



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

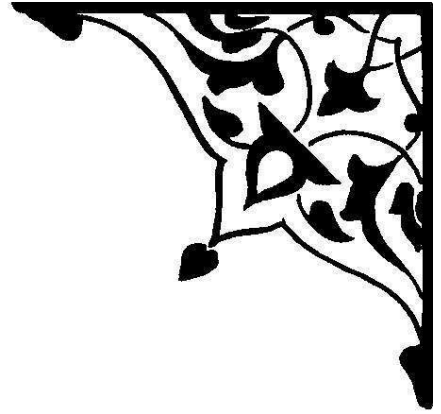
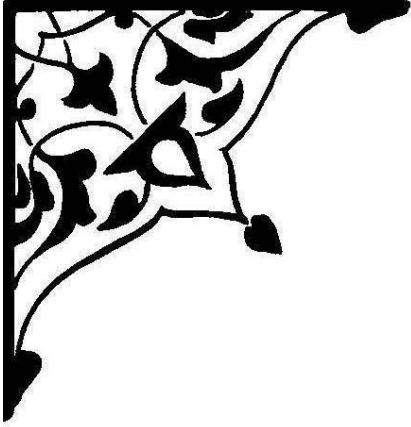
إيمان نور الدين

إعداد الطالبة:

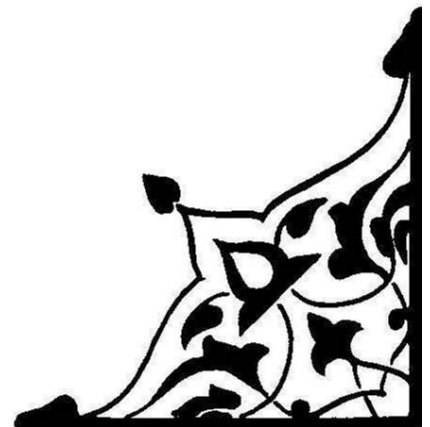
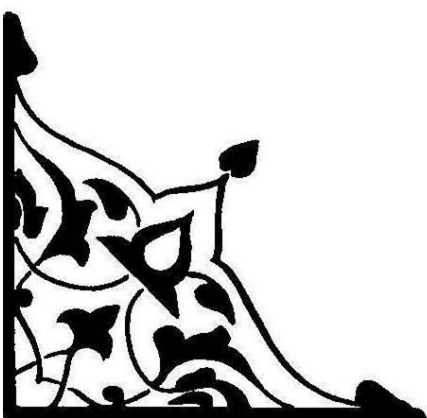
وهيبة سعيدي

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا"

منكم والذين أوتوا العلم درجات"

{11} سورة المجادلة - الآية:



إهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلالته وعظيم سلطانه الذي وفقنا في إتمام هذه الرسالة المتواضعة ولسوله الكريم الذي غرس في

قلوبنا حب العلم والإيمان.

أما بعد:

يشرفني أن ثمة جهدي وخلاصة عملي إلى:

من علمني أن رفعة الأخلاق هي للمؤمن أعظم زاد ودفعني إلى المضي في طريق الرشاد -أبي العزيز أطال الله في عمره-
إلى من منّني بدخول الجنة تبيحة رضاها وتربت على عرش قلبي وغفرت لي بعد الله خطاياي أُمي الحبيبة حفظها الله

سندي في الحياة ومعيني على تحطّي الصعاب - زوجي العزيز-

الذين لم أعرف الحياة بدونهم إخوتي وأخواتي الأعزاء

أم زوجي والتي كانت بمثابة أُمي الثانية - أطال الله في عمرها-

من اخترت لهن مكانة في قلبي صديقاتي ورفيقاتي دربي كل باسمه

إلى من ربطتني بهم الصداقة مرة والأخوة مرات وقاسموني الجهد والعناء في إنجاز هذا العمل "سهام، إبتسام"

إلى كل من عز في قلبي ولم يذكره قلبي

وهيئة



شكراً وبقدرتك

نحمد الله ونستعين به في أعمالنا، فالحمد لك ربي حتى ترضى والشكر لك بعد الرضى ونصلي صلاة تسليم على رسولك وحيبيك المصطفى صلى الله عليه وسلم، وبعد:

يشرفني أن أتقدم بخاص شكري وكامل احترامي إلى الأستاذة المحترمة: إيمان نور الدين التي أشرفت على إنجاز



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة ، ولتحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية (الكفاءة التشغيلية، تشجيع الابتكار، بناء موارد المعلومات، المتطلبات التكنولوجية) و اختبار علاقتها بمختلف عمليات إدارة المعرفة ، تم إجراء الدراسة الميدانية الدور بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من الإطارات العاملة بالمديرية حجمها (60) إطار، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (52) والصالح للتحليل (42) استبيان، واعتمدنا على برنامج SPSS.V20 لتحليل مختلف البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أنه يوجد دور لنظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - ، حيث كانت علاقة الارتباط موجبة بين مختلف أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة بما فيها معظم عملياتها ما عدا عملية اكتساب المعرفة التي لم يكن لنظم المعلومات الإستراتيجية دور فيها لعدم اهتمام المديرية بها اهتماما كبيرا.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات من بينها: وضع برامج مكثفة لتدريب العاملين لزيادة معارفهم، إتباع سياسة التدوير على المناصب المختلفة لاكتساب معارف جديدة، الاستعانة بخبراء متمرسين من خارج المديرية لتدريب العاملين، الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة بالمحيط.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإستراتيجية، المعلومات، المعرفة، إدارة المعرفة، المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	تشكرات
-	إهداء
-	الملخص
-	فهرس الأشكال والجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
06	الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: أساسيات حول المعلومات
08	المطلب الأول: طبيعة المعلومات ومفهومها
11	المطلب الثاني: أهمية المعلومات وخصائصها
13	المطلب الثالث: تصنيف المعلومات ومصادرها
16	المبحث الثاني: الإطار النظري لنظام المعلومات
16	المطلب الأول: تطور نظم المعلومات ومفهومها
20	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات وخصائصها
23	المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات ومراحل تصميمه
29	المبحث الثالث: نظرة عامة حول نظم المعلومات الإستراتيجية
29	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية ومبررات ظهورها
31	المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات الإستراتيجية
35	المطلب الثالث: تحديات نظم المعلومات الإستراتيجية

40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: إدارة المعرفة
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
43	المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة ومفهومها
44	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها
47	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وقياسها
51	المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة المعرفة
51	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
54	المطلب الثاني: محددات إدارة المعرفة
57	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
60	المبحث الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة
60	المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها
62	المطلب الثاني: نظم قواعد المعرفة وطريقة عملها
64	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة
72	المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية اتصالات الجزائر وتعريفها
73	المطلب الثاني: أهدافها، نشاطاتها، فروعها وهيكلها
75	المطلب الثالث: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

قائمة المحتويات.....

77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها
80	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
80	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج
80	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان
94	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال والجداول:

أولا- فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نظام معالجة البيانات	01
15	مصادر المعلومات في المنظمة	02
25	نموذج Water Fall لدورة تطوير حياة النظم	03
44	كيفية الحصول على المعرفة	04
58	مستويات توليد المعرفة	05
58	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	06
73	شعار مديريةية إتصالات الجزائر	07
74	هياكل مديريةية إتصالات الجزائر	08
75	الهيكال التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -بسكرة -	09
82	التمثيل البياني لخاصية الجنس بالدائرة النسبية	10
82	التمثيل البياني لخاصية العمر بالدائرة النسبية	11
83	التمثيل البياني لخاصية المستوى التعليمي بالدائرة النسبية	12
84	التمثيل البياني لخاصية مدة الخدمة بالمؤسسة بالدائرة النسبية	13
84	التمثيل البياني لخاصية مدة الخدمة بالمنصب بالدائرة النسبية	14
86	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي	15
87	التمثيل البياني لتشتت البيانات	16

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين التكاليف الفعلية والمنافع المنظورة	28
02	مقارنة لخصائص المعرفة الصريحة والضمنية	46
03	مقياس ليكارت الخماسي	79
04	معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغير المستقل والتابع	79
05	الخصائص العامة لعينة الدراسة	80
06	إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل إختبار كولموجروف سمرنوف لأبعاد المتغير المستقل	85
07	إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل إختبار كولموجروف سمرنوف لأبعاد المتغير التابع	85
08	نتائج إختبار الإعتدالية لكولموجروف سمرنوف (إختبار التوزيع الطبيعي)	86
09	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	87
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية	87
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور نظم المعلومات الإستراتيجية	87
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة	90
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور إدارة المعرفة	92
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محوري المتغيرين معاً	93
15	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	94
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	94
17	مصنوفة الإرتباط	95

مقدمة عامة:

- للإشكالية وتساؤلات البحث.
- للنموذج وفرضيات البحث.
- للأهمية البحث.
- للأهداف البحث.
- للأسباب اختيار الموضوع.
- للدراسات السابقة.
- للمنهج البحث وأدوات جمع البيانات..
- للهيكل البحث.

مقدمة عامة:

عرفت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات البيئية في مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك نتيجة للتقدم العلمي الهائل في مجال وسائل الإتصال والمعلومات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، كما أنها تواجه تغيرات عالمية سريعة يكون لها تأثير على أهدافها الإستراتيجية على المستويين المحلي والعالمي، هذا وتخلق هذه التغيرات فرصاً أو تهديدات لتساعد أو تعيق المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كل هذه التغيرات الجديدة جعلت التحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارة العليا يكمن في ترشيد قراراتها، ولذلك فهي تحتاج إلى إنشاء نظام للمعلومات يعتمد على تجميع وتفسير وتحليل ونشر واستخدام معلومات عن المنافسين، فنظم المعلومات التقليدية قد لا تمكن هذه المنظمات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تجعلها في الريادة، ولهذا باتت عملية تطوير نظم المعلومات عملية أساسية، وقد مثلت نظم المعلومات الإستراتيجية أحد التطورات المعاصرة في بيئة نظم المعلومات لدعم القدرة التنافسية، وأصبح هناك حاجة ماسة لوجود مثل هذه النظم التي تقوم بدعم أو تكوين الإستراتيجية المثلى لمنظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم أو قدرتها المعنوية على زيادة الإنتاج والإنتاجية.

وفي خضم هذه التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع منظمات العصر، وأصبحت إدارة هذه المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء منظمات الأعمال.

ولقد برز في هذا المجال دور أنظمة المعلومات الإستراتيجية في تجسيد وخلق قاعدة معرفية لمنظمات الأعمال تساعدها في تكوين أو المحافظة على الميزة التنافسية، أي لم يعد دور نظم المعلومات الإستراتيجية قاصراً على دعم عملية التخطيط الإستراتيجي فقط بل أصبح يمثل سلاحاً إستراتيجياً بيد المنظمات لمواجهة التحديات من خلال إعماله كأداة لتوفير المعلومات التي تساعد المنظمات على الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي، بالإضافة إلى مساعدتها على إيجاد أساليب لتحديد المعرفة وتصميمها وضبط أهدافها، وتوليدها وتخزينها وتوزيعها ووضعها موضع التطبيق بما يكفل للمنظمة تحقيق أهدافها، حيث تعد الأساس الذي يخلق الدعم القوي لعمليات إدارة المعرفة التي هي بمثابة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الإستفادة والإستثمار الأمثل للمعرفة، وعليه فإن هناك تعاضداً إستراتيجياً بين نظم المعلومات الإستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة.

I - إشكالية وتساؤلات البحث:

على ضوء ما سبق تتلخص الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في السؤال التالي:

"ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -؟"

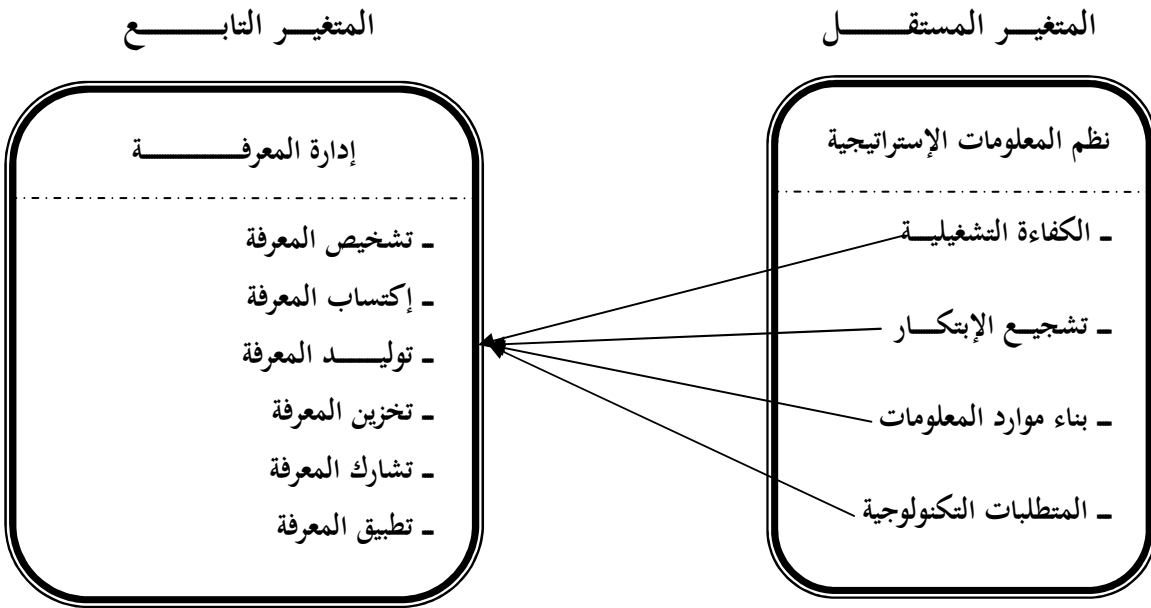
مقدمة عامة

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة؟
2. هل هناك علاقة بين تشجيع الابتكار و إدارة المعرفة؟
3. هل هناك دور لبناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة؟
4. ما هو دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة؟

II - نموذج وفرضيات البحث:

توافقا مع تساؤلات البحث، وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيراتها مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه:



وأما فرضيات البحث نتناولها في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

♦ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

♦ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

♦ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

♦ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

III - أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة، من خلال مساهمة أبعاد هاته النظم في إدارة المعرفة وفي كل عملية من عملياتها، بالإضافة إلى طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، وكذلك محاولة استكشاف وتحليل آراء العاملين وبالخصوص الإطارات العاملة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها.

VI - أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية والمفاهيم القريبة منها، بالإضافة إلى التعريف بإدارة المعرفة وكذا المفاهيم المتعلقة بها.
2. تقييم مدى مساهمة أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية إدارة المعرفة وفي كل عملية من عملياتها.
3. إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني باستطلاع آراء القيادات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -
4. فحص واختبار العلاقات بين متغيرات البحث الخاصة بكل من نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

V - أسباب اختيار الموضوع:

- تكمن أسباب اختياري لهذا الموضوع من أهميته وكذا الأهداف التي يرمي إليها، بالإضافة إلى عوامل أخرى منها:
1. إمكانيات البحث متوفرة وملاءمته لتخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات.
 2. حداثة موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية وتطبيقاته، وزيادة الإهتمام المؤسسات في وقتنا الحالي به.
 3. بروز مصطلح إدارة المعرفة كمصطلح حديث، خاصة بعد التوجه إلى الإقتصاد القائم على المعرفة.

IV - الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري الدراسة لكن كل متغير على حدى وله علاقة بمتغير آخر، فلم تتوفر لدينا دراسة تناولت المتغيرين معاً، ومن بينها التي حاولنا الإعتماد عليها في تحديد نموذج دراستنا هذه نذكر:

1. بالنسبة للمتغير المستقل:

* دراسة (خالد محمد علي الزبود، 2014): تحت عنوان: "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية-"، حيث من بين أهداف هذه الدراسة هو قياس وتحليل أثر نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي للموظف، الأداء التنظيمي، استخدام النظام) في تحقيق الأولويات التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) بالبنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنكا، وتوصل

الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية تأتي في المرتبة الأولى لتحقيق الأولويات التنافسية التي كانت بمستوى متوسط حيث جاءت أولوية التكلفة بالمرتبة الأولى أي أن البنوك التجارية الأردنية تسعى وبشكل مستمر إلى محاولة خفض تكاليفها الإجمالية من خلال تفعيل القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية.

* دراسة (إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، 2014): تحت عنوان: "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات خلال مراحل دورة حياة الأزمة ومسببات حدوثها عن طريق تحديد المولدات البيئية المولدة للأزمات، حيث توصلنا الباحثان إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تحد من حدوث نفس الأزمات بعد الخروج بنتائج وتوصيات تمنع من تكرارها، إلا أنها لا تمنع من حدوث أزمات أخرى.

2. بالنسبة للمتغير التابع:

* دراسة (أ. بوعزيز شيشون، 2011): المعنونة بـ: "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة -"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وكذا إبراز مزيج من الأسس الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة بحسب الإختبارات التي قام بها الباحث إلى أن الأسس التكنولوجية أقل أهمية من الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة.

* دراسة (خالد يوسف الزعبي، زينب حسين الزيدي، 2012): بعنوان: "أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية والتعرف على اتجاهات الباحثين نحو نظم المعلومات الإدارية بمختلف أبعادها وهي (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الإتصالات) ومختلف فقرات أبعاد إدارة المعرفة والمتحسدة في عملياتها وهي (خزن المعرفة، تطبيقها، إكتسابها، توزيعها، تحديدها، وأخيرا توليدها)، وتوصلنا الباحثان إلى عدد من التوصيات تمثلت في توجيه الإدارات في الوزارات إلى أهمية تطوير نظم المعلومات الإدارية لما لها من أهمية في تعزيز تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وخصوصا البرمجيات والموارد البشرية والإتصالات.

IV - منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

اتبعنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات في الجانب النظري من خلال المسح المكتبي بالإطلاع على الكتب العربية والأجنبية، الملتقيات والمجلات والمؤتمرات والدراسات السابقة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، في حين بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الإعتماد على المنهج الإحصائي والإستدلالي في التحليل والتفسير باستعمال برنامج SPSS.V، أما أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي الإستبيان الذي تم توزيعه على الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

IIV - هيكل البحث:

قصد الإمام بمبثيات ومتطلبات البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على خطة مقسمة إلى ثلاث فصول، فصلين نظري وآخر تطبيقي حيث:

في الفصل الأول تطرقنا إلى نظم المعلومات الإستراتيجية والذي يضم ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول المعلومات ثم درجنا في المبحث الثاني إلى الإطار النظري لنظام المعلومات بصفة عامة ثم حاولنا في المبحث الأخير من هذا الفصل إلقاء نظرة عامة حول نظم المعلومات الإستراتيجية.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا المتغير الثاني في بحثنا هذا ألا وهو إدارة المعرفة، وقد قسم بدوره إلى ثلاث مباحث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل للمعرفة ثم تناول المبحث الثاني نظرة عامة حول إدارة المعرفة، في حين عالجنا في المبحث الثالث دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة والذي حاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث نظريا.

في حين تم التطرق في الفصل التطبيقي والأخير من بحثنا هذا إلى دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - والذي تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى التقديم بالمديرية محل الدراسة ثم المبحث الثاني الذي حاولنا من خلاله عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

وفي الأخير تم تلخيص ما توصلنا إليه من نتائج في خاتمة عرضنا فيها مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي رأينا أنها قد تكون مفيدة في هذا المجال وخاصة بالنسبة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - .

الفصل الأول:

نظم المعلومات الإستراتيجية

المبحث الأول: أساسيات حول المعلومات.

المبحث الثاني: الإطار النظري لنظام المعلومات.

المبحث الثالث: نظرة عامة حول نظم المعلومات الإستراتيجية.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهج إستراتيجي في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء و الإستمرار في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات. من هنا برز دور وأهمية وجود نظام معلومات إستراتيجي ليمثل سلاحا إستراتيجيا بيد المنظمات لمواجهة هذه التحديات، من خلال إعماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المنظمات في الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي، لذلك عد نظام المعلومات كميزة تنافسية تمتلكها المنظمات تساعد على البقاء والإستمرار في ظل تحديات البيئة. وبالتالي ومن خلال فصلنا هذا والذي تحت عنوان "نظم المعلومات الإستراتيجية" سنتناول من خلاله ثلاث مباحث حيث:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول المعلومات.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار النظري لنظام المعلومات.
- ❖ المبحث الثالث: نظرة عامة حول نظم المعلومات الإستراتيجية.

المبحث الأول: أساسيات حول المعلومات.

من المعلوم أن عصرنا الحاضر وبلا أدنى شك هو عصر المعلومات أو كما يطلق عليه البعض عصر إنفجار المعلومات أو ثورة المعلومات، وكل تلك التسميات أضحت سمة العصر ولم تأت من فراغ وإنما جاءت للدور الذي تلعبه وما زالت تلعبه المعلومات في تغيير حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء، وهذا ما يدفعنا في هذا المبحث للبحث عن مفهوم المعلومات وإزالة الغموض بينها وبين مصطلحات أخرى عديدة والوقوف على أهميتها وأنواعها ومصادرها وأهم خصائصها.

المطلب الأول: طبيعة المعلومات ومفهومها.

المعلومات مصطلح قديم، يبدو لأول وهلة أن معظم الناس يستوعبون المقصود به عند استخدامه كأحد مفردات عملية أو خطاب إتصال، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة طبيعة هذا المصطلح والتوصل إلى مفهوم محدد له.

أولاً - طبيعة المعلومات:

لكي نفهم مصطلح المعلومات لا بد أن نفرق في البداية بينها وبين عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى تخلط بها كالحقائق والبيانات (المعطيات) والمعرفة على النحو التالي:

- 1- فالحقائق: "هي مجموعة من الأشياء تبين صدفة عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية".¹
 - 2- أما البيانات (المعطيات) « DATA »: فتشير إلى "مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها".²
- كما تعتبر البيانات بأنها "المادة الخام التي تستخرج منها المعلومات، فهي الأساس الذي تركز عليه الإدارة، وترجمه بعد ذلك إلى معلومات".

من خلال هذا التعريف يتعين أن تتوافر البيانات على خصائص معينة حتى يمكن أن يكون لها الدور الفاعل لنتمكن من ترجمتها إلى معلومات وتمثل فيما يلي:³

- ✓ يجب أن تكون هذه البيانات كافية.
- ✓ يجب أن تكون هذه البيانات دقيقة ومطابقة لواقع الأمور ومعبرة عن الحقيقة.
- ✓ يجب أن تزيد الأهمية النسبية لها عن تكاليف الحصول عليها.
- ✓ يجب أن تكون حديثة، حتى يمكن الاستفادة منها.
- ✓ يجب أن تكون متسقة فيما بينها، فلا يوجد بينها تناقض أو تعارض.

¹ محمد الصبري: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009. ص: 267.

² إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص: 41.

³ حمدي أبو النور السيد عويس: نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011. ص ص: 88، 89.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

✓ يجب أن تكون شاملة، بغير إيجاز مخل ولا تفصيل زائد.

3- في حين **المعرفة « Knowledge »** : فهي عبارة عن "مجموعة من المعلومات الموجهة والمختبرة والتي تخدم موضوع معين تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها بحيث نحصل على تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين".¹

■ كما عرفتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) بأنها: "مورد يمكن الإستفادة منه واستخدامه في توفير الثروة وتعزيز جودة الحياة".²

ثانيا- مفهوم المعلومات « INFORMATION » :

على الرغم من شيوع استخدام إصطلاح المعلومات، وتعدد الكتابات عن المعلومات وأنظمتها إلا أنه ما زال هناك إختلاف في الرأي حول المفهوم العلمي لهذا اللفظ، ومن بين أهم هذه التعاريف نذكر:

1- يعرفها ديمسكي على أنها: "البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرارات".³

نستنتج من هذا التعريف أن المعلومات هي بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لتقديرات متخذ القرار الحالية أو المستقبلية.

2- كما يمكن تعريفها بأنها: "نتاج العمليات والممارسات التي تؤدي إلى تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة في المستقبل".⁴

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن البيانات تمثل المدخلات أو الخامات التي يتم تشغيلها من خلال تصنيفها وتحليلها من صورة غير قابلة للإستخدام إلى صورة نافعة تحقق قيمة مضافة لمستخدميها والتي تؤدي في المستقبل إلى زيادة المعرفة لديهم.

ومن هذا المنطلق ومن خلال ما جاء في التعاريف السابقة نجد أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات والتي سوف نتطرق إليها الآن، وكذلك وجود علاقة بين المعلومات والمعرفة والتي سوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

حيث أن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها ما يسمى بالنظام،⁵ والشكل التالي يوضح هذه الفكرة:

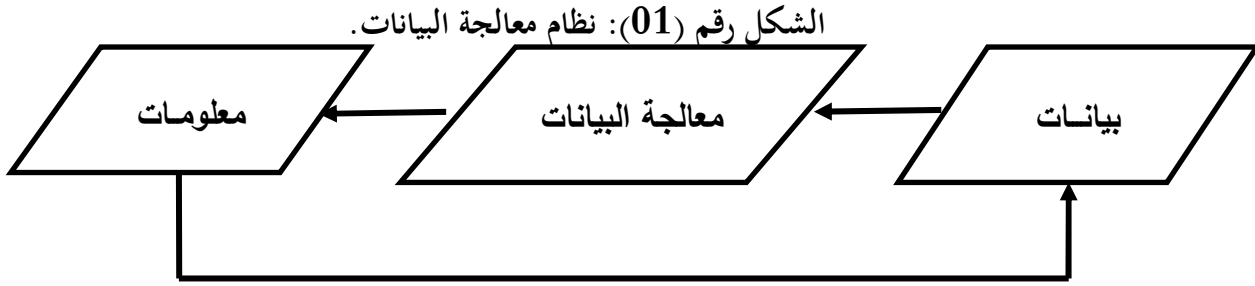
¹ إيمان فاضل السامرائي، هشم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004. ص:24.

² فيلح حسن خلف: إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007. ص ص:8،9.

³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك: إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001. ص:23.

⁴ محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005. ص:21.

⁵ أحمد فوزي ملوخية: مرجع سابق. ص:44.



تغذية عكسية

المصدر: أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006. ص: 44

من خلال هذا الشكل يمكن تقديم تعريف للنظام كمفهوم تبلور في نهاية الأربعينات من هذا القرن، وهو مصطلح مشتق أساساً من كلمة **SYSTEMA** اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء.¹

- فالنظام هو: "مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف".²
- كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة العناصر والأجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات و/أو مادة لتهيئة معلومات و/أو مادة في فترة زمنية محددة".

من خلال هذا التعريف يمكننا إستنتاج عناصر النظام التي تتمثل بالعناصر الرئيسية الأربعة وهي:

للمدخلات: يعتمد كل نظام على مدخلات معينة هي تلك التي ينصب عليها نشاط النظام وعملياته وتكون حصراً على نوعين في جميع الأنظمة هما المادة فقط أو البيانات فقط أو الإثنين معاً، وتأتي هذه المدخلات من مصادر مختلفة ومتنوعة من البيئة المحيطة بالنظام أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية.

للمعاملات: هي النشاط الذي يمارسه النظام على المدخلات بالإعتماد على المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة لأجل تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المطلوبة، وتختلف طبيعة هذه العمليات باختلاف الأنظمة.³

للمخرجات: تتحول المدخلات بفعل عمليات المعالجة إلى المخرجات التي تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه، والتي تكون على نوعين حصراً في جميع أنواع الأنظمة وهما المادة فقط أو المعلومات فقط أو كليهما معاً، وترتبط هذه المخرجات على نحو مباشر بأهداف النظام.

