

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة داخل المنظمة

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبة:

دردور آمال

مشلوف سهام

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حراث حياة	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة مستغانم
مقررا	دردور آمال	أستاذة مساعدة - أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار آسيا	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

## إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل فخر  
واعتراز...إلى من تمنيت أن يرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار...

إلى والدي وسندي رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب والحنان.....إلى من كان دعائها سرنجاحي في الحياة...إلى أغلى

الحياب...إلى

إلى أمي الغالية

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء...إلى يبايع الصدق الصافي...إلى من معهم سعدت...

إلى إخوتي وأخواتي

إلى من أدخلوا البهجة لحياتنا...إلى فرحة العائلة...

إلى البراعم ملاك ومحمد

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم ....

إلى أصدقائي...هوارية...صليحة...عادل...ابراهيم...أمينة

## كلمة شكر

نحمد الله ونثني عليه كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه أن أنعم علينا بنعمة العلم  
ووهبنا الصبر والتدبير ونشكره عزوجل الذي مكنتنا من تخطي المصاعب وإتمام هذا العمل  
على أحسن حال.

لا يسعنا ونحن ننهي هذا العمل، إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة  
"دردور أمال"، لتفضلها الإشراف على هذه المذكرة، وتخصيص جزء من وقتها ومجهودها  
لإنجاح هذه المذكرة.

كما أتقدم بالعرفان والجميل إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني طيلة مرحلة الدراسة،  
والذين ساهموا في تعليمي وأثاروا عقلي بالعلم والمعرفة.

وأدين بالشكر الخالص لجميع عمال مديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم  
وخاصة وكالة مستغانم.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص لكل من أمدني بيد المساعدة والتشجيع لإعداد هذا  
البحث.

## فهرس المحتويات

	صفحة الإهداء
	صفحة الشكر
	قائمة الأشكال والجداول
02.....	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: التطور التكنولوجي</b>	
06.....	مقدمة الفصل
07.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا
07.....	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
11.....	المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا
12.....	المطلب الثالث: طرق نقل التكنولوجيا
14.....	المبحث الثاني: أساسيات حول استخدام التكنولوجيا في المؤسسة
14.....	المطلب الأول: أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا
15.....	المطلب الثاني: دواعي اعتماد التكنولوجيا في المؤسسة
16.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس درجة التكنولوجيا
19.....	المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال الحديثة
19.....	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة
22.....	المطلب الثاني: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات
27.....	المطلب الثالث: مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة
29.....	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: التطور التكنولوجي كركيزة أساسية لإدارة المعرفة</b>	
31.....	مقدمة الفصل
32.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
32.....	المطلب الأول: ماهية المعرفة
35.....	المطلب الثاني: خريطة المعرفة ومصادرها
36.....	المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة وأنماطها
39.....	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة
39.....	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
42.....	المطلب الثاني: العناصر والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة
45.....	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة ونتائج تطبيقها
48.....	المبحث الثالث: أثر التطور التكنولوجي على مختلف عمليات إدارة المعرفة
48.....	المطلب الأول: دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تطوير الكفاءة

49.....	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحويل أنواع الكفاءة.....
50.....	المطلب الثالث: دعم تكنولوجيا لعمليات إدارة المعرفة.....
53.....	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: التطور التكنولوجي وإدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم</b>	
55.....	مقدمة الفصل.....
56.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
57.....	المطلب الأول: نبذة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.....
61.....	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.....
61.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ودورها.....
61.....	المبحث الثاني: مدى مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في التطور التكنولوجي.....
61.....	المطلب الأول: ماهية الوكالة التجارية بمستغانم.....
63.....	المطلب الثاني: الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.....
67.....	المطلب الثالث: العروض الجديدة التي قدمتها المؤسسة.....
70.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
70.....	المطلب الأول: الإطار العام للدراسة.....
70.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
81.....	المطلب الثالث: النتائج والمقترحات المتعلقة بالاستبيان.....
83.....	خاتمة الفصل.....
85.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الاجنبية

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أنواع التكنولوجيا	(1-1)
20	أهم خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة	(2-1)
34	هرمية المعرفة	(1-2)
36	دورة حياة المعرفة	(2-2)
43	أهم عمليات إدارة المعرفة	(3-2)
58	هيكل تنظيمي لمؤسسة مديرية اتصالات الجزائر	(1-3)
62	هيكل تنظيمي للوكالة التجارية بمستغانم	(2-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل تطور التكنولوجيا	(1-1)
15	مقارنة بين طرق الحصول على التكنولوجيا	(2-1)
27	الفرق بين أنواع الشبكات	(3-1)
38	خصائص معرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	(1-2)
63	تسعيرة المكالمات الوطنية	(1-3)
64	تسعيرة المكالمات الدولية لبعض الدول	(2-3)
65	نوع تدفق الانترنت والأسعار المرافقة له المقدمة لزبائن الخواص	(3-3)
65	نوع تدفق الانترنت والأسعار المرافقة له حسب عدد الأيام	(4-3)
66	مبالغ وعدد حسابات وعمليات التعبئة في اليوم	(5-3)
68	سرعة تدفق ادوم والأسعار المرافقة لكل تدفق	(6-3)
69	عرض الجيل الرابع 4G LTE بتقنية volte	(7-3)
69	تعبئة الانترنت + VoLTE	(8-3)
69	صيغ التعبئة بعد استنقاذ رصيد Volte	(9-3)
من 70 إلى 72	عرض وتحليل نتائج المعلومات الشخصية	من (10-3) إلى (14-3)
من 73 إلى 75	عرض وتحليل نتائج درجة استخدام التكنولوجيا على مستوى المؤسسة ومدى مساهمة العاملين لها	من (15-3) إلى (21-3)
من 75 إلى 79	عرض وتحليل نتائج درجة توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الداخلي للمؤسسة	من (22-3) إلى (30-3)
من 79 إلى 81	عرض وتحليل أهمية التطور التكنولوجي في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة	من (31-3) إلى (36-3)

## مقدمة الفصل:

لقد تعاظم في الوقت الحالي اعتماد المجتمع المنظم على التكنولوجيا بكل أنواعها حتى أصبحت ضرورة حتمية من ضروريات العصر، خاصة بالمقارنة مع دورها الفعال في مختلف الميادين الاجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سياسية... الخ. فكلما زادت حاجة الإنسان والمؤسسات لهذه التكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحداثها وبالتالي تطویرها، ومع تطور الوسائل الالكترونية في المجتمعات الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات، زادت أهمية التكنولوجيا حتى صارت إلى ماهي عليه الآن فتزايد بذلك تسابق المؤسسات على اختلافها من اجل مسايرة واقتناء أحدث ما توصل إليه التقدم في هذا المجال، باعتبار أن حياة التكنولوجيا حاليا يمثل امتلاكها لقدرة تنافسية على الصعيد الدولي.

ولمعالجة هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا

المبحث الثاني: أساسيات حول استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا

يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي ، غير أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامه يزداد الغموض واللبس فيه ، فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الاقتصاد وعليه تعددت الرؤى واختلفت المفاهيم حولها.

## المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

التكنولوجيا هي التطبيق العملي لما توصلت إليه العلوم في المجالات المختلفة، وذلك نتيجةً للتقدم المعرفي والتطور الكبير والسريع الذي يحدث فيه، باستخدام أدوات وأجهزة صنعت لمواجهة التطور المعرفي المتلاحق، والذي بدأ ظهورها وانتشارها بعد انتشار استخدام الإنترنت والحاسوب.

