- 43 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 200.001 أو يفوقه.

إن البلدية تشكل محور فعال في تهيئة الإقليم و التنمية المحلية و تلبية حاجيات المواطنين سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية و في إطار الصلاحيات التي يخولها لها القانون.

ثانيا: تعريف بلدية وامري

بلدية وامري إحدى بلديات دائرة وامري بولاية المدية ، تقع غرب ولاية المدية على الحدود مع ولاية عين الدفلى بمساحة إجمالية تقدر بـ88 كلم ^{2} ، يحدها شمالا بلدية تمزقيدة و بومدفع بولاية عين الدفلى، جنوبا بلدية حناشة شرقا بلدية وادي حربيل و غربا بلديتي جندل و وادي الشرفاء بولاية عين الدفلى، و يقطن بالبلدية حسب إحصائيات السكن و السكان لسنة 2015 بـ:18.320 نسمة يتوزعون عبر البلدية.

- أنشأت بلدية وامري سنة 1947 في العهد الاستعماري و كانت تسمى : BOREALY LA SAPIE أنذاك، و هو المقر الحالي للبلدية وترتفع عن سطح البحر بمعدل 830 م وأعلى نقطة ارتفاع 1005 م بمنطقة القلالة.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية عدد50 المؤرخة في 28 أوت 2016 .

المطلب الثاني: صلاحيات البلدية:

للبلدية عدة صلاحيات منها مايلي: [3]

أولا: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية :

يمثل البلدية في جميع المراسيم التشريفية و التظاهرات الرسمية، و كل أعمـــال الحياة المدنية و الإداريـــة و ينفذ ميزانية البلدية و هو الآمر بالصرف ،كما يقوم بجميع التصرفات الخاصة بالحفاظ على أملاك و حقوق ممتلكات البلدية والتقاضي بإسم البلدية و إدارة مداخيل أملاكها، و إبرام عقود اقتناء الأملاك ، المعاملات الصفقات والإيجارات القيام بمناقصات الأشغال ، المحافظة على أرشيف البلدية و تسيير المصالح العمومية للبلدية .

ثانيا: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة :

يمثل الدولة على مستوى البلدية فهو يسهر على تطبيق القانون و احترام التنظيمات و التشريعات المعمول بها.

- يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا.
- يفوض إمضائه للمندوبين البلديين و كل موظف بلدي قصد القيام بمهام ضابط الحالة المدنية.
- يقوم تحت إشراف الوالي بتبليغ و تنفيذ القوانين و التنظيمات على مستوى إقليم البلدية ، و اتخاذ التدابير الاحتياطية و الوقاية و التدخل في مجال الإسعاف ، و ضمان سلامة و حماية الأشخاص و الممتلكات.

كما أنه لرئيس البلدية صفة ضابط الشرطة القضائية، و يمكنه تسخير قوات الشرطة و الدرك المختصة إقليميا.

كما كلف هذا القانون رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار احترام حقوق حريات المواطنين بـ [4]:

- السهر على المحافظة على النظام العام و أمن الأشخاص و الممتلكات.
- تنظيم ضبطية الطرقات، حماية التراث التاريخي واحترام المقاييس في مجال العقار والسكن و التعمير.
- اتخاذ الاحتياطات و التدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه، منع تشرد الحيوانات المؤذية.
- السهر على نظافة المحيط و سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية ،كما يسلم رخص البناء و الهدم و التجزئة.

ثالثا: صلاحيات البلدية :

تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون و هي كالتالي[5]:

---

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011، ص 14.

[4] نفس المرجع

1 – في مجال التهيئة و التنمية :

– إعداد البرنامج السنوي للتنمية و المصادقة عليه و تنفيذه.

– يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم و التنمية المستدامة و تنفيذها.

– إبداء الرأي في مجال إقامة الاستثمارات و التجهيزات على إقليم البلدية.

– يسهر على حماية الأراضي و المساحات الخضراء.

– تحفيز التنمية و النشاطات الاقتصادية.

2– في مجال التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز:

– التأكد من احترام تخصيصات الأراضي و قواعد استعمالها.

– السهر على مراقبة مطابقة البنايات.

– المحافظة على الأملاك العقارية و حماية الانسجام الهندسي للتجمعات السكانية.

– الحفاظ على الأوعية العقارية و تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية.

المبادرة بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل و التجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصه.

– المبادرة و المساهمة في ترقية برامج السكن.

3– في مجال التربية و الحماية الاجتماعية و الرياضة و الشباب و الثقافة و التسلية و السياحة:

تتخذ البلدية الإجراءات الضرورية قصد[6] :

– إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي و تسيير المطاعم المدرسية .

– اتخاذ التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة و حدائق الأطفال و التعليم التحضيري و تعليم الثقافي و الفني .

– إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية للنشاطات الرياضية و الشباب و الثقافة و التسلية .

– توسيع القدرات السياحية و تشجيع عمليات التمهين و استحداث مناصب الشغل .

– تشجيع ترقية الحركة الجمعوية و المساهمة في صيانة المساجد و المدارس القرآنية.

---

[5] الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011، ص 17.

[6] نفس المرجع، ص18،19.

– حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة و تنظيم التكفل في مجال التضامن و الحماية الاجتماعية.

4– في مجال النظافة و حفظ الصحة و الطرقات البلدية :

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية البلدية على:

– توزيع المياه الصالحة للشرب ، و مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.

– صرف المياه المستعملة و معالجتها، و المحافظة على صحة الأغذية و الأماكن و المؤسسات المستقبلة للجمهور.

– جمع النفايات الصلبة و نقلها و معالجتها.

– صيانة طرقات البلدية ، و تركيب إشارات المرور التابعة لشبكة طرقات البلدية.

رابعا: إدارة البلدية :

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، و ينشطها الأمين العام للبلديـــة

1 تنظيم إدارة البلدية :

يتحدد تنظيم إدارة البلدية حسب أهمية البلدية و حجم المهام المسندة إليها، لاسيما منها المتعلقة بـ :[7]

– تنظيم مصلحة الحالة المدنية و سيرها، و حماية كل العقود و السجلات الخاصة بها و مسك بطاقية الناخبين

– إحصاء المواطنين حسب شرائح السن في إطار تسيير بطاقية الخدمة الوطنية.

– النشاط الاجتماعي، الثقافي و الرياضي و تسيير الميزانية و المالية

– تسيير مستخدمي البلدية ، تنظيم المصالح التقنية البلدية و تسييرها و أرشيف البلدية

– الشؤون القانونية و المنازعات و مسك سجل جرد الأملاك العقارية و الأملاك المنقولة للبلدية.

– يتولى الأمين العام للبلدية ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

– تنشيط و تنسيق سير المصالح الإدارية و التقنية البلدية.

– ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات.

2 المندوبيات و الملحقات البلدية :

– يمكن إحداث مندوبيات بلدية أو ملحقات بلدية بموجب مداولة للمجلس الشعبي البلدي .

[7] الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011، ص 19

– يعين المندوب الخاص من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي .

3 أرشيف البلدية :

– البلدية مسؤولة على حماية أرشيفها و الاحتفاظ بها.

– يلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي بحماية الوثائق التي تكتسي أهمية خاصة لاسيما سجلات الحماية المدنية، مخططات مسح الأراضي، الوثائق المالية و المحاسبية.

4 الأملاك البلدية :

للبلدية أملاك عمومية غير قابلة للتقادم و التنازل، و أملاك خاصة.

تتشكل الأملاك الخاصة للبلدية من: البنايات و الأراضي التي تملكها البلدية، العقارات و المحلات ذات الاستعمال السكني ، المساكن الإلزامية ، الهبات و الوصايا، الأملاك المنقولة و العتاد و الحقوق و القيم المنقولة و يتم إحصاء هذا الأملاك في سجل خاص، و يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تحيينه ، تثمين الأملاك البلدية المنتجة للمداخيل و جعلها أكثر مردودية.

– نظم المجلس البلدي الأسواق البلدية و الأسواق المتنقلة و المعارض و العروض التي تنظم بإقليم البلدية.

5 المالية البلدية :

تتكون موارد الميزانية و المالية للبلدية بصفة خاصة من: حصيلة الجباية، مداخيل ممتلكاتها، الإعانات و المخصصات القروض، مقابل الخدمات، إعانات مختلف الهيئات، و تحتوي على قسمين قسم التسيير و قسم التجهيز، و ينقسم كل قسم إلى إيرادات و نفقات متوازنة وجوبا.

يتم التصويت على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية

يتم التصويت على الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المالية

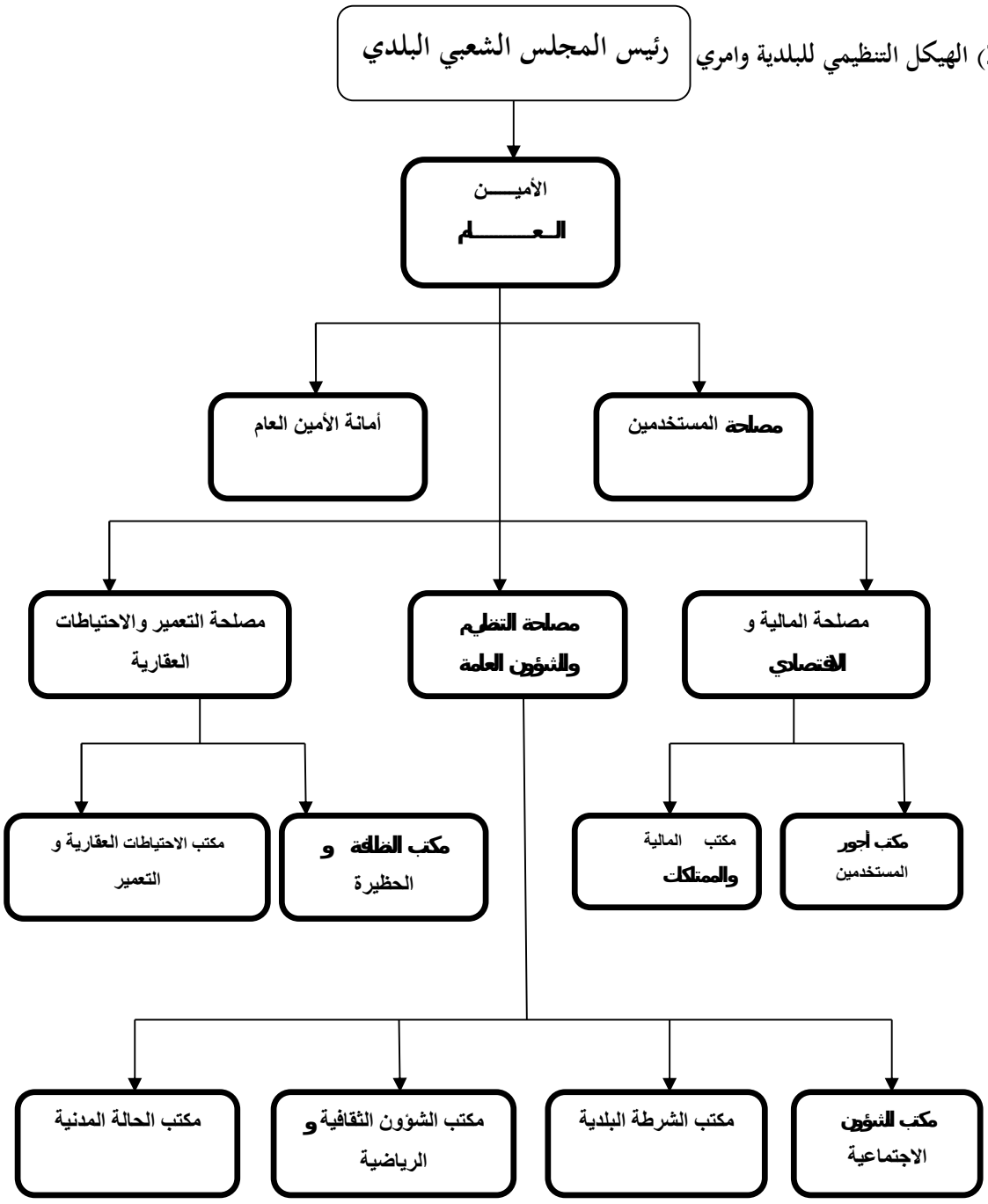
– يقتطع من ايرادات التسيير مبلغ يخصص لتغطية نفقات التجهيز و الاستثمار.