للتغذية العكسية: لأجل تحقيق الإنظام في فعاليات النظام والرقابة عليها لا بد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقاً، إذ أن وجود أية إختلافات

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات، دار وائل للنشر، عمان، 2005. ص: 17.

² ريموند مكليود، جيورج شيل: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2006. ص: 77.

³ محمد عبد حسين آل فرج الطائي: مرجع سابق. ص: 18-19.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

بينهما يتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة.¹

نظرا لأهمية التمييز بين البيانات والمعلومات في فهم كيفية عمل نظم المعلومات الإدارية فإننا نرى وجود إختلاف جوهري بين البيانات والمعلومات من حيث اللغة والدلالة على الرغم من إرتباطهما من حيث المضمون وأيضا من حيث الخصائص، وفيما يأتي توضيحا لهذا الإختلاف من خلال المعايير الآتية:

1- معيار المستوى الإداري: يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات، فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر.

2- معيار الزمن: يعد الزمن معيارا مهما في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد بيانات لمستفيد آخر في نفس الفترة الزمنية، وبخاصة إذا تعرضت مفردات البيانات إلى التقادم دون إجراء عمليات التحديث عليها.

3- معيار القيمة أو الفائدة: ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها أغلب الباحثين إلى درجة وصفهم للفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي أن المعلومات مفيدة فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد وتكون لها قيمة حقيقية أو متوقعة في القرارات الحالية أو المستقبلية.

4- معيار الهدف: يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات، وبالتالي فكل مدخلة تعتمد كمدخلات في النظام توسم بسمة البيانات وبالمقابل كل مفردة يولدها النظام كمخرجات تأخذ صفة المعلومات.

5- معيار المعالجة: إذا لم يوجد إختلاف بين البيانات والمعلومات فإن جميع المعالجات التي تجري على البيانات لتحويلها إلى معلومات تكون غير ذات جدوى.²

المطلب الثاني: أهمية المعلومات وخصائصها.

تعتبر المعلومات أهم مورد من موارد المنظمة وأداة هامة وفعالة في تحقيق ميزة تنافسية ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا - أهمية المعلومات:

إن توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب نظرا لأهميتها في حياتنا الخاصة وللمؤسساتنا ومجتمعاتنا، حيث تكمن أهميتها في النقاط الآتية:³

¹ نفس المرجع السابق. ص: 20.

² المرجع نفسه. ص: 129-131.

³ Jean Yves Prax : le manuel du knowledge management : une approche de 2^e génération, dunod , Paris, 2003.p67.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

- ✓ المعلومات هي أساس عملية الإتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته، فهي محور عمل كل مؤسساته المختلفة؛
- ✓ المعلومات ضرورية ومطلوبة لتطوير قرارات الفرد والمجتمع ولها دور أساسي في إنجاح أي نشاط أو أي مشروع؛
- ✓ تساعد المعلومات في نقل الخبرات للآخريين وعلى الإستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل؛
- ✓ ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية، وذلك بتوفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات والتكفل بالحد منها في المستقبل؛
- ✓ زيادة مستوى المعرفة لدى المستفيد من المعلومات، لهذا فهي تعتبر دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي في مختلف الموضوعات والتخصصات؛
- ✓ المعلومات تزداد قيمتها ويتعاظم دورها خلال الأزمات، لما لها من إمكانية للإلمام بكل ما يتعلق بالأزمة ومسارات تطورها؛

ثانيا- خصائص المعلومات:

عدد الباحثون جملة من الخصائص التي يجب أن يبذل المسير جهده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها لاتخاذ قراراته، هذه الخصائص متمثلة فيما يلي:

1- التوقيت المناسب: وترتب هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات وإجراء العمليات عليها وتقرير النتائج، فكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة وفعالية القرارات المتخذة بناء عليها، لذا وجب الإهتمام بتوفير المعلومات الإدارية في الوقت المناسب، وإلا فإن جميع الجهود المبذولة من عمال ووقت وجهد ستضيع وستضيع معها إمكانية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة، كما أن التوقيت السليم يرتبط بالموقف الإداري ونوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات وما يترتب على المنظمة نتيجة عدم إيصالها.

2- الشمولية: وتشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشتمل عليه البيانات من معلومات، حيث يجب أن تغطي هذه الأخيرة كل حقائق الظاهرة موضع الدراسة، وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتمتكن الإدارة من استخدامها والإستفادة منها في اتخاذ القرارات.¹

3- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الإعتماد في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.

¹ إسماعيل مناصرية: دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، ص:38.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

- 4- إمكانية الحصول عليها: وتعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة ويسر و بالسرعة المطلوبة.
- 5- الملاءمة: ويعني أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستخدم.
- 6- الوضوح: ويعني أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.
- 7- المرونة: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.
- 8- التأكيد (مؤكد): وتعني أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائما محل ثقة للمستخدمين.
- 9- عدم التحيز: وتعني عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستخدم أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.¹

المطلب الثالث: تصنيف المعلومات ومصادرها.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تصنيفات المعلومات وأهم المصادر التي نحصل منها على هذه المعلومات.

أولا- تصنيف المعلومات:

يمكن الإستدلال على مختلف تقسيمات المعلومات بالإعتماد على مجموعة من المعايير أهمها:

1- حسب درجة الرسمية:

- أ/ المعلومات الرسمية: وتشمل الإحتياجات الرقابية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية، ميزانيات المنظمة، عمليات اتخاذ القرارات، المتطلبات التخطيطية... إلخ.
- ب/ المعلومات غير الرسمية: وتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات وهي قد تكون مكتملة للمعلومات الرسمية أو بديلة لها في حالة توفر الأولى.²

2- حسب مصدر المعلومات:

- أ/ معلومات داخلية: كالمعلومات عن عمليات المنظمة.
 - ب/ معلومات خارجية: كالمعلومات عن البيئة.
- كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى:
- معلومات أولية: وهي التي تم جمعها لأول مرة.
 - معلومات ثانوية: وهي التي قامت المنظمة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها مسبقا.

¹ عماد أحمد إسماعيل: خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011. ص ص: 23، 24.

² يحيى مصطفى حلمي وآخرون: مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992. ص: 250.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

3- حسب درجة التغيير:

- أ/ معلومات ثابتة: أي معلومات لا تتغير كأسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم... إلخ.
- ب/ معلومات متغيرة: مثل عناوين السكن والحالة الإجتماعية، الوظيفة... إلخ.¹

4- حسب مستويات إتخاذ القرار:

أ/ المعلومات الإستراتيجية: هي معلومات متعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا تصف هذه المعلومات أهدافا وغايات واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولكي يحقق هذا النوع من المعلومات الأهداف الإستراتيجية لابد من تميزها بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

■ خاصية نوع المعلومات: وهي التي تتحدد من خلال نوع المعلومات المستخدمة في المنظمة والتي تراعي تحسين نوع المعلومات أكثر من عملية تحسين كمية المعلومات وذلك من خلال صلة المعلومات بالقرار ودرجة وضوح المعلومات وسريتها.

■ خاصية كمية المعلومات: وتشير إلى كمية المعلومات المعتمدة في قرارات الإدارة العليا والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية.

■ خاصية المرونة: وتشير إلى مقدرة النظام على التكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستفيدين من خلال المرونة العالية للمخرجات المعلوماتية للإستخدام المتعدد من قبل متخذي القرار في المنظمة.²

ب/ المعلومات الإدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج، أو عن مخصصات الميزانية.

ج/ المعلومات التشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، ومن أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، وساعات العمل، الأعطال... إلخ.³

ثانيا- مصادر المعلومات:

نشير هنا إلى أن هذه المعلومات باختلاف أنواعها يتم استقاؤها من مصادر مختلفة قد تكون:⁴

1- مصادر ثانوية: مثل المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة، ودور النشر ومراكز البحث، ويتم جمعها وتجهيزها في أوقات سابقة.

¹ مجدي عريف: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة- دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2008. ص: 48.

² خالد محمد علي الزبود: أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014. ص: 14.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص: 213.

⁴ بلقيدوم صباح: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013. ص ص: 120، 121.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

2- مصادر أولية: أي بيانات تم تجهيزها عند الطلب من هذه المصادر، الملاحظة الشخصية، الإستقصاء والتجربة والإختبار.

3- بنوك المعلومات: هو مصدر ظهر حديثا نسبيا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها حسب فئات يمكن إسترجاعها بسرعة لتسهيل الإستفادة منها.

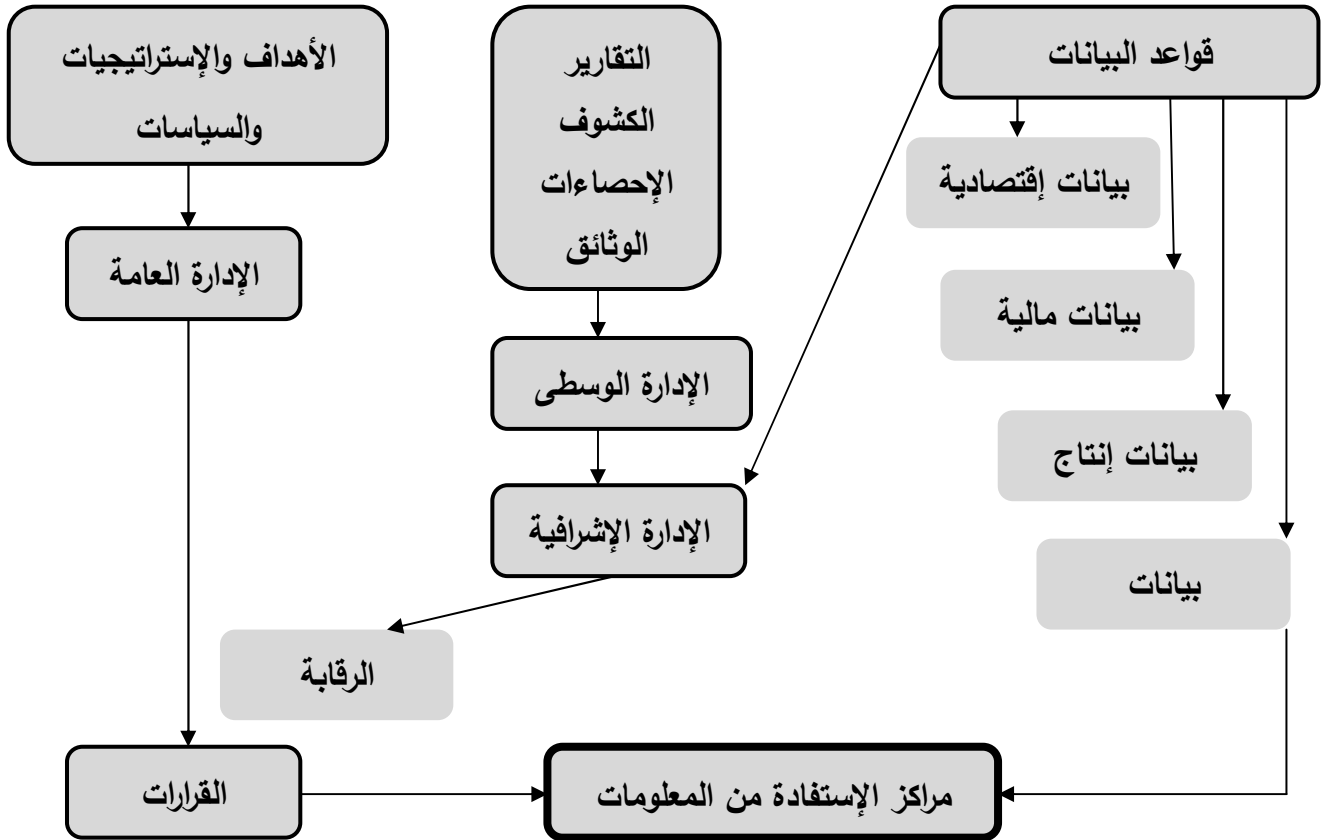
4- الأنترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الأنترنت للجميع والإستفادة منها.

أما عن مصادر المعلومات المتدفقة في أي نظام معلومات يتواجد في المنظمة فيأخذ عدة أشكال منها:

- وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير، الشيكات،... إلخ؛
- تقارير الأداء أو أوضاع العمل كالتقارير المالية وكشوف المصروفات وتقارير المخزون؛
- التعليمات والإجراءات والقرارات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات؛
- البيانات البيئية مثل تحليل السكان والتنبؤات الإقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية.

والشكل التالي يوضح مصادر البيانات المحيطة بالمنظمة والمتفاعلة مع المستويات الإدارية المختلفة المتواجدة بها.

الشكل رقم (02): مصادر المعلومات في المنظمة.



المصدر: جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005. ص: 25.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

يتضح من الشكل أعلاه أن لكل مستوى من مستويات الإدارة مصادر معينة تستقي منها المعلومات الضرورية التي تخدم أهداف هذه المستويات، والمعلومات التي تحتاجها المنظمة قد تتحصل عليها من:

- **مصادر داخلية:** تتمثل في الأشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وأيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الإتصالات والمناقشات غير الرسمية.
- **مصادر خارجية:** مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشريات المهنية والإتحادات الصناعية والهيئات الحكومية، وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.¹

وفي الأخير ومن خلال تقديمنا لهذا المبحث حاولنا التعرف أكثر على المعلومات وذلك بتوضيح الفروقات الجوهرية بينها وبين مصطلحات أخرى كالحقائق والبيانات والمعرفة للوصول إلى مفهوم محدد وواضح لها، حيث تبدأ بالحقائق التي تتبين صدفة من خلال الملاحظة وعندما تنظم مجموعة الحقائق تصبح بيانات التي يتم معالجتها وإعطائها معنى لتتحول فيما بعد إلى معلومات، أي أن المعلومات هي عبارة عن بيانات خام يتم معالجتها من خلال تصنيفها وتحليلها من صورة غير قابلة للإستخدام إلى صورة نافعة تحقق قيمة مضافة لمستخدميها والتي تؤدي في المستقبل إلى زيادة المعرفة لديهم. ونظراً للأهمية البارزة للمعلومة في وقتنا الحالي أصبح لها نظم لمعالجتها يطلق عليها بنظم المعلومات، وهذا ما سنحاول التعمق فيه أكثر من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري لنظام المعلومات.

شهدت أنظمة المعلومات الإدارية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات السريعة التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات، وبذلك أصبح نظام المعلومات أحد الموارد الأساسية بالمنظمة وسلاحها الإستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع، واشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضاً على المستوى الدولي، ومن بين العوامل التي تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام المعلومات الإداري ظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، الإتجاه إلى زيادة التخصص، اللامركزية في الإدارة، التوظيف المؤقت، العوامة، التحول نحو اقتصاد الخدمات... إلخ، لذلك ارتأينا من خلال هذا المبحث أن نقوم بالمبحث لإعطاء مفهوم محدد وواضح لنظام المعلومات الإداري وإحصاء مختلف أنواعه وموارده، وكذا أهم وظائفه ومراحل تصميم نظام معلومات.

المطلب الأول: تطور نظم المعلومات ومفهومها.

تعد نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، لذا لا بد من معرفة كيف تطورت هذه النظم حتى نستطيع إدارة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

¹ جعفر الجاسم: مرجع سابق. ص: 25.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

بشكل أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل، مع معرفة أهم العوامل التي ساعدت على تطورها للوصول إلى مفهوم دقيق وواضح لنظم المعلومات الإدارية وذلك من خلال ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً - تطور نظم المعلومات وأسباب نشأته:

ظهرت نظم المعلومات في الخمسينيات من هذا القرن وقد كانت عبارة عن نظم لتشغيل البيانات¹، وفيما يلي تفصيل لمراحل تطور هذه النظم حسب السنوات:²

➤ في نهايات عام 1950م ظهرت تقنية الحاسبات في الإدارة وكان أول التطبيقات التي ظهرت هي أتمتة برامج المهام المحاسبية مثل: حساب الرواتب والذمم المدينة والذمم الدائنة.

➤ خلال العام 1960م ركزت تكنولوجيا الحاسبات في الإدارة على التطبيقات الصناعية مثل نظام المخزون، نظام سيطرة الإنتاج، نظام طلبيات الشراء، نظام المستهلكين، إذ مكنت أتمتة هذه التطبيقات من زيادة المدخرات المتمثلة في خفض التكاليف جراء تقليص عدد الموظفين.

➤ وفي نهايات عام 1960م وبدايات العام 1970م اعتبرت الحاسبات في المنظمات أداة بحث وتطوير، وعلى الأغلب لم تكن تكلفة نظم المعلومات تراقب بشكل دقيق في تلك المرحلة، لذلك كان يسمح للباحثين أن يجروا تجاربهم بغض النظر عن التكلفة ليروا إلى أي مدى ممكن أن يستفيد قطاع الأعمال من الأتمتة ونظم المعلومات.

➤ في منتصف عام 1970م إلى نهاياته واجهت مدراء منظمات الأعمال كثير من الأحداث والعقبات لإحكام السيطرة على استخدام نظم المعلومات الإدارية.

➤ وفي بداية العام 1980م بدأ قطاع الأعمال ينظر بشكل أدق إلى تكلفة نظم المعلومات والتي تضخمت خلال فترة قليلة نسبياً، وبدأت المنظمات تتحرى عن كيفية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة إستراتيجية أكثر مما هي أداة لتنفيذ بعض المهام الإدارية.

كما رأينا من خلال مراحل تطور نظم المعلومات فإن تعقد الأنشطة الإدارية أكسب نظم المعلومات دوراً إستراتيجياً داخل المنظمة وبذلك أصبحت هذه النظم مورداً إستراتيجياً ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، وسلاحاً إستراتيجياً للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية، غير أن هذا التطور لم يكن محض الصدفة وإنما نتيجة للعوامل التالية:

1- التطور في تكنولوجيا المعلومات: أدى نمو وتزايد قوة تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليفها إلى تزايد الدور

الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المنظمات، فنتيجة لتطور الحاسبات الآلية فقد أصبح من السهل تعلم العديد من البرمجيات في أقل وقت وممكن وبأقل تكلفة، كذلك تمكنت المنظمات من اقتناء الحاسبات الضخمة المركزية

¹ إبراهيم سلطان: مرجع سابق. ص: 02.

² إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزعي: مرجع سابق. ص: 44,45.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

والحاسبات الشخصية، هذا وقد أدى التطور إلى تغلغل استخدام الحاسبات في كافة المستويات التنظيمية والأنشطة اليومية التي تتم داخل المنظمة.

2- التطور في خصائص التطبيقات: بدأت نظم المعلومات بتقديم نظم وتطبيقات ذات أغراض عامة تخدم

المجالات الوظيفية للمنظمة مثل المخزون، المبيعات، الإنتاج، التسويق والتمويل، وقد أدى تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية إلى إنتاج برامج تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد أو مجموعات داخل المنظمة مثل تطبيقات أوراق العمل، نظم تدعيم القرار للإدارة الوسطى والنظم الخبيرة.¹

3- ظهور الإقتصاد العالمي: تعتمد معدلات النمو الإقتصادي في معظم الدول وخاصة الدول المتقدمة على

الصادرات والواردات، لذا أسهمت نظم المعلومات بشكل كبير على تزويد المنظمات بالإتصالات والقوى التحليلية لإدارة الأعمال التجارية في السوق العالمي، كما أن العولمة جلبت تحديا جديدا لمنظمات الأعمال المحلية وذلك من خلال وجود الإتصالات العالمية ونظم المعلومات، حيث أصبح المستهلك قادرا على الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات من كافة أنحاء العالم.

4- التحول من إقتصاديات الصناعة إلى إقتصاديات المعرفة والمعلومات: كثير من الدول العظمى قد تحولت

من إقتصاديات الصناعة إلى الإقتصاديات المستندة إلى المعرفة والمعلومات وأصبحت المعرفة والمعلومات هي المكونات المفتاحية لخلق الثروة، لذلك أصبحت حاجة المنظمات كبيرة لنظم المعلومات لأن إنتاجية الموظفين سوف تعتمد على كفاءة ونوعية النظم التي تخدمهم.

5- ظهور المنظمات الرقمية: إن الإستخدام الحاد لتكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال هيا الظروف لظهور

ظاهرة جديدة في المجتمع الصناعي وهي المنظمة الرقمية التي تقريبا تشغل وتدير جميع عملياتها التنظيمية وعلاقتها مع المستهلكين والموردين والموظفين والشركاء بشكل رقمي من خلال شبكة رقمية تمتد عبر التنظيم الداخلي لتوصيل جميع النقاط في الهيكل التنظيمي بقنوات اتصال معلوماتية، وهذا ما ساعد في بروز نظام المعلومات بشكل كبير ومتزايد لأنه يعتبر من صميم الأعمال ومن أدوات الإدارة الأساسية.²

ثانيا- مفهوم نظم المعلومات:

نظرا لأن دراسة نظم المعلومات تمس مجالات معرفية متعددة فمن الصعب الإعتماد على مدخل أو منظور وحيد لتناول وفهم هذه النظم، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين المداخل الآتية لدراسة نظم المعلومات:³

1- المدخل التقني (التكنولوجي): تعرف نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من العناصر المترابطة التي تقوم بجمع

ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والسيطرة والرقابة في المنظمات".

¹ إبراهيم سلطان: مرجع سابق. ص: 03، 02.

² إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزعبي: مرجع سابق. ص: 45، 48.

³ أسسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الحفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011. ص: 41-46.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

2- من وجهة نظر إدارة الأعمال: تعد نظم المعلومات وفق المفهوم الإداري أكثر من مجرد تكنولوجيا بحتة، فالأعمال تستثمر في نظم المعلومات بهدف خلق قيمة وزيادة الربح، ولذا فإن نظم المعلومات تقدم حلول إدارية وتنظيمية للتحديات والتغيرات البيئية، كما أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتحتاج إلى استثمار في النواحي والتغيرات التنظيمية والإدارية لخلق الإبداع أو البعد السلوكي، كما أنها تخلق قيمة من خلال تغير الأعمال والعمليات الإدارية ودعم عملية اتخاذ القرار.

3- المدخل الإجتماعي (الفني): يقضي هذا المدخل بالإهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للأفراد المتعاملين مع تلك النظم، والتقنية المعلوماتية تتطور وفقا للإحتياجات الإنسانية والتنظيمية وليس بمعزل عنها. بعدما تعرفنا على أهم المداخل لدراسة نظم المعلومات إرتأينا تقديم مجموعة من التعاريف المختلفة:

- هناك من يعرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع (أو استرجاع)، تشغيل، تخزين، ونشر المعلومات وذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار والرقابة داخل المؤسسة".¹

من خلال هذا التعريف نجد أن نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات التي تقوم بجمع وتخزين واسترجاع ونشر ومعالجة البيانات من أجل تدعيم عملية صنع القرارات، إلا أنه لم يبين لنا نوعية أو طبيعة هذه المكونات.

- عرف روبرت (Robert Reix) نظام المعلومات على أنه "مجموعة منظمة من الوسائل: المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات التي تسمح بالحصول والمعالجة والتخزين والإيصال للمعلومات (بكل أشكالها: فقرات، صور، صوت...)"².

فهذا التعريف يشير بوضوح إلى نوعية أجزاء ومكونات نظم المعلومات، فهو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية (Hardware) والبرمجيات (Software) للحاسوب في معالجة البيانات، ومن ثم خزن واسترجاع المعلومات، بالإضافة إلى الأفراد الذين يقومون بعملية المعالجة.

ومن ذلك يتضح أن لنظام المعلومات مكونات أو عناصر رئيسية أربعة هي:³

1- الأجهزة (HardWare): حيث يتكون الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية، ووحدات الإدخال، ووحدات الإخراج ووحدات التخزين.

2- البرمجيات (Soft Ware): تشمل قواعد البيانات وبرمجيات النظم التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل: برامج المحاسبة والأجور والتنبؤ... الخ.

¹ نبيل محمد مرسي، التقنيات للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص: 16.

² Robert Reix, *Système d'information et management des organisations*, librairie Vuibert, 2^e édition, 1998.p:66.

³ منذر صلاح: نظم المعلومات الإدارية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981، العدد243. ص: 19-23.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

3- الإجراءات (Procedures): تمكن من الإستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات، حيث تكتب عادة على شكل كتيّب يسمى دليل الإجراءات، والغاية منها هي توحيد أسس العمل وتجنب الأنشطة غير المنظمة.

4- العنصر البشري (Personale): يعد من أهم عناصر نظم المعلومات، لأنه المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى، يتضمن العنصر البشري محللو النظم، المبرمجون، الموظفون للمعلومات وإداريو النظم.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات وخصائصها.

من خلال التطور التاريخي لنظم المعلومات الذي تم عرضه في المطلب السابق تبين لنا أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بأنواع نظم المعلومات، وبناءا على ذلك سوف نقوم من خلال هذا المطلب بعرض لمختلف هذه الأنواع منذ بدايات نظم المعلومات إلى غاية الأنواع المستخدمة حاليا، وذلك حسب عدة معايير، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الخصائص التي تميز نظم المعلومات عن غيرها من الأنظمة.

أولا - أنواع نظم المعلومات:

لقد اعتمد معظم الباحثين في تصنيف نظم المعلومات بالاستناد إلى معيارين:

✓ معيار المستويات الإدارية.

✓ معيار وظائف المنظمة.

إلا أننا ارتأينا التفصيل أكثر في المعيار الأول وهو معيار المستويات الإدارية:

1- نظم معالجة البيانات (Système Traitement des Donnée): يرمز لها بـ: « STD » حيث

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، وتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين وهما:

- رسم حدود المنظمة وبنيتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إليها.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

2- نظم آلية المكاتب (Office Automation Systems): يرمز لها بـ « OAS »، كما تسمى

أيضا نظم معلومات المكاتب (Office information Systems) تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل البيانات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، شبكات الحاسب الشخصي واجتماعات الفيديو.¹

3- نظم التقارير الإدارية (Management Reporting Systems): يرمز لها بـ « MRS »، هناك

من المراجع من يطلق عليها اصطلاحاً نظم المعلومات الإدارية، وتعرف على أنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات للمديرين ذوي الإحتياجات المتشابهة في المنظمة، حيث وبتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير إحتياجات متخذي القرار من معلومات، ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.²

4- نظم دعم القرار (Decision Support Systems): يرمز لها بـ « DSS »، عبارة عن النظام الذي

يزود المدراء في المستوى التكتيكي بالمعلومات الضرورية والحيوية والحديثة من خلال عمليات تفاعلية بين عناصر النظام وعملياته ومصادره من المعلومات حول موضوع معين يحتاجه المدراء من أجل اتخاذ قراراتهم بشكل صائب وفعال من خلال تفاعل خبرة المدير مع الإستجابة السريعة لنظم دعم القرار والتكيف مع حاجة المدراء حول موضوع القرار.

بالإضافة إلى نوع آخر يندرج ضمن نظم دعم القرار وهو نظم دعم القرارات الجماعية (Group

Decision Support Systems)، ويرمز لها بـ: « GDSS »، وهي عبارة عن النظام المصمم تكنولوجياً لمساعدة مجموعة من المدراء الذين يعملون كفريق ويواجهون اتخاذ قرارات بشكل جماعي من أجل اتخاذ قرار فعال بشأن قضايا غير مبرجة أو شبه مبرجة من خلال تزويدهم من نظم دعم القرارات الجماعية بالمعلومات الهامة والضرورية الحيوية والحديثة حول موضوع القرار الناجم عن تفاعل عناصر ومدخلات ومصادر النظام.³

5- نظم دعم الإدارة العليا (Executive Support Systems): يرمز لها بالرمز « ESS »، وهي

تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دوراً ملموساً ومؤثراً عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكيد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

6- النظم الخبيرة (Expert System): تستخدم هذه النظم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات

غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد هذه النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق. ص: 11، 12.