## أولاً: تعريف التكنولوجيا

لقد درج الكثيرون على تعريف التكنولوجيا من خلال الترجمة الحرفية للكلمة والرجوع إلى أصولها اللاتينية، وهكذا فإن معاجم اللغة تقول: إن كلمة "تكنيك" تعني أسلوب أداء المهنة أو الصناعة، والتكنولوجيا تعني العلم الذي يدرس تلك الصناعات، وهكذا فإن التكنولوجيا هي "ذلك الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية"، هذا التعريف يشوبه قدر من القصور ولا يوفر لنا التصور السليم لفهم ماهية التكنولوجيا. فلقد أصبح لكلمة التكنولوجيا مفهوم حديث أكثر شمولاً. طبقاً لهذا المفهوم فإن التكنولوجيا باختصار هي مجموع الوسائل التي يستخدمها الإنسان لبسط سلطته على البيئة المحيطة به لتطويع ما فيها من مواد وطاقة لخدمته وإشباع احتياجاته المتمثلة في الغذاء والكساء والتنقل ومجموع السبل التي توفر له حياة رغدة متحضرة آمنة.<sup>1</sup>

وكما يمكن تعريف التكنولوجيا على إنها: "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها."<sup>2</sup>

وبالتالي لتكنولوجيا دوراً هاماً فهي تستخدم في جميع مجالات الحياة ، وفي ما يلي بعض التعاريف التي قدمها بعض الكتاب والباحثين للفظ التكنولوجيا:<sup>3</sup>

- التكنولوجيا هي المعرفة العلمية والهندسية والإدارية التي يمكن بواسطتها تصور وتصميم وتطوير إنتاج مواد وخدمات مختلفة.

- هي الأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد وكذلك براءات الاختراع والامتياز والتراخيص التجارية والتعليمات الفنية وطرق التصميم كما تتضمن أيضاً الجانب الإداري والتنظيمي والمتعلق بكيفية التسويق والدعاية وإدارة الأفراد والإدارة بشكل عام.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، الطبعة الأولى، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 26.

<sup>3</sup> إبراهيم دسوقي، اثر التغيرات التكنولوجية على التكاليف الصناعية، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1985-1986، ص 62.

- هي مجموعة المعارف والمهارات والأساليب التي تستخدم لحل مشكلات علمية بصرف النظر عما إذا كان هذا الاستخدام يستلزم وجود آلات كبيرة أو معقدة أو يسفر عنه وجود هذه الآلات. وتبرز مجمل هذه التعاريف الحقائق التالية:<sup>1</sup>
- عنصر الإدارة في مفهوم التكنولوجيا بجانب المعرفة العلمية والهندسية؛
- الجمع بين مخرجات التكنولوجيا وأشكالها مع إظهار الجانب الإداري والتنظيمي، وبالتالي فإن التكنولوجيا لا توجد في النواحي الفنية فقط ولكنها موجودة كذلك في تصرف وتفكير مجموعة الإدارة بالمشروع وكيفية تعاملها؛
- تتكون التكنولوجيا من مجموعة من العناصر كالعلامات التجارية والمعرفة الفنية والمهارات وبراءات الاختراع
- التكنولوجيا ظاهرة جماعية فلا بد وأن تشترك فيها مجموعات من الأفراد والمؤسسات؛
- لا يمكن اعتبار التكنولوجيا بمثابة هدف في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشاكل المجتمع.
- وانطلاقاً من هذه الحقائق فإن مفهوم التكنولوجيا يجب أن يشمل المقومات التالية:<sup>2</sup>
- ارتباط التكنولوجيا بالنشاط العلمي حيث أنها عبارة عن الجانب التطبيقي للعلم
- إن التكنولوجيا ذات أبعاد متعددة تشمل الإنسان والإدارة والآلات والمعرفة الفنية. فالتكنولوجيا تعني الطريقة أو الأداة التي يمكن أن يستخدمها الإنسان في أحداث التغيير أو التأثير في بيئة المحيطة به، فهي إذن استعمال كافة الأساليب الفنية لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة لتشبع نفس الحاجة. ولذلك فهي عبارة عن الوسائل التي تساعد على الوصول إلى أفضل كفاءة في كل مجال من مجالات الحياة وأنشطة الإنسان المتعددة.
- أما فيما يتعلق بوجهة النظر الاقتصادية فيلاحظ وجود العديد من التعاريف الخاصة بمفهوم التكنولوجيا، إلا أنه من الممكن تصنيف تلك التعاريف في ثلاث مجموعات رئيسية كمايلي:<sup>3</sup>
- المجموعة الأولى : وتعتمد في تناولها لمفهوم التكنولوجيا على إظهار الهدف من استخدامها، فقد توصلت المجموعة الأوروبية واليابان الولايات المتحدة الأمريكية إلى تعريف للتكنولوجيا أخذت به منظمة اليونسكو حيث عرفت بأنها الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض فيها أنها أجدى للمجتمع.
- المجموعة الثانية: وتتناول مفهوم التكنولوجيا من زاوية مجال تطبيقها، فترى أن مجال تطبيق التكنولوجيا يقتصر على الفنون الصناعية فقط أي تطبيق العلم على الفنون الصناعية، غير أن بعضهم أضاف قطاع

<sup>1</sup> محمد الزعبي، التغير الاجتماعي، دار الطليعة، القاهرة، 1998، ص 85.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> ابراهيم الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الزراعة إلى جانب الصناعة. ومن الملاحظ أن التعاريف السابقة كانت ما تزال مقتصرة على إبراز المجالات المختلفة التي يمكن تطبيق نتائج الأبحاث العلمية على مجالات أخرى كثيرة. المجموعة الثالثة: تعتمد في تناولها لمفهوم التكنولوجيا على إظهار عناصر ومكونات التكنولوجيا، حيث ترى أن التكنولوجيا عبارة عن استخدام المعرفة المتخصصة في إنجاز الأغراض العملية. في حين أن التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة التجهيزات والمعارف والمهارات المتعلقة بالصناعة والتي تتطلب في الوقت ذاته الحصول على الآلات الصناعية وتعلم طرق استخدامها الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر العمالة المدربة ذات الخبرة والمعارف.

ثانياً: أهم المراحل التي مرت بها التكنولوجيا<sup>1</sup>

يعتبر الكثير من الخبراء والمتخصصين أننا نعيش اليوم ثورة جديدة من ثورات الإنسانية تلك الثورات التي تغير من شكل وأنماط الحياة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً بل ثقافياً إلا وهي ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبدأت أولى تلك الثورات بالثورة الصناعية الزراعية والتي عرفها الإنسان منذ زمن بعيد وساعدته على معرفة الأساليب والكيفية التي يقوم من خلالها بزراعة الأنواع المختلفة من المحاصيل الزراعية لاستخدامها في الغذاء والنجارة.

أما ثاني هذه الثورات فهي الثورة الصناعية والتي بدأت في إنجلترا خلال القرن 18 م وذلك نظراً لما تمتعت به تلك الدولة في ذلك الوقت من توفر الوسائل التكنولوجية اللازمة للصناعة والتشجيع الحكومي وشبكة تجارية واسعة النطاق ومتنوعة من حيث بدأت مصانع متخصصة في صناعة المنسوجات في الظهور لأول مرة في عام 1740 م.

وخلال القرنين 19-20 م بدأت ثورة جديدة من الابتكارات والاختراعات وأصبحت الولايات المتحدة الأمريكية هي رائدة العالم في تلك الفترة بسبب تفوقها في مجال التكنولوجيا وتطويرها لنظام متقدم للتعليم التكنولوجي. وأعقاب الحرب العالمية الأولى وفترة الكساد العظيم في الثلاثينات من القرن 20 م حدثت إعادة تقييم لهذه الثورة التكنولوجية تمتعته تلك الدولة في ذلك الوقت من توفر الوسائل التكنولوجية اللازمة للصناعة والتشجيع الحكومي وشبكة تجارية واسعة النطاق ومتنوعة من حيث بدأت مصانع متخصصة في صناعة المنسوجات في الظهور لأول مرة في عام 1740 م.

ومنذ الستينات وحتى تسعينات القرن العشرين كانت هناك قطاعات منفصلة ومعزولة وهما قطاع الهواتف والاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات وكان لكل منهما مفاهيمه وثقافته واقتصادياته الخاصة به ثم استقل القطاع كقطاع واحد في الآونة الأخيرة.

لقد مرت التكنولوجيا بعدة مراحل ابتداء من القرن 18 إلى غاية وقتنا الحالي وسنذكر في الجدول التالي أهم هذه المراحل.

<sup>1</sup>ترياح أمينة، بن نغروزي أمين، دول التكنولوجيا الحديثة في تنمية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، 2012-2013، ص 57.