تحدد شروط و كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية وامري

لإدارة البلدية هيكل تنظيمي وضع بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية وامري رقم: 91/58 المؤرخة في 1991/12/12، المصادق عليها بتاريخ 1991/12/22 تحت رقم 91/1680، و الذي يحدد فيه مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية و السلطة و المسؤوليات و مواقع اتخاذ القرار.و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16) الهيكل التنظيمي للبلدية وامري



المصدر : وثائق مقدمة من قبل مصلحة المستخدمين

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

تشمل بلدية وامري على عدة مصالح و مكاتب يتم توضيحها كما يلي:[8]

1 **الأمانة العامة:** يشرف عليها الأمين العام وطبقا للمادة 119 من القانون الأساسي لعمال البلدية فإن مهام الأمانة العامة هي كالتالي:

- القيام بتنفيذ المداولات و تبليغ محاضر مداولات المجلس و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.
- إعداد ميزانيات البلدية و الحساب الإداري .
- إعداد القرارات والمقررات التنظيمية.
- تسيير المستخدمين البلديين و ممارسة السلطة السلمية عليهم.
- تنسيق و تسيير وتنشيط مصالح البلدية.
- تنفيذ ميزانيات البلدية .
- تنشيط و تنسيق عمل المصالح الإدارية و التقنية للبلدية.
- تولي أمانة المجلس الشعبي البلدي .
- هياكل الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطن.
- إصلاح الخدمة العمومية (استقبال المواطنين في مقابلات و التكفل بانشغالاتهم و تظلماتهم).
- التكفل باحتياجات المدارس بخصوص مواد التنظيف و توزيع الجوائز و الأدوات المدرسية على المحتاجين

2 **مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:**

- السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين لتحسين المستوى
- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين و التقنين من توظيف ترقية، إحصاء، مسك جدول التعداد السنوي لتسيير الموارد البشرية
- مراقبة تغيبات المستخدمين الإداريين و التقنين و منحهم العطل السنوية
- استقبال طلبات التوظيف و الرد عليها

[8] وثائق من قبل مصلحة المستخدمين

2 **مصلحة التنظيم و الشؤون العامة:** من المهام التي تهتم بها مصلحة التنظيم و الشؤون العامة هي:

- تنظيم و تسيير الممتلكات البلدية.
- تنظيم وتسيير المنازعات .
- إعداد إجتماعات المجلس الشعبي و مختلف لجانه.
- تمثيل البلدية أمام الجهات القضائية
- تبليغ محاضر المداولات للسلطة الوصية ، و تسيير شؤون المنتخبين .
- تسمية الأماكن و المباني العمومية.
- مسك البطاقة الانتخابية
- متابعة العمليات الانتخابية
- التسجيل في القائمة الانتخابية و الشطب منها
- مسك بطاقة الخدمة الوطنية

2-1 مكتب رقم 01 : الشؤون الاجتماعية :

.ملف الوقاية و الصحة.

.منحة التمدرس الخاصة 3000 دج .

.تسجيل المجاهدين و ذوي الحقوق.

.إحصاء ومسك بطاقية المعوزين و الفئات المحتاجة .

.المجالس الإدارية للمطاعم المدرسية ، و النقل المدرسي.

.فئة المعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة.

.دراسة الطعون المقدمة في ميدان الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة.

.السكن الاجتماعي.

2-2 مكتب رقم 02 : الشرطة البلدية :

- الحالة المدنية.
- الجمعيات ذات الطابع الديني، الاجتماعي، المهني، الثقافي، الرياضي ولجان الأحياء.
- الانتخابات، الخدمة الوطنية.

- الإحصاء العام للسكن و السكان.
- برامج التنمية الاجتماعية .
- مؤسسات التسلية والترفيه وقاعة اللعب .
- ملف النقل و تنظيم حركة المرور داخل الوسط الحضري.
- متابعة مكافحة الحرائق و الوقاية منها.
- مخطط تنظيم الإسعافات في حالة الكوارث.
- التجارة القارة و غير القارة، و الخدمات و الحرف و الصناعات التقليدية و السياحة.

2-3 **مكتب رقم 03** : **الشؤون الثقافية و الرياضية** :و يهتم هذا المكتب بـ:

- التظاهرات و المناسبات الثقافية و الرياضية و الأعياد الدينية و الوطنية.
- النشاط الثقافي و الرياضي.
- التكوين المهني و الحصيلة الدورية لنشاطات اللجنة البلدية للتمهين.
- ملف المكتبات البلدية و قاعات المطالعة.
- ملف الجمعيات الشبانية الثقافية و الرياضية و الدينية.

2-4 **مكتب رقم 04** :**الحالة المدنية** :

هي إحدى المكاتب التابعة لمصلحة التنظيم و الشؤون العامة للبلدية ، و هي من أهم مصالح البلدية بالنظر للأهمية التي تكتسبها في حياة المواطن و المجتمع ، حيث أفرد لها المشرع قانونا خاصا، جسده في القانون رقم 70-20 المؤرخ في: 19 فيفري 1970 المتضمن قانون الحالة المدنية ، والذي عدل و تمم بموجب القانون رقم 14-08 المؤرخ في 2014/08/09، و من مهام هذا المكتب و تحت مسؤولية ضابط الحالة المدنية المفوض من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي هي :

- تلقي التصريحات بالولادات و تحرير العقود المتعلقة بها.
- تحرير عقود الزواج.
- مسك سجلات الحالة المدنية
- تلقي أذون الزواج الخاصة بالقصر مع موثقي العقود مشاهدة الوفيات و تحرير العقود بها.
- تسجيل منطوق بعض الأحكام .

-وضع البيانات الهامشية على عقود الحالة المدنية.

- عقد الزواج (نسخة كاملة – مستخرج) – ح م 1 -

- الدفتر العائلي – ح م 2 -

- البطاقة العائلية للحالة المدنية – ح م 3 -

-شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق ، و عدم إعادة الزواج – ح م 4 -

- مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة – ح م 5 -

- مستخرج من السجل الأصلي– ح م 6 -.

- شهادة الميلاد (نسخة كاملة- مستخرج) – ح م 7 -

- مستخرج من عقد الميلاد الخاص– ح م 12- خ -

- بيان الوفاة– ح م 8 -.

- شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج) – ح م 9 -

- رخصة الدفن– ح م 10 -.

-شهادة الحياة- الحماية– ح م 11 -.

- شهادة الميلاد المؤمنة (S12)

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية

- جواز السفر البيومتري الإلكتروني

- رخصة السياقة

- بطاقة ترقيم المركبات

3 مصلحة الشؤون المالية و الاقتصادية: إن من مهام هذه المصلحة هي: المتابعة لقسم التجهيز و قسم التسيير و المستخدمين .

- 1 فرع التسيير الخاص بمتابعة تنفيذ الميزانيات فيما يتعلق بقسم التسيير و المساهمة في تحضير الميزانيات بأنواعها، بالإضافة إلى إعداد حوالات الدفع و قسائم الطلب و تسديد الفواتير.
- 2 فرع التجهيز الخاص بإعداد بطاقات الالتزام و حوالات الدفع بالنسبة لاعتمادات قسم التجهيز
- مسك دفاتر الالتزامات و النفقات

- تسيير حظيرة البلدية .
- 3 فرع أجور المستخدمين الدائمين و المؤقتين: إعداد أجور و مرتبات و مستحقات المستخدمين
- إيداع سندات التحصيل و الإيرادات.

4- **مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية و الطرقات و صيانة العتاد :**

- تنظيف و تنقية المحيط (النفايات الصلبة و السائلة) ، حماية المحيط.
- السكن الريفي .
- الماء، النقل، الإنارة العمومية.
- الطرقات البلدية.
- تسليم سندات الملكية عن طريق التحقيق العقاري .
- متابعة تنفيذ صفقات و اتفاقيات مختلف المشاريع التنموية المسجلة للإنجاز.
- مراقبة مخالفات التشريع في ميدان و الهندسة المعمارية و التعمير و البناء (البناءات الفوضوية).
- إعداد و مراجعة المخططات التوجيهية للتهيئة و التعمير للبلديات الدائرة.
- إعداد و مراجعة مخططات شغل الأراضي لبلديات الدائرة.
- عمليات إنجاز الكهرباء الريفية والربط بالبطاقة الكهربائية للهياكل والمنشآت العمومية .
- اقتراحات مشاريع تنموية لمختلف القطاعات لمختلف البرامج.
- التعمير (رخص البناء، التجزئات ، التهيئة ، الاحتياطات العقارية البلدية).
- الدراسات التقنية و الانجاز و الصيانة .
- المسح العام الحضري و الريفي للبلدية
- الاحتياطات العقارية البلدية.
- متابعة ملفات مطابقة البنايات وإتمام إنجازها (قانون رقم 08-15)

المبحث الثاني : واقع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بلدية وامري

نحاول في هذا المبحث عرض مختلف الجوانب التكنولوجية و الأنظمة المعلوماتية الداخلية و الوطنية المجسدة على أرض الواقع ببلدية وامري و كيف تساند إدارة المعرفة فيها و التي ساهمت في تطوير و عصرنة إدارة الجماعات المحلية وتسهيل و تحسين أدائها والتقرب من المواطن.

المطلب الأول: رقمنة الحالة المدنية و علاقتها بالمعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

طبقا لتعليمات وزير الداخلية و الجماعات المحلية و المتعلقة بإصلاح و عصرنة الإدارة الجزائرية و تحسين أدائها و تقريبها من المواطن تمت رقمنة الحالة المدنية كونها تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن.

1-1 مرحلة التكوين (اكتساب المعرفة): بناءا على تعليمات وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لسنة 2008 الخاصة برقمنة الحالة المدنية، تم اختيار كل من ضابط الحالة المدنية لكون المعرفة المتراكمة لديه حول سجلات الحالة المدنية،و مهندس و تقني سامي في الإعلام الآلي لكل بلدية، لتكوينهم من طرف مهندسي الإعلام الآلي للولاية على كيفية تطبيق البرامج الجديدة و كيفية إدخال البيانات الخاصة بسجلات الحالة المدنية في قواعد البيانات لكونهم لهم الخبرة و المعرفة الكافية في مجال التكنولوجيا و الاتصالات أي الشبكات سواء كانت انترانت أو أكسترانت، و بما أن سجلات الحالة المدنية (ميلاد، وفاة زواج، و الشجرة الأم) تعود إلى سنة 1890 لا بد من توفير مناصب لهذه المهمة ، و بالفعل قد تم تعيين الأعوان التقنين في الإعلام الآلي و حتى عون حفظ البيانات و بإنشاء نافذة خاصة بكل مستخدم و رقم سري للدخول إلى قاعدة البيانات و حماية و أمن المعلومات، تم تكوينهم عن طريق المشاركة في العمل مع تقني سامي في الإعلام الآلي و عن طريق العمل الجماعي

لإتمام تسجيل و إدخال كل البيانات بدءا برقم عقد و السنة لكل شهادة ميلاد ثم إدخال كل البيانات اللازمة، و هكذا تمت الرقمنة وإنشاء سجل وطني إلكتروني للحالة المدنية[9] .

في هذه المرحلة نلاحظ أنه يتم تطبيق إدارة المعرفة بطريقة غير مباشرة في كيفية اكتساب المعرفة

2-1 مرحلة المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية (عملية التخزين):

في هذه المرحلة و في سنة 2010 تمت عملية تخزين كل سجلات الحالة المدنية و القضاء النهائي للاستعمال التقليدي لهذه السجلات و تعويضها بوثائق بيومترية، و هذا عن طريق عملية المسح الضوئي(Scanner) لكافة السجلات و ترقيمها لتفادي تكرار عملية المسح و تخزينها للحصول على قاعدة بيانات للصور الرقمية لكافة العقود و الوثائق بغرض ربطها بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية و تطبيقها بنظام الأرشفة الالكترونية،أما السجلات الورقية تم الاحتفاظ بها للرجوع إليها في حالة وجود خطأ أو في حالة إغفال تسجيل البيانات الهامشية (كعقد زواج , وفاة أو طلاق).

و كنتيجة لعملية المسح الضوئي تم إنشاء و إتمام السجل البلدي الالكتروني لبلدية وامري المزود بشبكة محلية و شبكة وطنية سنة 2012، بحيث يمكن استخراج أي وثيقة (شهادة إقامة ، بطاقة إقامة، شهادة ميلاد شهادة الوفاة، عقود الزواج، الطلاق، و شهادة الحالة العائلية) من أي مدينة أو بلدكان آليا.[10]

1-3 إنشاء شبكة ربط وطنية(عملية التوزيع آليا):

بعد الحصول على قاعدة البيانات للحالة المدنية لبلدية وامري ، يتم تحينها و إرسالها أسبوعيا لولاية المدية و التي هي بدورها تقوم بإرسالها إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بواسطة (flash disque) في بادئ الأمر ثم عن طريق شبكة الاتصال الواسعة و ذلك بوضع شبكة ربط وطنية بين كافة بلديات القطر

[9] مقابلة شخصية مع بلحاج قهواجي ،ضابط الحالة المنية ، ،بتاريخ 2018/04/04 على الساعة 15:00

[10] مقابلة شخصية مع نبار رابح ، المكلف بالإعلام الآلي،بتاريخ:04/10 /2018 على الساعة 11:30

الجزائري و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و حتى القنصليات الجزائرية بالخارج و بالتالي استحداث سجل وطني إلكتروني خاص بالحالة المدنية و الذي بموجبه يستطيع أي مواطن الحصول على الوثائق من مقر إقامته دون أن يكلفه ذلك عناء التنقل إلى البلدية.

4-1 مرحلة التطبيق:

بعد إنشاء السجل الإلكتروني للحالة المدنية تم التطبيق بتاريخ: 2010/04/13 و هذا باستخراج أول شهادة الميلاد المؤمنة S12 متبوعة برقم تسلسلي بحيث لا يمكن تزويرها و لا يمكن تكرارها و بعد مصادقة ضابط الحالة المدنية لكونه المفوض بإمضاء وثائق الخاصة بالحالة المدنية. و يتم استعمالها في طلب جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و تستخرج مرة واحدة في العمر.

أما بالنسبة للوثائق المتبقية ونظرا للوقت المستغرق في عملية المسح الضوئي لكل السجلات و إدخال كل البيانات تم تطبيق العملية في سنة 2012 إلى غاية يومنا هذا[11].