² نفس المرجع السابق. ص: 13.

³ إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزعي: مرجع سابق. ص: 78.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

الإصطناعي، حيث تقوم هذه النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.¹

7- نظم المعلومات الإستراتيجية (*Strategic Information Systems*): يرمز لها بـ: « SIS »،

تعد نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة كما رأيناها سابقا، وارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والذين تسهمان في توليد تهديدات وفرص حقيقية تسهم بدورها في صياغة أهدافها الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة،² حيث ينظر (Jauch & Glueck) إلى نظام المعلومات الإستراتيجية على أنه "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير، وهكذا."³ سنحاول في المبحث الموالي التفصيل أكثر في هذا النوع من النظم باعتباره العنصر المهم في دراستنا هذه.

ثانيا- خصائص نظم المعلومات:

- يجب أن تتوفر في نظام المعلومات خصائص معينة حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وبالتالي يمكن توضيح الملامح الأساسية لنظم المعلومات من خلال خصائصها ليس على سبيل الحصر في النقاط التالية:⁴
- ✓ تعد نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية؛
 - ✓ تعد نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملا؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم إقتصادية تهدف إلى تحقيق منفعة إقتصادية؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من طرفه؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية بمعنى قابليتها للتطبيق والتأكد من صحة نتائجها؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم تتميز بالقدرة الفائقة على التخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ودقة ومن مناطق بعيدة بتكاليف قليلة؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية يمكن تطويرها وتعديلها وتحديثها بحسب احتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها كونها نظم مرنة؛
 - ✓ نظم المعلومات الإدارية تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة واللائقة لحل المشاكل التي تعترض المنظمة؛

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق. ص: 14، 13.

² إبراهيم محمد محمود حتملة، مهزان بن عبد المطلب: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10، أكتوبر 2014. ص: 17.

³ حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005. ص: 19.

⁴ علي مصطفى: نظم المعلومات وإدارة المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، 2006. ص: 170.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

- ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم فرعية تشكل جزءاً من النظام الكلي للمنظمة؛
- ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم تفاعلية بينها وبين المستفيد أي تستجيب لاستخدامات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومة المطلوبة؛
- ✓ نظم المعلومات الإدارية هي نظم معلوماتية لأن موردها الأساسي هو المعلومات والقرارات الصائبة كونها تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنظمة وأنظمة المعلومات تحقق ذلك؛
- ✓ سهولة التطبيق والإستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى خبرة ميدانية أو تدريب كثير؛
- ✓ تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات تكنولوجية حاسوبية آلية؛

المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات ومراحل تصميمه.

أولاً - وظائف نظام المعلومات:

لكي يتمكن نظام المعلومات من الربط بين مختلف أجزائه وبلوغ الأهداف المرجوة منه، لا بد أن يتمتع هذا الأخير بمجموعة من المهام أو الوظائف التي تميزه، ومهما اختلفت أنظمة المعلومات فإنها تتمتع كلها بأربعة وظائف أساسية هي: إدخال البيانات، الحفظ، المعالجة والإتصال:

1- إدخال البيانات « La Saisie »: كل نشاط يتم بموجبه نقل معلومة يستلزم إدخال معطيات أساسية، فمهما كانت أهمية المعطيات الحامة إذا لم تحجز لا يمكن القول بأنها قابلة للإستعمال، وبالتالي فهي ليست جزء من نظام المعلومات، وعملية الحجز ليست بالسهلة إذ أنها تتطلب طرح عدة أسئلة لجعل المعطيات مفيدة لمستعملها، وهذا مرتبط تماماً مع الصيغة الإجمالية لنظام المعلومات الذي نهتم به وإلى ترابط جميع المعلومات التي يحتويها.¹

فبعد التساؤل عن منفعة المعطيات، تشترط عملية الحجز طرح تساؤل ثاني يتعلق بترميز المعطى، بمعنى آخر، كيف يمكن تحويل ما يمكن اعتباره حدث معين إلى إشارة (أو إشارات) قابلة للفهم بفضل الرمز الذي يعرفه هذا من جهة، ويكون هذا الفهم مشترك بالنسبة لجميع المستعملين المهتمين بهذا المعطى من جهة أخرى. بالإضافة إلى هذه التساؤلات، لا بد من الإهتمام بجوانب أخرى تتعلق بما إذا كانت المعطيات موثوقة أم لا، كذلك صحة المعلومات وفائدتها (كأن يتساءل المستعمل عن الوقت الذي تم فيه إدخال المعطيات مقارنة بوقت الإستعمال).

2- الحفظ « Mémorisation »: لا يمكن تصور وجود معطيات داخل نظام المعلومات إلا بحفظها، وهذه ضرورة لا يمكن تفاديها فالمعطيات لا بد أن توجد في مكان يسمح بالعثور عنها بهدف استغلالها، وهذا يشبه عملية تخزين الوثائق في حافظات أو خزانات حتى يتمكن صاحبها من إيجادها فيما بعد.

¹درهمون هلال: المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005. ص: 65-66.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

أما فيما يخص معطيات النظام المعلوماتي فيتم وضعها عادة في سند مغناطيسي، ولتسهيل عملية الحفظ لا بد من الإعتماد على نماذج وترتيبات تمكن من الوصول إلى المعلومة في أقرب وقت ممكن وبالطريقة التي يفهمها الجميع، ولذلك لا بد من إشراك المسير أو المستعمل مع المختص في الإعلام الآلي في وضع هذه النماذج الآلية.

3- المعالجة « Traitement »: لا يمكن التحدث عن نظام معلومات إذا تعذر الوصول إلى المعطيات

وتفعيلها، وتقتضي عملية المعالجة التي يضمنها نظام المعلومات تحقيق ثلاثة مطالب هي:

- إمكانية التوصل إلى المعطيات « L'accès aux données »: ويتوجب هنا أن تسمح قاعدة المعطيات للمسير في التوصل وبصفة إنتقائية إلى المعطيات التي يريد استعمالها.
- إمكانية صياغتها في الشكل المرغوب فيه « La mise en forme »: إما على شكل جداول أو أشكال أو نصوص...إلخ.
- الإستعمال « Manipulation »: إستعمالها بصفة تجعل منها معلومات بقيمة مضافة إزاء مشاكل يتلقاها المسير (القرار، التخطيط، المراقبة، الإتصال،...) وهذا يقتضي القيام بعمليات حسابية مركبة، تحتاج إلى وضع نماذج تسمح باتخاذ القرارات.

4- الإتصال « Communication »: المهمة الرابعة لنظام المعلومات تخص الإتصال، بحيث تكمن مهمته

في تبادل ونقل المعطيات سواء داخل نظام المعلومات أو بين مختلف الوظائف التي يحتويها أو علاقة هذا النظام بالمصادر التي تغذيه بالمعطيات أو كذلك بمستعمليه.

بالفعل فإن الإشكال يقع غالباً في عملية إرسال المعلومة منذ حجزها إلى غاية معالجتها ثم استغلالها، في الإتجاه الذي يصبو سواء من النظام العملياتي إلى نظام القيادة أو العكس، فمن الناحية التكنولوجية تعتمد وظيفة الإتصال هذه على هندسة الأنظمة المعلوماتية والإرسالية التي تسمح بتحقيق هذا الإتصال، ومن هنا جاء مصطلح "الشبكات المحلية" أو "أنظمة التوزيع".¹

إن وظيفة الإتصال في نظام المعلومات لا تقتصر على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل تتعلق بالرقابة على أداء هذا النظام، بحيث لا بد أن يكون الإتصال مزدوجاً في الإتجاهين بين النظم والمستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ويتم استرجاع نتائج ذلك الإتصال إلى النظام للقيام بالمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية للأداء،² ليتم تعديل الإنحرافات عن هذه الأخيرة من أجل أن يوفر النظام مخرجات أكثر ملائمة لاحتياجات المستخدمين.

¹ نفس المرجع السابق. ص: 65-67.

² كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية. مدخل تحليلي، مطابع جامعة الملك سعود، 1977. ص: 49.

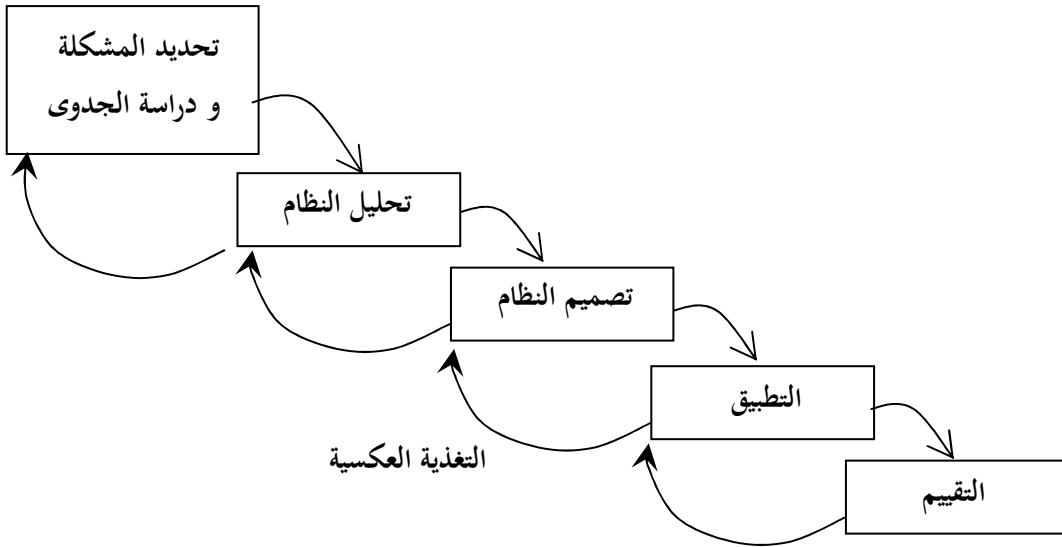
الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

كما يتعلق هذا النشاط أيضا بأمن وسلامة الأجهزة والبرمجيات، لهذا فعلى كل نظام أن يوفر سياسات وإجراءات معينة لحماية النظام من كل أشكال الإستخدام غير الشرعي.¹

ثانياً - مراحل تصميم نظام المعلومات:

قبل أن نعرض مراحل تصميم نظام المعلومات يجب أولاً أن نحدد اتجاهين مختلفين في هذا الجانب، فالجانب الأول قد يكون للمنظمة نظام معلومات غير أنه غير قادر على حل مشكلة معينة، وكما نعلم أن حياة المنظمة مرتبطة بدرجة كبيرة بالتغيير والتطوير لتكييف وضعها مع محيطها الخارجي، ومع أن مخاطر التغيير والتطوير كبيرة إلا أنها لا تعد بأكبر من مخاطر بقاء المنظمة جامدة في محيط متغير، وبالتالي وحسب هذا الإتجاه تلجأ المنظمة إلى تطوير نظام معلوماتها، أما الإتجاه الثاني فإن المنظمة قد لا يكون لديها نظام معلومات فتقوم بتصميم نظام معلومات جديد، وفي كلتا الوجهتين تمر عملية التصميم أو التطوير لنظام المعلومات بمجموعة من المراحل الأساسية والمهمة تتدرج ضمن ما يسمى بدورة حياة النظم التي يمكن تمثيلها بالنموذج التدفقي لـ **Water Fall** كما هو واضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(03): نموذج Water Fall لدورة تطوير حياة النظم



المصدر: إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: مرجع سابق. ص: 213.

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة أو الفرص ودراسة الجدوى.

ليس من الصعب على المؤسسات تحديد المشكلات الكبيرة أو اقتراح الفرص العامة، فالأصعب هو تحديد المشكلات الدقيقة واختيار الفرص الملائمة فعلا والتي من شأنها أن تدفع المنظمة إلى الأمام، حيث تتفاوت المشكلات والفرص في كمها وحجمها وتعقيدها، فهناك مشكلات بسيطة يمكن حلها بسهولة تامة أو بعد جهد بسيط، كما أن هناك مشكلات عميقة جدا لا يمكن حلها إلا بتغيير جذري للنظام القائم وذلك بإيجاد فرص جديدة.

¹ سعد غالب ياسين : تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000. ص: 345.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

وبصفة عامة يمكن لمحلل النظم أن يعرف ويحدد المشكلة من خلال مناقشة المسؤولين عن عمل ودراسة مجموعة من التقارير الخاصة بالعمل والتي يمكن الحصول عليها سواء من :

1- مصادر خارجية عن المنشأة .

2- مصادر داخل المنشأة.

فالتحول نحو النظام الجديد بعد تحديد المشكلات والفرص لا يمكن بناؤه على الإفتراضات والتخمينات فقط بل يعتمد أساسا على وضع خطة عمل إستراتيجية تعرف عادة بدراسة الجدوى.¹

حيث يمكن تعريف دراسة الجدوى بأنها دراسة استشارية يتولاها فريق عمل يتم اختياره من داخل المنظمة و/أو خارجها بهدف دراسة وتحليل نظام المعلومات الحالي وتشخيص المعوقات التي عانى منها وإيجاد الحلول لها و/أو دراسة مدى إمكانية إدخال نظام معلومات جديد في ظل الإمكانيات الإقتصادية والتكنولوجية والعملية المتاحة أو التي يمكن إتاحتها.² وفيما يلي توضيح لهذه الأقسام أو النواحي:

1- الجدوى الإقتصادية: لا تخرج الجدوى الإقتصادية من الناحية النظرية عن تحليل التكلفة والمنفعة فيجب أن

تساوي المنافع المتوقعة على الأقل التكاليف المنتظرة بدقة، فمن المنافع التي يمكن الحصول عليها من النظام.³

وإن ما يميز مشاريع نظم المعلومات في هذا الجانب هو صعوبة قياس منافع النظام، ووضعها في شكل رقمي كي يسهل القيام بالمقارنة الاقتصادية بين منافع وتكاليف النظام الجديد، لذا فمن الطبيعي أنه يتم تقدير منافع وتكاليف النظام في شكل حد أدنى وحد أعلى مع تقدير احتمالات تحقق كل منها ويختار المديرون بين الحدود العليا والدنيا والقيم الوسطى بناء على مدى تفاعلهم أو تشاؤمهم واتجاه كل منهم نحو المخاطرة ومن أمثلة الطرق المستخدمة صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي.⁴

2- الجدوى الفنية: تركز على تحديد المتطلبات الفنية الضرورية لتشغيل النظام المقترح في إطار اعتماد أي من

البدائل، وتمثل هذه المتطلبات بأجهزة الحاسوب والبرمجيات وتقنيات الإتصالات والكوادر الفنية وما شابهها والتي تعد ضرورية لإنجاز عمليات المعالجة في نظام المعلومات.

3- الجدوى العملية (التشغيلية): تهدف إلى التحقق من مدى توفر المتطلبات العملية للنظام المقترح في إطار

كل بديل من البدائل وبخاصة ما يتعلق بتطبيق النظام في الواقع العملي والدعم والإسناد المقدم له إلى جانب إمكانية قبوله من قبل أفراد المنظمة وحالات مقاومة التغيير المتوقعة عند التطبيق.⁵

¹ إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزعبي: مرجع سابق. ص: 213- 215.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر، 2004. ص: 26.

³ أحمد حسين على حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006. ص: 245.

⁴ كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص: 77.

⁵ محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، مرجع سابق. ص: 41.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

المرحلة الثانية: تحليل النظام.

تتضمن مرحلة تحليل النظم حزمة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بتحليل إحتياجات المستخدمين، وتحديد أهداف النظام الجديد و مواصفاته وحدوده والقيود التي يعمل في إطارها، وينتج عن مرحلة تحليل النظم وصف منطقي بمكونات ومتطلبات النظام باختصار، يجري في مرحلة تحليل النظم تحديد مواصفات النظام من حيث مكوناته المادية(الملموسة) ومكوناته البرمجية (غير الملموسة) وأن الخطوة الحيوية في هذه المرحلة هو اختيار المنهجية المناسبة لتحليل إحتياجات المستخدمين من المعلومات .

المرحلة الثالثة: تصميم النظام.

تتكون عملية تصميم النظم من حزمتين رئيسيتين: الأولى تخص التصميم المنطقي والثانية التصميم الطبيعي (المادي) ونقصد بالتصميم المنطقي وضع التصورات والمفاهيم المنطقية للنظام قبل تشكيله وتنفيذه عمليا، أي تكوين صورة منطقية مجردة لمواصفات النظام ومكوناته الفرعية ووظائف كل نظام فرعي قبل تصميمه وبناءه ماديا، بينما تضمن عملية التصميم المادي استكمال أنشطة التصميم المادي للمخرجات والمدخلات والتصميم المادي لقاعدة البيانات من خلال اختبار نظام إدارة قاعدة البيانات المناسب للنظام بالإضافة إلى تصميم عمليات المعالجة واختبار البرامج المستخدمة لهذا الغرض، بالإضافة إلى ما تقدم يقوم محلل ومصمم النظم باستكمال أنشطة تصميم إجراءات المراقبة وحماية موارد النظام .

المرحلة الرابعة: التطبيق.

تضم مرحلة التطبيق مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تبدأ بنشاط وضع خطة التطبيق وتدريب المستخدمين والعاملين في نظام المعلومات إلى استكمال أنشطة البرمجة ونصب الأجهزة وشبكة الحاسوب وتحميل البرامج وتشغيل النظام.¹

فضلا عن ذلك، تتضمن مرحلة التطبيق الأنشطة الخاصة بإعداد الإجراءات التفصيلية وتصميم دليل شامل لها واستكمال إجراءات التغيير الضرورية لعمل نظام المعلومات الجديد، كما أنها تتضمن اختبار نظام المعلومات الجديد حيث يتصل نشاط الاختبار بسلسلة من أنشطة فحص وقياس جودة أداء نظام المعلومات الذي يوضع موضع التنفيذ والتشغيل التجريبي لمعرفة مستوى استجابته لحاجات المستخدمين ويمتد نشاط الإختبار إلى فحص واختبار نظام المعلومات خلال أربعة مستويات هي: إختبار المكونات، إختبار الوظائف، إختبار النظم الفرعية، واختبار الأداء الكلي للنظام، وتستكمل في هذه الفترة كل إجراءات الانتقال إلى نظام المعلومات الجديد.

المرحلة الخامسة: التقييم.

تعتبر مرحلة التقييم قاعدة انطلاق نظام المعلومات للعمل في المنظمة وفق الأهداف المنشودة منذ بداية دورة حياة تطوير النظم، وفي هذه المرحلة تحديدا تنتقل مسؤولية إدارة النظام من فريق التطوير (أو من إدارة المشروع) إلى إدارة

¹ <http://search.tb.ask.com>, 2015/03/05, 23:05.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

النظام التي سوف تتولى بصورة مباشرة مهام التشغيل النهائي والتقييم، حيث يبدأ التشغيل النهائي بعد أن تستكمل كل أنشطة تحليل وتصميم وتحويل واختبار نظام المعلومات الجديد، أما فيما يخص تقييم نظام المعلومات الجديد ففي الواقع توجد أساليب عديدة لتقييم نظم المعلومات بعضها مفيد لأغراض التقييم المباشر والبعض الآخر مفيد لتقييم النظام على المدى الطويل، فالتقييم المباشر قصير الأجل يستند على إجراء مقارنة بين التكاليف الفعلية والمنافع المنظورة كما هو واضح في الجدول التالي :

جدول رقم (01): مقارنة بين التكاليف الفعلية والمنافع المنظورة

التكاليف الفعلية	المنافع المنظورة
تكلفة عتاد النظام	زيادة الإنتاجية
تكلفة برامج النظام	تحسين جودة المنتجات والخدمات
تكلفة عتاد شبكة الحاسوب	تخفيض التكاليف التشغيلية
تكلفة نظم التشغيل وبرامج الشبكة	تخفيض نفقات العمل الإداري
تكلفة تأسيس الأجهزة وصيانتها	تحسين الأداء الكلي للمنظمة
تكلفة تدريب الأفراد	السرعة في حل المشكلات
تكلفة تشغيل الأفراد	الرضا المتزايد للزبائن

المصدر: <http://search.tb.ask.com>, 23:05, 05/03/2015,

أما المنافع أو المزايا غير المنظورة فمن غير المحتمل تحديدها إلا بعد فترة طويلة نسبيا من بدأ تشغيل النظام، ومن المنافع غير المنظورة والتي ينتظر ظهورها وقياسها هي :

1. تطور نوعي في عملية صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الشاملة .
2. تحسين نوعي في القرارات الإستراتيجية .
3. اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة .
4. نجاح تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة .
5. نجاح الإدارة في إعادة هندسة الأعمال .
6. تطبيق فعال للمشروعات وبرامج إدارة المعرفة .
7. إنشاق ثقافة الريادة والابتكار.¹

من خلال هذا المبحث حاولنا التعرف على مصطلح نظام المعلومات بعدما مررنا على مختلف مراحل تطوره للوصول إلى مفهوم محدد وواضح باعتباره النظام الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل المادية والبرمجيات التي تسمح بالحصول والمعالجة والتخزين والإيصال للمعلومات واسترجاعها، بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يقوم بهذه المعالجة،

¹ <http://search.tb.ask.com>, 2015/03/05, 23:05 .

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

كما استخرجنا مختلف الأنواع لنظام المعلومات والتي من بينها نظم المعلومات الإستراتيجية التي سيتم التفصيل فيها أكثر في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: نظرة عامة حول نظم المعلومات الإستراتيجية.

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، كما تعطىها خبرة إستراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي، حيث يعد مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات كما رأينا في المبحث السابق، لذا فنظام المعلومات الإستراتيجي ليس مجرد سلاح حيوي في ترسانة المنظمات فحسب، إنما هو ذلك النظام الذي يسهم في تسهيل مهمة إنجاز العديد من الأدوار الإستراتيجية التي تسهل مهمة إدارة المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما أنه نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يجازي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزيتها للإستجابة السريعة للتغير البيئي.

لهذا ارتأينا في هذا المبحث الإحاطة بكل الجوانب التي تمس نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث مفهومها ومبررات ظهورها، مكوناتها وخصائصها، بالإضافة استخداماتها وأهم أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية ومبررات ظهورها.

أنظمة المعلومات الإستراتيجية كما أشرنا إليها سابقا تساعد المنظمات في الحصول على المسح البيئي لمتغيرات المحيط الخارجي فهي أداة تربط المنظمة بعالمها الخارجي، وعليه فقد أصبحت ميزة إستراتيجية تعزز التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.

أولا - مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نظم المعلومات الإستراتيجية بمفهومها الحديث تعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين كما رأينا من خلال مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات، وبالتالي اعتبر مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة، لهذا نجد عدة اختلافات في تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية والتي نعرضها كما يلي:

▪ عرفها **Charles Wiseman** على أنها: "هي النظم التي تدعم أو تصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال".

▪ وينظر **Jauch & Glueck** إلى نظم المعلومات الإستراتيجية على أنها: "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير".¹

وهي أيضا: "نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي، تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام وتشغيل واتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل

¹ حسن علي الزعي: مرجع سابق. ص: 18

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ولهذا نجد أن استخدام شبكات الإتصال هو جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية".¹

نستنتج من التعريفات السابقة، أن نظم المعلومات الإستراتيجية تتمحور حول نقاط رئيسية منها:

➤ إن نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم محوسبة تستخدم في أي مستوى من مستويات المنظمة المختلفة لدعم استراتيجية المنظمة.

➤ إن هدف نظم المعلومات الإستراتيجية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

➤ تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة من منافسين وعملاء وموردين.²

وعليه ومن خلال ما تم ذكره من التعاريف المختلفة فإن نظم المعلومات الإستراتيجية هي سلاح هجومي إستراتيجي تستطيع منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيرها في نشاطات المنظمة، كما تعد في العصر الحالي موردا إستراتيجيا في مواجهة المنافسة.³

وهذا يقودنا إلى التفرقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم معلومات المستوى الإستراتيجي في النقاط

التالية:

- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تغيير أهداف المنظمة والمنتجات وكذا الخدمات بهدف حصولها على ميزة تنافسية، كما أنها تستخدم في جميع المستويات التنظيمية.

- بينما نظم معلومات المستوى الإستراتيجي تدعم المديرين في مستوى الإدارة العليا وتساعدهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية طويلة المدى.

ثانيا- مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية:

يمكن تشخيص ثلاث تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية وهي:

1- نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية؛ بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها المنظمات في الألفية الأخيرة وهو ما

يطلق عليه بعصر المعلومات، وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يترتب بالجوانب الآتية:

➤ التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنظمة؛

➤ التغير الحاصل في أذواق الزبائن، في أسواق السلع والخدمات المحلية والإقليمية والعالمية؛

➤ التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة؛

➤ تزايد حدة المنافسة وتنوعها، وانفتاح الأسواق المحلية والدولية؛

¹ سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999. ص: 196.

² خالد محمد علي الزبود: مرجع سابق. ص: 12.

³ سليم الحسنية: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 1998. ص: 20.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

➤ ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة؛

2- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات؛ وهذا شيء طبيعي للتطور في نظم المعلومات والتي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

3- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع الإدارة في المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريته في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها، وبعبارة أخرى نشأت لوجود حاجة لمنظمات الأعمال إلى ضرورة امتلاكها نظام معلومات شامل يضم معلومات متكاملة عن مختلف أنشطتها في ظل مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة إذ أنها تعد من أحدث تطبيقات نظام المعلومات المساندة لعمليتي التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة منطقية وعقلانية.¹

المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات الإستراتيجية.

أولاً - مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية:²

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الإستراتيجي واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب، فقد أشار **ROLAND** إلى أن نظام المعلومات الإستراتيجي يتكون من العناصر التالية:

1- النظام الفرعي للتداول والتدخل: تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الإتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية أو مطبوعة.

2- النظام الفرعي للنماذج التحليلية: والذي يعتبر جزءاً متكاملًا ومتربطاً من أجزاء نظام المعلومات الإستراتيجي، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، ويساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي على العديد من المتغيرات والمعاملات، وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم الحاسبية المختلفة، كما يقوم هذا النظام من خلال قاعدة النماذج الإدارية والحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في

¹ بلقيدوم صباح: مرجع سابق. ص: 165، 166.

² شارف عبد القادر: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011. ص: 58، 59.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

تتابع زمني مناسب، ولا شك أن وجود علاقة ارتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل حيث ينخفض الوقت والجهد والتكاليف.

3- النظام الفرعي للبيانات: يتضمن الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع البيانات وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

ثانياً- خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية:

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في:¹

1- إن نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم متكاملة تعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما تعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

2- أن نظم المعلومات الإستراتيجية المتكاملة تحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

3- يشكل الكمبيوتر عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجي.

4- تحتوي نظم المعلومات الإستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقاً لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة.

ثالثاً- متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية:²

لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لابد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.

1- المتطلبات التنظيمية: وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة والتي تريد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والإستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي:

¹ نادية حبيب أيوب: نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، 1996. ص: 125، 124.