جدول رقم(1-1) : مراحل تطور التكنولوجيا

1840 - 1813	ظهور الآلة الحاسبة
1946	أول حاسوب الكتروني على السرعة ينفذ العمليات بسرعة أعلى بالألف المرات من الآلات الحاسبة السابقة.
1966	صناعة أول قرص لتخزين المعلومات
1975	ظهور أول حاسوب شخصي الاستخدام للأفراد pc
1980	ظهور نظام التشغيل الربيع pdis والذي أطلق عليه فيما بعد من قبل شركة مايكروسوفت-ms dos
1984	أدخلت شركة apple الحاسوب macintosh وتبعتها نظام التشغيل windows (الاصدار التجريبي) في عام 1985
1990	إدخال الحواسيب النقالة
1995	إدخال القرص الفيديو الرقمي dvd التي تزيد سعة تخزينه للمعلومات 8مرات على سعة تخزين القرص المدمج cd-rom

المصدر: تقرير الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا (الاسكوا) أولويات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الغرب، القضايا المختارة، ص60.

ثالثاً: خصائص التكنولوجيا.

للتكنولوجيا عدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته ؛
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة ؛
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس ؛
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات ؛
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة ؛
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات ؛
- التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام من نظام ؛
- التكنولوجيا هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات ؛
- التكنولوجيا متطورة ذاتياً تستمر دائماً في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين .

المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مرغني وليد، مايدة محمد، التعاون التكنولوجي واندماج المؤسسات، رسالة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص04.

أولاً: على أساس درجة التحكم: نجد هناك ما يلي:

- التكنولوجيا الأساسية وهي تكنولوجيا شائعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كثيرة جدا.

- تكنولوجيا التمايز وهي عكس النوع السابق حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسها المباشرين.

ثانياً: على أساس موضوعها: نجد هناك ما يلي:

- تكنولوجيا المنتج وهي المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.

- تكنولوجيا التسيير وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم كتسيير تدفقات الموارد

- تكنولوجيا التصميم وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الإعلام

الآلي.

- تكنولوجيا المعلومات وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال بتزايد أهميتها

باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

ثالثاً: على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق- النمو- النضج- الزوال) ووفقاً

إلى ذلك تنقسم إلى:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة، وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة

وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.

- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة، وعدم توفرها داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط

بالتبعية للمحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

رابعاً: على أساس كثافة رأس المال:

- التكنولوجيا كثيفة للعمل، وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة لوحدة من الإنتاج،

مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة وبفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة

السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

- التكنولوجيا كثيفة لرأس المال، وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل

تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس الأموال كبيرة.

- التكنولوجيا المحايدة، هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى

على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

خامساً: على أساس درجة التعقيد:

- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية، وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، حيث أنه من الصعب على

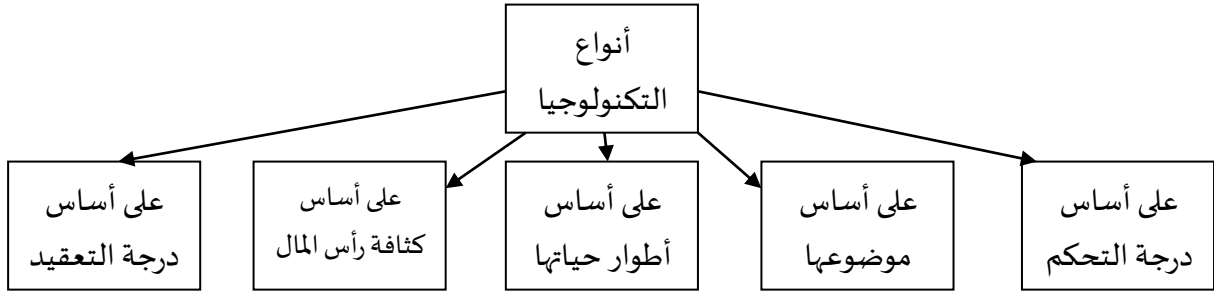
المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.

<sup>1</sup> أمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص 09.

- التكنولوجيا العادية، وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز أيضا بسخامة تكاليف الاستثمار.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): أنواع التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثالث: طرق نقل التكنولوجيا<sup>1</sup>

بالنظر للعلاقات القائمة بين عارضي وطالبي التكنولوجيا نجد أن نقل التكنولوجيا يعني تبادل المعلومات التقنية بشكل يسهل معه تطبيقها تطبيقا علميا وفي هذا الصدد نميز بين نوعين أساسيين لنقل التكنولوجيا أحدهما يتحقق في إطار علاقة تبعية كاملة من قبل الطرف الطالب ويتعلق هذا الفرض بالاستثمار المباشر في الخارج. وثانيهما ينصب على طريقة نقل التكنولوجيا التي تنجز في إطار استغلال قانوني مطلق أو نسبي بين المورد والمكتسب للتكنولوجيا وهذا ما يتم في الشكل التقاعدي.

أولا: الاستثمار المباشر كطريقة لنقل التكنولوجيا.

شهدت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية حتى الستينات ازدهار نظرية النمو عن طريق إمداد الدول المتخلفة صناعيا برؤوس الأموال وكذلك ازدهار النظرية القانونية للاستثمار المباشر الأجنبي فيها ، وذلك بغرض الحصول على المواد الأولية وتبادل المنتجات وعلى عكس ذلك فلقد طرحت فترة السبعينات مسألة السيطرة الاقتصادية في البلدان المتخلفة صناعية بطريقة أكثر حدة حيث تواجه فيها الشركات المتعددة الجنسيات صعوبات تدفعها إلى تغيير موقفها بصدد الاستثمارات المباشرة وتفضل في بعض الأحيان سياسة التعامل وإقامة المشروعات المشتركة.

### ثانيا: الطرق التعاقدية لنقل التكنولوجيا:

تعاني معظم البلدان النامية من إتساع فجوة التخلف التكنولوجي بينها وبين الدول المتقدمة وهذه المشكلة تعتبر من الأساليب الرئيسية في إعاقه برامج التنمية في هذه البلدان. ومع بداية النصف الثاني من القرن

<sup>1</sup> أبوقحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2013 ، ص283.

العشرين على وجه التقريب اتجهت معظم هذه البلدان إلى تبني سياسات اقتصادية جادة تستهدف فتح الباب لاستثمارات الأجنبية المباشرة والغير المباشرة. ولهذا النوع طريقتين:

### 1- الطرق التعاقدية التقليدية لنقل التكنولوجيا :

وفق هذه الطريقة النقل التكنولوجي ليس مجرد نقل للأجهزة أو الآلات والمعدات بل نقل المعرفة أيضا والطرق العلمية للإنتاج، كما أن عقد الترخيص الصناعي هو عقد رضائي بين طرفيه (المرخص، والمرخص له)، وقد يشمل هذا العقد حقا أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية يمنحه الطرف الأول للثاني.

### 2- الطرق التعاقدية الجديدة لنقل التكنولوجيا:

من الناحية العلمية فإن الانتقال من مرحلة اكتساب التكنولوجيا عن طريق عمليات مستقلة إلى اكتساب التكنولوجيا المدرجة في التصرف الخاص بالاستثمار سوف يتم في مرحلتين متميزتين:

- تعقد مسؤولية موردي التكنولوجيا على إقامة مجتمع جاهز للتشغيل وصالح لتحقيق النتائج المتفق عليها وهذه العملية يعبر عنها بعقد تسليم المفتاح في اليد، ويتضمن هذا أن يكون المكتسب قادرا على تنسيق العديد من الأنشطة التي تدخل في المجمع الصناعي.

- تمتد الالتزامات المنبثقة من عقد تسليم المفتاح باليد مع الإبقاء على مسؤولية مورد التكنولوجيا خلال الفترة اللازمة للسيطرة الصناعية المستقلة للمنشأة بواسطة المستخدمين المحليين، وهذه العملية يعبر عنها بعقد المنتج باليد. والهدف من هذا العقد هو تأكيد المكتسب بأن المنشأة تحقق الإيراد المرجو منها وذلك عن طريق استخدام العمالة المحلية.

المبحث الثاني: أساسيات حولا استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

تعتبر التكنولوجيا سمة بارزة للمؤسسات الناجحة ولاتستغني عنها أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة نظرا لأهميتها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا<sup>1</sup>

حتى تبقى المؤسسة دائما في صورتها الإيجابية وللمحافظة على سمعتها في السوق وتفاديا لعدم الاستمرارية . فإن المؤسسة تتخذ سياسة فعالة لحيازة التكنولوجيا الجديدة والإبداعات التكنولوجية التي تضمن استمراريتهما وبقائها وأشكال الحصول على التكنولوجيا تصنف بدلالة بعدين:

- أحدهما يتمثل في الإدماج التام للأنشطة التي تهدف لحيازة التكنولوجيا اللازمة ذاتيا.
- أو عليها حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية عن المؤسسة وفي كلتا الحالتين هناك إمكانيات متنوعة للحصول على التكنولوجيا منها:

1- الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير: كوسيلة للحصول على التكنولوجيا وكمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة.