و بالتالي و بسب المعاناة المستمرة للمواطنين من مشاكل و أعباء التنقل في كل مرة إلى مكان الميلاد لاستخراج وثائق الحالة المدنية نلاحظ أن الدولة الجزائرية قد اتجهت نحو التحسين من أداء البلديات من حيث تقديم الخدمات و توفير متطلبات المواطن و هذا عن طريق استخدام النظم التكنولوجيا للمعلومات و الاتصالات و التركيز على المعرفة و الخبرة الموجودة لدى المكلفين بالعملية المجسدة على الواقع المعاش فبعدما كان استخراج وثائق الحالة المدنية و بطريقة تقليدية يستغرق الوقت أصبح اليوم لا يكلف إلا الضغط على الزر لاستخراج أي وثيقة مستندا على محركات البحث رقم العقد و السنة أو الاسم و اللقب دون عناء البحث في السجلات، و على سبيل المثال: مواطن من بلدية وامري ولد في بلدية تمراست كان

[11] مقابلة شخصية مع بلحاج قهواجي،ضابط الحالة المدنية مرجع سبق ذكره.

عليه الذهاب إلى مكان الميلاد لاستخراج شهادة الميلاد رقم 12 و هكذا بالنسبة لعقود الزواج و الوفاة أما اليوم يمكنه استخراج أي وثيقة من أي بلدية كانت.

المطلب الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ببلدية وامري:

لضمان الأداء الجيد لرقمنة الحالة المدنية ببلدية وامري ، تم توفير الإمكانيات التالية:[12]

1 أجهزة الكمبيوتر(الحواسيب):

تم توفير 24 جهاز كمبيوتر من نوع HP-DELL بجميع لواحقهم لاستخدامها في عملية مسح سجلات الحالة المدنية و كذا لحجز بيانات المواطنين من السجلات و كما تم توفير 06 حواسيب من نوع HP في شبابيك الحالة المدنية لاستخراج وثائق الحالة المدنية و كل جهاز من هذه الأجهزة مزود موصول بطابعة من نوع Canon.

2- الماسح الضوئي:

استعملت البلدية في عملية مسح السجلات المدنية ثلاثة(03) ماسحات ضوئية (Scanner) من نوع Canon كما تم الاستعانة بآلة تصوير رقمية من نوع SAMSUNG في عملية المسح.

3- شبكات الاتصال:

يتواجد بالبلدية شبكة محلية(LAN) تربط بين الموزع 15 جهاز كمبيوتر(SERVEUR) بواسطة 3 لوحات وصل لشبكة الاتصال (Swicher)، تستعمل لعملية المسح و إدخال البيانات، كما توجد شبكة خارجية (Extranet) بالعمل على الخط مباشرة و الدخول إلى السجل الوطني الإلكتروني، و **إرسال** قاعدة البيانات الخاصة بالحالة المدنية، كما تشترك بلدية وامري بالشبكة العالمية للانترنت.

[12] مقابلة شخصية مع رابح نبار، المكلف بالإعلام الآلي بتاريخ:2018/04/15

4– البرمجيات:

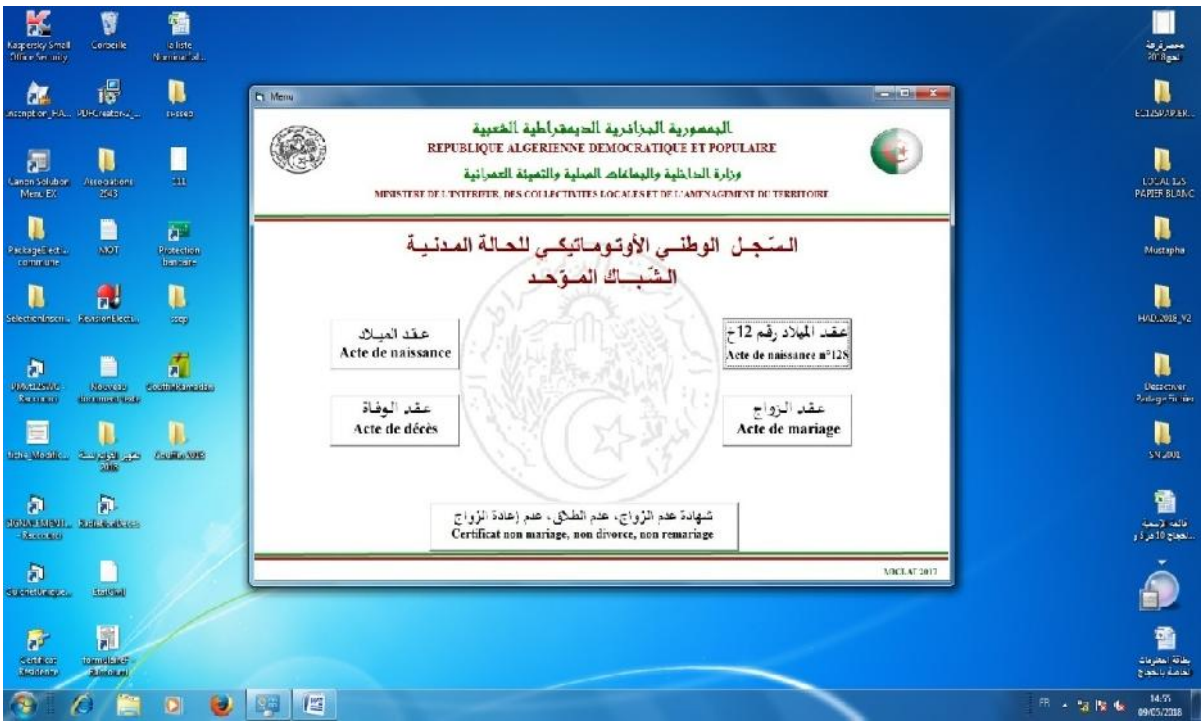
تستعمل مصلحة الحالة المدنية عدة نظم منها: نظم خاصة بعقد الزواج، عقد الميلاد، عقد الوفاة الأحكام الجماعية، السجل الأصلي ، و نظام خاص بالبطاقة للحالة العائلية و نظام خاص بطاقة الإقامة و نظام خاص بجواز السفر البيومتري، نظام بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و لكل برنامج قاعدة بيانات SQL و الصور التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (17) واجهة السجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية



المصدر: من جهاز الكمبيوتر الخاص بالشباك الإلكتروني للحالة المدنية

الشكل رقم (18) واجهة السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية



المصدر: جهاز الكمبيوتر الخاص بالشباك الإلكتروني الوطني الموحد

الشكل رقم (19) واجهة نظام لشهادة الإقامة



المطلب الثالث: التطبيقات المستعملة في البلدية

نحاول في هذا المطلب توضيح بعض التطبيقات المستعملة في بلدية وامري

أولا:التطبيقات الخاصة بجواز السفر و البطاقة البيومترية

لقد تم استحداث مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية في البلدية سنة 2016 للتقرب من المواطن و تقديم الخدمة إلكترونيا عبر موقع الوزارة WWW.INTERIEUR.GOV.DZ ، قبل ذلك تم تكوين المكلف بالإعلام الآلي و ضابط الحالة المدنية لمدة يومين بمقر ولاية البليدة على كيفية تثبيت التطبيقات الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية البيومترية و كيفية التعامل معها، إضافة إلى تحضير الأجهزة المناسبة لها، في هذه المرحلة تم اكتساب معرفة جديدة و صريحة عن كيفية استخدام نظام جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و كيفية تقديم هذه الخدمة للمواطنين و ما هي شروطها.

قامت البلدية بتحضير التجهيزات و تثبيت التطبيقات و إيصالها بشبكة محلية و شبكة وطنية ثم تحديد أعوان لهذه المهمة كانت لهم الخبرة في التعامل مع البرمجيات و التكنولوجيا و الاتصال و فتح لكل عون مكلف بالعملية اسم المستخدم و الكلمة السرية للمرور إلى قاعدة البيانات، ثم نقل هذه المعرفة لهم . و بعدها تم الانطلاق في العملية وأثناء التطبيق صادف الأعوان مشاكل و غموض مع هذه التطبيقات، لهذا تم استشارة المكلف بالإعلام الآلي للبلدية و هو بدوره يستشير المكلف بالإعلام الآلي للولاية أو زملاء عمل بالبلديات الأخرى إذا لم يجد حلول لهذه المشاكل و هكذا حتى تم أخذ المعرفة كاملة و تم تطبيقها بدءا بتسجيل وإدخال البيانات الخاصة بطالب جواز السفر أو البطاقة بالدخول إلى التطبيق الخاص به كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (20) واجهة التطبيق لبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين



المصدر: جهاز الكمبيوتر الخاص بتطبيق جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتري

مراحل المعالجة البيومترية لجواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية

1 **عملية التدقيق** : بعد وضع الملف خاص ببطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر تتم عملية التدقيق على شهادة الميلاد المؤمنة و التي تتضمن جميع البيانات و المعلومات المتعلقة بالمعني لحجزها في التطبيق الخاص بجواز السفر أو بطاقة التعريف الوطنية البيومترين، ثم عملية مسح كل صورة الهوية للمعني و شهادة الميلاد المؤمنة بواسطة (Scanner) و طباعة وصل الطلب ومن ثم تثبيت الملف[13].

2 **عملية تدوين الملف:** تتم عملية تدوين الملف و ذلك بحجز المعلومات الخاصة بطالب البطاقة أو جواز السفر بواسطة برنامج خاص بعملية التدوين و ذلك بالبحث عن الملف المودع عن طريق إدخال اسم و لقب المعني أو رقم الملف أو تاريخ الميلاد لتظهر شهادة الميلاد المؤمنة و الصورة التي تم مسحهما مسبقا و عبدها عملية حجز كل المعلومات .

3 **عملية المصادقة:** بعد عملية التأكد من نوع الوثيقة (جواز سفر – بطاقة تعريف) من خلال مقارنة الاستمارة المملوءة من طرف المعني و من ما هو مسجل في السجل الالكتروني ثم التثبيت للمعلومات و المصادقة عليها.

[13] مقابلة شخصية مع متيجي فاطمة الزهراء عون تقني في الاعلام الآلي بتاريخ2018/04/17

4 **عملية أخذ المعلومات البيومتيرية:** يتم في هذه العملية التأكد من المعلومات مرة أخرى لتفادي الأخطاء و أخذ صورة رقمية للمعني و عملية المسح الضوئي لبصمة الأصابع الأربعة لليد اليمنى ثم اليسرى و بعدها الإبهامين معا، و توقيع المعني إلكترونيا.

5 **إرسال الملفات و متابعتها:** يتم إرسال الملفات من قبل رئيس المصلحة البيومترية لبلدية وامري إلى مركز إنجاز البطاقات البيومترية و المتواجدة بمنطقة الحميز، عن طريق شبكة وطنية (Extranet) .

و في حالة إنجاز البطاقة من قبل المركز الوطني فإنه يتم إرسالها إلى مقر الولاية، ثم إلى مقر البلدية في مغلفات بريدية عليها رقم تسلسلي و code a barres لإدخاله في الخانة المخصصة في التطبيق الملائم ليتم إظهار القائمة الاسمية للملفات ثم حفظ القائمة.

كما يتم مراسلة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لطالب البطاقة و عن طريق رسالة قصيرة عبر الهاتف حول تاريخ الحصول على هذه البطاقة و بعدها يتم تسليم البطاقة إلى صاحبها بعد الإمضاء و أخذ البصمة.

و بفضل هذا التطبيق يمكن إحصاء كل الملفات و الوثائق المسجلة بأنواعها كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) واجه خاصة بإحصاء لبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين



و في الأخير يمكن القول أن عملية إصدار جواز السفر البيومتري و نظرا لكفاءة القائمين عليها قد قضت نهائيا على عملية التزوير و انتحال الشخصية لكونه يحمل شريحة إلكترونية تخزن فيها كل المعلومات الخاصة بحامل جواز السفر البيومتري و صورته و بصماته و توقيعه الرقمي و يحمل 19 (تسعة عشر) عنصرا أمنيا لا ترى إلا بانعكاس البصري و هي معالم جزائرية و أصبح استعمال هذا الجواز يسهل عملية المرور و دون عراقيل تذكر من بلد إلى آخر بخلاف ما كان علبه سابقا حيث كان يتم ملء قصاصات صغيرة بالمعلومات اللازمة، والانتظار للتأكد من المعلومات لدى شرطة المرور بأي مطار و كان هذا يستلزم وقت بالإضافة إلى مدة الصلاحية امتدت إلى 10(عشرة) سنوات بعد ما كانت خمس (05) سنوات.

أما بالنسبة لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية هي الأخرى تحتوي على شريحتين الأولى مرئية و أخرى خفية تتضمن معلومات عن حاملها و عليها صورتين الأولى مطبوعة بالليزر و الأخرى في شكل شفاف و معالم جزائرية مثل الفنك و مقام الشهيد و خريطة الجزائر ، فهي مؤمنة إذ لا يمكن لأحد تزويرها بخلاف البطاقة العادية التي تحتوي على معلومات محدودة و يمكن تزويرها بسهولة

ثانيا: تطبيق خاص بالبطاقة الرمادية

بعد تحويل عملية استخراج البطاقة الرمادية من مقر دائرة وامري إلى بلدية وامري و بعد اختيار أعوان لهذه المهمة و إجراء تحقيق أمني حولهم تم إدراج أسمائهم للولوج إلى قاعدة البيانات و التطبيق الخاص بالبطاقة الرمادية و تكوينهم عن طريق العمل مع الفريق الذي كان مكلف بها بمقر الدائرة و بعد التعرف على كيفية التعامل مع التطبيق الجديد و المعرفة الجديدة تم الانطلاق فيها بتاريخ 2015/12/13 و نظرا لحساسية المهمة و التي تتطلب الدقة و التركيز و السرية التامة لا يمكن توزيع هذه المعرفة إلا في الحالات الخاصة و تتم العملية كما يلي:

1المرحلة الأولى:

دراسة الملف الخاص بالبائع أو المشتري للمركبة أي كان نوعها و المتكون من (بطاقة المراقبة البطاقة الرمادية،عقد البيع، بطاقة الإقامة، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية)،و يتم التأكد من هذا الملف إذا كان من خارج الولاية عن طريق شبكة وطنية عبر قاعدة بيانات إذا كانت هذه المركبة فعلا لسيد بائع المركبة، و بعدها يتم طباعة شهادة التأكيد و يطبع عليها اسم الموظف الذي قام بتحميلها لتجنب التزوير و هذه

الأخيرة تم سريانها بداية من شهر أفريل 2018 و التي يجب أن تكون مطابقة للملف دون إضافة حرف أو رقم.