² شارف عبد القادر: مرجع سابق. ص: 66، 65.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

- ✚ يجب وجود تخطيط إستراتيجي داخل المنظمة.
- ✚ مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنظمة المعلومات.
- ✚ يجب أن ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المنظمة.
- ✚ أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المنظمة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى.
- ✚ الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المنظمة.
- ✚ يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
- ✚ على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في التطوير.
- ✚ التعاون بين المنظمة ومورديها وعملائها.
- ✚ يجب أن تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
- ✚ أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية في عين الإعتبار.

2- المتطلبات التكنولوجية: وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتشمل:

- ✚ توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.
 - ✚ توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات ومن هذه الأنظمة أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.
 - ✚ يجب توافر قاعدة (أو قواعد) بيانات ضخمة.
 - ✚ توافر شبكات الإتصالات التي تسهل عملية الإتصال للمنظمة داخليا وخارجيا.
 - ✚ قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.
- إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تحتية تكنولوجية سليمة من قواعد البيانات، وشبكات الإتصال، ومكونات مادية وبرمجيات، وأن أي نقص في هذه البنية التحتية يسبب المشكلات، ويعيق هذه المنظمة.

إضافة إلى المتطلبين السابقين هناك متطلبين آخرين هما:¹

- 1- الميزة التنافسية: حيث تمثل الميزة التنافسية الركن الثاني لنظم المعلومات الإستراتيجية إذ أن القدرة على تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها هو معيار فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية وأن الإنخفاض في هذه القدرة يعد مؤشرا نحو ضرورة البدء في التطوير.

¹ أسامة سعيد عبد الصادق: نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة الحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

2- إستراتيجيات المنافسين: إن معلومية الإستراتيجيات التي يتبعها المنافسون أصبحت منهاج غير تقليدي يمكن نظم المعلومات الإستراتيجية على فهمها وتطبيقاتها والإستفادة منها، ويسمى هذا المنهج بالذكاء التنافسي ويسمىها البعض بالإستخبارات التنافسية وبدون هذا المنهج تعاني نظم المعلومات الإستراتيجية من صعوبة بلوغ أهدافها.

إن المتطلبات السابق الإشارة إليها لا تكفي لوحدها لتفعيل نظام المعلومات الإستراتيجي دون توافر الخصائص اللازمة والأساسية لأي نظام معلومات ولعل أهم هذه الخصائص ما يلي:

1- التوقيت المناسب: يمكن تحديد فعالية نظام المعلومات على ضوء قدرته على تقديم المعلومات وقت طلبها، حيث أن ذلك له انعكاساته على قدرة المسؤولين في الإستجابة للأحداث، لذلك فإن قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على التقليل من آثار عدم التأكد.¹

2- شمولية المعلومات المقدمة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات القائم معلومات شاملة تغطي جميع مجالات العمل والنشاط سواء كانت إنتاجية، مالية أو تسويقية... إلخ، وذلك حتى يساعد المديرين على القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

3- درجة التكامل في المعلومات المقدمة: يعتبر التكامل في المعلومات أحد العوامل في تحديد مستوى فعالية نظم المعلومات، ويقصد بالتكامل مستوى العلاقة أو الأثر المتبادل أو الإستجابات المتبادلة بين مجموعة الأنظمة الفرعية والمكونة لنظام المعلومات متجمعة أو منفردة مع بعضها البعض، وتبرز أهمية هذا البعد في أن عنصر التكامل هو الذي يكفل التوافق والإنسجام بين مكونات النظام العام الكلي.

4- نطاق المعلومات (مدى التغطية): حيث يمثل نطاق المعلومات ترجمة لما تتصف به المعلومات التي يحتوي عليها نظام المعلومات القائم مع التركيز والإتساع والبعد الزمني، حيث أن بعض المعلومات قد تكون واسعة النطاق بحيث تغطي مجالات عديدة بينما البعض الآخر يمكن أن يكون محدودا جدا في نطاقه.

5- الملائمة: المعلومات الملائمة هي تلك التي توافقت احتياجات متخذي القرارات أي المعلومات التي تؤثر فعلا في القرار الذي يتخذه المدير، حيث تساعده في اتخاذ القرار السليم.

6- الدقة: والتي يمكن تعريفها على أنها نسبة مجموع المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية، وعدم الدقة قد ينتج عن أخطاء بشرية أو آلية، وتعتبر درجة الدقة العالية للمعلومات الناتجة عن الحاسب الآلي أحد فوائده الأساسية.

7- الإعتمادية: أي نقل الحقائق وعرضها دون تشويه، مما يؤدي إلى اعتماد المستخدم عليها عند اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون خالية من التحيز.

¹ كامل علي متولي عمران: دراسة وتحليل أثر المتغيرات التنظيمية على فعالية نظم المعلومات الإدارية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 37، السنة 28، 1999. ص: 168.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

8- القابلية للقياس الكمي: ويقصد بها إمكانية قياس المعلومات المنقولة عبر قنوات الإتصال، وإمكانية قياس قيمة المعلومات التي حصل عليها مستخدمو المعلومات.¹

رابعا- إستخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية:

تتمثل أهم إستخداماتها فيما يلي:²

1- الربط مع العملاء والموردين: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة وأطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الإتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

2- التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المنظمة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات، وإعادة تنظيم الأدوار فعلى سبيل المثال فإن التسوق هاتفيا لشراء السلع أو الخدمات حتما ينخفض من تكلفة إعداد الطلبات.

3- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تجميع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من شتى النواحي فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بخصائص المنتجات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.

4- نظم معلومات الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة داخل المنظمة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

من خلال تقديمنا لهذا المبحث حاولنا التوضيح أكثر في نوع مهم في دراستنا هذه وهو نظم المعلومات الإستراتيجية التي تعد من أهم الأنظمة في المنظمة، فهي سلاح هجومي إستراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطاتها، كما تعد في العصر الحالي موردا إستراتيجيا في مواجهة المنافسة، كونها تتميز بعدة خصائص مكنت من إستخدامها في عدة مجالات.

المطلب الثالث: تحديات نظم المعلومات الإستراتيجية.

أولا- العوامل الرئيسية لنجاح نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نجاح أي نظام معلوماتي في تحقيق الفوائد المرجوة منه لا بد من توافر عوامل تساعد هذا النظام في تحقيق أهدافه، لذلك فإن نظم المعلومات الإستراتيجية يقوم على عدة عوامل رئيسية تساعد في الوصول إلى أهداف المنظمة والتي من بينها نذكر:³

¹ سعيد محمود عرفة: الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1999. ص: 44.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، مرجع سابق. ص: 23.

³ حسن علي الزغيبي: نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005. ص: 78-81.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

1- التركيز الداخلي والخارجي: التركيز على بيئة المنظمة الخارجية وتطوير علاقاتها بشركائها من مستهلكين وعملاء وموردين ومنافسين على حد سواء، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تركز على العمليات والمسائل الداخلية.

2- إضافة قيمة لا تقليل الكلفة: على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسع الأعمال بتكاليف حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة ومتعارف عليها، وهذا ينسجم مع احتياجات المنظمات لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.

3- إقتسام المنافع: إن اقتسام المنافع المحققة بين المجهزين والعملاء وحتى المنافسين يعني إلتزام بالنجاح وكلفة التحول لإقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة.

4- فهم العملاء وما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة: وذلك عن طريق الفهم الواسع والدقيق لإتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات وكيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج أو الخدمة، والمشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد اتبع هذا المبدأ من قبل (Mckesson) في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى معلومات مستودعات الأدوية بدءاً من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة على التخزين والتي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها. (دور المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)

5- الإبتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا: إن القوة الرئيسية تأتي من الأعمال وليس بالضرورة أن تأخذ من استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، لذلك يجب تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنباً إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية، كما قال عنها (Keen Peter): "إن حالات الفشل في استخدام تكنولوجيا المعلومات غالباً ما تستند إلى التكنولوجيا الكافية بشكل جيد ومن الفهم الواضح للعملاء".

6- إستخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال: هناك العديد من المؤسسات باستخدام المعلومات المجمعة من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية، حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق الملائمة وأكثر أمزجة المنتج ملائمة وذلك عن طريق تحديد واستهداف أدنى العملاء مخاطرة وأكثرهم ربحاً وعلى نحو دقيق جداً لذلك فهي بحاجة لأدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص، زمن ثم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.

ثانياً- الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تؤدي عدداً من الأدوار غير التقليدية، بل هي ذات صبغة إستراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقاً تنافسياً عبر بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية، كما أن ضرورة وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية على وجه الخصوص تنبع من خلال ما ينتظر من منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية والتي لن تتمكن

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقف المنظمة أو تمدها بالمعلومات الإستراتيجية الكافية والتي تعد المغذي الرئيسي والحيوي للقرارات الإستراتيجية، كما تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية:¹

1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المنظمة لأن ترفع مستوى الإبداع مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج وتقديم الخدمات/المنتجات، وفي إيجاد أساليب جديدة لتأدية أنشطة المنظمة، أو في تطوير الخدمات/المنتجات الحالية.

2- تشجيع الابتكار: يساهم الابتكار في العمل إلى تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية أنها تساهم من جانبها في الابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات/المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وأن هذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة ويحافظون على تعاملهم معها، وذلك كونها تتمتع بمزايا جديدة.

3- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية: ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من اجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، وحيث أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين والبيئة المحيطة، فغن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة، والتي تساعدها في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات تسويق الخدمات/المنتجات الجديدة، وهذا يحصل عندما تطور المنظمة نظام معلوماتها الإستراتيجي من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا- فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية:²

تتبع أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية من أهمية هذه النظم ودورها في نجاح المنظمات، وبخاصة في ما يتعلق ببناء الميزتين الإستراتيجية والتنافسية واستثمار الذكاء الإستراتيجي، وتحقيق الريادة الإستراتيجية وهندسة التحالف الإستراتيجي، في الوقت الذي تتصاعد فيه فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية تزداد قدرة الإدارة ليس في المحافظة على مستويات الإدارة الحالية في المنظمة فحسب، وإنما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من توظيف القدرات التنافسية.

وعلى الرغم من رغبة الإدارة المختلفة بتقويم فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية اعتمادا على درجة مساهمته في اتخاذ القرارات، إلا أن القياس مهمة صعبة بسبب تعذر تتبع وقياس الآثار المترتبة على هذا النظام وتعزى الصعوبات إلى:

¹ عيد أحمد أبو بكر: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 23-26 نيسان (إبريل 2012). ص: 617، 618.

² خالد محمد علي الزبيد: مرجع سابق. ص: 20، 19.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

- 1- صعوبة إيجاد الوسيلة أو الصيغة المحددة التي يمكن استخدامها في تقييم درجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة لمستفيد معين أو في اتخاذ قرار إداري معين.
 - 2- وجود عدد كبير من خصائص المعلومات المعتمدة كمؤشرات لقياس الفاعلية وتشابك العلاقات فيما بينها.
 - 3- تعذر تحديد مستويات الأداء الخاصة بكل خاصية من خصائص المعلومات.
 - 4- تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن فاعلية نظام المعلومات وتنوعها على نحو متباين مثل القيمة المدركة والإحساس بالحاجة وقبول النظام.
- ومن بين الأبعاد المستخدمة لقياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية هي كما يلي:
- 1- القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية: وتتعلق بقيمة المعلومات بمقدار ما تؤدي إليه من تخفيض عدم التأكد لدى المستخدم ولها عدة منافع منها:
 - أ/ المنفعة الشكلية: صياغة المعلومات في الصورة التي تتفق مع قدرة المستخدم.
 - ب/ المنفعة الزمنية: توفر المعلومات في وقت الحاجة إليها لاتخاذ قرار مرغوب فيه.
 - ج/ المنفعة المكانية: وتمثل في الحصول على المعلومات في المكان المناسب.
 - د/ المنفعة الحيازية: وتحصل عندما تكون المعلومات في حيازة أفراد متخذي القرار.
 - 2- القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية: وهي القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد إضافتها أو على المعلومات بعد استخدامها وتحديثها، وتعتمد على ثلاث مداخل وهي: إنتفاع المستفيد، النشاط المنجز ومتخذ القرار.
 - 3- الأداء الفردي للموظف: وتشير إلى التغيير الحاصل في سلوك الموظف أثناء تقديمه للخدمة نتيجة تعامله مع نظم المعلومات الإستراتيجية، وهذا يؤدي بدوره إلى تميز متخذ القرار على أقرانه عند اتخاذ القرار الإداري المناسب.
 - 4- الأداء التنظيمي: وهو قدرة المنظمة على التفاعل مع المعلومات المقدمة لتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين منها، ومدى تمتع المنظمة بوجود معلومات ذات خصائص معينة لاتخاذ القرار الإستراتيجي.
 - 5- إستخدام النظام: ويشير إلى قابلية الإستخدام حيث أن خصائص المعلومات الإستراتيجية تنعكس إيجابيا على قدرة المستفيدين على التفاعل مع النظام الإستراتيجي.

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

رابعاً- المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية.

يرى Mason أن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الإستراتيجية المنوطة بها، وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:¹

1- المخاطر المترتبة على تصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية: إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه

من خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاث أنواع من المخاطر هي:

أ/ المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة: حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلاً عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية، وبصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المنظمات المطبقة لهذه النظم.

ب/ المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية بالمنظمة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظم المعلومات الإستراتيجية من قبل أحد المنافسين، إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين مواد وإمكانات أكبر مما لدى المنظمة، مما يؤدي إلى إبطال مفهوم الميزة التي بادرت المنظمة إلى اقتناصها.

ج/ رضا الإدارة عن وظائف نظم المعلومات التقليدية: إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Mason سنة 1991م عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمنظمة، من بين هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبته 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية بنجاح منها خمس حالات فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليس لأسباب تكنولوجية.

2- تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية: إن هناك شكلاً متميزاً حول إمكانية قيام نظم

المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والحفاظة عليها، حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المنظمة، بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع خدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمنظمة أو للغير، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين ما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفف من الإستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

¹أسامة سعيد عبد الصادق : نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001. ص ص: 29، 28.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى أن احتياج الإدارة للمعلومات قائم على دور هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات وترشيد العملية الإدارية، وأن المعلومات هي المدخلات والمخرجات لنظام المعلومات الذي يقوم بجمع، فرز، معالجة، تخزين ونشر المعلومات، وتناولنا النظام باعتباره المفهوم الرئيسي الذي تقوم عليه نظم المعلومات.

كما تعرفنا على نظم المعلومات باعتبارها واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، وكذا أنواع نظم المعلومات التي يمكن أن تتوفر في المنظمة حسب المستويات الإدارية، وأنها تختلف من حيث الفوائد التي تقدمها للمنظمة والبرمجيات المستخدمة، وتطرقنا لمواردها البشرية والمادية والبرمجية، ومختلف وظائفها وأهم المراحل التي يمر بها تصميم نظم المعلومات.

وفي نهاية هذا الفصل حاولنا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية باعتبارها سلاح إستراتيجي للمنظمة، فكان عرض الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية الأساس للانتقال إلى القسم الثاني من الإشكالية وهو: إدارة المعرفة، ومحاولة الإجابة على هذه الإشكالية بإبراز العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تمهيد:

على الرغم من تعدد تسميات العصر الجديد، أين سماه البعض بالعصر الإلكتروني وسماه البعض الآخر بعصر المعلومات أو عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة أو العصر الرقمي، إلا أنها تسميات تشير في مضمونها لشيء واحد تشكل المعرفة جوهرها والقوة المتحركة فيه.

لذا كانت المعرفة ولا تزال المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية مهما كان توجهها ومستواها، ولكنها لم تستثمر استثماراً حقيقياً ولم يلتفت إلى أهميتها الفعلية إلا مع نهايات الألفية السابقة وبدايات الألفية الحالية، حيث تحولت إلى ركن أساسي من أركان الإقتصاد العالمي، الذي تحرر من قيود رأس المال والعمال وأصبح الإعتماد على المعرفة بشكل كلي، إلا أنه وفي وسط هذه التحديات فإن السلاح الوحيد الذي يمكن للمنظمات اللجوء إليه للدفاع عن نفسها هو "إدارة المعرفة" التي تمتلكها، من خلال تحولها إلى منظمة متعلمة وبناء قاعدة المعرفة الخاصة بها، والتشجيع على توليدها ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة.

كما أن التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيرات جذرية في معالجة وتوزيع البيانات، ليس هذا فحسب بل أدت إلى ظهور إقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الأمم تقاس بمقدار ما تنتج من معرفة.

وعليه جاء هذا الفصل والذي تحت عنوان " إدارة المعرفة" متناولا ثلاث مباحث حيث:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
- ❖ المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة المعرفة.
- ❖ المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولا كبيرا وعميقا في مسارها، والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم، وكما كانت المجتمعات والدول المتقدمة توصف بأنها زراعية ثم صناعية فإنها اليوم توصف بأنها مجتمعات المعرفة، وبالتالي من خلال هذا المبحث سنحاول متابعة نشأة وتطور المعرفة والخروج بمفهوم واضح لها، بالإضافة إلى التعرف على بعض من خصائصها ونحوي أنواعها، كما سنتطرق إلى أهم مصادرها وقياسها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة ومفهومها.

أولاً - نشأة وتطور المعرفة:

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل كقوله تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها" (سورة البقرة - الآية 31-)، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري، أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الإهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين، وعبر مراحل تطويرية عديدة:

ففي البداية تزايد الإهتمام بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، ثم بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين.

ثم ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)، إذ تحولت القيادة من الماكينة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكينة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة.

وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد إستراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية، حيث أظهرت بعض الدراسات تناقصا ملحوظا في إعداد العاملين في قطاع الزراعة والصناعة مع دخول مجتمعات عصر المعلومة، مما صاحبه إرتفاع واضح في إعداد العاملين في قطاع المعلومات.

ومن هنا أيقنت منظمات اليوم بأن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة، وهي السلاح التنافسي والمهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها أن تسخر كافة إمكانياتها في سبيل امتلاكها باعتبارها العمود الفقري لكل مواردها وهي المورد الذي لا ينضب.¹

ثانياً - مفهوم المعرفة:

جاء في مقدمة ابن خلدون أن العلم هو الفهم والوعي، وأن الفهم والمعرفة أساسها الملكة²، ويشير ذلك إلى أهمية المعرفة والإرتباط الوثيق بالعلم، والعلم عند العرب هو المعرفة وهو الدراية والفهم²، لذا نجد أن المعرفة مفهوم معقد ومتعدد الجوانب يتطلب الإحاطة به، لذا سنحاول إعطاء بعض المفاهيم للمعرفة:

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009. ص: 52-54.

² أكرم سالم الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012. ص: 44.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

1- التعريف الأول: يرى كل من Harris و Henderson أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.¹

من خلال هذا التعريف يشير الباحثان إلى أن المعرفة تندرج من البيانات إلى المعلومات ثم نتحصل على المعرفة التي تتحول بالتراكم مع الزمن إلى الحكمة التي تمثل أعلى الدرجات.

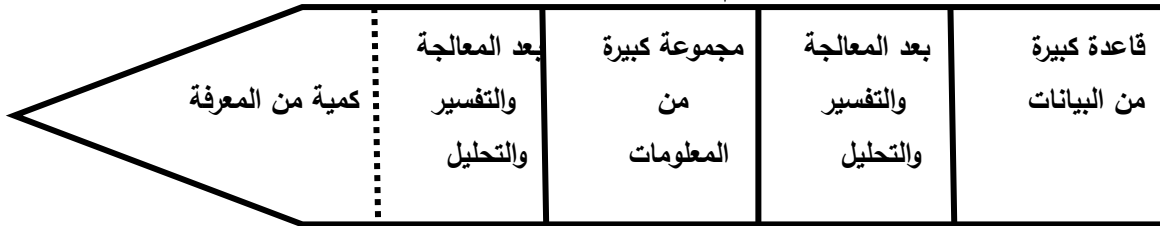
2- التعريف الثاني: تعرف المعرفة كذلك بأنها: "مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارات والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات إلى الحد الذي يمكنه الإفادة منها".²

يشير هذا التعريف على أن المعرفة هي مزيج من مجموعة من المفاهيم كالمعلومات والخبرة والمهارات والحكمة بشكل يسمح بالاستفادة منها وذلك بعد تخزينها.

يمكن أن نتحصل على المعرفة من جراء عملية تحويلية للمعلومات تضم أربع عمليات وذلك ما يوضحه الشكل

التالي:

الشكل رقم (04): كيفية الحصول على المعرفة



المصدر: ميلود التومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، أيام 12، 13 نوفمبر، 2005. ص: 13.

يتضح من هذا الشكل أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة وهي كذلك مجموعة البحوث والدراسات، الخبرات، التكنولوجية، نظم الإدارة، المناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والمنظمات.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها.

أولاً - خصائص المعرفة:

تتسم المعرفة بالعديد من السمات إذا ما اعتبرت سلعة إقتصادية عن غيرها من السلع، بما يلي:³

- 1- المعرفة سلعة غير مادية أي غير ملموسة؛
- 2- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم، الخبرة؛
- 3- المعرفة تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات؛
- 4- توصف المعرفة بأنها تراكمية وغير قابلة للنضوب بمعنى أنها تتجدد وتزداد وتتراكم، أي أنها لا تهتك باستعمالها؛

¹ هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014. ص: 46.

² رجي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. ص: 59.

³ فيلح حسن خلف: إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007. ص: 12.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

5- التوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يؤدي إلى توليد معرفة جديدة تستند إلى المعرفة السابقة التي تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛

6- المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال استخدام التقنيات التي تتيح المعرفة بالإستناد على قواعد المعرفة الإلكترونية والآلية؛

وهناك من يضيف خصائص أخرى إضافة إلى ما سبق، تتمثل في:¹

- أن المعرفة لها القدرة على تخطي المسافات والحدود والإفلات من القيود الضريبية والجمركية خاصة إذا كانت رقمية.
- أن المعرفة متواصلة البقاء أي غير منتهية لا تفنى بالإنتقال من شخص لآخر مما يعني إمكان وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد وبدون مقابل مالي، وكذلك لا يترتب على الاستفادة أحد منها منع الآخرين من الاستفادة منها وبالتالي تعود عوائدها على أطراف المجتمع بصفة عامة.
- أن المنفعة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت معين، والمعرفة إذا اكتنزت ولم تستغل جيدا أصبحت قيمتها مساوية للصفر.

ثانيا- أنواع المعرفة:

لقد كان هناك اختلاف حول أنواع المعرفة حسب التصنيفات التي وضعها مجموعة من الباحثين والتي نذكر من

بينها:

1- تصنيف نوناكا (NONAKA): صنفها إلى نوعين:

أ/ المعرفة الضمنية (الصامتة/الساكنة): وهي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع، وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها، وبناء على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا، ويكون هذا النوع من المعرفة متجذرا في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، بالإضافة إلى المثاليات أو القيم أو العواطف التي تحتوي عليها هذه المثاليات.

وبشكل عام، فإنه قد لا يستطيع الأفراد إيضاح كيفية تسخيرهم للمعرفة التي يمتلكونها من أجل حل بعض المعضلات التي تواجههم، كما يصعب استنساخ أو اجترار أو تفسير أو استبدال معرفة الخبير كونها متجذرة في توليفة الخبرة التي يمتلكها الفرد، لذلك يصعب حفظ أو تصنيف هذا النوع من المعرفة أو التشارك فيه على الرغم من أن المنظمات تعتمد عليه بشدة لضمان قرارات صائبة.

ب/ المعرفة المعلنة (الصريحة/الظاهرة): وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد

¹ أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب: إقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، 2006. ص: 21.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

بسهولة بحيث يمكن توثيقها وتصنيفها وبنها إلى الآخرين، وبالتالي تعد المعرفة الصريحة موردا أساسيا للمنظمة وتزداد ضرورتها كلما اتجهت طبيعة العمل نحو التركيز على المعرفة.¹

وعليه يمكن إيجاد بعض الفروقات بين كل من خصائص المعرفة الصريحة والضمنية والتي يتضمنها الجدول التالي:
جدول رقم (02): مقارنة لخصائص المعرفة الصريحة والضمنية.

خصائص المعرفة الصريحة	خصائص المعرفة المعلنه
القدرة على النشر، الإنتاج، الوصول إليها وإعادة تطبيقها في المنظمات.	القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الإستثنائية والجديدة.
القدرة على التعليم والتدريب	الخبرة، معرفة كيف، معرفة لماذا ورعاية ماذا.
القدرة على تنظيمها، توليفها وترجمة الرؤية إلى رسالة ثم إلى مبادئ توجيهية للتشغيل.	القدرة على التعاون، مشاركة الرؤية ولنقل المعرفة.
نقل المعرفة من خلال السلع، الخدمات والعمليات الموثقة.	التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر على أساس وجهها لوجه.

المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة (في إطار نظم ذكاء الأعمال)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015. ص: 27.

2- تصنيف ميشال زاك (M.ZACK): أشار زاك إلى أنواع أخرى تمثلت في ثلاث مستويات هي:²

أ/ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير إقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية البقاء التنافسي الطويل الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

ب/ **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسي، فمع أن المنظمة تمتلك بصفة عامة نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون الآخرون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من خلال هذا التميز.

ج/ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمات من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، حيث يتوقف هذا النوع من المعرفة على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمات بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

وقد ميز بعض الباحثين والكتاب بين ست أنواع من المعارف هي:³

¹ هيثم علي حجازي : مرجع سابق. ص: 92- 96.

² موسى رحامي : نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 13، 12 نوفمبر، 2005. ص: 14.

³ أكرم سالم الجنابي: مرجع سابق. ص: 53.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- 1- معرفة ماذا Know - What : وتشمل الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة.
- 2- معرفة لماذا Know- Why : وتشير للمعرفة العلمية للمبادئ والقوانين والعقلانية والأسباب والبحوث التطبيقية وتبرير الأعمال.
- 3- معرفة كيف Know-How : وتشير للأفعال المطلوبة إذا وقع حدث معين، والفعل المطلوب لحالة معينة ويخصصها درو (Drew) لعمليات الإبداع، وتعتمد على التجارب الطويلة وهي مطلوبة لبناء الأنظمة الخبيرة.
- 4- معرفة من Know-Who : وتشير إلى من يعرف ماذا وكيف، وإلى أهمية الأفراد والعلاقات الإجتماعية.
- 5- معرفة متى Know-When : المطلوبة لتوقيت الفعل.
- 6- معرفة أين Know-Where : من أين تأتي المدخلات والمخرجات.

كما أشار مجموعة من الباحثين إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة هي:¹

- 1- المعرفة العلمية والمعرفة العملية : وتعني الأولى المعرفة الفكرية أو النظرية ويقصد بالثانية المعرفة التي لها صلة مباشرة بالتطبيق، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد أي تجمع بين المعرفة في جانبها النظري وبين المعرفة في جانبها التطبيقي أي العملي.
 - 2- المعرفة العامة والمعرفة المتخصصة : المعرفة العامة هي المعرفة الشاملة لجوانب ومجالات عديدة، أما المعرفة المتخصصة هي المعرفة التي تركز على مجال أو جانب معين دون غيره أو مجالات وجوانب معينة محدودة.
 - 3- المعرفة الفردية والمعرفة المؤسسية : ترتبط المعرفة الفردية وتحقق بالفرد، أما المعرفة المؤسسية فترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، وهو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى مؤسسات تنظيم عملية توليدها، ويمكن أن تكون غير منظمة وتترك لتتحقق بشكل غير منظم وغير مؤسسي.
- المطلب الثالث: مصادر المعرفة وقياسها:

أولاً - مصادر المعرفة:

المعرفة هي مورد حيوي ولا يأتي من فراغ، بل يتولد من مصادر معينة والتي تمثل المنبع الأساسي لها، وتنقسم إلى قسمين:²

- 1- مصادر داخلية : وهي المصادر التي تنبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها بالآتي:
- أ/ إستراتيجيو المعرفة : هؤلاء مسؤولون عن الإهتمام بمعرفة الأغراض أي الإهتمام بماذا، وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، بحيث توصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها بالسلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى فإستراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص: 26.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي : مرجع سابق. ص: 60-65.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

ب/ مهنيو المعرفة: وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية، وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة.