2- عقود التعاون: نظرا للتكاليف الباهظة للبحث والتطوير ونظرا لتعدد التكنولوجيات التي يجب استعمالها في المنتجات وطرائق الإنتاج الصناعي ، كل هذه الظروف دفعت المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات ، ويتم ذلك بعقد اتفاق تعاون يقضي اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات . ومن نتائج هذه العقود:

- أ- يسرع من إمكانيات تبني وتقبل واستيعاب التكنولوجيات الجديدة ويجعل تحقيقها وتطبيقها عمليا أكثر سهولة مما لو كانت الجهود المبذولة في هذا الصدد فردية
- ب- يؤدي إلى تركيز الجهود المتعلقة بالبحث والتطوير، وتوجيهها لتحقيق أعلى الفوائد .
- ت- يوسع ويعمم قواعد فهم التكنولوجيا وانتشار الخبرة .
- ث- يؤدي إلى تعزيز شامل للجدارة والكفاية العلمية والتكنولوجية ، ويشجع التعاون في الحقول الأخرى ذات العلاقة بها .

3- شراء التراخيص: يعتبر شراء أو استعمال التراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وهذه طريقة أقل خطورة وأقل تكلفة . ويكون ذلك مفضلا لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا .

4- شراء مؤسسات أخرى: تلجأ المؤسسات أيضا من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى، وتعتبر هذه الطريقة أيضا سريعة لكسب الوقت ولاكتساب التكنولوجيا .

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، نفس المرجع السابق، ص291.(بالصرف)

5- اعتماد البحث والتطوير الخارجي: قد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عمومية للبحث والتطوير، كأن تكلف مكاتب دراسات، مراكز بحث عمومية أو خاصة مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي يخص المؤسسة. كما أن هناك عدة إيجابيات ومخاطر أشكال الحصول على التكنولوجيا: يمكن توضيح هذه النقطة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2): مقارنة ما بين طرق الحصول على التكنولوجيا من طرف المؤسسة:

طرق الحصول على التكنولوجيا	الوقت اللازم لذلك	التكلفة	الخطر الذي يمكن التعرض له	درجة التحكم الناتجة
التطوير الداخلي	طويل	مرتفعة	مرتفع	مرتفعة
اتفاقيات التعاون	غير أكيد	غير أكيدة	ضعيف	غير أكيدة
اعتماد البحث والتطوير الخارجي	غير أكيد	غير أكيدة	ضعيف	غير أكيدة
شراء مؤسسات أخرى	قصير	مرتفعة	مرتفعة	غير أكيدة
التراخيص	قصير	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر 73: jean – claud Torondeau: Recherche et developpement, Edition Vuibert 1994, France, p

#### المطلب الثاني: دواعي اعتماد التكنولوجيا في المؤسسة

إن استقرار المؤسسة أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات والاتصال التي حملت معها متغيرات كثيرة أهمها ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة.

هذا الأخير باعتباره مرادف للتحويلات والتغيرات جلب معه مستجدات كثيرة جعلت الأساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها وتستدعي إيجاد أساليب جديدة تسمح للمؤسسة بالتعرف على محيطها الخارجي ورصد المستجدات للتأقلم مع التغيرات المتسارعة.

فكانت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أهم ما اعتمده المؤسسة لمحاولة الخروج من أزمتها نظرا لما تتمتع به من جودة عالية يمكن أن تساهم في تحقيق المرونة ودفع القدرة التنافسية.

وهو ما تؤكد الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا على ستة وعشرون مؤسسة، ثم من خلالها تحديد طرف ودواعي اعتماد التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في المؤسسة بحيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وسيلة للتنافس من أجل البقاء: تواجه المؤسسات تحديات كبيرة للحفاظ على مكانتها في خريطة الاقتصاد العالمي خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار وتحقيق الجودة.

ويقول بعض الباحثين أن مصنع سيتشكل وينظم من حول المعلومات وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها التكنولوجية فهي ضرورية حتمية للحفاظ على تواجد المؤسسة وهناك ثلاثة أفكار تؤثر في نشاط هذه التقنيات:

- يمكن لهذه التكنولوجيا أن تساهم في إعداد ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها إلى الزوال في المؤسسة.
- يجب الخضوع لطلبات الزبون تخوفا من الإقصاء من السوق.
- هي وسيلة للإنفراد والتميز عن باقي المنافسين الأكثر قوة.
- محاولة الإنفراد بالميز والاختلاف عن طريق الخدمات: إن غالبية قطاعات الإنتاج الصناعي تشترك في فكرة أنه من الصعب التميز والاختلاف في المنتج وهو ما استدعى التوجه نحو الخدمات وتنميتها وتحقيق الحضور الدائم والمستمر، الذي يعتبر شرطا أساسيا للنجاح وزيادة معدل التنافسية ويبقى المنتج هو الجانب المادي لهذه الخدمة.
- تزايد أهمية المعطيات الغير مادية: الإنتاجية تتطلب إدراج الأشكال اللامادية للقيمة المرتبطة بخصوصيات المستهلك الذي يحدد الجودة النوعية - طبيعة الخدمات - السرعة... الخ.
- والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يهدف أكثر فأكثر على تنمية هذا الجانب النوعي.
- الحاجة الملحة لهذه التكنولوجيا: يسمح الانترنت بتحقيق أهداف المؤسسة ودفع قدراتها التنافسية وهو ما يجعل الاهتمام بهذه التكنولوجيا من الأولويات، خاصة أنها تسمح لتبادل المعارف وتحسين ظروف العمل، وعقلنة الوظائف الموجودة وتعتبر التجارة الالكترونية من أهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة وهي تشمل كل التعاملات التجارية التي تتم عن طريق شبكة الانترنت والتي تجعلها أداة فعالة لبلوغ الأسواق.
- الوعي بضرورة تبني هذه التكنولوجيا رغم صعوبة قياس أثرها: إن مديري المؤسسات متأكدين من أهمية التكنولوجيا الحديثة في دفع القدرة التنافسية وتحقيق الفعالية فبرغم من التطورات الهائلة التي حققتها كانت على المستوى الكيفي الغير ملموس والذي يصعب قياسه، إلا أن الائتمان بقدرتها هو أمر مفروغ منه، حيث تتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرة على تقليص الركود والعجز في المؤسسة، وخلق الحركية والنشاط فمقترب هذه التكنولوجيا يبرز عدم إمكانية قياسها لأثرها من منطلق اليقين بضرورتها الحتمية.<sup>1</sup>
- المطلب الثالث: مؤشرات قياس درجة التكنولوجيا.
- في الثمانينات من القرن العشرين ومع بداية ثورة المعلومات، كانت الأدبيات الغربية وخاصة الأمريكية والأوروبية تعتمد في قياس درجة التغير التكنولوجي بناء على معلمين أساسيين يرتبطان بحدوث التغير التكنولوجي الذي يمكن للمؤسسة أن تواجهه أو تقوم بالتخطيط لتنفيذه وهما استخدام رؤوس أموال جديدة يصاحبها استخدام المعرفة الفنية الجديدة.
- وبالتالي للوصول إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس درجة التكنولوجيا عن طريق اجراء المقارنة بين أكثر من فترة زمنية واحدة لنفس المؤسسة أو بين أكثر من وحدة اقتصادية خلال فترة زمنية واحدة، كان لابد من أن يرتبط وضع تلك المؤشرات بمعلمتي التغير التكنولوجي المذكورتين وذلك على اعتبار أن كل نسبة من نسب مزج وحدات من رأس المال ووحدات من العمل الفني (المعرفة الفنية) تمثل درجة تكنولوجية معينة وأن اختلاف هذا المزيج إنما يعني اختلافا في التكنولوجيا المستخدمة.