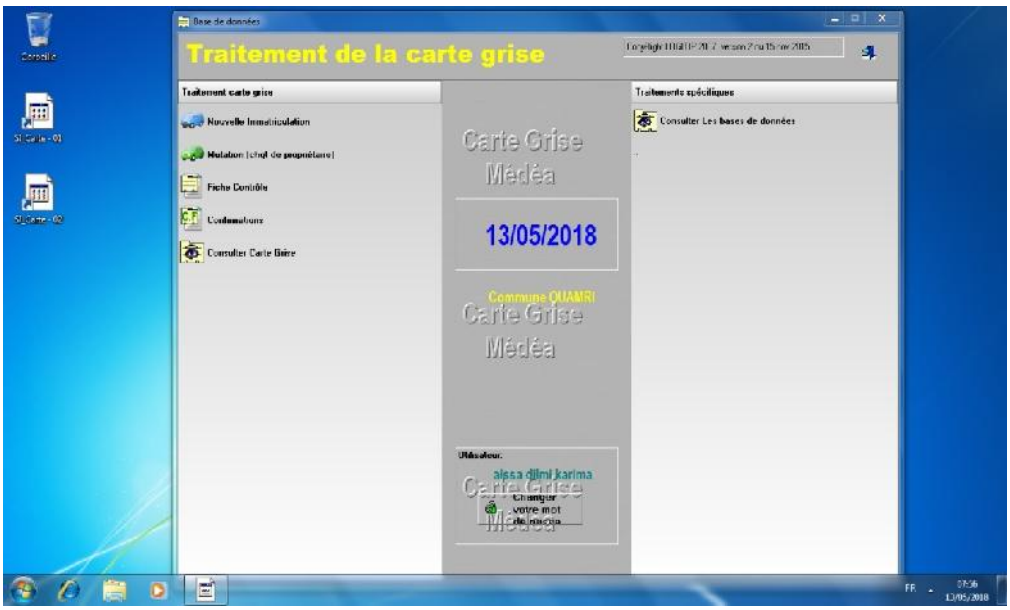
إذا كان الملف مطابق لشهادة التأكيد تتم عملية المعالجة للبطاقة الرمادية و ذلك بإدراج كل المعلومات الموجودة في الملف و حسب الحالة إما أن يكون ترقيم جديد أو عملية تحويل داخل الولاية.[14]

2 المرحلة الثانـــية: في هذه المرحلة تتم عملية التأكيد مرة ثانية لتفادي الأخطاء من طرف عون آخـــر و تطبيق أخر مفصل أكثر بحيث إذا وجد الخطأ في المرحلة الأولى يمكن تعديله في الثانية و التأكد من بطاقة الإقامة حتى يتم تسجيل المركبة على رقم الولاية و بعدها طباعة البطاقة الرمادية وإذا كانت المركبة حديثة الانجاز تطبق عليها ظريبة مثلا: في حالة مركبة من نوع شاحنة صغيرة من سنة 2011 إلى غاية 2018 تخضع للضريبة حسب الحمولة المقيدة و في حالة سيارة من نوع سيارة خاصة يكون شرط الضريبة للسيارة الحديثة من سنة 2014 إلى غاية 2018 تخضع للضريبة حسب القوة و بعد الطباعة للبطاقة الرمادية يتم تسجيل رقم التسجيل (Matricul) إضافة إلى رقم المطبوعة على سجل ورقي خاص بكل ملف للاحتفاظ به و بعدها الضغط على الزر الخاص بـ: فحص البطاقة الرمادية و إضافة رقم التسجيل لإظهار كل المعلومات الخاصة ببطاقة المراقبة لإدخال الرقم المطبوع على ظهر البطاقة الرمادية و إضافة إليه الرمز البريدي للبلدية 43/..... و هو الدليل على أنها صادرة من بلدية وامري كما يتم طباعة ثلاثة (03) نسخ إضافية ، نسخة تسلم لمصالح الضريبة و الباقي يدرج في الملف و في حالة إذا كان خارج الولاية يتم إرسال نسخة إلى البلدية المعنية و إشعارهم بالتحويل لتساعد في اكتشاف إذا كان الملف مزور أم لا. كما يتم تحيين المعلومات الخاصة بالمركبة و مالكها عن طريق شبكة وطنية للتعرف على المالك الجديد لهذه المركبة.و في الأخير يتم استخراج يومية خاصة بكل ما تم إصدار في ذلك اليوم حتى و إن كانت هناك بطاقة خاطئة يتم الاحتفاظ بها لأن الأمر دقيق و لا يستلزم الخطأ و تخضع هذه المهمة إلى مراقبة دورية من طرف مفتشيه الولاية و الشكل الموالي الخاص بمعالجة البطاقة الرمادية.[15]

[14] مقابلة شخصية مع كريمة عيسى ديلمي ،ملحق الإدارة الإقليمي بتاريخ :2018/03/27

[15] مقابلة شخصية محمد متيجي ،ملحق الإدارة الإقليمي بتاريخ :2018/03/29

الشكل رقم (22) واجهة خاصة بتطبيق للبطاقة الرمادية



المصدر: من جهاز الكمبيوتر الخاص بالبطاقة الرمادية

ثانيا:تطبيقات و مواقع لتخزين المعلومات الخاصة بالبلدية

تقوم البلدية باستخدام عدة تطبيقات و مواقع الاتصال عبر شبكات محلية و وطنية لتخزين المعلومات و التصريح بها حتى تتمكن من كل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و الولاية من التعرف على هذه المعلومات و لتسهيل عملية المراقبة عن بعد.

1 تطبيق خاص بإحصاء ممتلكات بلدية وامري

هو تطبيق خاص بتطبيق يتم فيه تسجيل كل ممتلكات و العقارات التابعة لبلدية وامري المنتجة و غير المنتجة بهدف الإحصاء و الرقابة عن بعد ، و للتعامل مع هذا التطبيق طلبت الولاية من كل بلدية عون مؤهل لتكوينه و ذالك بترتيب يوم دراسي في مقر الولاية و بعد الحضور لليوم الدراسي و التعرف على كيفية تنفيذ هذا التطبيق تم إدراج اسم العون و إعطائه كلمة سرية للولوج إلى هذا التطبيق و القيام بإدخال المعلومات الخاصة بالممتلكات غير المنتجة مثل قاعة الرياضة و دار الثقافة و المكتبة ...إلخ و الممتلكات المنتجة مثل المحلات و السكنات المستأجرة و هي كالتالي[16]:

- رقم و اسم المستأجر
- مدة العقد من ...إلى...

[16] مقالة شخصية مع العربي لكحالي ، متصرف إداري إقليمي، بتاريخ:2018/04/26

- نوع النشاط تجاري أو ثقافي
- حالة الممتلك جيدة أو رديئة
- المبالغ المدفوعة السنوية و المتبقية على هذا الممتلك
- مبالغ الصيانة على هذا الممتلك من طرف البلدية و بعد ذلك حفظ.

و في الأخير يتم الاطلاع على هذه المعلومات من طرف الولاية و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية دون تكاليف النقل للمراقبة و لتفادي التكرار و الأخطاء، و لتثمين هذه الممتلكات من أجل الرفع من التحصيل الجبائي الذي يدخل ضمن توجيهات الحكومة الرامية إلى ترشيد المال العام و اتخاذ تدابير جديدة لضمان تسيير أحسن للشأن المحلي و إيجاد موارد مالية جديدة كفيلة بالتكفل الجيد بمختلف انشغالات المواطنين في شتى المجالات المتعلقة بالتنمية المحلية.

الشكل (23) واجهة تطبيق خاص بإحصاء الممتلكات

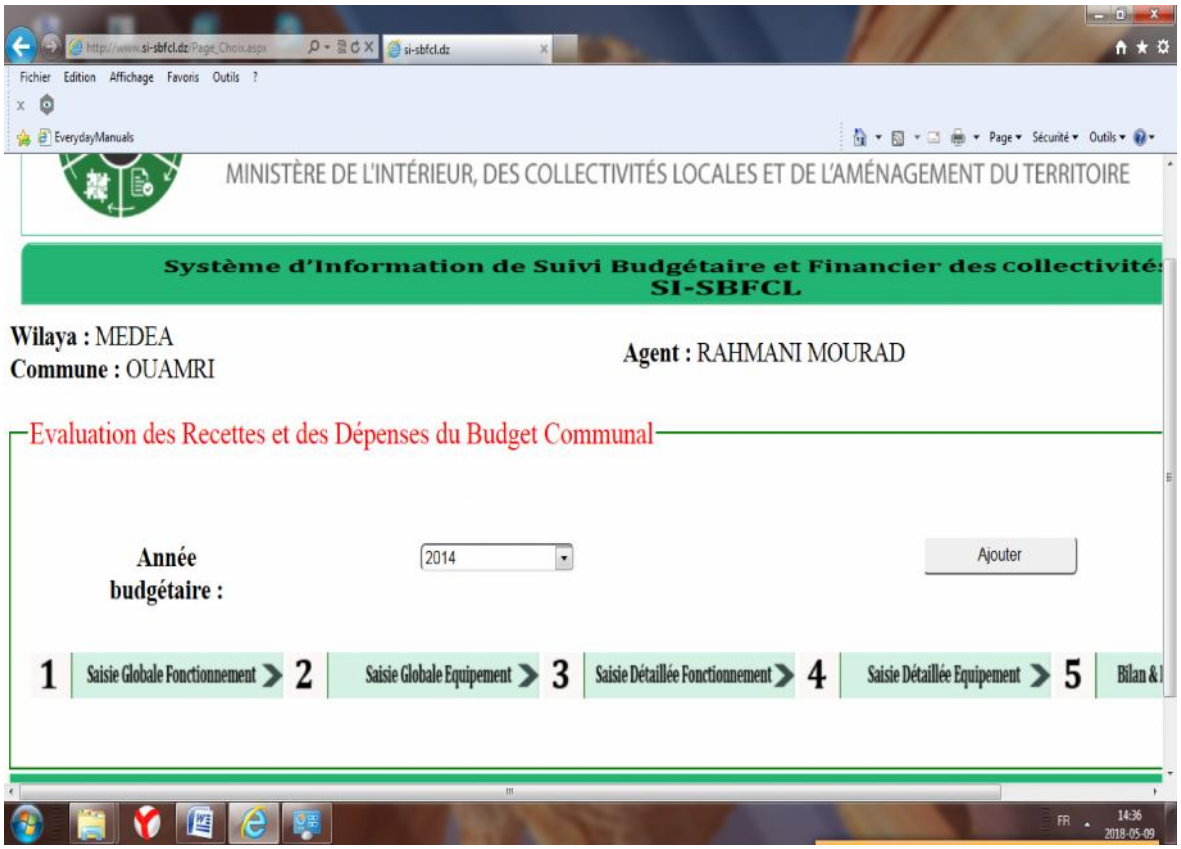


2: موقع اتصال www.sbcfl.dz الخاص بنظام معلومات لمتابعة الميزانية

إن هذا النظام يقوم بتطبيقه كل من الأمين العام للبلدية و عون مؤهل له المعرفة حول الميزانية و محتواها و لكل منهما رقم سري للولوج إلى هذا النظام و الهدف منه هو مراقبة و تقييم نفقات و إيرادات البلدية و تتم هذه العملية أولا بتسجيل السنة المالية ثم تسجيل كل من نفقات و إيرادات الخاصة بالميزانية الأولية و الميزانية الإضافية بقسميها التسيير و التجهيز بداية بأبواب الميزانية ثم التفصيل فيها أي كل باب فرعي و كل مادة

على حدى و بعد المعالجة لهذه البيانات و المعلومات نتحصل على مخرجات آلية و هو الحساب الإداري و تظهر فيه النتيجة، إما ميزانية تتساوى فيها النفقات مع الإيرادات أو عجز في الميزانية أي النفقات أكثر من الإيرادات و العكس.[17]