ج/ عمال المعرفة: هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والإتصال.

2- المصادر الخارجية: تتمثل فيما يلي:

أ/ الزبائن: هم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبون المصدر المتجدد للمعرفة فهو الذي يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، حيث ومع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعا لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

ب/ الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ج/ المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متحذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، لذا تسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة، وبالتالي فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استلاب لمواردها الأكثر حيوية.

د/ الشركاء: وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

ثانيا- قياس المعرفة:

لقد أصبحت المعرفة في وقتنا الحاضر الأصل الجديد ومصدر مهم للثروة والقيمة، وكان أحد أهم التساؤلات الذي نوقش نظريا وعمليا هو كيفية قياس القيمة والفوائد المتعلقة بالجهود المعرفية كونها خلافا للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير المتعارف عليها، بالإضافة إلى وجود مبررات أكدت على ضرورة الإهتمام بإنتاجية العمل المعرفي وضرورة قياسه وهي:

1- التأكيد على المبدأ الإداري المعروف في أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

2- الإستثمار الواسع في مشروعات المعرفة وإدارتها ولاسيما في القرن الحالي والذي يعني وجود حاجة فعلية لقياس وتقييم هذه الإستثمارات ونتاجها.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

3- النقص الواضح في مقاييس أداء العمل المعرفي نظرا لطبيعته غير الملموسة أو الإبداعية والفكرية.

حيث تقاس إنتاجية العمل المعرفي بشكل أساسي على مستويين:

1- المستوى الأول: هو مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل المنظمة ويعبر عنه في تحسين بيئة التعلم التنظيمي.

2- المستوى الثاني: هو مستوى الإنتاجية الخارجية الذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي.

كما طرحت مؤخرا عدة نماذج لقياس العمل المعرفي ويمكن تصنيفها إلى:

1- الطرائق والنماذج الوصفية.

2- مقاييس ونماذج القيمة السوقية.

3- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة.¹

4- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري، حيث يعتبر هذا المدخل بمثابة مدخل كلي للأصول غير الملموسة

للمنظمة ويعتمد أساسا على رصد سوقها ويتخذ مستوى أعلى من الأصول المسجلة في الميزانيات المالية ويعبر عليه أيضا بمقياس النموذج الإسكندنافي؛ إذ تعتبر منشأة Skandia وهي شركة تأمين سويدية أول شركة كبرى

بذلت جهودا معتبرة لقياس الأصول المعرفية، حيث ينطلق هذا النموذج من مكونين أساسيين هما:

- رأس المال المستثمر الذي يمثل تاريخ الشعب وحجم إنجازات الماضي.

- رأس المال المعرفي الذي يعكس مقدار الإستثمارات الكامنة في هيكل الإقتصاد الوطني، والتي تعد مادة للنمو والتطور المستقبلي.

وبعملية الإسقاط على المنظمة، فإن رأس المال المستثمر يمثل تاريخ وإنجازات المنظمة، بينما يعكس رأس

المال المعرفي مقدار الإستثمارات الكامنة داخل المنظمة والتي تعد مادة للنمو والتطور وتحقيق الميزة التنافسية.

ويرتكز النموذج الإسكندنافي على وصف سلسلة القيمة لدى إيدفنسن الذي حدد قيمة السوق للمنظمة

كما يلي:

$$\text{قيمة السوق للمنظمة} = \text{رأس المال الإستثماري} + \text{رأس المال المعرفي}$$

حيث أن: رأس المال المعرفي = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

كما أن: رأس المال الهيكلي = رأس مال الزبون (السوق) + رأس المال التنظيمي (المنظماتي)

رأس المال التنظيمي (المنظماتي) = رأس مال التصنيع + رأس مال التطوير والتحديث

وفيما يلي تعريف لكل عنصر من هذه العناصر كما يلي:

• **رأس المال البشري**: هو مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بـ: المهارات، تراكم الخبرة، الإبداع والإبتكار

ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، وهو غير قابل للملكية من قبل المنشأة.

¹أكرم سالم الجنابي: مرجع سابق. ص ص: 57، 58.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- رأس المال الهيكلي: وهو يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ عنصر رأس المال البشري بعين الاعتبار، إلا أنه يمتلك من قبل المنشأة وبالتالي فهو قابل للتبادل التجاري.
- رأس مال الزبون (السوق): يتضمن مختلف العلاقات المطورة مع جمهور المستهلكين، خاصة المستهلكين المميزين.
- رأس المال التنظيمي: يتضمن الإمكانيات المنتظمة في عتاد الحاسوب والبرمجيات، وقواعد البيانات والهياكل التنظيمية وأي مواد أخرى تساهم في دعم إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها.
- رأس مال التصنيع: ويشمل الأنشطة والبنى التحتية الموظفة في الإبداع والمشاركة ونشر المعرفة، لغرض تعميق إنتاجية الأفراد في مختلف الميادين.
- رأس مال التطوير والتحديث: الذي يعكس الإستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية والشركات الجديدة التي تعد المفتاح للقدرة التنافسية للمنظمة.¹

من خلال هذا المبحث حاولنا الإلمام قدر المستطاع بالجوانب الأساسية الخاصة بالمعرفة بعد أن مرت بسلسلة من التطورات عبر مراحل زمنية والتي اتضح من خلالها أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معاني ومفردات عديدة في زمن أطلق عليه بـ"عصر المعرفة"، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر والمخزنة في الكتب والمراجع، وعلى هذا الأساس فإن المعرفة هي: "الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة"، كما تعرفنا على أنواعها والتي من أهمها المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية المستقاة من مصادر داخلية وأخرى خارجية، وسنحاول في المبحث اللاحق التطرق بنوع من التفصيل في إدارة المعرفة.

¹ طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011. ص ص: 42-44.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة المعرفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورية في بيئة الأعمال ولاسيما بعد اقتراحها بنافذة الأنترنت الأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة، وأن الإقتصاد العالمي أخذ يعتمد على المعرفة بشكل واسع ويتحول نحو اقتصاد المعرفة، فشرركات الأعمال التي كانت تحقق القيمة والميزة التنافسية من عمليات تحويل المواد والأشياء أصبحت تحققها بشكل أعلى من خلال عمليات المعرفة، لذلك فقد تطور مفهوم إدارة المعرفة بصفة مستمرة وتبادل المفكرين من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه وتعدد حقوله ومداخله.

لهذا فإننا سنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة ببعض الجوانب التي تخص إدارة المعرفة من خلال متابعة نشأة وتطور هذا المصطلح وكذا إعطاء مفهوم محدد له، وكذا التعرف على الأهداف التي ترمي إليها إدارة المعرفة وأهم متطلبات تطبيقها بالمنظمات، وفي المطلب الأخير في هذا المبحث سوف نتعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة وكذا مختلف المشكلات التي تعترض تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

أولا - نشأة إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الإقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكانم وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.¹

إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الإهتمام بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" « Knowledge is power » ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.²

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر « Drucker »، بول استراسمان « Strassman » على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.¹

¹ غنيم أحمد محمد: نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004. ص: 04.

² نعيمة حسن جبر رزوقي: رؤيا مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، بحث مقدم في إطار المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2003. ص: 166.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

كما ركز سينج على المنظمة التعليمية كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ بيتر دراكر بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت شركة بي كارد هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بها وبتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.² كما شهدت فترة الثمانينات أيضاً تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي إلى نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة، هندسة المعرفة والنظم القائمة على المعرفة. وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الأنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م، كما شرعت في نشر نتائج عن استفاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994م، ومما هو ملاحظ أن الإهتمام بها أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.³

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:⁴

- 1- متدييات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة.
- 2- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- 3- شهاديات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهاديات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة ومركز تكنولوجيا المعرفة.

ثانياً- مفهوم إدارة المعرفة:

رغم التزايد والإهتمام الذي شهدته إدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين إلا أنه لا يزال هناك جدال حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة والتي يأتي ذكرها كما يلي:

1- التعريف الأول: هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

¹ الثبيتي، جويبر مطر: إدارة المعرفة والإستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2002. ص: 38.

² بوركو عبد الملك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012. ص: 07.

³ برس يورك: إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لوجمان للنشر، القاهرة، 2005. ص: 07.

⁴ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005. ص: 94.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

نستنتج من هذا التعريف أن إدارة المعرفة تنشأ داخل المنظمة من خلال العمل الجماعي لأفرادها وليس كل فرد على حدى.

2- التعريف الثاني: هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والإرتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين.²

يدل هذا التعريف أن إدارة المعرفة هي تجميع للمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعالجتها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز أحسن من الفترات السابقة.

3- التعريف الثالث: هي العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.³

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعرفة الضمنية لدى الفرد إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد في المنظمة بطريقة تعاونية.

4- التعريف الرابع: هي عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.⁴

من خلال هذا التعريف نستنتج أن إدارة المعرفة تمر بعدة مراحل أو عمليات من تجميع وابتكار ثم مشاركة المعرفة من أجل تطبيقها بفاعلية.

5- التعريف الخامس: يعرفها **wick** بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة فهي "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة".

يشير **wick** في هذا التعريف إلى أن المنظمة التي تولد المعارف تكسب ميزة تنافسية من خلال أفرادها ذوي الكفاءات العالية وبهذا يكون لديها صناع للمعرفة واعتبارهم مصدر أساسي للقيمة المضافة.

وفي الأخير نستنتج أنه لا يمكن إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، إلا أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الإستراتيجي بين رأس المال

¹ غسان قاسم داود اللامين أميرة شكر ولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص: 179.

² علي السلمي: إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004. ص: 48.

³ صلاح الدين الكبيسي، حام خضير: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004. ص: 48.

⁴ حجازي هيثم علي: إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005. ص: 29.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

الفكري وتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة، أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة.¹

ثالثاً- أهداف إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:²

- 1- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- 2- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- 3- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- 4- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- 5- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- 6- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- 7- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- 8- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- 9- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- 10- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

المطلب الثاني: محددات إدارة المعرفة:

أولاً- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن أول العمليات لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال، ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي تحملها فيما يلي:

- 1- **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، وبالتالي فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على

¹ وهيبية داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. ص: 169.

² إيمان سعود أبو خضير: تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009. ص: 10.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي.¹

2- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات والإستجابة السريعة للمتغيرات والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع عصر المعرفة.²

3- القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفوقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.³

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها **نظرية فيدلر:** النظرية الظرفية وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.⁴ ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

* القدرة على شرح الرؤية للآخرين.

* أن يكون قدوة لهم.

* أن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة. كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وبذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.

4- تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد تحقيق ضمان كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الإستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي

¹ عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 17.

² البيلاوي حسن، سلامة حسن: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص: 90.

³ المرسى نبيل: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 551.

⁴ Robbins , Stephen, « Essentials of organization behavior » New jersey, Prentice Hall, 2000. P :131.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.¹

ثانيا- مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

في هذا الصدد تواجه إدارة المعرفة العديد من المشكلات والأخطاء أثناء التطبيق تم التوصل إليها من خلال دراسة قاما بها الباحثان (Sutton et Feffer) والتي تتمثل في:²

- 5- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.
- 6- إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
- 7- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
- 8- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
- 9- عدم الإهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- 10- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وأن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة محصلة.
- 11- شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- 12- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والإكتفاء باستلامها دون معالجة، أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
- 13- إحلال التعامل من خلال وسائل الإتصال التقنية الحديثة محل الإتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والإستماع والإقناع.
- 14- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع الفوائد والعوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

¹ صالحه عبد الله عيسان، وجهة ثابت العاني: دور تكنولوجيا المعلومات في غدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان، مجلة البصائر العلمية، العدد1، عمان، 2008. ص:68.

² صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005. ص: 63.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، ولغرض التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة سنحاول إلقاء الضوء على أحد النماذج المقدمة في هذا المجال والتي رأينا أنها شاملة لكافة العمليات وهي:

أولاً - عملية تشخيص المعرفة: أشار الكاتب إلى أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم البحث عن مكان وجودها وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة (الفجوة المعرفية)، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للإستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وقد بين (Zack) أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة، وأضاف أن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

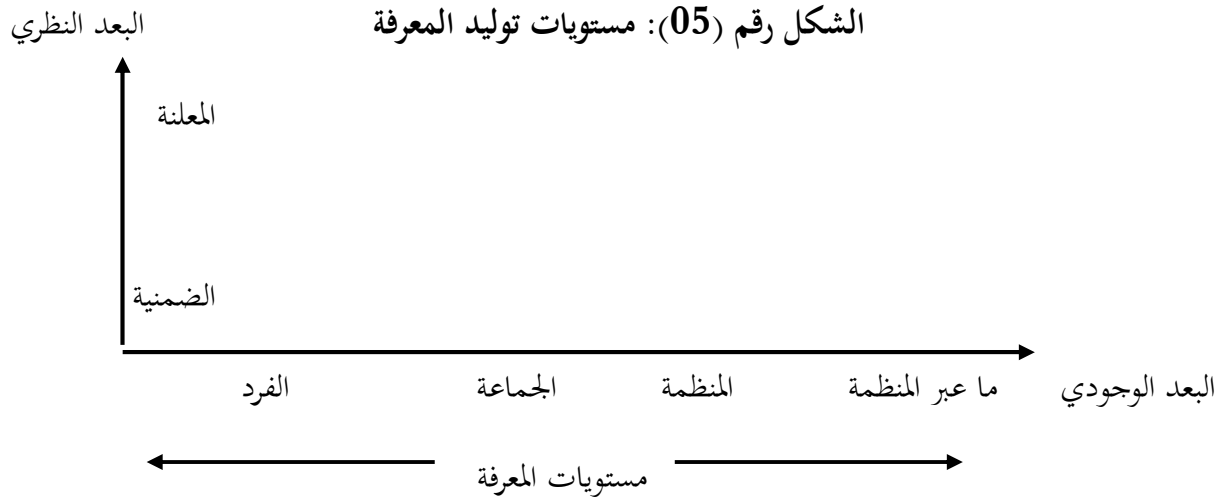
ثانياً - عملية اكتساب المعرفة: قد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والإتصال بين جماعات العمل والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والإقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس وينتج عن ذلك إيداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل الشبكة العالمية وغيرها.¹

ثالثاً - عملية توليد المعرفة: يشير Nonaka و Takeuchi (1995) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد، ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، لذا طرح كل من Nonaka و Takeuchi في مقالتهما نظريتهما الخاصة بتوليد المعرفة، فقد أوضحا أن مفتاح هذه العملية هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة منظمية معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية، وبهذا فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة ومستوى ما عبر المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:²

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: مرجع سابق. ص: 204، 203.

² هيثم علي حجازي: مرجع سابق. ص: 128، 129.

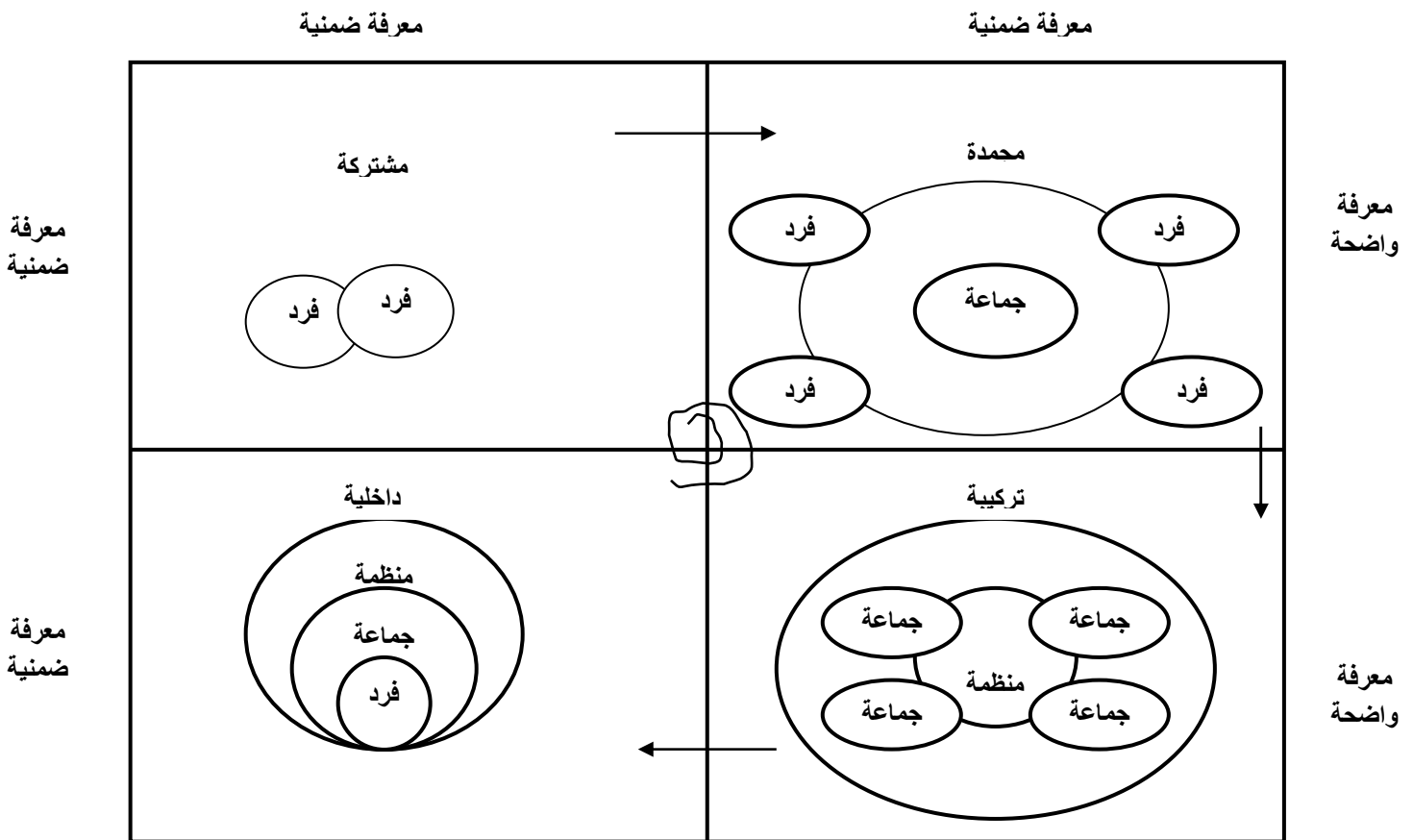
الفصل الثاني: إدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي: مرجع سابق. ص: 129.

من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي أشار إليه Despres et Chauvel وبموجبه يتم توليد المعرفة وعملية إيجادها في المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka.



المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: مرجع سابق. ص: 205.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

أ/ المعرفة المشتركة (التشاركية) « **Socialization** » : وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

ب/ المعرفة الخارجية (المجسدة) « **Externalization** »: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

ج/ المعرفة التركيبية (**Combination**): وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

د/ المعرفة الداخلية (الدمجة) « **Internalization** »: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرات إستراتيجية.

رابعاً- عملية تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها): إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل.¹

خامساً- عملية التشارك في المعرفة: لا عجب إذا قلنا أن الإعتراف بالمعرفة كمورد مهم في المنظمة غداً أمراً ضرورياً ذلك أن أحد العوامل المهمة لتحقيق النجاح لأعمال إدارة المعرفة هو مدى اعتناق التشارك في المعرفة من قبل جميع العاملين في المنظمة الواحدة، إلى جانب توفر مجموعة من الهياكل المساندة كهيكل العلاقات الإجتماعية وهيكل البحث والتنقيب عن المعرفة والتقاطها ونشرها بقصد التشارك فيها، لذلك تعتبر هذه العملية مهمة وأساسية، ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن النقل في المعرفة لأن عملية إنتقال المعرفة داخل المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة، وتعني هذه العملية إيصال المعرفة (المناسبة) إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب) وضمن الشكل (المناسب) وبالتكلفة (المناسبة).

ويشير Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات إما بـ:

1- شكل مقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الإتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، كما تنتقل من خلال الأساليب المكتوبة وبرامج التدريب وإجراءات التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

2- شكل غير مقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.²

سادساً- عملية تطبيق المعرفة: تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، فلا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك أصبحت عملية تطبيق المعرفة أكثر أهمية من

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: مرجع سابق. ص: 205، 206.

² هيثم علي حجازي: مرجع سابق. ص: 141-143.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتشارك إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة المنطقية لذلك بأن تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت.¹

كما رأينا من خلال هذا المبحث فإن تواجد مفهوم المعرفة لوحده في المنظمة لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي، وهذا في إطار يطلق عليه "إدارة المعرفة" التي مرت هي الأخرى بعدة تطورات إلى أن أصبحت بشكلها الحالي حيث تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الإستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة، أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة، ومن هذا التعريف استطعنا معرفة أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة وتمثلت بست عمليات: تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة، والتي سنحاول في المبحث اللاحق إبراز دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة هاته العمليات والذي يمثل محور أو لب هذه الدراسة.

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

لاشك أن نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة هما وجهان لعملة واحدة حيث نلمس في كل مصطلح وجود نوع من التكنولوجيا والتطور المستمر، وهذا ما رأيناه في الفصول والمباحث السابقة، لهذا ارتأينا أن نقوم بدراسة حول إن كانت هناك علاقة أو دور لنظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة وذلك من خلال معرفة العلاقة بين الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى أهم مداخل إدارة المعرفة وكذا أهم استراتيجياتها، بالإضافة إلى التعرف على نظم قواعد المعرفة وطريقة عمل هذه النظم في المنظمة، وفي المطلب الأخير سنعرض دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها.

أولاً - مداخل إدارة المعرفة:²

لقد تناول الباحثون إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس يمكن أن نذكر ثلاثة مداخل أساسية هي:

1- مداخل رأس المال الفكري: يعتبر رواد علم الإدارة المعاصرون رأس مال الفكري إستراتيجية توجيهية بحد ذاته،

وأقوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه لأن المهارات المعرفية من الإدراك والتصور والتخيل والحصول على معلومات لها قيمة، يمكن أن يدفع الزبائن ثمنا للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المميزة وذات الجودة العالية وتحضى برضايتهم، كون ما يقدم إليهم تنفرد به منظمة دون سواها.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: مرجع سابق. ص: 208.

² طه حسين نوي: مرجع سابق. ص ص: 82، 83.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

لقد حددت مسميات عديدة لرأس المال الفكري من قبل الباحثين والكتاب منها: القدرة الفعلية، رأس المال المعرفي، الموجودات المعرفية، الموجودات غير الملموسة... حيث يهدف رأس المال الفكري إلى إظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها، ولكون أهمية رأس المال الفكري تعتبر مصدر للإبتكار والتجديد وإظهار قيمة المنظمة الحقيقية.

2- مدخل نظم المعلومات: إن النجاح الفاعل للمنظمات يتحقق من خلال الإدارة الفاعلة للمعلومات، فالمنظمات لا تواكب التطورات الكبيرة في ميدان المعلومات ونظمها سيكون مصيرها العمل تحت عبء التقليد، حيث اعتبرها بعض الباحثين العمود الفقري للعمليات الإدارية، ومن ثم يمكن القول بأن إدارة المعلومات تعني إدارة المستقبل، واستنادا لما تقدم يتضح أن مدخل نظم المعلومات يساهم بشكل كبير في إبراز دور المعرفة الصريحة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تحتويه من معلومات عن المنافسين وتحركاتهم والسوق والتغيرات البيئية المختلفة.

3- مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة: إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى - أسفل، حيث يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة، ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا على تحويل المعرفة إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما.

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى - أعلى، وفيه يكون التركيز على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم، ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للإستخدام وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

ثانيا- إستراتيجيات إدارة المعرفة:

تختلف إستراتيجيات إدارة المعرفة تبعا لاختلاف وطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، أي أن المنظمة تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، وهذه الإستراتيجيات تتميز عادة بمجموعة من الخصائص تتجسد في:¹

❖ تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.

¹ زلماط مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حال بسونطراك فرع STH-، مذكرة نخرج لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010. ص: 66، 67.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

❖ يجب على إستراتيجية المعرفة أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على الزبائن وشركاء الأعمال.

❖ تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة لذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية لقياس العائد وذلك من خلال تكلفة الإستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

❖ تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة. وبناء على هذه الخصائص فإنه يمكننا التمييز بين ثلاث إستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:

1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: تستعمل هذه الإستراتيجية تدريجياً عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الإهتمام، وتلاءم هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة كونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليل.

2- إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، فاستخدامها يقلل من المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالي بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

المطلب الثاني: نظم قواعد المعرفة وطريقة عملها.

أولاً - نظم قواعد المعرفة:¹

إن نظم قواعد المعرفة تعتبر اليوم من أهم مكونات صناعة تكنولوجيا المعلومات، وهي تقدم دعماً كبيراً في مجال اتخاذ القرار وفي ميادين تطبيقية أخرى لنظم المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن الباحثين اليوم في ميدان نظم المعلومات لا يصنفون هذه النظم ضمن نظم المعلومات الإدارية، بل يعتبرونها بمثابة النظم القاعدية لها ويصطلحون عليها إسم: "نظم قواعد المعرفة"، لأنها تقوم بأكثر من تجميع وتصنيف وتحليل البيانات وعرضها بل تقوم بإضافة شيء جديد هو عملية الإستخلاص وتقديم الخبرة، والإتيان بأعمال هي عادة من اختصاص الإنسان مثل تقديم النصيحة والقيام ببعض الأعمال الحركية (الربوت وغيرها)، وبالتالي فهي تعتبر البديل الأرقى لقواعد البيانات.

إن نظم قواعد المعرفة تعتبر حجر الأساس في أمرين أساسيين هما: الذكاء الإصطناعي والنظم الخبيرة اللذان يعتمدان اعتماداً كلياً على وجود الحاسوب:

¹ طه حسين نوي: مرجع السابق. ص ص: 115-120.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

1- الذكاء الإصطناعي: هو ذكاء من صنع وابتكار الإنسان، يتم الحصول عليه من خلال إعطاء الحاسوب القدرة المبرمجة على أداء بعض الأعمال التي تقتزن غالباً بمفهوم الذكاء البشري، مثل القدرة على التعلم واتخاذ القرارات، حيث يهتم الذكاء الإصطناعي بالعمليات المعرفية الراقية، التي يستخدمها الإنسان في تأدية أعماله الذكية، مثل فهم نص لغوي أو حل مسألة رياضية أو تشخيص حالة مرضية، أو مقارنة عدد من البدائل واختيار أفضلها، وهذا ما جعل برامج الذكاء الإصطناعي تتميز بمجموعة من الخصائص منها:

أ/ تمثيل المعرفة: وهو يعني استخدام المفهوم المعرفي نفسه وليس رموزاً رقمية تمثله، أي التطابق بين العالم الخارجي الذي يحتوي على المعرفة والعمليات الإستدلالية الرمزية التي تجري في الحاسوب.
ب/ التمثيل الرمزي: أي إمكان التعبير عن الأفكار والتصورات والمفاهيم باستخدام لغات برمجة متطورة قريبة جداً من اللغة الطبيعية.