<sup>1</sup> لبحر عباس، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء المنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية الحقوق والعلوم التجارية عبد الحميد ابن باديس، جزائر، 2011، ص 07. (بتصرف)

ذلك لأن إنتاج أي مجموعة سلعية أو معرفية يمكن أن ينتج بالعديد من الدرجات التكنولوجية أو الأساليب الفنية ويتضافر متنوع لعوامل الإنتاج المختلفة وذلك بافتراض إمكانية إحلال هذه العوامل بنسب معينة. وعلى هذا الأساس فإن المنطق الاقتصادي للاختيار يحتم زيادة عامل من عوامل الإنتاج (الاستثمارات مثلا) بغرض زيادة أو ثبات حجم الإنتاج، وبالتالي لأبد وأن يقابله نقص في استخدام العامل الآخر (التكاليف مثلا وليس بالضرورة في العمالة)، وذلك بنسب اقتصادية معينة على أساس اختلاف التكنولوجيا وتنوع الأساليب الفنية للإنتاج، فدرجة التكنولوجيا أو الأسلوب الفني للإنتاج الذي يحتاج إلى زيادة الاستثمارات وزيادة في العمالة معا دون تخفيض أي نوع من أنواع تكاليف الاستغلال ودون زيادة في الإنتاج يعتبر أسلوب غير مناسب من وجهة الاقتصادية، وبناء على ذلك انحصرت مؤشرات قياس درجة التكنولوجيا في مؤشرين رئيسيين وهما كالآتي:

1- مستوى الآلية: وهو عبارة عن نصيب العامل الواحد من الطاقة الكهربائية المستخدمة في تشغيل الآلات (بالكيلووات/ الحصان) خلال فترة زمنية معينة.

2- إنتاجية العامل: وهي عبارة عن حجم إنتاج العامل الواحد في الوحدة الزمنية. فقد تكون إنتاجية الصناعة في مؤسسة ما خلال فترة المقارنة أكبر منها في أخرى بسبب ارتفاع درجة التكنولوجيا المستعملة. وتبعاً لذلك كانت ترتبط المقاييس التي يتم استخدامها في قياس وتحديد درجة التغير التكنولوجي بمؤشري قياس درجة التكنولوجيا سابق الذكر، حيث ترتبط المجموعة الأولى بمستوى الآلية المستخدم أما المجموعة الأخرى فترتبط بإنتاجية العامل.<sup>1</sup>

كما يرى بعض الباحثين بأنه يتطلب يتطلب التقييم الدقيق لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توظيف إدارة معارف المنظمة، التحديد الدقيق لما هو مقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقدير السليم لإنفاق المنظمة على الخدمات والتطبيقات المختلفة لهذه التكنولوجيا.

في هذا السياق تعددت جهود الباحثين في محاولة التوصل إلى أنسب المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أو ضحت إحدى الدراسات المختصة بإمكانية قياس تكنولوجيا المعلومات من خلال ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات (تكاليف التشغيل والتدريب)؛
- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (نوعية التطبيقات المستخدمة)؛
- تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات.
- واعتمد باحثون آخرون في دراستهم للعلاقة بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات والأداء الاقتصادي والإستراتيجي للمنظمة، على أربعة مؤشرات لتكنولوجيا المعلومات، وهي:<sup>2</sup>
- الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة لإيرادات المنظمة
- نسبة تكنولوجيا المعلومات المنفقة على العاملين
- نسبة ميزانية تكنولوجيا المعلومات المنفقة على تدريب العاملين بالمعلومات

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص119.

<sup>2</sup> Moa Dan Mahmoud and Gary J.Mamm, "Measuring the organizational impact of information technology investment- An exploratory study", Journal of management information system, vol10, issue1, summer 1993, p102.

- عدد أجهزة الحاسبات الآلية الشخصية، و النهايات الطرفية نسبة إلى إجمالي العاملين بالمنظم وهناك من يرى إمكانية قياس تكنولوجيا المعلومات من خلال تقدير إنفاق المنظمة على المجالات التالية:<sup>1</sup>
  - أجهزة الحاسبات الشخصية؛
  - شبكات البيانات و الاتصالات و الخدمات المرتبطة بها؛
  - الأجور و المكافآت و المزايا التي يحصل عليها العاملون بتكنولوجيا المعلومات؛
  - تكاليف شراء و تشغيل و صيانة و تطوير تكنولوجيا المعلومات
- و أثبتت إحدى الدراسات الميدانية المهمة أن منظمة world Computer العالمية، تعتمد في اختيارها لأفضل مئة منظمة على مستوى العالم من حيث الاستخدام الكفاء لتكنولوجيا المعلومات، على المؤشرات التالية:
- الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة من دخل المنظمة؛
  - إجمالي استثمارات تكنولوجيا المعلومات بالمقارنة مع المنافسين؛
  - استثمارات تدريب و تنمية مهارات العاملين؛
  - عدد أجهزة الحاسبات الشخصية و الوحدات الطرفية الموزعة داخل المنظمة.
- من كل ما سبق، وأخذاً بعين الاعتبار لظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يرى الباحث إمكانية قياس التكنولوجيا للمنظمة بواسطة المؤشرات التالية:
- الأجور و المكافآت المخصصة لشاغلي وظائف الإحصاء و الحاسبات الإلكترونية و الوظائف النوعية للوثائق و المكتبات و الوظائف المكتبية
  - المخصصات المالية لاقتناء الحاسبات والأجهزة الإحصائية.
  - المبالغ المالية لتشغيل أجهزة الحاسبات و نظم الاتصالات و التحكم
  - المبالغ المخصصة لصيانة الأجهزة الحاسوبية و نظم الاتصالات
  - المبالغ المخصصة لتطوير الأجهزة الحاسوبية و البرامج وكذا نظم المعلومات و الاتصالات.

<sup>1</sup> خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005، ص 121.

## المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

إن تطور مصادر الاتصال والمعلومات كما ونوعا، وكذلك الموضوعات المتداخلة التي تعكسها فرضت علينا اللجوء إلى تكنولوجيا الاتصال المعاصرة، كنتيجة حتمية لتأمين السيطرة على المعلومات، وتهيأتها للباحثين بالسرعة والدقة والشمولية التي يتطلبها منطلق العصر ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

## المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

## أولا: تعريف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

شهد المجتمع البشري ثورة الاتصال الأولى عندما استطاع الإنسان أن يتكلم، حيث أصبح ممكنا لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها، ثم جاءت ثورة الاتصال الثانية عندما توصل السوماريون إلى اختراع أقدم طريقة للكتابة في العالم، وهي الكتابة المسمارية على الطين نحو 3600 ثلاثة آلاف وست مئة سنة قبل الميلاد، وقد حفظت تلك الألواح الفكر السياسي الاجتماعي والفلسفي في مراحلها الأولى، واقتربت ثورة الاتصال الثالثة بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر 15 ميلادي، ، بينما بدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة خلال القرن التاسع عشر، بظهور عدد كبير من وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتلفزيون... الخ، أما ثورة الاتصال الخامسة فهي بنت النصف الثاني من القرن العشرين، والذي شهد ابتكارات فاقت كل الابتكارات السابقة، وذلك بموجب الإدماج والذي نتج عنها التكنولوجيات التاريخية بين ظاهرتي تفجير المعلومات والمعرفة وثورة الاتصال الاتصالية الحديثة والتي تتمثل أساسا في الأجهزة الحاسبة وملحقاتها والبرمجيات المتطورة، والتي أدت إلى تحكم أكثر في المعلومات من حيث التجميع والمعالجة والتخزين.<sup>1</sup> وبالفعل فقد أفرزت تكنولوجيا الاتصال الحديثة ثورة حقيقية في نقل المعلومات وتخزينها، كما مكنت من بروز وظهور خدمات جديدة لنقل المعلومات وتداولها زادت من فعالية هذه التكنولوجيا، وانتشر بين المثقفين الكتاب الإلكتروني محل التقليدي أما في مجالي التجارة والاقتصاد فقد برزت مصطلحات تخصهم نذكر منها التجارة الإلكترونية والاقتصاد اللامادي.