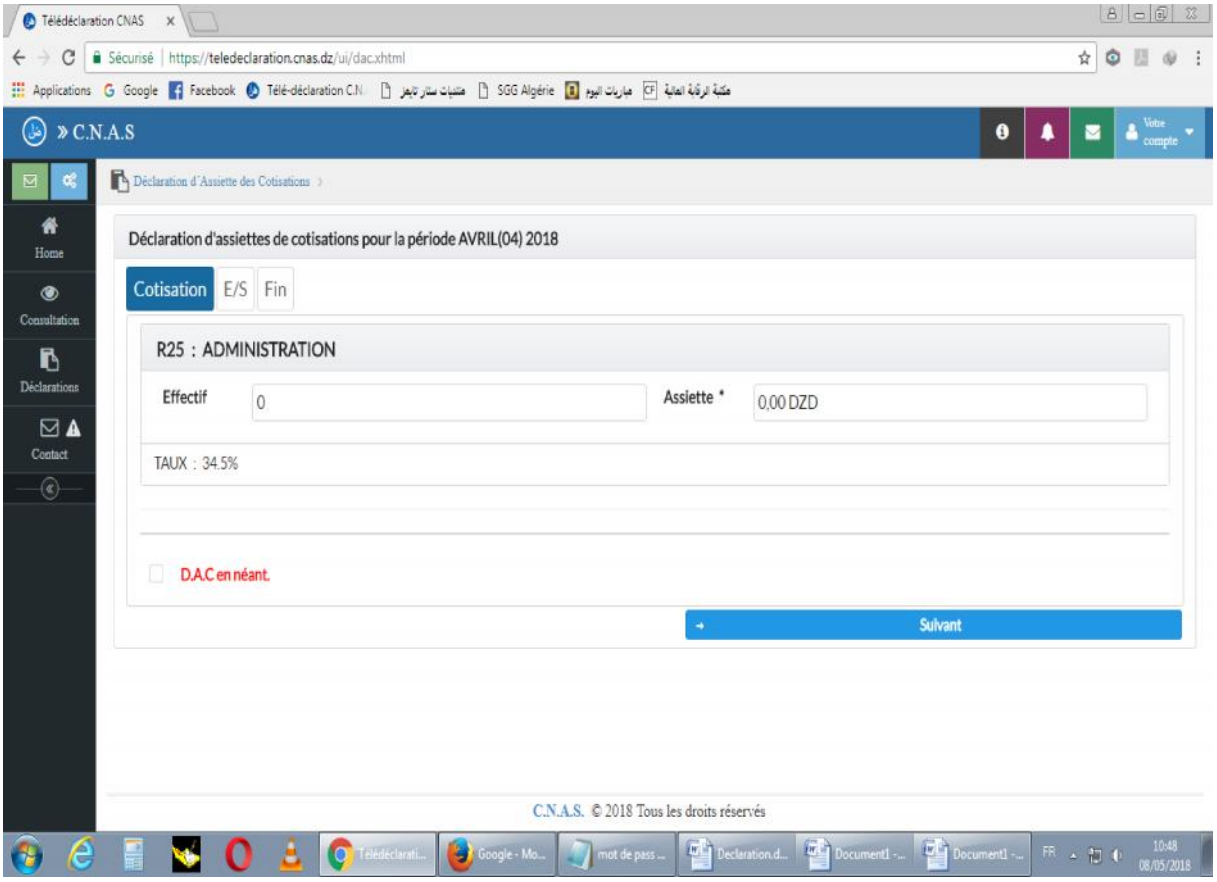
الشكل رقم(21) واجهة نظام المعلومات و متابعة الميزانية و المالية



3 موقع اتصال www.cnrss.dz **الخاص بالتصريح بوعاء الاشتراكات:** يتطلب هذا التصريح جهاز حاسوب و الاتصال بشبكة الانترنت ، و رقم تعريفي و كلمة السر المتحصل عليهما لدى وكالة الانتساب (C.N.AS) الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و الاتصال بالموقع www.cnrss.dz و بعد الدخول إلى المجال يمكن إدخال تعداد الأجراء المعنيين بوعـــاء الاشتراكات الخاص بهم للفترة المعنيــة،و ملء المعلومات الخاصة بحركية الأجراء و عند الانتهاء من إعداد التصريح و قبل تثبيته يجب المعاينة بدقة للمعلومات التي تظهر على الجهاز ثم التثبيت و تسجيل التصريح ثم طباعته أي توثيق المعلومات لتبقى كأرشيف و استرجاعها في حالة الحاجة يتم هذا التصريح شهريا بعد ما كانت توثــق في وثــائق إداريــة و التصريح بها كل ثلاثة أشهر و بالتنقل إلى مركز التصريح.

[17] مقابلة شخصية مع رحماني مراد، الأمين العام لبلدية وامري بتاريخ:2018/04/27.

الشكل رقم(23) واجهة التطبق الخاص بالتصريح بوعاء الاشتراكات



المبحث الثالث: حصيلة استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على أداء المؤسسة

بعدما تطرقنا في المبحث الثاني إلى بعض التطبيقات و مواقع الاتصال المستخدمة في بلدية وامري سواء على مستوى مصلحة التنظيم و الشؤون العامة آو الأمانة العامة و حتى مصلحة المالية و الاقتصاد، سوف نعرض في هذا المبحث حصيلة كل واحدة منها ثم محاولة معرفة أثرها على أداء البلدية من خلال بعض الأسئلة التي تم طرحها على كل من الأمين العام و ضابط الحالة المدية و المكلف بالإعلام الآلي و حتى الأعوان.

المطلب الأول: عرض حصيلة استخدام عمليات ادراة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

سيتم في هذا المطلب عرض حصيلة كل من رقمنة الحالة المدنية و جواز السفر و بطاقة التعريف و الوطنية البيومتريين بالإضافة إلى البطاقة الرمادية و ميزانية البلدية.

أولا: حصيلة رقمنة الحالة المدنية

الجدول رقم (05)حصيلة لجواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين منذ انطلاقها

العدد / السنة	جوازات السفر المنجزة	بطاقات التعريف الوطنية المنجزة	بطاقات التعريف الوطنية العادية
2016	198	396	200
2017	300	1972	100
المجموع	498	2368	300 و آخر تسليم للبطاقات العادية بتاريخ 2017/09/25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ضابط الحالة المدنية

التحليل: من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن عملية استخراج جوازات السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و رغم أن أول إصدار لبطاقة التعريف الوطنية كان بتاريخ: 2016/10/18 بعد عملية التجريب بتاريخ 2016/10/11، نلاحظ أن هناك استجابة من طرف المواطنين حيث بلغ عدد البطاقات المنجزة سنة 2016 بـ: 396 بطاقة أما في سنة 2017 فقدرت بـ: 1972 أي بنسبة زيادة تقدر بـ:83.28 % ، أما البطاقة العادية قد تم توقيف الطلب عنها و بالنسبة لجوازات السفر المنجزة بلغ عددها بـ: 198 جواز سفر سنة 2016 بخلاف سنة 2017 قدر عددها بـ: 300 بنسبة زيادة قدرت بـ:60.24 % و هذا يعني إقبال كبير للمواطنين و في تزايد مستمر على جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لما تحمله من تقنية و معرفة جديدة و الأداء المتميز.

حصيلة مصلحة الحالة المدنية للعقود: يمثل الجدول التالي

الجدول رقم (06) عرض لحصيلة رقمنة الحالة المدنية إلى غاية سنة 2018

نوعية الوثيقة	عدد سجلات الحالة المدنية	عدد سجلات الحالة المدنية الممسوحة ضوئيا	عدد سجلات الحالة المدنية المسجلة إلكترونيا على المستوى البلدي	عدد سجلات الحالة المدنية المسجلة إلكترونيا على المستوى الوطني
الميلاد+ سجل الأحكام الجماعية	11+140 =151	151	151	151
العقود	130	130	130	130
الوفاة	131	131	131	131

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ضابط الحالة المدنية

يتبين من الجدول أن مصلحة الحالة المدنية لبلدية وامري تحتوي على ثلاثة أنواع من السجلات، النوع الأول خاص بالمواليد العادية و بالأحكام الجماعية و البالغ عددها 151 سجل، و سجل عقود الزواج و عددها 130 سجل إضافة إلى سجل الوفيات و التي بلغ عددها 131 سجل، كما يتضح من الجدول أن كل هذه العقود قد تم مسحها و تسجيلها في السجل البلدي و الوطني و يعني ذلك أن نسبة رقمنة الحالة المدنية 100% و بالتالي فإن هذه النسبة دلالة على كفاءة القائمين على رقمنة الحالة المدنية و ذلك من خلال اكتساب المعرفة الجديدة بكل ما يخص الحالة المدنية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي بدورها قد أثرت على أداء البلدية تأثيرا إيجابيا بحيث يمكن لأي مواطن استخراج وثيقته ومن أي مكان أراد.

الجدول رقم (07) إحصائيات بطاقة التعريف الوطنية العادية:

شهر جانفي	عدد الملفات المودعة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المنجزة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية العادية غير مسحوبة
2018	..../	..../	175170... الرقم التسلسلي	2017/09/25 آخر تسليم البطاقات العادية

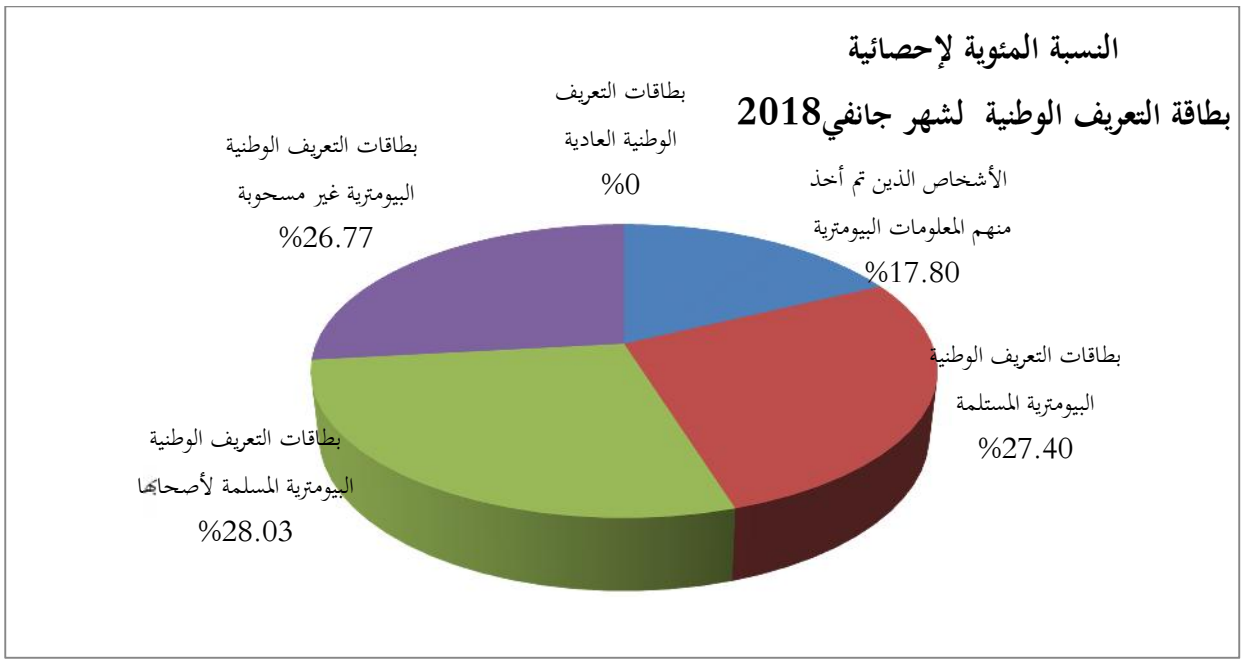
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 01

الجدول رقم (08) إحصائيات بطاقة التعريف الوطنية البيومترية:

شهر جانفي	عدد الأشخاص الذين تم أخذ منهم المعلومات البيومترية	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المسلمة	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية غير مسحوبة
2018	113	174	178	170

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 01

الشكل رقم (26)



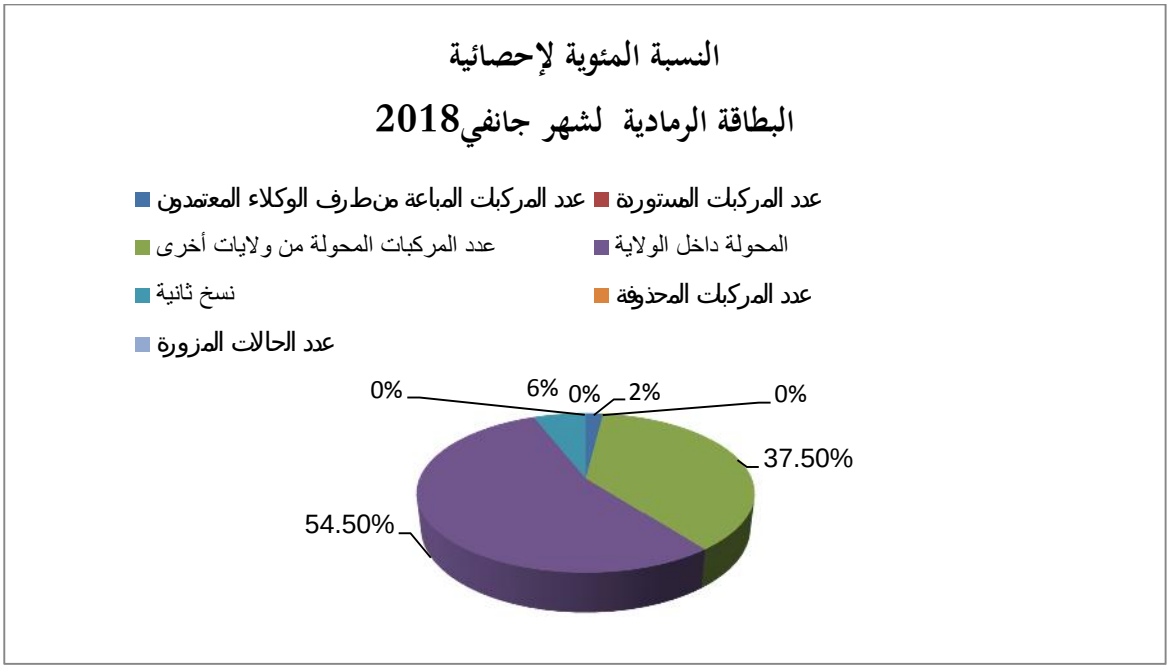
نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نسبة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية المسلمة لأصحابها 28.03% لشهر جانفي 2018 و نسبة البطاقات المستلمة من مركز الإنتاج 27.40% بخلاف أن نسبة البطاقات العادية توقف الطلب عنها حيث أصبحت نسبتها 0% نظرا لأهمية و جودة البطاقة الجديدة و الأداء المتميز إضافة إلى التخزين المستمر للمعلومات على المستوى البلدي و الوطني لتكون مخرجات فيما بعد .