ج/ الإجتهد (الإستكشاف): أي يلجأ إلى طرق إجتهادية غير منهجية في حل المسألة مع إبقاء فرصة الخطأ قائمة، ويستفيد المدير من هذه الخاصية في اتخاذ قراراته غير المبرمجة.

د/ التعامل مع نقصان البيانات: حيث يتميز الذكاء الإصطناعي بقدرته على التعامل مع حالات البيانات الناقصة والمتضاربة، فيساعد على اتخاذ قرارات في مثل هذه الحالات من عدم التأكد ومن عدم الإستقرار، والنتيجة المتوصل إليها غير مؤكدة أي أن المدير يخاطر ويتحمل نتيجة مخاطرته.
هـ/ القدرة على التعلم: وتعتبر هذه أرقى ميزة وهي أن لديه القدرة على التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة، ولكن ليس بالصفة التي تجاري الإنسان، وهذا ما يواجه خبراء الذكاء الإصطناعي اليوم وهي كيف يمكن جعل الحاسوب قادراً على نسيان التفاصيل غير المهمة وتذكر الحقائق المهمة واستخلاص النتيجة منها؟، وهو الشيء الذي يعتبر من مصادر قوة الإنسان.

2- النظم الخبيرة: وتسمى أيضاً بنظم الدعم الذكية، وهي شكل متطور للذكاء الإصطناعي فهي تقلد التفكير عند الإنسان الخبير وتزود متخذ القرار بالإستشارة التي يحصل عليها عادة من إنسان خبير، وبهذا يعتبر النظام الخبير أحد برامج الحاسب الآلي الذي يحتوي على خلاصة خبرات المتخصصين في حل مشكلة ما، ومن بين الخصائص التي تميز النظم الخبيرة ما يلي:

- ✚ توفر قدرات ومهارات الخبير البشري، ولكنها لا تتعدها بأي حال من الأحوال.
- ✚ يحتوي النظام الخبير على الحقائق والقواعد المصاحبة لهذه الحقائق، وعناصر المعرفة الأخرى التي يستخدمها الخبير البشري لحل مشكلة ما.
- ✚ يكون النظام الخبير قادراً على شرح سلوكه وقراراته لمستخدم النظام مثلما يفعل الخبير، حيث يقدم عند الطلب تفسيراً لأسباب توصله إلى نتيجة معينة.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

✚ يعد النظام الخبير نظاماً سهلاً للإستخدام بواسطة غير المتخصصين في الحاسب الآلي، وذلك من خلال إمكانية التعامل مع النظام باللغة الطبيعية.

✚ يعتبر النظام الخبير نظاماً مرناً بحيث يمكن تعديله ليتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة، والتغير في المعرفة المبرمجة للخبير داخل النظام.

ثانياً- طريقة عمل نظم قواعد إدارة المعرفة:¹

تكمن الفكرة الأساسية في عمل نظم قواعد إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة للمشكلات، وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي تم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفة جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

وبناءً على ما تقدم، فإن نظم إدارة المعرفة عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على المعرفة المهمة بالمنظمة، بالإضافة إلى ذلك لا بد أن تقوم المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على مشاركة المعرفة، وأخيراً تطور المنظمة آليات تطوير مشاركة المعرفة فيها لتجنب تراكميتها في غير المكان المناسب.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

كما رأينا في الفصل السابق أن نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم معلومات محوسبة موجودة في مستويات المنظمة المختلفة وتتركز في المستوى الأعلى وتهدف إلى إحداث تغيير في الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة أو في علاقتها مع البيئة، وذلك لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية.

ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة وفرص تحقيقها الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى، تمثلت في الحاجة المستمرة إلى حفز الإبداع وخلق الابتكار وتبادل أفضل الممارسات الإدارية، مما أدى إلى ظهور مصطلح جديد ألا وهو "إدارة المعرفة" والتي حاولنا الإحاطة ببعض جوانبها في المبحث السابق، حيث وفرت هذه الأخيرة فرصاً كثيرة للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي وأصبحت تشكل اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال.

أولاً- علاقة المعلومات بالمعرفة:

لكي يتعمق الفهم أكثر للعلاقة أو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة لا بد من التركيز بداية على الفروقات الجوهرية بين بعض المصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة، الذكاء والحكمة بالرغم من أننا قد أشرنا إلى بعضها في الفصل السابق، إلا أننا نقوم بالتوضيح أكثر ومعرفة العلاقة بين كل من المعلومات والمعرفة على وجه الخصوص، حيث:²

1- البيانات «Data»: هي حقائق على شكل أرقام أو رموز منفصلة قد لا تشكل بالضرورة معنى

بنفسها مثل الأرقام: 30، 50، كم، كلغ،... إلخ.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: مرجع سابق. ص: 209.

² نفس المرجع السابق. ص 220.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

- 2- المعلومات « Information »: هي بيانات تمت معالجتها وجمعها.
- 3- المعرفة « Knowledge »: هي معلومات سياقية عالية المستوى غنية بتفسيرات الأفراد والخبراء، وفي السياق التنظيمي المعرفة يمكن النظر إليها كقواعد العمل للمنظمة ويمكن وجودها في عقول الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية.
- 4- الذكاء: هو القدرة على فهم وتطبيق المعرفة.
- 5- الحكمة: قوة مختلفة ومتميزة مجمعة ومنقحة تولد من الحدس وتعمق من خلال البصيرة النافذة كمتطلبات سابقة لها.

بناءً على هذه المفاهيم فإنه من الصعب الفصل فيما بين المعلومات والمعرفة عموماً إلا أنه هناك صفتان أساسيتان تساعدان في ذلك هما:

- * المعلومات ربما تكون مستقلة عن الشخص بينما المعرفة هي خاصة بالشخص أو هي خصوصية شخصية.
 - * المعرفة هي سياقية لا يمكن تفسيرها أو استخدامها بدون فهم السياق الذي توجد فيه.
- وفي هذا الصدد وبالإشارة إلى رأي بعض الباحثين في علاقة المعلومات والمعرفة نجد أن بعض الباحثين يربط بينهما ويرون أنه ليس هناك فرق بين ما يمكن اعتباره معلومات وبين ما يمكن اعتباره معرفة، ويجادل آخرون أن المعلومات ليست هي المعرفة.

1- أصحاب الرأي الأول: حيث يفترض كل من:

- * كوجل وزاندر (Kogule et Zander, 1992) أن المعلومات هي شكل من أشكال المعرفة.
- * كذلك يقترح ستينمارك (Stenmark, 2001) أن المعلومات والمعرفة يتداخلان ويؤثران بعضهما في بعض، فالمعلومات هي الشيء الظاهر والملموس للوجه غير الملموس من المعادلة الذي يطلق عليه "العقل البشري" وعاء المعرفة الذي تتشكل فيه وتصدر منه المعلومات، ويضيف كذلك أن المعرفة بجميع أنواعها هي ضمنية والمعلومات هي المعرفة الظاهرة (الصریحة) التي تم الإفصاح عنها من عقول الأفراد وبشكل أصبح يمكن من تداولها بين بعضهم البعض، ولذا يصبح من الصعب وصف المعرفة المخزنة في عقول العاملين أو نقلها لأنها تتضمن الدروس والممارسات السابقة في المهارة الفنية، والحكم على الأمور والإحساس بها.

2- أصحاب الرأي الثاني: أما أصحاب هذا الرأي الذين يرون أن المعلومات ليست هي المعرفة فمنهم:

- * تمبل (Temple, 1999) حيث ميز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ويرى أنه بينما يمكن تقنين المعرفة الظاهرة فإنه من الصعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية أو نقلها.
- * كذلك يجادل تورنجيت (Tourngate, 1996) أن مفهوم المعرفة هو أوسع بكثير من المعلومات التي تعتبر بيانات منظمة ويمكن تداولها.¹

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري: أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات - بحوث محكمة منتقاة - (هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2014. ص: 80.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

* ويقترح دافنبورت (Davenport, 1997) أن المعلومات والمعرفة قد تتشابهان في بعض النواحي، لكنهما

تختلفان في نواحي أخرى، ويرى أنه ما يميز المعرفة عن المعلومات والبيانات هو علاقتها بالجانب الإنساني. وتأسيسا على ما تقدم ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" ليمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال منظمات الأعمال الحديثة من حيث الإهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتفاعل الرئيسي مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها، حيث تبين أن أفضل النتائج بالمنظمة لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الإنسان الذي يتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات.¹

ثانيا- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

لا شك أن نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة تربطهما علاقة نظرا لوجود علاقة وطيدة بين المعلومات والمعرفة كما رأينا آنفا، حيث تساعد البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة على تسيير إدارة المعرفة، ورغم تطوير تقنيات ونظم معلومات معينة تهدف إلى متابعة إدارة المعرفة بشكل مباشر، إلا أن البنية التحتية الشاملة لتقنية المعلومات في المنظمة والتي تم تطويرها لتلبية احتياجات المنظمة من نظم المعلومات تسهل هي الأخرى إدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتقنية المعلومات معالجة البيانات وحفظها وتقنيات نظم الإتصال، كما تشتمل على سلسلة متكاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي من بينها وأهمها في دراستنا هذه نظم المعلومات الإستراتيجية ومن بين الطرق التي تتبعها هذه النظم في إدارة المعرفة تؤخذ من أربع جوانب مهمة هي:

- 1- الوصول: ويعني الوصول إلى المعلومات بإمكانية وكفاءة وصول الموظفين إلى المعلومات.
- 2- العمق: فهو على العكس من ذلك، حيث يركز على تفاصيل المعلومات وحجمها التي تمكن توصيلها بفاعلية عبر وسط معين.
- 3- الوفرة: وتعتمد وفرة وسط ما في قدرته على توفير إشارات متعددة مثل: لغة الجسد، تعبيرات الوجه ونبرة الصوت، أي استخدام اللغة الطبيعية في نقل الأشياء الدقيقة.
- 4- التجميع: يتيح تجميع كميات كبيرة من المعلومات المستقاة من مصادر متعددة البحث في البيانات وحفظها، كما يتيح عملية الدمج بين معلومات متنوعة مجمعة من عدة مصادر للخروج برؤى جديدة.²

وخلاصة القول أن القدرات الأربع الخاصة بتقنية نظم المعلومات هي بمثابة أداة لتمكين إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة العامة أو عبر تسهيل عمليات إدارة المعرفة، ويأتي شرحها بالتفصيل بتتبع دور كل بعد من أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة وبالضبط في كل عملية من عملياتها:

¹ المرجع نفسه. ص: 82،81.

² إرما بيسرا فرنانديز، راجيف سايبورال: إدارة المعرفة (النظم والعمليات)، ترجمة: محمد شحاته وهي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014. ص: 80،79.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

1- دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة:

لقد أشرنا سابقا إلى أن الكفاءة التشغيلية هي تادية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، ولكي تضمن المنظمة هذا الدور الإستراتيجي كان لابد عليها أن تساهم في ابتكار طرق جديدة لتحسين أداءها من خلال دعم إدارة المعرفة لتوليد معارف جديدة وتخزينها ونقلها إلى باقي المستويات وتطبيقها وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية، هذا ما جعل هناك حلقة دائرية بين الكفاءة التشغيلية وإدارة المعرفة أي أن كل عنصر يساهم في العنصر الآخر بشكل فعال.

2- دور تشجيع الإبتكار في إدارة المعرفة:

يساعد تشجيع الإبتكار في المنظمة إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتحسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، وهذا ما يجسد الدور المهم والفعال لتشجيع الإبتكار في تفعيل نشاطات أو عمليات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة العليا عليه في توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى إكتساب المعرفة، تخزينها ونقلها إلى الآخرين وتوثيقها لاستعمالها كسلاح تنافسي، كما يعمل تشجيع الإبتكار على مساعدة المنظمة في امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد الوصول إليه لتساير التطورات التقنية من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة، كما يمكن أن تساعد إدارة المعرفة على تشجيع الإبتكار من خلال البحث عن ابتكارات جديدة.¹ كما تقود إدارة المعرفة أيضا إلى تحقيق الإبداع والإبتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

3- دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة:

من أهمية كبيرة في التخزين والإسترجاع كقواعد البيانات التي تقوم المنظمة ببناءها من خلال جمع البيانات المختلفة من البيئة المحيطة بها باستمرار، وهذا ما يساهم في تسهيل إدارة المعرفة وبالتحديد عملياتها، حيث تساعد بناء موارد المعلومات في تخزين المعارف التي لدى الأفراد وهذا ما يعني أنه يمكن نقلها إلى أفراد آخرين من خلال استعمال هذه الموارد وهذا ما يجعل هؤلاء الأفراد لهم القدرة على توليد معارف جديدة، وبالتالي تضمن التطبيق الفعال لها.

4- دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة:

تساعد المتطلبات التكنولوجية بإمكاناتها المتعددة من برمجيات حديثة وشبكات الإتصال ومحازن ومناجم البيانات وغيرها في التسريع في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، كما أنها توفر المادة الأولية الضرورية لبناء المعارف جعل الكثير يعتقد بأن فهم إدارة المعرفة يرتبط حتما بمدى الإدراك والوعي بطبيعة الوسائل والأدوات ذات الطابع التقني الواجب استخدامها في جميع تعاملاتنا مع المعارف، ومن هذا المنطلق يعتقد Groff Joned بأنها: "مجموعة الأدوات والتقنيات والإستراتيجيات اللازمة للإحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها

¹ تيقاوي العزي: أثر إدارة المعرفة في الإبتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الإتصالات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

وتقاسمها مع الآخرين"، وفي نفس السياق يؤكد Wick بأنها: "استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة"، ومما سبق يمكن القول بأن تجسيد إدارة المعرفة يقتضي الإستعانة بمختلف الأساليب والأدوات التقنية التي توفرها المتطلبات التكنولوجية، خاصة في بعض الجوانب المعقدة والغامضة التي تتطلب السرعة والدقة في معالجتها.¹

¹ بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة-،مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، الجزائر. ص ص: 55،56.

خلاصة الفصل:

من خلال تقديمنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن المعرفة أصبحت المورد الأساسي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة وضمان النقلة النوعية لها من عصر الزراعة والصناعة إلى عصر المعلومات والإقتصاد المعرفي في ظل التطور التكنولوجي السريع، وهذا ما جعل أغلب المنظمات تولي اهتمام واسع بالمعرفة وجعلت لها إدارة خاصة بها تمر بعدة عمليات من تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين ومن ثم مشاركتها ونقلها للآخرين لضمان التطبيق الجيد والفعال لها، وقد لعبت نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة دوراً كبيراً في الوصول إلى إدارة للمعرفة تمكن المنظمة من المحافظة على معارفها لتحقيق ميزة تنافسية.

ولمعرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- باعتبارها من المنظمات التي دخلت في مجال المنافسة بعد رفع الدولة الإحتكار عليها، واهتمامها بتقديم خدمات تواكب التطورات الحاصلة ووزعها في الإقتصاد الجزائري، وهذا ما سنحاول التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دور نظم المعلومات الإستراتيجية

في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

-بسكرة-

للجنة المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة

للجنة المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

للجنة المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

تمهيد:

بعد معالجتنا لإشكالية البحث في الجزء النظري سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية إبراز دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة، وقد وقع اختيارنا على مديرية اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - بحكم أنها تنتمي إلى أهم القطاعات مساهمة في الدخل القومي الجزائري، وباعتبارها عينة من المؤسسات الجزائرية التي نص القانون بإنهاء الإحتكار على نشاطاتها حيث أثرت هذه التغيرات التي اعتمدها الدولة على أدائها وتنافسيتها بانفصالها عن بريد الجزائر وأصبح لها نشاطها الخاص بها.

لهذا سنحاول من خلال الفصل الثالث والذي تحت عنوان " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -" متناولا ثلاث مباحث حيث:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة.

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة.

يعد قطاع الإتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للإقتصاد في جميع دول العالم، وقد أدركت الحكومة الجزائرية مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع من خلال سن قانون جديد في شهر أوت سنة 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات متمثلة في مديرية "إتصالات الجزائر"، وبالتالي سنحاول في هذا المبحث التطرق لنشأة وتطور مديرية إتصالات الجزائر والمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-، وكذا الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية إتصالات الجزائر وتعريفها.

أولاً - نشأة وتطور مديرية إتصالات الجزائر:¹

في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى إلى أن أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

1- قانون 2000/03 وميلاد إتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في: 05 أوت 2000

عن استقلالية البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر.

2- الإنتلاقة الرسمية لإتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من

جانفي 2003م لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم تسوده المنافسة القوية والبقاء فيها للأقوى والأجدر.

ثانياً- تعريف مديرية اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي قدر ب: 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم: 11 ماي 2002 تحت رقم: 02B 0018083 مقسمة إلى 200000 مساهم موزعة على 10 ملايين سهم مسجلة ومحركة ومسددة بكل خصوصياتها التي تثبت حقوق الملكية، مسيرة وموجهة بمجلس إدارة مكون من رئيس مجلس إدارة وثلاث أشخاص معينين من أجل مهام المراقبة، وسبعة أشخاص من أجل

¹ <http://www.algeriatelecom.dz>, 15/05/2016 , 09.33.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

مجلس النواب العام، حيث أخذت بتسمية إتصالات الجزائر نسبة إلى الأعمال التي تمارسها، ويقع مقرها المركزي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم: 05 الديار الخمسة - المحمدية، وقد كان شعارها كما يلي:
الشكل رقم (07): شعار مديرية إتصالات الجزائر



المصدر: <http://www.algeriatelecom.dz>, 15/05/2016, 09:33

المطلب الثاني: أهدافها، نشاطاتها، فروعها وهيكلها.¹

أولاً - أهداف ونشاطات المديرية:

1- أهدافها: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية سمحت ببقائها في

الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر تمثلت في:

* الجودة * الفعالية * نوعية الخدمات.

2 - نشاطاتها: تتمحور نشاطات المديرية حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- إستمرار تطوير تسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

ثانياً - فروعها وهيكلها:

1- فروعها: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال

الإتصالات، فقد تم إنشاء الفروع التالية:

¹ <http://www.algeriatelecom.dz>, 15/05/2016 , 09.33.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

- فرع "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
 - فرع "جواب" للإنترنت: مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... إلخ) مربوطة حاليا بشبكة الإنترنت عن طريق شبكة "جواب".
 - فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.
- 2- هيكلها: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر كذلك من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد على منطق الشمولية لإيصال منتوجها إلى أبعد نقطة في الجزائر، حيث تتكون من مديرية عامة مقرها العاصمة، و12 مديرية إقليمية هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، أين تم تقسيمها حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد في 48 ولاية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، والخريطة التالية تبين التوزيع الشامل لمديرية اتصالات الجزائر عبر الوطن.

الشكل رقم (08): هيكل مديرية اتصالات الجزائر



المصدر: <http://www.algeriatelecom.dz>, 15/05/2016, 09:33

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

المطلب الثالث: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

أولاً- نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة:-

كما رأينا في المطلب السابق أن مديرية اتصالات الجزائر لديها فروع ولائية على كامل التراب الوطني، والمديرية العملية لفرع بسكرة هي أحد فروعها وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي تابعة جهويا لولاية باتنة، وتسهر على تسيير فروعها المتواجدة عبر الولاية وعددها 16 فرعاً، ويقدر عدد عمالها العاملين بالمديرية وفروعها 352 عامل، من بينهم: (01) إطار سامي، (130) إطار، (61) عون متحكم، (161) عون تنفيذ.

تتم عملية التوظيف والإستقطاب بالمديرية على أساس المسابقة، كما أن عملية التدريب تشمل كل العاملين في جميع التخصصات سواء داخل المديرية أو في مدارس التكوين الخاصة على حسب نوع التدريب، في حين يتم تحفيز العاملين عن طريق المردودية فقط والتي تكون سنويا لجميع العاملين أما الإطارات فيتم المحافظة عليهم بإعطائهم منحة المسؤولية.¹

ثانياً- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة:-

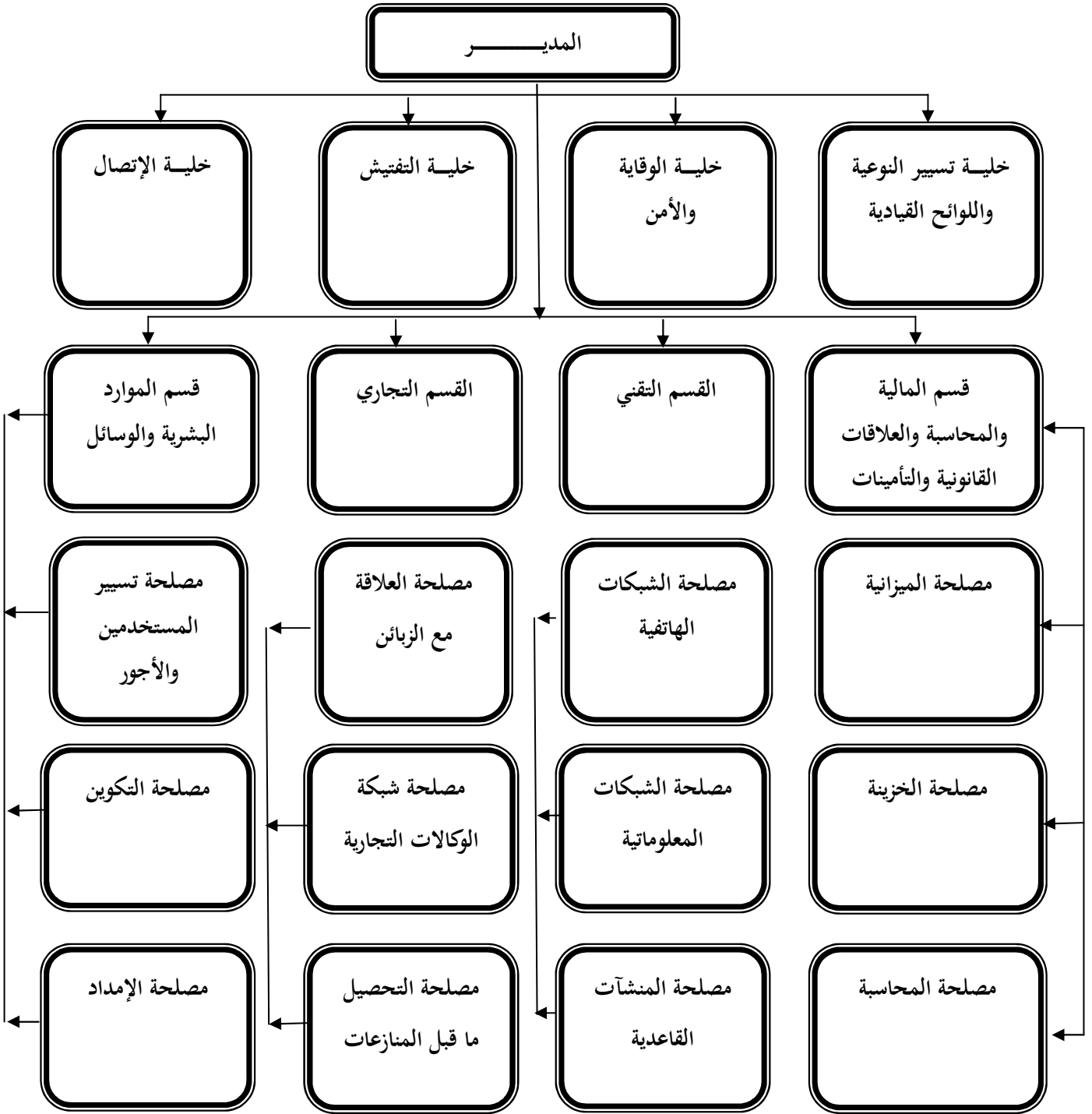
تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - بمثابة وحدة عملية تابعة جهويا إلى ولاية باتنة، حيث يتم الإتصال بين المديرية العامة والوحدات العملية بواسطة المديريات الجهوية التي تلعب دور الوسيط للقرارات النازلة والتقارير الصاعدة، ذلك أن القرارات الإستراتيجية تؤخذ على مستوى المديرية العامة لترجم إلى سياسات وبرامج للتنفيذ على مستوى الوحدات العملية، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-.

¹ وثائق مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-



المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

من خلال هذا البحث حاولنا الإلمام قدر المستطاع بما توفر لدينا من وثائق ومعلومات حول مديرية اتصالات الجزائر منذ إنهاء الدولة الإحتكار عليها إلى أن أصبحت مستقلة بذاتها وتعرفنا على مديرياتها الجهوية ، وبالأخص المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - باعتبارها محور دراستنا هذه، وسنتطرق في المباحث الموالية إلى معرفة دور نظم

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمديرية وكذا المعلومات المتحصل عليها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

إن الحصول على البيانات يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البحوث العلمية، وتجمع هذه البيانات بتطبيق أدوات القياس المختلفة ومن بين هذه الأدوات والتي اخترناها لتكون الدعم الأساسي في دراستنا هي الإستبيان الذي يعد من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات البحثية لتجيب عن مختلف التساؤلات المطروحة، كما يعتبر برنامج SPSS البرنامج الإحصائي الأمثل لمعالجة هذه البيانات.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام قدر المستطاع بمجثيات هذه الدراسة للإجابة على إشكالية البحث بالمديرية محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق لحدود وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى التعرف على أداة التحليل الإحصائي المستخدمة للتحليل والتفسير.

المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة.

أولاً - حدود الدراسة: شملت دراستنا على الحدود التالية:

❖ **من حيث بعد الموضوع:** يشمل موضوع دراستنا على معرفة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- وبالأخص على مستوى كل عملية من عمليات إدارة المعرفة بالمديرية.

❖ **من حيث البعد المكاني:** تم اختيار عينة من الإطارات الكفؤة الموجودة على مستوى مديرية اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- نظرا لكون الموضوع يتعلق بالمستوى الإستراتيجي.

❖ **من حيث البعد الزمني:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية: 2016/2015.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من جميع الإداريين والإطارات الكفؤة والمستخدمين لنظم المعلومات الإستراتيجية بالمديرية حيث بلغ عددهم: (60) استمارة، وكان عدد الإستمارات المسترجعة (52) والصالحة للتحليل هو (42) إستمارة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها.

أولاً - أدوات الدراسة: سنعمد في دراستنا هذه على أداة الإستبيان كمصدر لجمع البيانات.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

1- تعريف الإستبيان: هو قائمة من الأسئلة تهدف إلى دراسة فئة معينة، وهو من أكثر أدوات البحث شيوعا، ويسمى أيضا: إستقصاء، إستفتاء، إستطلاع آراء.¹

2- مراحل إعداده: يمر الإستبيان في إعداده بعدة مراحل وهي:

أ/ تصميم إستمارة الإستبيان: من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الإستمارة بطريقة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الإستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، ويحتوي على جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للموظفين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، وتمثلت هذه البيانات في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمؤسسة، مدة الخدمة بالمنصب.