وقد عرفت تكنولوجيا الاتصال الحديثة للاتصال كما يلي: هي كل التكنولوجيات المتعلقة بعملية المعالجة والإنتاج وتبادل المعلومات، والتي تجمع بين ثلاثة مجالات تقنية: المعلوماتية، الاتصال والسمعي البصري.<sup>2</sup>

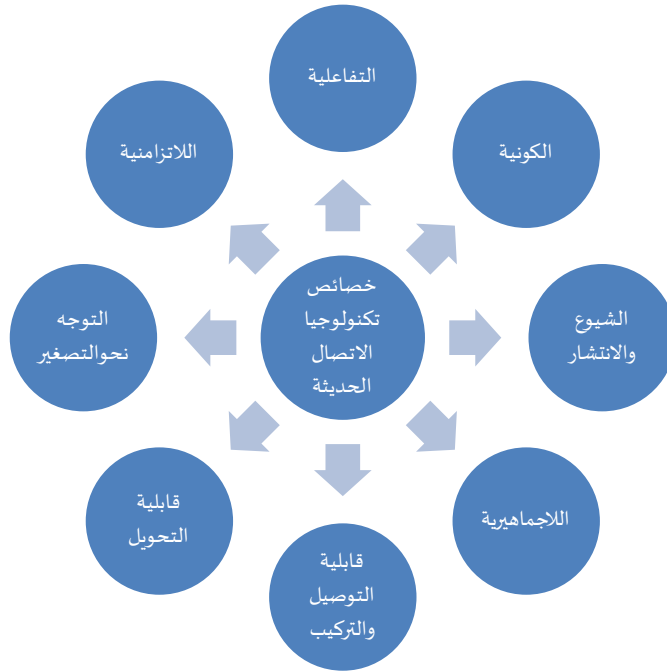
## ثانيا: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة

على الرغم من أن التكنولوجيات الاتصالية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الحديثة تكاد تتشابه في عديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك خصائص أخرى تتميز بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة والتي سنتطرق لها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد لعقاب، مجتمع الاعلام والمعلومات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص66. (بالتصرف).

<sup>2</sup> حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص22.

الشكل رقم (1-2): أهم خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل من هذه الخصائص الثمانية:

- 1- التفاعلية: وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية، وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد (أ) أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب)، ويقوم بأفعاله الاتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ "المشاركين" بدلا من "المصادر"، ومثال على ذلك التفاعلية في بعض أنظمة النصوص المتلفزة.
- 2- اللاتزامنية (عدم الارتباط بعنصر الوقت): وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت، دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة<sup>1</sup>.
- 3- التوجه نحو التصغير (قابلية التحرك أو الحركية): تتجه رسائل الاتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك، عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات، ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الجديدة: تلفزيون الجيب، الهاتف النقال، الحاسوب النقال المزود بطابعة إلكترونية<sup>2</sup>.
- 4- قابلية التحويل: وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية، وقد ظهرت مقدماته في نظام المينيثال "Minitel" الفرنسي، "فالحودود أو الفروق أو السمات التي كانت تميز وسائل الاتصال

<sup>1</sup> محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل الصناعة الصحافية، دار الرحاب، القاهرة، 2005، ص 177.

<sup>2</sup> محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والايديولوجيا، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 25.

الجماهيرية عن بعضها البعض، قد زال بعضها وبعضها الآخر في طريقه إلى الزوال، فالأفلام السينمائية يمكن عرضها في دور السينما، شاشة التلفزيون وعلى أشرطة الفيديو كاسيت وعلى الأسطوانات المدمجة على الرغم من اختلافها في الشكل<sup>1</sup>

5- قابلية التوصيل والتركييب: لم تعد شركات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض فقد اندمجت أنظمة الاتصال، واتحدت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المتخصصة في صناعة أدوات الاتصال، ومن الأمثلة الدالة على ذلك: وحدات الهوائي المقعر الذي يمكن تجميعها من موديلات مختلفة الصنع، لكنها تؤدي وظيفتها في مجال استقبال الإشارات التلفزيونية على أكمل وجه، فهناك الهوائي القائم على الوحدات التالية: الصحن من صنع "شركة إيستونEston"، "والديمو (المحلل) من صنع "شركة ناكست ويف " WaveNext"، "والرأس من صنع شركة "شاربSharp"

6- اللاجماهيرية (الرسائل الإعلامية الشخصية): ومعناه أن رسائل الاتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد (الجماهير) أو قد توجه إلى فرد بعينه، فقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتابعها، ومثال ذلك محطات البث التلفزيوني في البلدان المتقدمة التي تقدم برامج متنوعة حسب طلب المشترك ورغباته

7- الشبوع والانتشار: ونعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، نلمح ذلك في التلفزيون ثم الفاكسميل، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية، وفي رأي "ألفين توفلر " Tophler. A " أن من المصلحة القوية للأثرياء هنا أن يجدوا طرقاً لتوسيع النظام الجديد للاتصال ليشمل لا ليقضي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها.

8- الكونية: البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونياً عبر الحدود الدولية جيئة وذهاباً، من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم.<sup>2</sup>

وباختصار فقد لخص أحد الخبراء سمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في قوله: "الخدمات التي أتاحت نتيجة التحول من الصوتي إلى الرقمي، ونحو الرخيص المتاح دوماً، ومن الخاص إلى العام، والمتنوع إلى الكامل، ومن السلبي أحادي الاتجاه إلى التجاوب ثنائي الاتجاه، ومن الثابت إلى النقال، ومن الشفرة الإنجليزية إلى الشفرة متعددة الاتجاهات".<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أشكال التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات

<sup>1</sup> حورية بولعويدات، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> محمود علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>3</sup> محمد شطاح، مرجع سبق ذكره، ص 27. (بتصرف).

إن تطور تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطاتها، حيث أن متطلبات العمل باتت تحتم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيات التي تتمثل أساسا في جهاز الحاسوب ومنظومة الشبكات.

أولا: جهاز الحاسوب:

نعيش اليوم عصر ثورة في المعلومات، وتعتبر الحاسبات الالكترونية المختلفة هي بالأساس جزء من هذا العصر المتطور، حيث يعد هذا الاختراع من أهم الإنجازات التكنولوجية الحديثة التي أثرت على جميع المستويات في فترة وجيزة، ذلك أنه وفر الجهد الفكري والعضلي وحسن من الطريقة التي تؤدي بها أغلب الأعمال، وأصبح في أعلى أولويات المشتريات بالنسبة للأفراد، المؤسسات والحكومات.

#### 1- مفهومه ومكوناته:<sup>1</sup>

يعرف الحاسب الالكتروني بأنه: وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة المعلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم انجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيرا الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة ويعرف أيضا على أنه: "الألة التي تجمع بين عدة مهام: التخزين، استرجاع وإرسال واستقبال في آن واحد بالصورة والصوت إذا أريد ذلك"، وعليه فإن تكنولوجيا الحاسوب تقوم أساسا بإنجاز البيانات الحسابية ومعالجة المعلومات، ثم إخراجها في شكل صوت أو صورة و معها، ويتكون الحاسوب الالكتروني من وحدة التشغيل ويحتوي على وحدة التخزين الداخلية ثم الوحدة الحسابية، ثم وحدات لرصد النتائج المستخرجة من الحاسوب، وحدة التغذية بالمعلومات ويضاف إلى ذلك وحدات التخزين الخارجية وهي إما تكون في شكل أسطوانات أو أشرطة ممغنطة، والأسطوانة هي شريحة دائرية الشكل لتخزين بيانات مغطاة غالبا بمادة مغناطيسية وتعرف في هذه الحالة بـ "القرص المغناطيسي".

ويرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلى نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية، مع أول حاسوب الكتروني، تميز هذا الأخير بكبر حجمه وتعدد مكوناته وصمم بشكل خاص لأغراض عسكرية، أما أول حاسوب تجاري فقد سمي univac وعرض للبيع سنة 1951 ووجه أساسا للأعمال الإدارية فقط ليشمل فيما بعد قطاعات أخرى.

إن انتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة في الأداء، الدقة والكفاءة العاليتين أثناء تنفيذ العمليات وإدارة البيانات، كما يمكنه تنفيذ مهام معقدة ومختلفة كإدارة المشروعات.

#### 2- أنواعه

توجد عدة تقسيمات للحاسبات الإلكترونية، فالبعض يقسمها حسب طريقة التشغيل الداخلي إلى:

- حاسبات رقمية أي أن البيانات تخزن في ذاكرتها في شكل أرقام وإذا طلب منه استرجاعها فإنه سيعطيها في الشكل المقروء وليس كما هو مسجل في ذاكرته، وهذا النوع الأكثر استخداما حاليا.
- حاسبات تناظرية (قياسية) كعداد السرعة والحرارة فلا يقوم بمهمة التخزين.

<sup>1</sup> محمد شوقي شادي، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983، ص16.