ثانيا: جدول رقم (09) إحصائيات المتعلقة بإصدار البطاقة الرمادية:

شهر ديسمبر	عدد المركبات المباعة من طرف الوكلاء المعتمدون	عدد المركبات المستوردة	عدد المركبات المحولة من ولايات أخرى	المحولة داخل الولاية	نسخ ثانية	عدد المركبات المحذوفة	عدد الحالات المزورة
2018	04	00	75	109	12	00	00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 01

الشكل رقم (27)



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة إصدار البطاقة الرمادية لسنة 2018 و المحولة داخل الولاية هي %54.50

و المحولة من ولايات أخرى بنسبة 37.5% و نسبة المركبات المباعة من طرف الوكلاء المعتمدون هي 02 % و نسبة النسخ الثانية هي 06 % أما نسبة المركبات المستوردة والمحذوفة و الحالات المزورة هي 0% و هذا يعني أنه يتم إصدار نسبة معينة من البطاقات شهريا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المعرفة بكل مراحل هذه العملية بحيث يتم التعرف على المركبات المزورة و عدم الوقوع في الأخطاء.

ثالثا: حصيلة تطبيق موقع اتصال www.sbcfl.dz الميزانية و المؤشرات المالية

سنة 2015 و 2016

قسم التسيير	المبالغ المالية لسنة 2015	المبالغ المالية لسنة 2016
مجموع نفقات التسيير	120.441.541.52	89.986.245.06
مجموع إيرادات التسيير	152.291.207.59	131.739.270.12
فائض التسيير	0.00	0.00
فائض الإيرادات	31.849.666.07	41.753.025.06

طبيعة النفقات	المبالغ المالية لسنة 2015	المبالغ المالية لسنة 2016
مصاريف المستخدمين	58.508.880.44	44.806.950.15
مصاريف التسيير لمختلف الهيئات	36.583.454.02	32.088.282.34
إعانات و مساهمات	0.00	0.00
اقتطاعات المستخدمين	20.700.000.00	12.000.000.00

طبيعة الإيرادات	المبالغ المالية لسنة 2015	المبالغ المالية لسنة 2016
إيرادات البلدية	30.450.085.98	15067414.61
إعانة صندوق الضمان و التضامن للجماعات المحلية	0.00	60.448.000.00
إعانة الدولة	29.349.395.23	23.875.905.44
ناتج السنوات المالية السابقة	30.179.726.38	32.347.950.07

.../...

.../...

المؤشرات المالية	المبالغ المالية و النسب المئوية لسنة 2015	المبالغ المالية و النسب المئوية لسنة 2016
النفقات الحقيقية بدون تكاليف سابقة	119.938.334.95	89.986.245.06
إيرادات حقيقية بدون ناتج السنوات المالية السابقة	122.111.481.21	99.391.320.05
مدخرات التسيير	2.173.146.26	9.405.074.99
النسبة المئوية لمدخرات الخام	%1.78	%9.46
النسبة المئوية للاستقلال المالي	%75.97	%75.98
المدخرات من السنوات المالية السابقة	0.00	31.849.666.07
معدل مرونة الميزانية	%0.00	%45.08
نسبة الاستثمارات	%16.95	%12.07

قسم التجهيز و الاستثمار	المبالغ المالية لسنة 2016	المبالغ المالية لسنة 2016
الإيرادات الحقيقية للتجهيز و الاستثمار	90.098.381.85	12.000.000.00
النفقات الحقيقية للتجهيز و الاستثمار	119.920.844.74	56.502.074.43
الاقتطاعات	20.700.000.00	12.000.000.00
مجموع الإعانات للتجهيز	69.383.308.55	0.00
إعانة الدولة	506.54..65.651	25.680.930.00
إعانة الولاية	3.731.802.01	0.00
إعانة صندوق الضمان و التضامن للجماعات المحلية	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

التحليل : من خلال المقارنة بين نتيجة الميزانية لسنة 2016 و 2015 نلاحظ أن إيرادات البلدية لسنة 2016 و التي تقدر بـ: 41.753.025.06 دج أكبر من إيرادات 2015 و الذي قدر بـ: 31.849.666.07 أما بالنسبة لبعض المؤشرات المالية كالنسبة المئوية للمدخرات الخام لسنة 2016 قدر بـ: 9.46% و هي نسبة أكبر من نسبة سنة 2015 التي قدرت بـ: 1.78%، أما بالنسبة للنسبة المئوية للاستقلال المالي و رغم الإعانات المالية نجدها قدرت بـ: 75.98% بخلاف سنة 2015 التي قدرت بـ: 75.97% بتفاوت 0.001 % ونظرا لهذه النتيجة يمكن القول بأن أداء البلدية تحسن في سنة 2016 بالنسبة لسنة 2015 و هذا راجع لكفاءة و خبرة القائمين على الميزانية و بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تخزين او معالجة لمعلومات و استرجاعها في وقت الحاجة لتصبح معرفة لوضعية ميزانية البلدية بالنسبة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء البلدية

بعد المقابلة التي أجريت مع كل من السيد أمين العام لبلدية وامري و ضابط الحالة المدية و المكلف بالإعلام الآلي و بعض الأعوان حيث تم طرح الأسئلة التالية:

- كيف واجهتم التطبيقات الجديدة و كيف تعاملتم معها؟
- كيف تم اختيار الأعوان المكلفين بتطبيق التكنولوجيا الحديثة على مستوى البلدية؟
- كيف استطعتم تسجيل كل السجلات في السجل الإلكتروني؟
- هل ساعدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تخزين المعلومات بالكم الهائل و بدون أخطاء ؟
- ما الفرق بين الأداء في حين كانت الوثائق تستخرج بالطريقة التقليدية و الأداء بالاستعمال التكنولوجيا و المعرفة الجديدة في استخراج الوثائق؟
- هل ساهمت المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تخفيض التكاليف؟
- هل صادفتم انقطاعات في شبكة الاتصال؟
- ما هي المدة المستغرقة في أداء الخدمة(استخراج الوثائق) للمواطن ؟
- كيف أثرت مواقع الاتصال على العمل؟
- ما هو تقييمكم لفعالية التطبيقات ؟

و كانت خلاصة الأجوبة كالتالي:

بعد القرار الذي تم اتخاذه من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجالات التسيير و التنظيم و الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي و الذي تطلب جهودا كبيرة وكفاءات و خبرة للتعامل مع هذه التطبيقات الجديدة ومعرفة السجلات و الوثائق المعنية، فقد تم اختيار أعوان لهم الخبرة في التكنولوجيا و الاتصال و بإمكانهم استيعاب الإجراءات الجديدة و عن طريق العمل الجماعي و توجيهات ضابط الحالة المدنية بخصوص وثائق الحالة المدنية مثلا: تتم عملية التسجيل كما في السجل دون إضافة حرف أو نقصانه، و توجيهات من المكلف بالإعلام الآلي بخصوص التطبيقات و الاتصالات ، كما تم تكثيف العمل و بروح الفريق الواحد و بتقاسم المعرفة و تشاركها فيما بينهم تمكنت البلدية من إنجاز المهمة (المسح الضوئي للسجلات و التسجيل الإلكتروني على المستوى البلدي و تحميله على المستوى الوطني) ، و أصبح المواطن بإمكانه استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آلية بإظهار بطاقة التعريف الوطنية فقط دون أن يتكبد عناء التنقل إلى البلدية الأصلية و حمل الدفتر العائلي لاستخراج شهادة الميلاد رقم 12 في أقل وقت ممكن وبأقل تكاليف.

إن إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أدت إلى تحسين مستوى أداء البلدية من خلال السرعة في دراسة و مراقبة البيانات و معالجة الملفات و مستوى الدقة في تقديم الوثائق و ذلك بتفادي و تدارك الأخطاء التي كانت في السابق، بحيث كان الموظف في شباك الحالة المدنية إذا قام بتحرير شهادة ميلاد يتم الاستعانة بالسجل و هو بدوره يأخذ مساحة معينة من المكتب ثم يقوم بالبحث عن رقم العقد لطالب الشهادة ثم ملء شهادة الميلاد و أذا أخطأ يتم تمزيقها و إعادتها مرة ثانية،إضافة إلى نوعية الخط ففي بعض الأحيان يكون غير مفهوم و وقت الذي يتطلبه في تحرير الوثيقة، و هذا ما يعاب على النظام الكلاسيكي و عليه فإن رقمنة الحالة المدنية جاءت للقضاء على الكثير من الأعمال الروتينية و تقليص الطوابير إلى حد انعدامها و تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن، و الحفاظ على السجلات الأصلية لأن استعمالها اليومي يؤدي إلى الإتلاف، و إمكانية الوصول إلى الوثيقة المراد استخراجها بأسهل مما يمكن عن طريق البحث فقط.

كما أن المعالجة البيومترية لجواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية أدت إلى إنشاء قاعدة بيانات تكنولوجية موحدة حسب وثيقة شهادة الميلاد المؤمنة S12 و بالتالي رقم تعريف وطني واحد و هذا ما جعل المعلومات التي يتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية نفسها موجودة على جواز السفر البيومتري و الذي قد سهل على المواطن طالب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و المتحصل على جواز السفر بيومتري الدخول إلى

الموقع الالكتروني للوزارة عبر شبكة الانترنت و طلبها لأن المعلومات مخزنة و يمكن استرجاعها و تحويلها لاستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

فقد أصبحت المعالجة البيومترية لجواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية على مستوى بلدية وامري تتم في دقائق كما أن شبكات الاتصال سهلت في عملية إرسال الطلبات إلى مركز الإنتاج بخلاف ما كان معمول به سابقا فقد أصبحت مدة انجاز جواز السفر 10 أيـام وبطاقة التعريف الوطنية لمـدة لا تتجـــاوز 20 يـــوم بالإضافة إلى المعالجة الآلية للبطاقة الرمادية و التي مكنت الأعوان القائمين عليها من ملازمة الدقة و تجنيبهم الوقوع في الأخطاء في حالة كانت المركبة مزورة و هذا بفضل قاعدة البيانات و شبكات الاتصال التي تمكنهم من ثبات صحة الوثائق ، إلا أنه في بعض الأحيان يحصل انقطاع في الشبكة الوطنية مما يترتب عليها تراكم الأعمال و انتظار المواطن .

كما أن لبعض مواقع الاتصال دور في تقييم أداء البلدية من حيث النتيجة مثل موقع الاتصال www.sbcfl.dz الخاص بنظام معلومات لمتابعة الميزانية.

و عليه يمكن القول أن بلدية وامري تتوفر على الإمكانيات المادية و التكنولوجية الحديثة و البشرية الحاملة للمعرفة اللازمة لتقديم أحسن أداء

خلاصة الفصل:

إن التحول السريع و المتواصل للمجتمع الجزائري تولدت عنه احتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات، الشيء الذي استوجب ضرورة إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع هذه الاحتياجات و التكفل بجميع مراحل هذا التطور الطموح، و لتجسيد ذلك في الواقع الملموس قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة للقضاء على الإختلالات المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين بفعل المعالجة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية و عدم الشفافية في التسيير و البيروقراطية و كثرة الوثائق المكونة للملفات و غيرها و هي كلها عوامل ساهمت في التأثير السلبي على أداء المؤسسة.

و من جملة هذه الإجراءات توفير الشروط المناسبة لتحسين أداء البلديات و ذلك بالانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي، عن طريق إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاستغلال الأمثل للمعارف الضمنية و الصريحة الموجودة لدى أفراد البلدية أو خارجها بالإضافة إلى تكوينهم لمواجهة التكنولوجيا الحديثة بتطبيقاتها سواء في إنشاء قاعدة بيانات تكنولوجية تحفظ كل المعلومات أو رقمنة الحالة المدنية بإنشاء شباك إلكتروني أو المعالجة البيومتيرية لبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر و حتى البطاقة الرمادية و كذا ميزانية البلدية و إلى غيرها من التطبيقات و مواقع الاتصال التي أعادت الاعتبار إلى البلدية و تحسين أدائها بتقريب الإدارة من المواطن أو إدارة بإدارة أخرى.