الجزء الثاني: يتضمن نموذج الدراسة الذي تطرقنا له في المقدمة العامة وهو يحتوي على (39) سؤالاً تم صياغتها باللغة العربية موزعة على محورين:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل (نظم المعلومات الإستراتيجية) وأبعاده الأربعة المشتملة على (16)

عبارة تمثلت في:

➤ بعد الكفاءة التشغيلية يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد تشجيع الإبتكار يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد بناء موارد المعلومات يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد المتطلبات التكنولوجية يتكون من 4 عبارات.

♦ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع (إدارة المعرفة) وأبعاده الستة المشتملة على (23) عبارة المتمثلة في:

➤ بعد عملية تشخيص المعرفة يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد عملية إكتساب المعرفة يتكون من 3 عبارات.

➤ بعد عملية توليد المعرفة يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد عملية تخزين المعرفة يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد عملية تشارك المعرفة يتكون من 4 عبارات.

➤ بعد عملية تطبيق المعرفة يتكون من 4 عبارات.

المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة بالمديرية وفق الجدول التالي:

¹ وليد عبد الرحمان خالد الفراء: تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص: 05.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

جدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ب/ **تفريغ البيانات:** قمنا من خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الإستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم إعدادها بالإعتماد على برنامج Exel 2007 ، وهذا بعد استبعاد الإستمارات الملغاة والمقدرة بـ: (10) إستمارات، حيث تم تفريغ الإجابات من الإستمارات المسترجعة والمقدرة بـ: (42) إستمارة.

ثانيا- صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة: تكون أداة القياس صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، ويرى البعض أن صدق الأداة يكمن في خلوها من أخطاء القياس الشائعة، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة وعرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين في مجال التسيير لإبداء رأيهم فيها، من حيث عدد العبارات شموليتها وتناسب محتواها مع الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى وقد تم التأكد من صدق الإستبيان ظاهريا والأخذ بأرائهم بالتعديل.

2- ثبات أداة الدراسة: ثبات أداة الدراسة يعني ثبات الإستبيان واستقرار نتائجه وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على الأفراد المستجوبين عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبيان الدراسة بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Craonbach) ، حيث تم استخراجها لكل من المتغير التابع والمستقل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغير المستقل والتابع.

محوار الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
نظم المعلومات الإستراتيجية	16	0.944	0.891
إدارة المعرفة	23	0.943	0.889
المجموع الكلي	39	0.963	0.927

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.944-0.943) لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراتها (0.963)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، والاستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع وبذلك تم التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي.

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة التي جمعت من الإستبيان باستخدام برنامج (SPSS.V20) الذي هو عبارة عن برنامج للتحليل الإحصائي وهو اختصار لعبارة « Statistical Package For The Social Sciences » وتعني بالعربية "المجموعة الإحصائية للعلوم الإجتماعية" حيث يسهل لنا هذا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.¹ كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي: من أجل وصف عينة البحث وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً- تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية

ثالثاً- معامل الارتباط سيرمان : لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع).

رابعاً- معامل الثبات "ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.

من خلال هذا المبحث حاولنا تهيئة الأرضية المناسبة ووضع إطار منهجي متكامل لما سنقوم به في المبحث الموالي، حيث تعرفنا على الأداة المستخدمة ألا وهي الإستبيان وكيفية صياغته بالإضافة إلى التعريف بكل أسلوب إحصائي سيتم استخدامه من أجل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

سنحاول من خلال هذا المبحث إظهار خصائص العينة المدروسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على برنامج SPSS، بالإضافة إلى تحليل محاور الإستبيان، وكذا عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة وذلك للإجابة على إشكالية وتساؤلات البحث.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

أولاً - خصائص العينة: تتميز هذه العينة بالخصائص التالية والتي تمثلها في الجدول التالي:

جدول رقم (05): الخصائص العامة لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	45.2
	أنثى	23	54.8
	المجموع	42	100

¹ نفس المرجع السابق. ص:8

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

33.3	14	أقل من 29 سنة	العمر
38.1	16	من 30 إلى 39 سنة	
23.8	10	من 40 إلى 49 سنة	
4.8	2	50 سنة فأكثر	
100	42	المجموع	
19.0	8	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
40.5	17	ليسانس	
31.0	13	مهندس	
9.5	4	ماجستير فأكثر	
100	42	المجموع	
42.9	18	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة بالمؤسسة
31.0	13	من 5 إلى 10 سنوات	
14.3	6	من 11 إلى 15 سنة	
11.9	5	16 سنة فأكثر	
100	42	المجموع	
47.6	20	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة بالمنصب
26.2	11	من 5 إلى 10 سنوات	
9.5	4	من 11 إلى 15 سنة	
16.7	7	16 سنة فأكثر	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

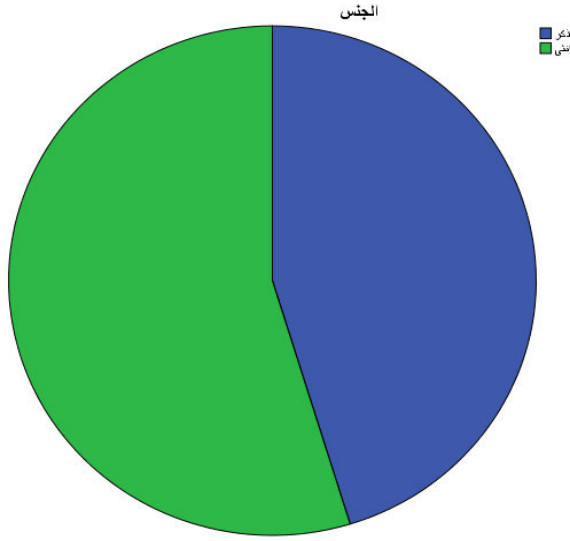
1- الجنس: يتضح من الجدول أن العينة يغلب عليها الطابع الأنثوي حيث بلغ عددهم (23) بنسبة (54.8%)

في حين الذكور عددهم (19) بنسبة (45.2%)، والتي تم تمثيلها بالدائرة النسبية التالية:

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لخاصية الجنس بالدائرة النسبية.

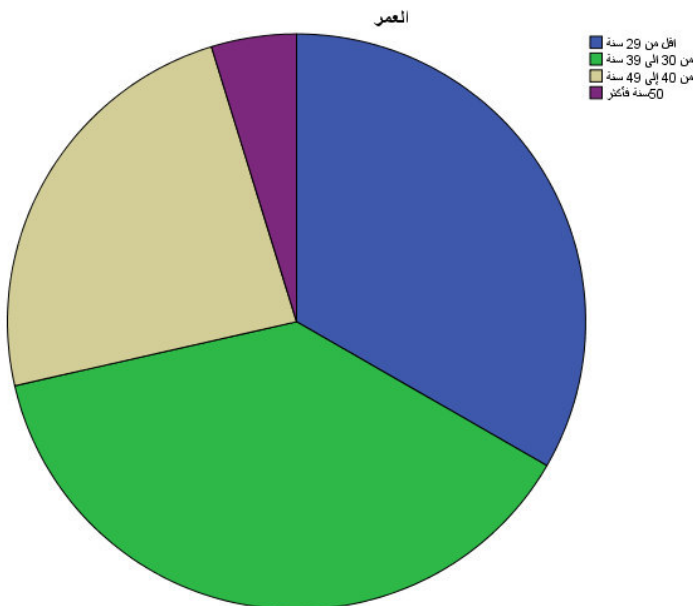


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

2-العمر: نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة هم الأكبر

نسبة والتي قدرت بـ: (38.1%) تليها الفئة العمرية الأقل من 29 سنة بنسبة (33.3%)، ثم الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة (23.8%) أما الفئة العمرية القليلة هي الأكثر من 50 سنة بنسبة (4.8%)، وهذا يدل أن الأفراد العاملين بالمديرية اغلبيهم شباب وهذا ما يساعد على توليد المعارف من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة، ويمكن تمثيل هذه البيانات بالدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لخاصية العمر بالدائرة النسبية.



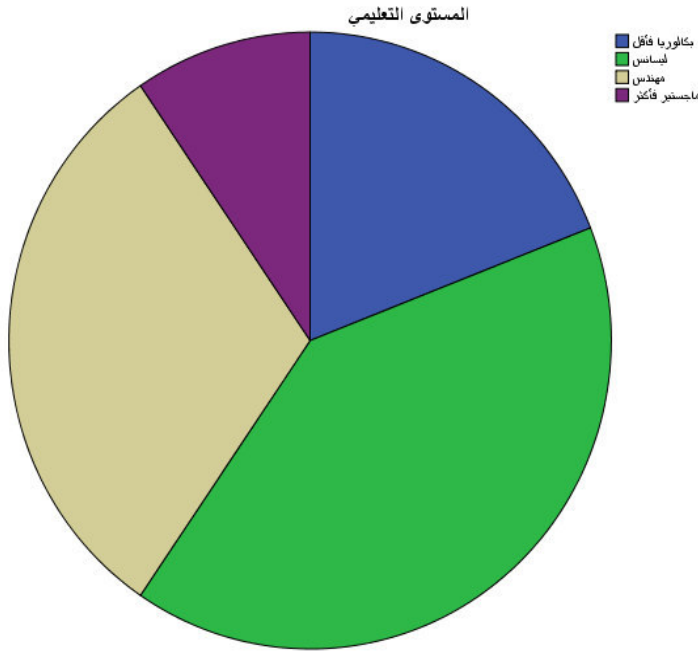
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

3- المستوى التعليمي: أما هذه الخاصية فيتبين من الجدول أن أفراد العينة أغلبهم لديهم ليسانس بنسبة (40.5%) يليها المهندسون بنسبة (31.0%)، ثم الذين لديهم بكالوريا فأقل بنسبة (19.0%) وأخيرا الذين لديهم درجة ماجستير فأكثر بنسبة (9.5%)، وهذا يعني أن المديرية تحتوي على خبرات متنوعة وذلك لأن أغلب أفرادها لديهم مستوى تعليمي عالي وهذا ما تمثله الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لخاصية المستوى التعليمي بالدائرة النسبية.



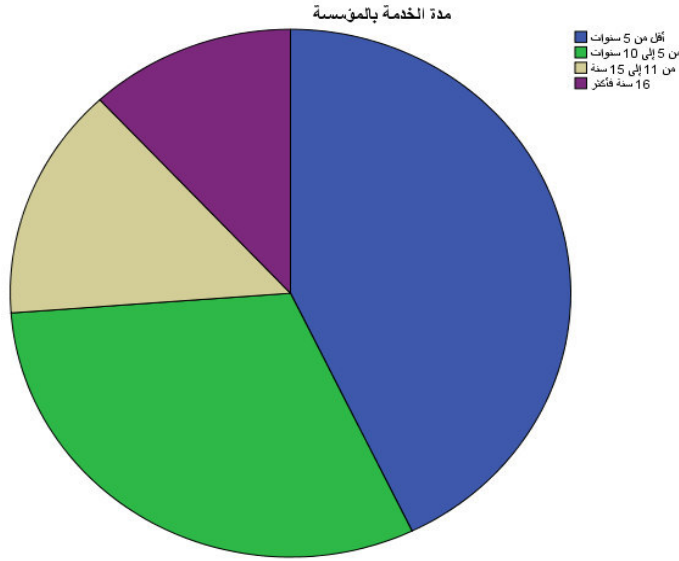
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

4- مدة الخدمة بالمؤسسة: من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر الأفراد خدمة في المؤسسة لديها أقل نسبة والتي قدرت ب: (11.9%) أما أكثر نسبة هم الأفراد الذين لديهم مدة أقل من 5 سنوات وقدرت ب: (42.9%) تليها الفئة التي لديها مدة خدمة بالمؤسسة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة (31.0%) تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (11.9%)، وهذا يدل أن المديرية لديها عدد من الخبرات و هذا النوع يمكن أن تكون لديه معارف على المديرية الإستفادة منها، وهذا ما تبينه الدائرة النسبية التالية:

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لخاصية مدة الخدمة بالمؤسسة بالدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

5- مدة الخدمة بالمنصب: يتضح من خلال الجدول أن الأفراد الذين اشتغلوا بنفس المنصب لمدة أقل من 5

سنوات هم الذين لديهم نسبة أكبر قدرت بـ: (47.6%) تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة

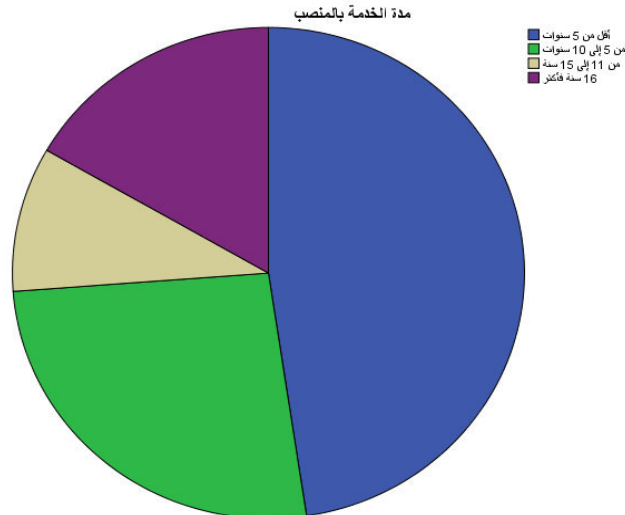
(26.2%) ثم الفئة الأكبر من 16 سنة قدرت نسبتها بـ: (16.7%)، وفي الأخير الفئة ذات النسبة

الأقل في مدة الخدمة بالمنصب هي التي تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة قدرت بـ: (9.5%)، وهذا يدل

على شيئين إما أن يكون هؤلاء الأفراد حديثي العمل بالمديرية أو أن المؤسسة لا تطبق سياسة التدوير التي

تمكن العاملين من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وهذا ما تمثله الدائرة النسبية:

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لخاصية مدة الخدمة بالمنصب بالدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

ثانيا- إختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات العينة المحسوبة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، من أجل ذلك تم استخدام إختبار كولموجروف سمرنوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال الجدول التالي الذي يبين نتائج ذلك الإختبار، لا بد أن يكون مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، الذي يعتمد

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا} \end{cases}$$

جدول رقم (06): إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل إختبار كولموجروف سمرنوف لأبعاد المتغير المستقل.

Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة	Z de Kolmogorov-Smirnov قيمة z	أبعاد المتغير المستقل
0.023	1.494	الكفاءة التشغيلية
0.021	1.508	تشجيع الإبتكار
0.123	1.182	بناء موارد المعلومات
0.064	1.311	المتطلبات التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (07): إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل إختبار كولموجروف سمرنوف لأبعاد المتغير التابع.

Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة	Z de Kolmogorov-Smirnov قيمة z	أبعاد المتغير التابع
0.196	1.077	عملية تشخيص المعرفة
0.029	1.456	عملية إكتساب المعرفة
0.072	1.289	عملية توليد المعرفة
0.018	1.534	عملية تخزين المعرفة
0.039	1.402	عملية تشارك المعرفة
0.114	1.197	عملية تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

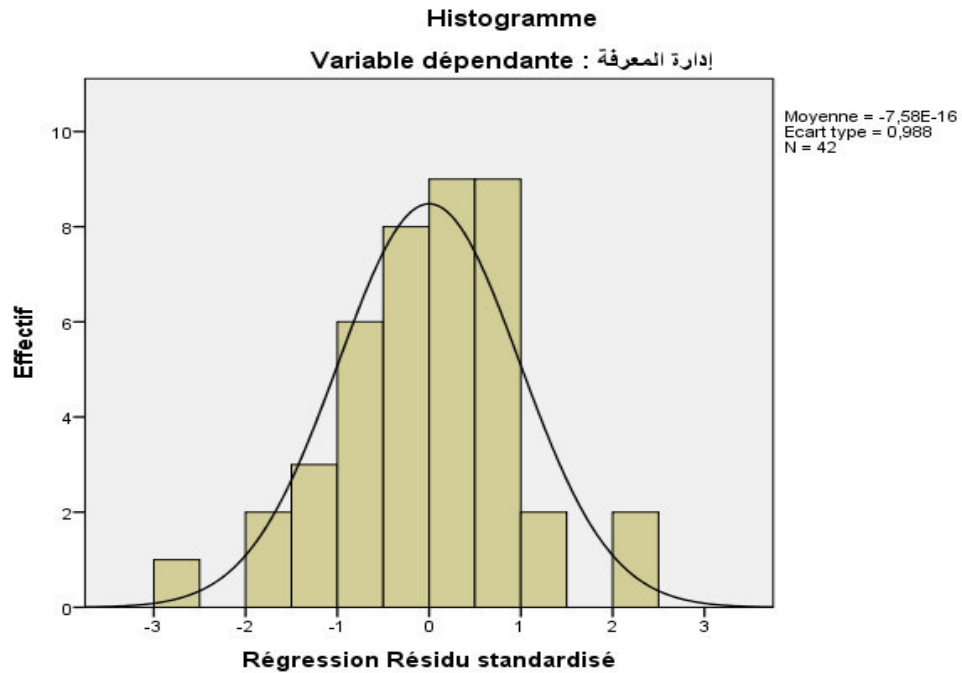
جدول رقم (08): نتائج إختبار الإعتدالية لكولموجروف سمرنوف (إختبار التوزيع الطبيعي).

Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة	Z de Kolmogorov-Smirnov قيمة z	المتغيرات
0.036	1.415	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.268	1.002	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجداول (06،07،08) نلاحظ أن نتائج إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموجروف سمرنوف قد أظهرت أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن معظم عبارات أبعاد المتغيرات لديها مستوى دلالة أكبر من (0.05)، بالرغم من أن بعضها قد حققت مستوى دلالة أعلى من (0.05)، وهذا ما يمثله الشكل البياني التالي الذي يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع:

الشكل رقم: (15): التمثيل البياني لاختبار لتوزيع الطبيعي



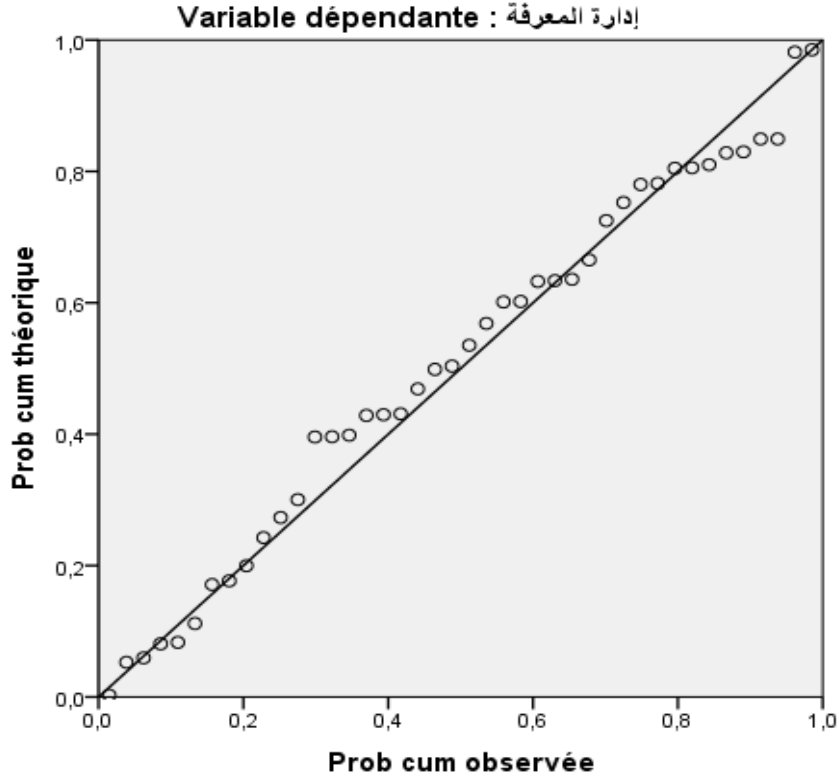
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

الشكل رقم: (16): التمثيل البياني لتشتت البيانات.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الموضح سابقا للإجابة على فقرات الاستبيان، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ: (0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

إتجاه الآراء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجات السلم	1	2	3	4	5
المجالات	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الآراء
	الكفاءة التشغيلية	3.69	0.650	1	موافق
01	تتوافر لدى المؤسسة شبكة إتصالات فعالة لخدمة نظم المعلومات والعمليات التشغيلية	3.74	0.828	1	موافق
02	وجود نظم معلومات إستراتيجي في المؤسسة يسهم في تقليل التكاليف وتحسين الجودة	3.71	0.708	2	موافق
03	هناك كفاءة في التنسيق بين العمليات التشغيلية	3.62	0.795	4	موافق
04	يسهم نظام المعلومات الإستراتيجي في المساعدة على تقديم منتجات المؤسسة بشكل أفضل	3.69	0.811	3	موافق
	تشجيع الإبتكار	3.51	0.890	2	موافق
01	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة	3.62	0.936	2	موافق
02	يتم تطوير هذه الخدمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة.	3.64	1.078	1	موافق
03	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير.	3.36	1.100	4	محايد
04	يساعد نظام المعلومات الإستراتيجي المؤسسة في استحداث طرق وأساليب عمل ذات كفاءة عالية.	3.43	1.016	3	موافق
	بناء موارد المعلومات	3.34	0.780	4	محايد
01	لدى المؤسسة نظم معلومات للموارد البشرية.	3.33	1.074	2	محايد
02	توفر قاعدة البيانات والمعلومات الإستراتيجية معلومات عن بيئة الصناعة (عملاء، موردين، منافسين).	3.26	0.912	3	محايد
03	يمكن نظام المعلومات الإستراتيجي المؤسسة من متابعة التطورات والتغيرات في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم.	3.21	1.159	4	محايد
04	تولي المؤسسة إهتمام بالغ لبناء قاعدة البيانات.	3.55	0.772	1	موافق
	المتطلبات التكنولوجية	3.35	0.855	3	محايد

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

01	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة للحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار.	3.50	0.944	1	موافق
02	توفر المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الإستراتيجي.	3.38	0.962	2	محايد
03	يمتاز نظام المعلومات الإستراتيجي بالمؤسسة بكفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها.	3.33	0.979	3	محايد
04	تمتاز الواجهات البينية في نظام المعلومات بسهولة الإستخدام لكل العاملين.	3.21	1.025	4	محايد
	نظم المعلومات الإستراتيجية	3.47	0.703	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور نظم المعلومات الإستراتيجية.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الآراء
01	الكفاءة التشغيلية	3.69	0.650	1	موافق
02	تشجيع الإبتكار	3.51	0.890	2	موافق
03	بناء موارد المعلومات	3.34	0.780	4	محايد
04	المتطلبات التكنولوجية	3.35	0.855	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدولين رقم (10،11) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة إتجاه المتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية بلغ (3.47) بانحراف معياري قدر بـ: (0.703) ووفقا لمقياس الدراسة الذي أشرنا إليه فإن إتجاه الآراء يشير إلى موافق مما يعني أن هناك آراء إيجابية حول نظم المعلومات الإستراتيجية، أما أبعاده فجاءت كما يلي:

- **الكفاءة التشغيلية:** بالنسبة لبعد الكفاءة التشغيلية فإن جميع عباراتها تشير إلى إتجاه الآراء موافق مما يعني أن هناك آراء إيجابية حول بعد الكفاءة التشغيلية وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة إتجاه هذا البعد قد بلغ (3.69) بانحراف معياري قدر بـ: (0.650) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يحتل المرتبة الأولى بالمقارنة مع باقي أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية، وهذا يعني أن العاملين بالمديرية لديهم إهتمام عالي بالكفاءة التشغيلية خاصة العبارة "تتوافر لدى المؤسسة شبكة اتصالات فعالة لخدمة نظم المعلومات والعمليات

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

التشغيلية" التي حققت أعلى متوسط حسابي قدر بـ: (3.74) بانحراف معياري (0.828) أي أن المديرية تهتم بالكفاءة التشغيلية من خلال توفيرها لشبكة إتصالات.

■ **تشجيع الإبتكار:** أما فيما يخص بعد تشجيع الإبتكار فإن المتوسط الحسابي قدر بـ: (3.51) بانحراف معياري قدر بـ: (0.890) وهذا يشير إلى اتجاه الآراء موافق لأفراد العينة حول هذا البعد ويحتل المرتبة الثانية أما عباراته فاتجاه الآراء حولها جاءت كلها مرافق ما عدا عبارة واحدة محايد وهي "تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير" بمتوسط حسابي (3.36) بانحراف معياري (1.100)، وهذا يعني أن المديرية لا تخصص مبالغ كافية للبحث والتطوير.

■ **بناء موارد المعلومات:** أما بالنسبة لبعد بناء موارد المعلومات فالمتوسط الحسابي له قدر بـ: (3.34) بانحراف معياري قدر بـ: (0.780) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه الآراء حوله تشير إلى الرأي المحايد وهذا ما جعل هذا البعد يحتل المرتبة الأخيرة وهذا ما جعل عباراته كلها تشير إلى الرأي المحايد ما عدا عبارة واحدة وهي "تولي المؤسسة اهتمام بالغ لبناء قاعدة البيانات" بمتوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (0.772)، أي أن المديرية تولي إهتمام بالغ لبناء قاعدة البيانات فقط لبناء موارد للمعلومات.

■ **المتطلبات التكنولوجية:** كذلك هذا البعد اتجاه الآراء حوله تشير إلى الرأي المحايد حسب مقياس الدراسة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.855) وبالتالي احتل المرتبة الثالثة، وهذا لأن العبارات التي يحتويها هذا البعد كلها تشير إلى رأي محايد من طرف أفراد العينة ما عدا عبارة "تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات متطورة للحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار" فأفراد العينة يوافقون عليها بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.944)، وتعتبر هذه العبارة الأهم في بعد المتطلبات التكنولوجية.

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الآراء
	عملية تشخيص المعرفة	3.20	0.851	6	محايد
01	تقوم المؤسسة بطرح المشاكل الحاصلة على الأفراد العاملين لاقتراح حلول لها.	3.19	0.890	2	محايد
02	تشجع المؤسسة عمالها على تحديد الأفكار الجديدة والمبدعة بمختلف الأنشطة.	3.10	1.031	4	محايد
03	تعمل المؤسسة على إبراز الأنشطة والممارسات التي تضيف قيمة لأعمالها.	3.40	0.989	1	محايد
04	تحديد أماكن تواجد الخبراء والأفراد ذوي المهارات المميزة.	3.14	1.002	3	محايد

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

موافق	2	0.807	3.50	عملية إكتساب المعرفة
موافق	1	1.016	3.57	01 يتم إكتساب المعرفة في المؤسسة عن طريق البحث عبر الأنترنت.
موافق	2	0.942	3.55	02 يتم إكتساب المعرفة في المؤسسة من خلال تجارب العاملين.
محايد	4	1.058	3.38	03 يتم إكتساب المعرفة في المؤسسة من مصادر خارجية.
موافق	3	0.704	3.47	عملية توليد المعرفة
موافق	2	0.968	3.45	01 يتم توليد المعرفة في المؤسسة بناء على تحليل المعرفة المتاحة لدى الأفراد العاملين.
محايد	3	0.857	3.40	02 تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الإبداع.
محايد	4	1.035	3.38	03 تستعين المؤسسة بخبراء من الخارج.
موافق	1	0.928	3.67	04 تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للأفراد العاملين.
موافق	1	0.876	3.59	عملية تخزين المعرفة
موافق	2	1.055	3.64	01 تحتفظ المؤسسة بالعاملين القدامى ذوي الخبرة والمعرفة.
موافق	3	0.989	3.60	02 تعتمد المؤسسة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها.
موافق	1	0.979	3.67	03 تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية.
موافق	4	1.087	3.48	04 هناك سهولة في استرجاع المعارف المخزنة في المؤسسة.
محايد	5	0.963	3.32	عملية تشارك المعرفة
موافق	1	1.041	3.45	01 يتم تشارك المعرفة داخل المؤسسة باستخدام الأنترنت.
محايد	3	1.154	3.29	02 تعتمد المؤسسة على النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات.
محايد	4	1.102	3.17	03 تقوم المؤسسة بإجراء تنقلات وتدوير الأفراد العاملين على الوظائف المختلفة.
محايد	2	1.229	3.38	04 تقوم المؤسسة بتشجيع أسلوب العمل الجماعي.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

موافق	4	0.931	3.42	عملية تطبيق المعرفة
موافق	2	1.274	3.50	01 يتم تطبيق المعرفة داخل المؤسسة من خلال فرق متعددة الخبرات.
محايد	4	1.185	3.10	02 من خلال التدريب ضمن فرق يسيروها خبراء متمرسين من الخارج.
موافق	3	1.065	3.48	03 يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى العمل.
موافق	1	1.147	3.62	04 تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة لما اكتسبوه من عمليات التكوين والتطوير التي قاموا بها.
موافق		0.700	3.41	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور إدارة المعرفة.