- المختلط وهو يجمع بين الرقمي والقياسي ويجمع بين خاصية التخزين والقياس. والبعض يقسمها حسب الغرض إلى حاسبات عامة وحاسبات خاصة وهي التي تقوم بمهام محددة، والبعض يقسم حسب الحجم إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم، والبعض يقسمها حسب البرنامج إلى حاسبات ذات برنامج داخلي وخارجي، متتابع أو غير متتابع. ويستخدم الحاسوب في المؤسسات لإعداد وإنجاز العديد من المهام الإدارية في وقت قصير، بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد كبيرين لإعداد التقارير، المذكرات، ومختلف الإحصائيات وكذا تخزين الوثائق التي يتم إنجازها فيما يخص أعمال المؤسسة، وأخيراً تسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات، وذلك عن طريق منظومة الشبكات الموصولة بهذا الجهاز.

### ثانياً: الشبكات

حتى يتمكن كمبيوتر من الاتصال بآخر لا بد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس، هذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات، والشبكة أساساً هي الرابط بين البيانات الطرفية للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهيات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر للبيانات.

ولعل من الشروط الرئيسية لتنظيم الربط الشبكي أنها يجب أن تكون سريعة ودقيقة ومتاحة على الدوام ومرنة وسهلة الإصلاح وغير مكلفة، وأحد الشروط الرئيسية الأخرى هي أن نظم الربط يجب أن تكون سهلة الاستخدام أو بمعنى آخر أنها تعمل وفق إجراءات بسيطة لاستقبال وبث البيانات. وعموماً توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل مؤسسة، وهذه الشبكات هي: الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت.

### 1- شبكة الإنترنت:

تعد الإنترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام الإنترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة إلى إمكانيةولوج إليها من أي مكان في العالم الذي وصلت الإنترنت إلى أقطابه كلها.

### أ- مفهومها وتطورها:

الإنترنت هي جزء من ثورة الاتصالات، ويعرف البعض الإنترنت بشبكة الشبكات، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة طرق المواصلات السريعة، كما يعرفها بوب نورتن و كاتي سميث: الإنترنت كلمة إنجليزية وهي تتجزأ إلى كلمتين وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين وتعني الشبكة.<sup>1</sup>

وشبكة الإنترنت عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الآلية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض، ومع ترابط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الإلكترونية بينها بلمح البصر، بالإضافة إلى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات، وقد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادل جميع الأنماط من المعلومات تم تسميته النسيج العالمي.

<sup>1</sup> سمير رابع بوعيشة، الدعوة الإسلامية عبر الإنترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة والاعلام، جامعة الأمير عبد القادر، 2003، ص38.

وقد جاء في كتاب الانترنت الشبكة الدولية للمعلومات أن الانترنت هي ثمرة اندماج بين الحاسبات الآلية والاتصالات وعن طريق هذه الشبكة يمكن للأفراد والمنظمات الحصول على مزايا لا حصر لها. وذلك في إشارة إلى المعرفة والمعلومات وكانت البداية مع شبكة اربانت أو وكالة مشروعات الأبحاث المتطورة عام 1969م وهي أحد الوكالات التي تتبع لوزارة الدفاع الأمريكية بقصد إتاحة الفرص للباحثين لتبادل المعلومات والمعارف والأبحاث العلمية. وتم إنشاء شبكة من الحاسبات لربط الباحثين مع بعضهم البعض وبعد هذه التجربة البسيطة التي تتكون من عدد قليل من الحاسبات الآلية المرتبطة مع بعضها البعض انتشرت المعلومات حول نجاحها وقيمتها في دعم الجهود البحثية للعلماء وتمكنهم من تبادل المعارف والمعلومات بسهولة وأصبح الناس يربطون حاسباتهم ببعضها البعض. وفي عام 1983 حدث أمران مهمان في مسيرة اربانت الأول هو أن تغيير النظام داخل الشبكة انقسمت إلى قسمين: شبكة عسكرية لخدمة وزارة الدفاع الأمريكية وشبكة اربانت لخدمة أسرة البحث والتعليم والمعارف. ثم فكرت المؤسسة القومية للعلوم في إقامة نظام عملاق يمكن الباحثين من تناول المعلومات والتجارب مع بعضهم البعض فأنشأت في منتصف عام 1983 مراكز للحساب الآلي العملاق. وبعد ذلك فكرت المؤسسة العلمية القومية في تطوير العمل في مراكز الحاسب الآلي العملاق وذلك بتوفير وصلات عالية السرعة لربط هذه المراكز ببعضها البعض ومن ثم بين الحواسيب الفرعية في الجامعات ومراكز الأبحاث. كل هذه المؤشرات كانت بمثابة البدايات الأولى لشبكة الانترنت التي يعرفها العالم اليوم.

إن التركيبة التكنولوجية للانترنت تختلف عن غيرها من تكوينات وسائل الاتصال الالكترونية. فالراديو وحده متكامل وكذلك التلفزيون وكل واحد من هذين النظامين له تقسيماته الداخلية أما الانترنت فهي ليست وحدة متكاملة قائمة بذاتها اسمها "الانترنت" وليست وحدة قائمة بذاتها تستطيع ان تنتج المعلومات وتوصلها إلى المستفيدين بل إن الانترنت عبارة عن توليفة لمجموعة وسائل اتصال. فقد فكر عباقرة التكنولوجيا في جمعها وتكوين نظام متكامل منها اسمه "الانترنت".

#### ب- استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسات:

أصبحت معظم مؤسسات الأعمال تستخدم الحاسبات الآلية المرتبطة بشبكة الإنترنت في أداء أعمالها المتنوعة لتأثيرها الإيجابي على الأداء، حيث إن المؤسسات تعمل ضمن بيئة تحتوي على متغيرات عديدة تتصل بالسياسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا، مما يحتم دراسة هذه المتغيرات دراسة متأنية وواقية والعمل على عدم العمل الاكتفاء بإدراكها فحسب. بل التنبؤ أيضا بما سوف يحدث في المستقبل.

وحتى تقوم المؤسسة بذلك لا بد لها من جمع المعلومات والمعارف من كل المصادر المتاحة للوصول إلى النتائج التي تفيد في إتخاذ القرارات الصحيحة.

وإضافة إلى هذا فإن هذه الشبكة تتيح للمؤسسة العديد من الخدمات أهمها:

- دراسة السوق والتأثير على التسويق: ساهمت الإنترنت في زيادة زبائن المؤسسة بالإضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين وغيرهم، وبذلك أصبح في إمكان أي مؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال المعلومات عن منتوجاتها وخدماتها عبر الإنترنت، إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق ودراسة أوضاع المنافسين .
- خدمات الاتصال: عن طريق استخدام الإنترنت تحولت العديد من المؤسسات من مغمورة إلى مؤسسات عالمية وساهمت الإنترنت أيضا في :

• الوصول إلى العميل في كل موقع وأينما وجد، ونقل المعلومات إليه سواء كانت وثائق نصية أو جداول إلكترونية، وذلك بأقل تكلفة مع المحافظة على سرية المعلومات.

• توفير الوقت حيث عن طريق بريد الإلكتروني تصل كل الرسائل إلى المرسل إليه في أي مكان من العالم في ثوان معدودة.

• سهولة البيع وإمكانية إجراء عمليات الشراء عن طريق الإنترنت.

- خدمات المؤتمرات المفتوحة: تعتبر خدمات المؤتمرات المفتوحة عبر شبكة الإنترنت من الخدمات المبتكرة والجديدة التي توافر لها العديد من البرامج التي تساعد المؤسسات والأفراد على استخدامها. وخدمة المؤتمرات المفتوحة هي ببساطة عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات من بعد بين ممثلي المؤسسات عبر العالم، عن طريق نقل الصوت والصورة عبر الإنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه، وبذلك فمن مزايا هذه الخدمة:

• تقليل مصاريف الانتقال لمدوبي المؤسسات والأفراد للاجتماع في مكان ما للعقد المؤتمرات؛

• سهولة عقد الصفقات والاتفاقات بين المنظمات التي تتواجد في أماكن بعيدة؛

• سهولة نشر نتائج المؤتمرات من خلال استخدام الإنترنت؛

• زيادة التعاون الدولي بين المؤسسات في جميع أنحاء العالم.

وبذلك فالإنترنت تعد من أهم الشبكات التي باتت تؤثر على المؤسسة ونشاطها من خلال الخدمات الكبيرة التي سبق وأن تطرقنا لها، ولكن هذه الشبكة تفكك عنها شبكات أخرى أضيق منها ولكنها تؤدي أيضا وظائف عديدة في المؤسسة، سوف نتطرق لها في العناصر الموالية<sup>1</sup>.