الفـهـــــرس

العنوان	الصفحة
الشكر و العرفان	**III**
الإهداء	**IV**
الملخص	**V**
الفهرس	**VIII**
قائمة الأشكال	**XII**
قائمة الجداول	**XV**
قائمة الملاحق	**XVII**
مقدمة عامة	**أ- ح**
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	**38-1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية المعرفة	**3**
المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها	**3**
المطلب الثاني: خصائص المعرفة و مصادرها	**7**
المطلب الثالث:أنواع المعرفة و دورة اكتسابها	**10**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	**14**
المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة	**14**
المطلب الثاني: مناهج و أهداف إدارة المعرفة	**18**
المطلب الثالث: عناصر و متطلبات إدارة المعرفة	**20**
المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة	**24**
المطلب الأول: نماذج و عمليات إدارة المعرفة	**24**
المطلب الثاني: مجالات و أبعاد إدارة المعرفة	**29**
المطلب الثالث: إستراتجيات إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها	**33**
خلاصة الفصل	**38**

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	**73-39**
تمهيد	**40**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات	**41**
المطلب الأول:مفاهيم أساسية حول المعلومات	**41**
المطلب الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات	**45**
المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات	**48**
المبحث الثاني: تكنولوجيا الاتصالات	**52**
المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال	**52**
المطلب الثاني: أنواع تكنولوجيا الاتصال	**55**
المطلب الثالث: أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	**60**
المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة	**64**
المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات	**64**
المطلب الثاني: نظام إدارة المعرفة	**66**
المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لنظام المعرفة	**70**
خلاصة الفصل	**73**
الفصل الثالث: الأداء المؤسسي	**101-74**
تمهيد	**75**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**76**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**76**
المطلب الثاني: أنواع الأداء و مستوياته	**78**
المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه	**80**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي	**83**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه	**83**
المطلب الثاني:الأسس العامة لتقييم الأداء	**85**
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء	**87**

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة	**92**
المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنتجات	**92**
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على العمليات	**96**
المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإبداع	**98**
خلاصة الفصل	**101**
الفصل الرابع: دراسة حالة بالجماعات المحلية – بلدية وامري	**140-102**
تمهيد	**103**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	**104**
المطلب الأول: مفهوم البلدية	**104**
المطلب الثاني: صلاحيات البلدية	**106**
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية وامري	**110**
المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بلدية وامري	**116**
المطلب الأول: رقمنة الحالة المدنية و علاقتها بإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	**116**
المطلب الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ببلدية وامري	**119**
المطلب الثالث: التطبيقات و مواقع الاتصال المستعملة في البلدية	**122**
المبحث الثالث: حصيلة استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على أداء المؤسسة	**130**
المطلب الأول: عرض حصيلة استخدام عمليات ادراة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	**130**
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء البلدية	**137**
خلاصة الفصل	**140**
خاتمة عامة	**142**
قائمة المراجع	**147**
الملاحق	**153**

أدت التغيرات الحالية و التيارات الفكرية المعاصرة إلى ظهور قـوى أثرت علـى المؤسسات العالمية منها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كذا التوجه نحـو الاقتصاد المعرفي إلى تحـول منظـور الاقتصـاديات و المنـظمات نحـو المـوارد المعـرفيـة، و تزايد الاهتـمام بها و أصبحت مصـدرا للثـروة و البقـاء و الاستمراريـة و التميز، و من بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة و إدارة المعرفـة التـي تشكـل أحد التطورات الفكـرية المعاصرة في عالم الأعمال، حـيث ازداد اهتمـام المنظمات الحديثـة اليوم بإدارة المعرفة و ذلك بالنظر إليها علـى أنها تعد أساسا فـاعـلا لعمليات الإبـداع و تسعى أيضا إلى بلوغ الكفـاءة و الفعـالية و تحقيـق الأداء المتميـز و ذلك باستخـدام الأدوات و الأساليب و الطرق الفاعلة، و يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنضمات لما يحضى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال لكونه وسيلـة لتحقيق الأهـداف و بلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعـى جميع المنضمات إلى تحسـين أدائهـا من خلال القيام بعملية تقييم لـه من أجل معرفة الانحرافـات الموجـودة و معالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك .

و تلعب إدارة المعرفة بجانب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا فعالا في بناء المنضمات كونها تؤثر في الأداء من حيث الإبداع و جودة المنتجات.

إشكالية البحث:

«كيف تساهم إدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة؟ »

و للإجابة على إشكالية البحث نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور إدارة المعرفة في المؤسسة و ما هي عملياتها ؟
- كيف يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة؟
- كيف يتم تحسين الأداء ؟ و ما هي مؤشرات قياسه؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالجماعات المحلية – بلدية وامري؟ و كيف يؤثران على أدائها؟

فرضيات البحث :

بناءا على ما تم طرحه من تساؤل رئيسي و تساؤلات فرعية تم وضع فرضيات البحث كمايلي:

- لإدارة المعرفة دور فعال في تحسين أداء بلدية وامري من خلال عملياتها كالتشارك و توزيع المعرفة.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إدارة المعرفة في تخزين المعرفة و توزيعها و استرجاعها.
- يتم تحسين الأداء بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة و فعالية لإرضاء الزبون .
- تحسين أداء بلدية وامري مرتبط بإدارة المعرفة و مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيمايلي:

- جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوى إلى التطوير و الاستمرارية و التفاعلية مع المستجدات و عدم الانتظار للتعرف على نتائج الآخرين لتقليدها و إنما السعي إلى الريادة و التعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الأسبقية و النمو و الاستمرارية في تسيير أعمال المؤسسة.
- التركيز و الاهتمام الكبير و المتواصل بإدارة المعرفة و استغلال تكنولوجيا المعلومـات و الاتصـال لمواجهة التحديات ،توفير الوقت و الجهد ،تحسين جودة المنتج أو الخدمة و تحسين أداء المؤسسة و إزالة العوائق الجغرافية.
- كما تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر التكنولوجيا و المعرفة التي تنعكس بشكل إيجابي على القطاع الاقتصادي من خلال افتتاح آفاق تنموية جديدة للمشاريع التي تبحث عن الابتكار لتجديد و تقديم خدمات و منتجات جديدة و بأساليب متطورة.

أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف البحث في مايلي :

- أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة أقل .

- التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المؤسسي.
- الاقتناع بأن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تؤدي دورا مهما في نقل المعرفة و تحويل أنواعها كما تقوم بتدريب الأفراد و تطوير الكفاءات مما يساهم في رفع أداء المؤسسة و تحسين جودتها الإنتاجية و الخدماتية .

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه البحث و كذا اختبار الفرضيات المتبناة سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و ذلك حسب طبيعة البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية و بيان أهميتها و تأثيرها، و أسلوب دراسة حالة في شقه التطبيقـي و تـم إتباع مجموعة من الأدوات أهمها:

- طريقة المسـح المكتبي: و ذلك بالاعتمـاد على الكتب، المـجلات العلمية،أطروحـات الدكتـوراه و رسائل الماجستير بالإضافة إلى الملتقيات و مواقع الانترنت.
- طريقة المقابلة و الملاحظة : و ذلك للحصول على المعلومات الميدانية.

مجال وحدود البحث :

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة الجماعات المحلية (بلدية وامري – ولاية المدية).

المجال الزمني :تزامن إجراءات الدراسة خلال الفترة الدراسية لسنة 2018/2017

المجال البشري :مجتمع الدراسة الحالية هو مستخدمي بلدية وامري بمختلف مستوياتهم الإدارية و العلمية .

الدراسات السابقة:

- **دراسة حمزة بعلي (2016):دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير :**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق مـــيزة تنافسية و هذا بدراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة للتعرف على وجهة نظرهم بخصوص مساهمة هذا النوع من التكنولوجيا في نجاح عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخـــزين التوزيـــع التطبيق)، و الدور الكبير الذي تلعبه في خلق التميز للمؤسسات، و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للبنك.

- **دراسة شادلي شوقي (2008):أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغير والمتوسطة ، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة بولاية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية:**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كثافة و طـرق استخـدام تكنولوجيا المعلومـات و الاتصال و أثرها علـى مستويات الأداء في المؤسســات المتوسطة و الصغيـرة و توصلـت الــدراسة إلى أن معدل استخدام التكنولوجـــيا لا يتجـاوز 29.5% على مســتوى المؤسسات الجزائريـــة و هـي درجة تتناسب و درجة امتلاكها لهذه التكنولوجيا طرديا و حجم المؤسسة.

أما عن تأثيرها فقد تبين أنه يبرز في تخفيض تكاليف الاتصال و الترويج و تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن و سهولة تداول المعلومات.

- **دراسة قلبو حسينة بعنوان:دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر– بسكرة– مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء و نمو المؤسسات و محاولة الرفع من فعاليتها و أدائها في ضل التحديات الكبيرة التي تواجهها ،حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة و جعلها أكثر مرونة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تناولت مفهومي إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و العلاقة بينهما و دور كل منهما في تحسين الأداء المؤسسي، كذلك من الجانب التطبيقي فقد نفذت الدراسة الحالية على الجماعات المحلية –بلدية وامري و التي تقدم مختلف الخدمات للمواطنين بحيث تعتبر البلدية في الجزائر الخلية الأساسية للبلاد و لهذا وجب النظر إليها.

هيكل و تقسيمات البحث :

من أجل معالجة البحث سيتم تقسيم هيكل البحث إلى أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظري و الفصل الرابع تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

سيتناول هذا الفصل دراسة إدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتم فيه دراسة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها و أهميتها و خصائصها، و ما هي مصادرها بالإضافة إلى أنواعها و دورة اكتسابها، أما المبحث الثاني سيتم التطرق إلى نشأة و مفهوم إدارة المعرفة و مناهجها و أهدافها، و ما هي عناصرها و متطلباتها، أما في المبحث الثالث سيتضمن نماذج و عمليات إدارة المعرفة و مجالاتها و أبعادها، و ما هي استراتجياتها المستعملة في إدارة المعرفة و ما الذي يعيق تنفيذها.

الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث قسم هو الأخر إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتم فيه التطرق إلى مفاهيم أساسية حول المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و مكوناتها أما في المبحث الثاني تم التفصيل في تكنولوجيا الاتصال من خلال إبراز مفهوم تكنولوجيا الاتصال و أنواعها و أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و فيما يخص المبحث الثالث و الذي يبرز فيه دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة من خلال نظم المعلومات و نظام إدارة المعرفة، و كيف تساند تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لنظام المعرفة.

الفصل الثالث:

سيتنـــاول هذا الفصل ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم دراسة الأداء من خـــلال التطرق إلـــى مفهومه و عناصره و ما هي أنواعه و مستوياته بالإضافة إلى أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه، أما في المبحث الثاني يتم التطرق إلى تقييم الأداء من خلال إبراز مفهومه و أهدافه، و ما هي الأسس العامة لتقـــييم الأداء و أهم مراحله و مؤشرات قياس الأداء المالية و الغير مالية، و في المبحـــث الثالث يتم دراســـة أثر إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة من خلال تحسين في إنتاج أو إنتاجية المنتجـــات أو ابتكـــار منتجات جديدة و حتى خدمات جديدة و تحسين مختلف عمليات المؤسسة و تطويرها.

الفصل الرابع:

هذا الفصل لدراسة يتناول الجانب التطبيقي حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على بلديـــة وامـــري حيث سيتضمن المبحث الأول التعريـــف بمؤسسة الدراســة بلديـــة وامـــري مـــن خـــلال التعريف بـــها و بهيكلها التنظيمـــي و وظائفها أما في المبحث الثاني تم تناول رقمنة الحالة المدنية و المعالجـــة البيومترية لجـــواز السفـــر و بطاقة التعريف الوطنية و البطاقة الرمادية، و بعض التطبيقات و مواقع الاتصال المستخدمة من طرف البلدية أما المبحث الثالث تم تناول حصيلة استخدام التطبيقات و مواقع الاتصال و أثر إدارة المعرفـــة و تكنولوجيـــا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسة.