الرقم	البعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الآراء
01	عملية تشخيص المعرفة	3.20	0.851	6	محايد
02	عملية إكتساب المعرفة	3.50	0.807	2	موافق
03	عملية توليد المعرفة	3.47	0.704	3	موافق
04	عملية تخزين المعرفة	3.59	0.876	1	موافق
05	عملية تشارك المعرفة	3.32	0.963	5	محايد
06	عملية تطبيق المعرفة	3.42	0.931	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدولين رقم (12،13) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة إتجاه إدارة المعرفة بلغ (3.41) بانحراف معياري قدر بـ: (0.700) ووفقا لمقياس الدراسة فإن إتجاه الآراء تجاه هذا المتغير تشير إلى موافق مما يعني أن أفراد العينة لديهم إتجاهات إيجابية حول إدارة المعرفة، ويتضح ذلك أكثر من خلال كل بعد من أبعاده:

- **عملية تشخيص المعرفة:** كما نرى من خلال النتائج أن إتجاه آراء أفراد العينة تشير حسب مقياس الدراسة إلى محايد وذلك لأن الوسط الحسابي قدر بـ: (3.20) بانحراف معياري (0.851) وهذا يدل على أن المديرية لا تهتم باكتشاف المعارف التي لدى أفرادها مما جعل هذه العملية تحتل المرتبة الأخيرة.

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

- **عملية اكتساب المعرفة:** أما عملية اكتساب المعرفة فتحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.807)، وذلك لأن عباراتها كلها أخذت رأي موافق ما عدا عبارة واحدة وهي "يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من مصادر خارجية"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.807)، أي أن المديرية تعتمد على مواردها الداخلية فقط.
 - **عملية توليد المعرفة:** في حين احتلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.74) بانحراف معياري (0.704) وبالتالي وحسب مقياس الدراسة فإن الآراء تشير إلى موافق أما عبارات البعد فبعضها يشير إلى موافق وعبارتين محايد أي أن المديرية لا تستعين بخبراء من الخارج ولا تشجع عمالها على الإبداع.
 - **عملية تخزين المعرفة:** واحتلت عملية تخزين المعرفة المرتبة الأولى بالمديرية أي أن المديرية تهتم أكثر بتخزين معارفها ولذلك كان المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.876) وهذا ما أدى بآراء إيجابية لعباراتها، وأحسنها عبارة "تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.979).
 - **عملية تشارك المعرفة:** عملية تشارك المعرفة احتلت المرتبة الخامسة وجاءت الآراء إتجاهها محايدة وعباراتها أيضا ما عدا عبارة " يتم تشارك المعرفة داخل المؤسسة باستخدام الأنترنت " كان الرأي إتجاهها حسب مقياس الدراسة إيجابي بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.041)، أما المتوسط الحسابي لهذه العملية فقد قدر بـ: (3.32) بانحراف معياري (0.963).
 - **عملية تطبيق المعرفة:** أما فيما يخص عملية تطبيق المعرفة فقد احتلت المرتبة الرابعة بالمديرية محل الدراسة وحسب المقياس المستخدم كان إتجاه آراء أفراد العينة إيجابي وكذلك عباراتها ما عدا عبارة "من خلال التدريب ضمن فرق يسيروها خبراء متمرسين من الخارج" فقد كانت محايدة بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (1.185)، وقد رأينا هذه العبارة بالنسبة لباقي العمليات كانت محايدة، أي أن المديرية كانت تستعين بقدراتها الداخلية في تدريب عمالها، وكان المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) بانحراف معياري قدر بـ: (0.931).
- جدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن محوري المتغيرين معاً

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاه الآراء
01	نظم المعلومات الإستراتيجية	3.47	0.703	1	موافق
02	إدارة المعرفة	3.41	0.700	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) والذي يبين أن نظم المعلومات الإستراتيجية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.703) في حين احتلت إدارة المعرفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

(3.41) وانحراف معياري (0.700)، والذي يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- تهتم بنظم

المعلومات الإستراتيجية أكثر من إدارة المعرفة، ولمعرفة العلاقة بينهما سنقوم في المطلب الموالي باختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

لأجل اختبار هذه الفرضية استخدمنا نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للإنحدار لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	9.993	1	9.933	39.529	0.000
الخطأ	10.113	40	0.253		
المجموع الكلي	20.106	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

➤ معامل التحديد (R^2) = 0.497 - معامل الإرتباط (R) = 0.705

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية

الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.529) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بأبعاده المتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية يفسر

ما مقداره 49.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع بأبعاده المتمثل في إدارة المعرفة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا

مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية على إدارة المعرفة لدى العاملين بالمديرية

العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها

المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.705	6.287	0.000	0.705	0.497

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS .

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المتغير المستقل المتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة بالمديرية العملية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.287) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) المقدرة بـ: (0.705) إلى قوة العلاقة المرتفعة نسبيا بين المتغيرين، كما قدرت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ: (0.497) بمعنى أن متغير نظم المعلومات الإستراتيجية يفسر ما مقداره (49.7%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة".

الفرضيات الفرعية:

ولتأكيد ذلك ولاختبار الفرضيات الفرعية سنقوم بتحليل وتفسير مصفوفة الارتباط المتحصل عليها من برنامج SPSS من خلال استعمال معامل الارتباط لسبيرمان حيث تم اختيار اختبار هذا المعامل لتوضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الجدول التالي الذي يبين مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (17): مصفوفة الارتباط

المتغير المستقل / المتغير التابع	تشخيص المعرفة	إكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
الكفاءة التشغيلية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N ,667** ,000 42	,236 ,133 42	,292 ,060 42	,423** ,005 42	,615** ,000 42	,308* ,047 42	,507** ,001 42
تشجيع الابتكار	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N ,534** ,000 42	,295 ,058 42	,351* ,023 42	,337* ,029 42	,509** ,001 42	,271 ,083 42	,456** ,002 42
بناء موارد المعلومات	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N ,514** ,000 42	,281 ,071 42	,409** ,007 42	,557** ,000 42	,442** ,003 42	,434** ,004 42	,536** ,000 42
متطلبات تكنولوجيا	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) ,290 ,062	,032 ,841	,188 ,234	,518** ,000	,240 ,125	,359* ,020	,304 ,051

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

	N	42	42	42	42	42	42	42
نظم المعلومات الاستراتيجية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,562**	,214	,355*	,543**	,502**	,434**	,532**
	N	,000	,173	,021	,000	,001	,004	,000
		42	42	42	42	42	42	42

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل مصفوفة الارتباط أن:

➤ معامل الارتباط بين بعد الكفاءة التشغيلية وبين إدارة المعرفة ككل قدر بـ: (50.7%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا الدور يتجسد في دور الكفاءة التشغيلية في عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية تشخيص المعرفة قدر بـ: (66.7%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية إكتساب المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية توليد المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية تخزين المعرفة قدر بـ: (42.3%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية تشارك المعرفة قدر بـ: (61.5%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ معامل الارتباط بين الكفاءة التشغيلية وبين عملية تطبيق المعرفة قدر بـ: (30.8%) وهو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وهذا يدل على أن بعد الكفاءة التشغيلية له دور في كل من عملية تشخيص وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة فقط.

وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءة التشغيلية وإدارة المعرفة",

➤ معامل الارتباط بين بعد تشجيع الابتكار وبين إدارة المعرفة ككل قدر بـ: (45.6%) وهو ارتباط طردي متوسط عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

في حين دوره بالنسبة لباقي العمليات يتجسد في:

- معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية تشخيص المعرفة قدر بـ: (53.4%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية إكتساب المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية توليد المعرفة قدر بـ: (35.1%) وهو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية تخزين المعرفة قدر بـ: (33.7%) وهو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية تشارك المعرفة قدر بـ: (50.9%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - معامل الارتباط بين تشجيع الابتكار وبين عملية تطبيق المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- وهذا يدل على أن بعد تشجيع الابتكار له دور في كل من عملية تشخيص وتوليد وتخزين وتشارك المعرفة فقط ولكن بنسب متفاوتة.

وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور تشجيع الابتكار وإدارة المعرفة",

- بينما معامل الارتباط بين بعد بناء موارد المعلومات وبين إدارة المعرفة ككل قدر بـ: (53.6%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- ويتجسد دور بناء موارد المعلومات وكل عملية من عمليات المعرفة كما يلي:

- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية تشخيص المعرفة قدر بـ: (51.4%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية إكتساب المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية توليد المعرفة قدر بـ: (40.9%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية تخزين المعرفة قدر ب: (55.7%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية تشارك المعرفة قدر ب: (44.2%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين بناء موارد المعلومات وبين عملية تطبيق المعرفة قدر ب: (43.4%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- وهذا يدل على أن بعد بناء موارد المعلومات له دور في كل من عملية تشخيص وتوليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة فقط وبالتالي له دور إيجابي في إدارة المعرفة.
- وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بناء موارد المعلومات وإدارة المعرفة".
- معامل الارتباط بين بعد المتطلبات التكنولوجية وبين إدارة المعرفة ككل قدر ب: (30.4%) وهو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين المتطلبات التكنولوجية وبين عملية تشخيص المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين المتطلبات التكنولوجية وبين عملية اكتساب المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين المتطلبات التكنولوجية وبين عملية توليد المعرفة كان أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بينهما عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين المتطلبات التكنولوجية وبين عملية تخزين المعرفة قدر ب: (51.8%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- معامل الارتباط بين المتطلبات التكنولوجية وبين عملية تطبيق المعرفة قدر ب: (35.9%) وهو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- وهذا يدل على أن بعد المتطلبات التكنولوجية له دور في كل من عمليتي تخزين وتطبيق المعرفة فقط وبالتالي له دور ضعيف في إدارة المعرفة.
- وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المتطلبات التكنولوجية وإدارة المعرفة".

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

وخلاصة القول بعهد إثباتنا للفرضيات الفرعية، فإننا يمكن أن نثبت الفرضية الرئيسية من مصفوفة الارتباط

أيضا حيث:

➤ معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة ككل قدر بـ: (53.2%) وهو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة"، حيث يتجسد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في العمليات التالية:

➤ بالنسبة لتشخيص المعرفة قدر معامل الارتباط بـ: (56.2%) وهو ارتباط طردي متوسط، أما عملية اكتساب المعرفة فلا توجد علاقة ارتباط بينها وبين نظم المعلومات الإستراتيجية وذلك أن المديرية لا تستغل هذا النوع من النظم في اكتساب المعرفة، بينما عملية توليد المعرفة فهناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة قدرت بـ: (35.5%)، وكذلك بالنسبة لعملية التخزين هناك علاقة ارتباط متوسطة قدرت بـ: (54.3%)، أما عملية تشارك المعرفة فقد قدر معامل الارتباط بـ: (50.2%) وهي علاقة ارتباط متوسطة، في حين بالنسبة لعملية تطبيق المعرفة فعلاقة الارتباط كانت متوسطة أيضا وقدرت بـ: (43.4%).

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة، وذلك بعدما تعرفنا على مديرية اتصالات الجزائر بفروعها الجهوية والإقليمية ورأينا كيف تحولت من احتكار الدولة إلى التفتح على المنافسة، مما جعلها تبذل قصارى جهدها في أن تحقق الأفضل في تقديم الخدمات وأصبحت المتعامل رقم واحد في الجزائر، وهذا ما جعل نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة من المفاهيم المهمة بالمديرية، ولكي نعرف واقع هذين المفهومين وعلاقة كل منهما بالآخر اعتمدنا على أداة الإستبيان لجمع المعلومات المهمة حول الموضوع، وقد ساعدنا برنامج SPSS.V20 على تقديم تفسيرات وتحليلات دقيقة للوصول إلى نتائج مرضية، حيث توصلنا ميدانيا إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور مهم في إدارة المعرفة فكل بعد من أبعادها يساهم بنسبة كبيرة في معظم عمليات إدارة المعرفة وتفعيلها مما يؤدي إلى تطبيقها بصورة إيجابية ودرجة معنوية عالية، ما عدا عملية الإكتساب والتي تبين أن المديرية لا تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في اكتساب المعارف.

الخاتمة

الخاتمة:

على ضوء ما سبق، فإنه يمكن القول أن هناك حاجة ماسة لوجود نظم معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية العالمية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة، كما أنها تساعد على خفض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرارات.

كما أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال وتحول إقتصادها من إقتصاد قائم على الأشياء إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة الموجودة في عقول أفرادها، و لكي تقوم المنظمة بإدارة معارفها فإنها تركز على العمليات التي تجسدها من تشخيص واكتساب وتوليد، وتخزين وتشارك وأخيراً تطبيق المعرفة، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الإستمرارية والنمو.

وقد توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، والتي على ضوءها حاولنا إعطاء بعض التوصيات والإقتراحات التي رأينا أنها قد تكون مفيدة للمديرية محل الدراسة.

أولاً- نتائج الجانب النظري: توصلنا من خلال الجانب النظري إلى بعض النتائج التالية:

- تعتبر المعلومات الأساس لنظم المعلومات ونظم المعلومات الإستراتيجية على وجه الخصوص لما لها من دور في اتخاذ القرارات وترشيد العملية الإدارية.
- وجود نظم معلومات إستراتيجية يمثل سلاح بيد المنظمات لمواجهة المنافسة وتعزيز موقعها التنافسي.
- تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دوراً هاماً في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال الأدوار الأساسية التي تقوم بها والمتمثلة في: تحسين الكفاءة التشغيلية، تشجيع الإبتكار وبناء موارد المعلومات الإستراتيجية.
- تعتبر المعرفة المولد الرئيسى لكل الأنشطة الإنسانية وخاصة المنظمات التي تساعد على بناء قاعدة المعرفة الخاصة بها وبالتالي تحولها إلى منظمة متعلمة.
- إهتمام المنظمات في العصر الحالى بالمعرفة أدى إلى وجوب إدارتها و التي تمر بعدة عمليات تمثلت في: التشخيص، الإكتساب، التوليد، التخزين، التشارك وأخيراً تطبيق المعرفة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية و بناء موارد للمعلومات يمكنان المنظمة من ادارة معارفها من خلال امتلاكها لقاعدة بيانات فعالة و
- عند قيام المنظمة بتشجيع الابتكار فإنها تساهم في خلق و اكتساب معارف جديدة
- توفر المتطلبات التكنولوجية يساهم في عملية تخزين و نقل المعارف التي تمتلكها المنظمة كذلك يسمح بوضعها حيز التطبيق.

ثانياً- نتائج الجانب التطبيقي: بعد قيامنا بالدراسة الميدانية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر -بسكرة- توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إن بعد الكفاءة التشغيلية له دور في إدارة المعرفة ككل وخاصة عملية تشخيص وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة، وهذا يدل على ان مستوى الكفاءة التشغيلية لا ينعكس على توليد واكتساب المعارف.
- ✓ إن بعد تشجيع الابتكار له دور في إدارة المعرفة وبالأخص في عملية تشخيص وتوليد وتخزين وتشارك المعرفة ولكن بنسب متفاوتة، أي أن الابتكار ليس له دور في عملية اكتساب وتطبيق المعرفة بالمديرية.
- ✓ إن بعد بناء موارد المعلومات له دور في إدارة المعرفة وفي كل من عملية تشخيص وتوليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة ما عدا عملية الاكتساب أي أن قواعد البيانات لا تساعد على اكتساب المعارف بالمديرية.
- ✓ إن بعد المتطلبات التكنولوجية له دور في كل من عمليتي تخزين وتطبيق المعرفة فقط وبالتالي له دور ضعيف في إدارة المعرفة، وهذا يعني أن التكنولوجيا تساعد في التخزين والتطبيق بالمديرية وهي أهم ميزة في هذا البعد.
- ✓ يتجسد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة ويساعد ويسهل كل عملياتها بالمديرية ما عدا عملية اكتساب المعرفة فقد أظهرت النتائج أن المديرية لا تستغل نظم المعلومات الإستراتيجية في اكتساب المعارف.

- من خلال اختبارنا للفرضيات باستخدام برنامج ال: SPSS.V20 ومختلف الأساليب الإحصائية توصلنا إلى:

- ✓ رفض الفرضية الرئيسية الصفرية القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة"، وقد قدر معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية وإدارة المعرفة ككل بـ: (53.2%) وهو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- ✓ رفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة".

- ✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة".

- ✓ رفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة".

الخاتمة

✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية القائلة: " لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة".

ثالثا- التوصيات: بناء على الدراسة التي قمنا بها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- ومن خلال النتائج سواء النظرية أو التطبيقية حاولنا إعطاء مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعدنا مستقبلا ومن بينها:

- ✚ وضع برامج مكثفة لتدريب العاملين لزيادة معارفهم.
- ✚ إتباع سياسة التدوير على المناصب المختلفة لاكتساب معارف جديدة، نظرا لعدم اهتمام المديرية بهذه العملية.
- ✚ المحافظة على الإطارات الكفؤة وعدم التخلي عليهم للاستفادة من معارفهم خاصة المعارف الضمنية التي لها أهمية كبيرة في زيادة الثروة المعرفية.
- ✚ الإستعانة بخبراء متمرسين من خارج المديرية لتدريب العاملين بدلاً من اعتمادها على كفاءاتها الداخلية.
- ✚ الإهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة بالمحيط.
- ✚ زيادة الإهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وتوعية العاملين بذلك.


رابعا- آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في إدارة المعرفة تغطية ولو جانب بسيط من خلال ما توفر لدينا من مراجع ومعلومات، ولا يعدو كونه محاولة منا في الإلمام ببعض جوانبه وأن يكون لبنة لمواصلة البحث فيه، ولهذا نقترح بعض البحوث المستقبلية مثل:

- ✚ إجراء دراسة متابعة تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.
- ✚ ربط نظم المعلومات الإستراتيجية بتدعيم الميزة التنافسية بالمنظمات.
- ✚ تفعيل دور إدارة المعرفة في تشجيع الإبتكار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً - الكتب باللغة العربية :

1. إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب: إقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، 2006.
4. أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
5. إرما بيسرا فرنانديز، راجيف سايبيروال: إدارة المعرفة (النظم والعمليات)، ترجمة: محمد شحاته وهي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014.
6. أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
7. أكرم سالم الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
8. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
9. برس يورك: إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005.
10. البيلاوي حسن، سلامة حسن: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2007.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
14. حمدي أبو النور السيد عويس: نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.

15. خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري: أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات - بحوث محكمة منتقاة - (هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2014.
18. ريموند مكليود، جيورج شيل: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2006.
19. سعد غالب ياسين : تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
20. سعيد محمود عرفة: الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1999.
21. سليم الحسنية: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 1998.
22. سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
23. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
24. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
25. صلاح الدين عبد المنعم مبارك: إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
26. عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة (في إطار نظم ذكاء الأعمال)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. علي السلمي: إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004.
29. علي مصطفى: نظم المعلومات وإدارة المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، 2006.
30. غسان قاسم داود اللامين أميرة شكر ولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الإستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
31. غنيم أحمد محمد: نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004.
32. فيلح حسن خلف: إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007.

33. فيلح حسن خلف: **اقتصاد المعرفة**، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007.
34. كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي: **نظم المعلومات الإدارية - مدخل تحليلي -**، مطابع جامعة الملك سعود، 1977.
35. محمد إسماعيل بلال: **نظم المعلومات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
36. محمد الصيرفي: **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
37. محمد عبد حسين آل فرج الطائي: **المدخل إلى نظم المعلومات**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38. محمد عبد حسين آل فرج الطائي: **نظم المعلومات الإدارية المتقدمة**، دار وائل للنشر، 2004.
39. المرسي نبيل: **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
40. موسى رحماني: **نحو توظيف إنساني لمتنوع المعرفة**، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 13، 12 نوفمبر، 2005.
41. نبيل محمد مرسي: **التقنيات للمعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
42. نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
43. هيثم علي حجازي: **إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع**، الأردن، 2005.
44. هيثم علي حجازي: **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
45. يحي مصطفى حلمي وآخرون: **مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

ثانياً- الكتب باللغة الأجنبية:

46. jean Yves Prax : **le manuel du knowledge management : une approche de 2^e génération**, dunod , Paris, 2003.
47. Robbins , Stephen, « **Essentials of organization behavior** », New jersay, Prentice Hall, 2000.
48. Robert Reix, **Système d'information et management des organisations**, librairie Vuibert, 2^e édition, 1998.

ثالثا- المجالات والملتقيات والمؤتمرات:

49. إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد4، العدد 10، أكتوبر2014.
50. أسامة سعيد عبد الصادق: نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير 2001.
51. إيمان سعود أبو خضير: تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
52. بوركو عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
53. الثبتي، جوبير مطر: إدارة المعرفة والإستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2000.
54. بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة-، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، الجزائر.
55. صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني: دور تكنولوجيا المعلومات في غدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان، مجلة البصائر العلمية، العدد1، عمان، 2008.
56. كامل علي متولي عمران: دراسة وتحليل أثر المتغيرات التنظيمية على فعالية نظم المعلومات الإدارية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 37، السنة 28، 1999.
57. منذر صلاح: نظم المعلومات الإدارية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981، العدد243.
58. ميلود التومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، أيام 12، 13 نوفمبر، 2005.
59. نادية حبيب أيوب: نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، 1996.
60. نعيمة حسن جبر رزوقي: رؤيا مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، بحث مقدم في إطار المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2003.

61. وليد عبد الرحمان خالد الفرا : تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009.
62. وهيبه داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- رابعا- الرسائل والأطروحات:
63. إسماعيل مناصرية: دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004،
64. بلقيدوم صباح: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
65. تيقاوي العزي: أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009.
66. خالد محمد علي الزبود: أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
67. درحمون هلال: المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة - ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
68. زلماط مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حال بسونطراك فرع STH-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
69. شارف عبد القادر: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
70. طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

71. عماد أحمد إسماعيل: خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.
72. عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
73. مجدي عريف: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة- دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2008.
- خامسا- مواقع الأنترنت:

74. <http://search.tb.ask.com>.

75. <http://www.algeriatelecom.dz>

الملاحق

الملحق رقم: (01)

إستمارة بحث علمي

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة، وبعد:

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة - دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -"، أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات - جامعة محمد خيضر بسكرة.

لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

الطالبة: سعيدي وهيبة.

تحت إشراف الأستاذة: نور الدين إيمان.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لوضعيتك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل ليسانس مهندس ماجستير فأكثر
- 4- مدة الخدمة بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر
- 5- مدة الخدمة بالمنصب: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من

هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

التقييم					العبارة القياسية	الرقم	المتغير
05	04	03	02	01			
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	نظم المعلومات الإستراتيجية		
					01	توافر لدى المؤسسة شبكة إتصالات فعالة لخدمة نظم المعلومات والعمليات التشغيلية .	الكفاءة التشغيلية
					02	وجود نظام معلومات إستراتيجي في المؤسسة يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الجودة .	
					03	هناك كفاءة في التنسيق بين العمليات التشغيلية .	
					04	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجي في المساعدة على تقديم منتجات المؤسسة بشكل أفضل .	
					01	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة	تشجيع الابتكار
					02	يتم تطوير مده الخدمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة .	
					03	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير .	
					04	يساعد نظام المعلومات الإستراتيجي المؤسسة في استحداث طرق وأساليب عمل ذات كفاءة عالية .	
					01	لدى المؤسسة نظم معلومات للموارد البشرية .	بناء موارد المعلومات
					02	توفر قاعدة البيانات والمعلومات الإستراتيجية معلومات عن بيئة الصناعة (عملاء، موردين، منافسين) .	
					03	يمكن نظام المعلومات الإستراتيجي المؤسسة من متابعة التطورات والتغيرات في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم .	

					تولي المؤسسة إتمام بالغ لبناء قاعدة البيانات .	04	
					تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة للحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار .	01	المتطلبات التكنولوجية
					توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات الإستراتيجي .	02	
					يتميز نظام المعلومات الإستراتيجي بالمؤسسة بكفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها .	03	
					تتميز الواجهات البينية في نظام المعلومات بسهولة الإستخدام لكل العاملين .	04	
					عمليات إدارة المعرفة		
					تقوم المؤسسة بطرح المشاكل الحاصلة على الأفراد العاملين لاقتراح حلول لها .	01	عملية تشخيص المعرفة
					تشجع المؤسسة عمالها على تحديد الأفكار الجديدة والمبدعة بمختلف الأنشطة .	02	
					تعمل المؤسسة على إبراز الأنشطة والممارسات التي تضيف قيمة لأعمالها .	03	
					تحديد أماكن تواجد الخبراء والأفراد ذوي المهارات المميزة .	04	
					يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة عن طريق البحث عبر الأنترنت .	01	عملية إكتساب المعرفة
					يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من خلال تجارب العاملين .	02	
					يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من مصادر خارجية .	03	
					يتم توليد المعرفة في المؤسسة بناء على تحليل المعرفة المتاحة لدى الأفراد العاملين .	01	عملية توليد المعرفة
					تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الإبداع .	02	
					تستعين المؤسسة بخبراء من الخارج .	03	
					تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للأفراد العاملين .	04	

					01	تحتفظ المؤسسة بالعاملين القدامى ذوي الخبرة والمعرفة .	عملية تخزين المعرفة
					02	تعتمد المؤسسة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها .	
					03	تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية .	
					04	مناك سهولة في استرجاع المعارف المخزنة في المؤسسة .	
					01	يتم تشارك المعرفة داخل المؤسسة باستخدام الأنترنت .	عملية تشارك المعرفة
					02	تعتمد المؤسسة على النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات .	
					03	تقوم المؤسسة بإجراء تنقلات وتدوير الأفراد العاملين على الوظائف المختلفة .	
					04	تقوم المؤسسة بتشجيع أسلوب العمل الجماعي .	
					01	يتم تطبيق المعرفة داخل المؤسسة من خلال فرق متعددة الخبرات .	عملية تطبيق المعرفة
					02	من خلال التدريب ضمن فرق يسير ما خبراء متمرسين من الخارج .	
					03	يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى العمل .	
					04	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة لما اكتسبوه من عمليات التكوين والتطوير التي قاموا بها .	

شكراً على حسن تعاونك

قائمة محكمي الإستبانة:

الوظيفة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	شنشونة محمد	01
أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	موسي سهام	02
أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	نور الدين إيمان	03