الملحق رقم (01)

الإحصائيات المتعلقة بإصدار البطاقات الرمادية

وضعية شهر ديسمبر2017	عدد المركبات المباعة من طرف الوكلاء المعتمدون	عدد المركبات المستوردة	المجموع	عدد المركبات المحولة من ولايات أخرى	المجموع 1+2	المحولة داخل الولاية	نسخ ثانية	عدد المركبات المحذوفة	عدد الحالات المزورة
	01	00	01	85	86	130	05	00	00

الإحصائيات بطاقة التعريف الوطنية العادية

وضعية شهر ديسمبر2017	عدد الملفات المودعة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المنجزة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية العادية غير المسحوبة
	...../	...../	.....175170 الرقم التسلسلي	2017/09/25 آخر تاريخ تسليم البطاقات العادية

الإحصائيات بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

شهر ديسمبر2017	عدد الأشخاص الذين تم أخذ منهم المعلومات البيومترية	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المستلمة	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومتيرية غير المسحوبة
	89	12	125	174

الإحصائيات المتعلقة بإصدار البطاقات الرمادية

وضعية شهر ديسمبر 2018	عدد المركبات المباعة من طرف الوكلاء المعتمدون	عدد المركبات المستوردة	المجموع	عدد المركبات المحولة من ولايات أخرى	المجموع 2+1	المحولة داخل الولاية	نسخ ثانية	عدد المركبات المحذوفة	عدد الحالات المزورة
	04	00	04	75	79	109	12	00	00

الإحصائيات بطاقة التعريف الوطنية العادية

وضعية شهر ديسمبر	عدد الملفات المودعة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المنجزة	عدد بطاقات التعريف الوطنية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية العادية غير المسحوبة
	...../	...../	.....175170 الرقم التسلسلي	2017/09/25 آخر تاريخ تسليم البطاقات العادية

الإحصائيات بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

وضعية شهر ديسمبر2018	عدد الأشخاص الذين تم أخذ منهم المعلومات البيومترية	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المستلمة	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومترية المسلمة لأصحابها	عدد بطاقات التعريف الوطنية البيومتيرية غير المسحوبة
	113	174	178	170

ANNEX 02 الملحق رقم

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'intérieur et des collectivités locales

Wilaya : MEDEA
Daira : OUAMRI
Commune : OUAMRI

Bilan & Indicateurs Financiers

Exercice : 2016

SECTION DE FONCTIONEMENT

Total de dépenses de fonctionnement	89.986.245.06
Total de ressources de fonctionnement	131.739.270.12
Excédent en Dépense	0.00
Excédent en Recette	41.753.025.06
L**a structure des dépenses communales par famille**	
Frais du personnel	44.806.950.15
Frais de fonctionnement des différents services	32.088.282.34
Communaux hors frais du personnel	
Subventions et Participations	0.00
Prélèvement	12.000.000.00
La structure des ressources communales par famille	
Ressources propres de la commune	15.067.414.61
Dotations de la C.S.G.C.L	60.448.000.00
Dotation de l'Etat et autres collectivités publiques	23.875.905.44
Produits antérieurs	32.347.950.07
I**ndicateurs financiers**	
D dépenses Réelles de fonctionnement (sans charges antérieures)	89.986.245.06
Ressources Réelles de fonctionnement (sans produit antérieures)	99.391.320.05
L'épargne de gestion	9.405.074.99
Le taux de l'épargne brute	9.46%
Taux d'autonomie financière	75.98%
Cumul d'épargne au titre des exercices antérieurs	31.849.666.07
Le taux de rigidité budgétaire	45.08%
L'effort d'investissement	12.07%
SECTION D'EQUIPMENT &D'INVESTISSEMENT	
Recettes Réelles d'équipement et d'investissement	12.000.000.00
Dépenses Réelles d'équipement et d'investissement	56.502.074.43
Prélèvement	
12.000.000.00	
Total subventions d'équipement	0.00
Subvention de l'Etat	25.680.930.79
Subvention de l'Etat	25.680.930.79
Subvention de la C.G.S.C.L	25.680.930.79

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'intérieur et des collectivités locales

Wilaya : MEDEA
Daira : OUAMRI
Commune : OUAMRI

Bilan & Indicateurs Financiers

Exercice : 2016

SECTION DE FONCTIONEMENT

Total de dépenses de fonctionnement	120.441.541.52
Total de ressources de fonctionnement	152.291.207.59
Excédent en Dépense	0.00
Excédent en Recette	31.849.666.07

La structure des dépenses communales par famille

Frais du personnel	58.508.880.44
Frais de fonctionnement des différents services	36.583.454.02
Communaux hors frais du personnel	
Subventions et Participations	0.00
Prélèvement	20.700.000.00

La structure des ressources communales par famille

Ressources propres de la commune	30.450.085.98
Dotations de la C.S.G.C.L	0.00
Dotation de l'Etat et autres collectivités publiques	29.349.395.23
Produits antérieurs	30.179.726.38

Indicateurs financiers

D dépenses Réelles de fonctionnement (sans charges antérieures)	119.938.334.95
Ressources Réelles de fonctionnement (sans produit antérieures)	122.111.481.21
L'épargne de gestion	2.173.146.26
Le taux de l'épargne brute	1.78%
Taux d'autonomie financière	75.97%
Cumul d'épargne au titre des exercices antérieurs	0.00
Le taux de rigidité budgétaire	0.00%
L'effort d'investissement	16.95%

SECTION D'EQUIPMENT &D'INVESTISSEMENT

Recettes Réelles d'équipement et d'investissement	90.098.381.85
Dépenses Réelles d'équipement et d'investissement	119.920.844.74
Prélèvement	20.700.000.00
Total subventions d'équipement	69.383.308.55
Subvention de l'Etat	65.651.506.54
Subvention de l'Etat	3.731.802.01
Subvention de la C.G.S.C.L	0.00

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة في توليد المعرفة و اكتسابها و تخزينها ثم توزيعها و تطبيقها و بمساندة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال شبكات الاتصال و البرمجيات و نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة، و التي أصبحت اليوم من أهـــم و أنجح الأساليب الإدارية بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجـــل تحقيق أهـدافها كتطوير و إبداع منتجات و تحسين العمليات من حيث الإنتاجية و الفاعلية.

أما الجانب التطبيقي فقد تمت الدراسة ببلدية وامري و التي تختص في تلبية حاجيات المواطنين باعتمادها على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و معارف أفرادها لتقديم أفضل أداء بأكثر دقة و بأقل تكلفة ممكنة.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة – إدارة المعرفة – تكنولوجيا المعلومات و الاتصال– الأداء

Abstract

This study aims to identify the role of knowledge management through its processes of acquiring, storing, distributing and applying knowledge being supported by information and communication and software network that became nowadays' most important and successful management technique optimizing knowledge to achieve the enterprise's objectives and improve internal processes.

As for the applied part, the study was done in the commune of OUAMRI which is devoted especially for meeting the needs of citizens as it depends on the infrastructure of information and communication technology using the knowledge of its personnel in its performance to provide the best accurate performance with the lowest cost.

Key word:

Knowledge– knowledge management– information and communication technology – performance

Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle de gestion des connaissances à l'aide de ses opérations et soutien informatique par le biais de réseaux et systèmes d'information et de logiciels pour améliorer les performances de l'entreprise, qui est aujourd'hui les plus importantes et la plus réussies des techniques de gestion afin d'optimiser la connaissance pour atteindre ses objectifs comme le développement et la créativité des produits et améliorer les processus en termes de productivité et d'efficacité.

En ce qui concerne la partie pratique, l'étude a été faite dans l'APC de OUAMRI , spécialisée aux besoins des citoyens, en se basant sur l'infrastructure de la technologie d'information et communication et des connaissances pour donner les meilleures performances avec plus de précision et moins coût possible.

Les mots clé :

Des connaissances – gestion des connaissances – technologie d'information et communication– performances

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1.	هرمية المعرفة	05
2.	الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة	13
3.	نموذج wiig لإدارة المعرفة	25
4.	عمليات إدارة المعرفة	29
5.	مجالات إدارة المعرفة	31
6.	إدارة المعرفة كإستراتجية وظيفية	34
7.	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	42
8.	تصور لصفات المعلومات الجيدة	43
9.	تصور متسلسل و مترابط لمفهوم التكنولوجيا	46
10.	المكونات المادية لنظام الحاسوب	49
11.	مكونات شبكة الانترنت	58
12.	دور تكنولوجيا المعلومات و متطلباتها في نقل المعرفة	72
13.	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	77
14.	المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن	91
15.	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	94
16.	الهيكل التنظيمي للبلدية وامري	110
17.	واجهة السجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية	120
18.	واجهة السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية	121
19.	واجهة نظام لشهادة الإقامة	121
20.	واجهة التطبيق لبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين	123
21.	واجه خاصة بإحصاء لبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين	124
22.	واجهة تطبيق للبطاقة الرمدية	127
23.	واجهة تطبيق خاص بإحصاء الممتلكات	128

24.	واجهة نظام المعلومات و متابعة الميزانية و المالية	129
25.	واجهة التطبق الخاص بالتصريح بوعاء الاشتراكات	130
26.	النسبة المئوية لإحصائية بطاقة التعريف الوطنية لشهر جانفي2018	133
27.	النسبة المئوية لإحصائية البطاقة الرمادية لشهر جانفي2018	134

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.	الفرق بين ثلاثية البيانات ،المعلومات ،المعرفة	06
2.	خصائص المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية	11
3.	أهم الفروقات بين الانترنت و الانترانت	59
4.	الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	63
5.	حصيلة لجواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين	131
6.	عرض لحصيلة رقمنة الحالة المدنية	132
7.	إحصائيات بطاقة التعريف الوطنية العادية	132
8.	إحصائيات بطاقة التعريف الوطنية البيومترية	133
9.	إحصائيات متعلقة بإصدار البطاقة الرمادية	134
10.	حصيلة تطبيق موقع اتصال www.sbcfl.dz الميزانية و المؤشرات المالية سنة 2015 و2016	135

أولا باللغة العربية:

القرآن الكريم

❖ **الكتب:**

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الممارسات و المفاهيم، ط1،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ـالأردن ،2007

12 أسامة محمد خيري، **إدارة الإبداع و الابتكار**، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2012

13 جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2005.

14 حسن مظفر الرزق ،**مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل إلى اقتصاديات الانترنيت**،معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ،2006.

2. حسني عبد الرحمن الشيمي ،**إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة،2009.

15 حسين حريم، السلوك التنظيمي- **سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

16 خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس،**الإستراتجية و التخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري عمان، الأردن،2007.

17 خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

3. ربحي مصطفى عليان ،**إدارة المعرفة** ،دار الصفاء ،عمان ،2008.

18 زياد محمد الشرمان و عبد السلام عبد الغفور، **مبادئ التسويق**، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، 2001.

19 سعد غالب ياسين، **نظم إدارة المعرفة و رأسمال الفكري العربي**، مركز إمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007.

20 شريف أحمد العاص،**التسويق– النظرية–**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر،2006.

4. صلاح الدين الكبيسي ، **إدارة المعرفة** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،2005.

21 عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

22 عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي ،**تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي –المداخل – العمليات – الاستراتجيات**، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع،الّأردن، 2013.

6. عبد الستار العلي و آخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن،2009.

23 عبد الله حسين جوهر،**استراتيجية الإدارة الحديثة– التخطيط –التطوير– الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2011.

24 عبد المحسن توفيق محمد، ستة سيجما اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الإدارة ، المكتبة الأكاديمية القاهرة،2005.

25 عصام نور الدين، **إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن.

26 عقيل جاسم عبد الله،**مدخل في تقييم المشروعات**،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999

27 علاء فرج الطاهر، **إدارة المعلومات و المعرفة**،ط1، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2010.

28 العلاق وحميد الطائي، **تطوير المنتجات و تسعيرها**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،2008.

7. علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة والتوزيع 2005

8. فليح حسن خلف ،**اقتصاد المعرفة** ، ط1،جدار الكتاب العالمي، عمان ،2007.

29 كاضم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

30 مجيد محمود الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان الأردن 2007.

31 مجيد جعفر الكرخي،**مؤشرات الأداء الرئيسة**،ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، **2015.**

32 محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات IT**، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،الإسكندرية .2009

9. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان،2008.

33 نجم عبد الله الحميدي و آخرون، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**،ط2،دار وائـــل للنشـــر عمان،الأردن،2009

10. نجم عبود نجم ،**إدارة المعرفة و المفاهيم الإستراتجية و العمليات**، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ،2007

11. نعيم ابراهيم الظاهر ،**إدارة المعرفة** ،عالم الكتب الحديث ،إربد، الأردن ،**2009.**

34 وصفي الكساسبة ،**تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2011.

❖ **القواميس:**

35 المنجد في اللغة و الإعلام" دار المشرق، بيروت،1986.

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية :**

36 بشير كاوجة، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**،دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،نظم المعلومات و مراقبة التسيير،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، **2013.**

37 بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة**، دراسة حالة اتصالات الجزائر البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة البويرة .2014

38 حمزة بعلي، **دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية**، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كليـة العلوم الإقتصاديـة و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة ابسكرة ،2016.

39 صولح سميرة ،**دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة، 2013.

40 طه حسين نوي ،**التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**،دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2011.

41 فتيحة قناوة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في تدقيق و مراقبة التسيير،2014

42 فرحي مريم ،نورة معمر ،**دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي،كلية علوم التسيير ،تبسة ،2016.

❖ **المجلات والتقارير:**

43 الثبيتي ،جوبير مطر ، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات**، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26 ، القاهرة،.2002

44 الجريدة الرسمية العدد 13 المؤرخة في 24 مارس 1985.

45 الجريدة الرسمية العدد 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011.

46 الجريدة الرسمية العدد 46 المؤرخة في 15 جويلية 2006.

47 الجريدة الرسمية العدد 50 المؤرخة في 28 أوت 2016.

48 حيدر شاكر نوري ،**تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة** ،**مجلة ديالي**، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد، العدد 48 ،2011

49 داسي وهيبة، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة**، ملتقى دولي حول تسييير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر،كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة خيضر بسكرة، 24 /2015/02/25

50 رايس وفاء،**دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال**،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف،ديسمبر2011

51 الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهم الأداء**، مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد7 ، 2010.

52 عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة،نوفمبر 2001.

53 محمد زرقون ،الحاج عرابة ،**أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية** ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،جامعة ورقلة ،عدد01 ديسمبر 2014.

❖ **الملتقيات والمؤتمرات:**

54 رايس وفاء،**دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال**،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر،2011

55 سناء عبد الكريم الخناق، **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة**،الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة،نوفمبر 2005.

56 صالح مفتاح،بن البار موسى، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدامات تكنولوجيا المعلومات فيها مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة، جامعة الزيتونة الأردنية الأردن،2010.

57 علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة سعد دحلب، البلدية،2011.

❖ **مواقع الإنترنيت:**

58 http://www.almrsal.com 16h :00 18/03/2018

ثانيا :باللغة الأجنبية

59 leontiades, j.c, 20 manageing the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001

60 Murillo,Garcia and annabi ,k.customer knowledg managemment ,journal of the operational research society,2002.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	إحصائيات رقمنة الحالة المدنية	153
02	الميزانية و المؤشرات المالية	155