## 2- شبكة الإنترنت:

أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور أنظمة اتصالية حديثة للحد من مختلف العوائق والانحرافات التي تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع توفير ظروف أحسن لنقل الرسائل وتبادلها في أسرع وقت، وقد أدى ربط أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في أقسام المؤسسة بكوابل إلى تكوين شبكة معلوماتية تسمح بتنظيم العمل بشكل متناسق، تسمى هذه الشبكة بالإنترنت.

### أ- مفهومها:

هي شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحدها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال. وبالتالي يمكن القول أن شبكة الإنترنت هي شبكة الإنترنت مصغرة ومقتصرة على مؤسسة معينة وفروعها.

### ب- الخدمات التي تؤديها في المؤسسة:

توفر شبكة الإنترنت العديد من الخدمات، تتلخص في:

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001، ص258.

- المشاركة في الملفات: حيث يستطيعون العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول، بشكل يساعد على إتمام عملية البيع والشراء.
  - نقل وتحويل الملفات: من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر، وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام.
  - البريد الإلكتروني: فهو عملي ومفيد في المؤسسات التي تتطلب أعمالها اتصالات مستمرة وسريعة بين الأفراد، الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الاتصال عبر الشركات وأجهزة حواسيب من مناطق متعددة.
  - المشاركة على خط واحد: تتيح الإنترنت دخول المستخدمين من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت وتوفير تكلفة الشراء.
  - التحصيل المشترك: حيث يؤدي ذلك إلى توفير قدرات تكنولوجية متقدمة، تخدم احتياجات المستخدمين وتعمل على توازن الأخطاء الذاتية بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات و البرامج<sup>1</sup>.
- 3- شبكة الاكسترنات:
- ظهرت هذه الشبكة نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت وفي مقدمتها الاستقلالية، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابهة.
- أ- تعريفها:
- شبكة الاكسترنات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام.
- ب- أهمية وفوائد الإكسترنات للمؤسسة:
- إن خدمات شبكة الإكسترنات هي نفسها خدمات شبكات الإنترنت ماعدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل أهم فوائدها في:
- تسهيل عمليات الشراء: إذ يمكن أن تقوم المؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإكسترنات التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.
  - متابعة الفواتير: إذ تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إل كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

<sup>1</sup> نبيل محمد المرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص156.

- خدمات التوظيف: تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة ( الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب...) مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا طرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب كما أن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها.<sup>1</sup>
- ❖ ويمكن اختصار الفرق بين الانترنت والانترانت والاكسترنات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين أنواع الشبكات

المواصفات	Internet	Intranet	Extranet
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمين	أي شخص	أعضاء من داخل المنظمة	ذوي العلاقات من خارج المنظمة أي منشأة أخرى
المعلومات	مجزأة	مملوكة	مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقات

المصدر: عصام محمد البيحي، مداخلة بعنوان تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، جانفي 2006، ص155.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف بين كل من الانترنت والانترانت والاكسترنات كما يلي:

- حسب طبيعة الوصول: بالنسبة للانترنت يكون الوصول إليها عام، أما الانترانت فيكون الوصول إليها خاص، والاكسترنات فيكون شبه عام.
- المستخدمين: يمكن استخدام الانترنت من طرف أي شخص، أما الانترانت فيمكن استخدامها من طرف أعضاء المنظمة فقط، أما الاكسترنات يمكن استخدامها من طرف أعضاء المنظمة وكذا ذوي العلاقات من خارج المنظمة من موردين وعملاء.
- المعلومات: في الانترنت تكون المعلومات مجزأة على كافة الأفراد من داخل ومن خارج المنظمة، أما بالنسبة للانترانت فتكون المعلومات مملوكة للمنظمة فقط، أما بالنسبة للاكسترنات فتكون مشتركة بين المنظمة والعملاء والموردون.

#### المطلب الثالث: مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.<sup>2</sup>

أولاً: مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة: تتلخص هذه المزايا في:

عملها على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت ومال، وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد والكمبيوتر، كما حدث من استهلاك الورق خصوصاً بظهور الكتاب الإلكتروني والصحيفة الإلكترونية، وتقدم التقنيات الرقمية الحديثة عشرات القنوات وتتيح فرص كبيرة لبث برامج غير ترفيهية مثل خدمات المعلومات والبرامج التعليمية، كما أنها تزيد من المعرفة والتعليم فبواسطتها يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم والإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي علاوة على أن عالمية الإعلام يمكن أن تمثل ساحة للاحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية وعي إنسان هذا العصر، وساهمت التكنولوجيا

<sup>1</sup> حورية بولعويدات، مرجع سبق ذكره، ص107.

<sup>2</sup> قرين علي، هبال عبدالمالك، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005، ص07.

في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تتسم به من مرونة وسرعة وقدرة إنتاجية، ومن مزاياها سرعتها الفائقة في نقل واستقبال المعلومات والبيانات.

وعموما فإن أهم المزايا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعادا ثلاث هي:

- البعد الزمني: حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث وزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.

- البعد المكاني: حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ولنقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت.

- البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمتلقي: حيث أتاحت ثورة الاتصال للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي مع هذه التكنولوجيات، كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي بالتدخل في اختيار البرامج.

وكما لا يخلو أي اختراع من عيوب فإن التكنولوجيا الاتصالية الحديثة تنطوي على سلبيات جمة.

ثانيا: سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة: أهمها:

إن هذه التكنولوجيات أقل اجتماعية وعاطفية، كما أنه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية، فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة سوف تؤدي إلى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير، فهناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى العكس، والتكنولوجيا الحديثة من شأنها أن تنتهك خصوصياتنا وتتنصت على ما يحدث داخل منازلنا، كما أنها توسع الفجوة المعرفية بين من يملكون هذه التكنولوجيا ومن يفتقرون لها، ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانحياز قيم وعادات الشعوب.

وأمام مزايا وسلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة يتحتم علينا تخطيط البرامج للاستفادة منها مع التركيز على تفادي سلبياتها أو التقليل منها.

## خاتمة الفصل:

إن التطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه التكنولوجيا كان له دور بارز في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي، وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية، لما أحدثته من تحول سريع نحو عنصر آخر أكثر أهمية وهو العنصر البشري، لتصبح معه وسيلة تساعد على إدارة معرفته. وإن استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة ( شبكات الاتصال الداخلية والخارجة ) يسهل من عملية انتشار المعلومات بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب، ويتضمن التناسق والانسجام في فيما بين مختلف أجزاء ومكونات المنظمة.

## مقدمة الفصل:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر التكنولوجيا. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها الى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات. وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، واستخدامها لمساندة صناعة القرار، وحل المشاكل...، وهذا بالاعتماد على إدارة المعرفة بحيث تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها. ويرى العالم الأمريكي بيتر دروكر أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة، مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة.

استنادا لما سبق تم اختيار هذا الفصل تحت عنوان إدارة المعرفة لمحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم ، ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أثر التطور التكنولوجي على مختلف عمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة .

### المطلب الأول: ماهية المعرفة

#### أولاً: تعريف المعرفة

المعرفة لغة: هي مشتقة من الفعل عرف عرفة وعرفانا، ومعرفة الشيء علمه، ومعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه.

أما المعرفة اصطلاحاً: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

- المعرفة هي فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة، القاعدة الإجرائية والموجه.

- كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.

- المعرفة مزيد من الخبرات المتراكمة والقيم، المعلومات السياقية وبصيرة الخبراء التي تقدم إطاراً عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.

- المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة فهي تشير إلى جهود المبدولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم .

- المعرفة عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

- المعرفة هي مزيج من الخبرات، القيم، المعلومات السياقية والبصيرة والتي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في الأذهان، في المنظمات وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو مستودعات، ولكن أيضاً في إجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معاني ومفردات عديدة بما يتناسب مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه عصر المعرفة، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزلاً في المعلومات المحفوظة في عقول البشر والمخزنة في بطون الكتب.

وعلى هذا الأساس فإن: المعرفة هي الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر القنديلي، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 25.

ومن التعريفات السابقة يتضح بان المعرفة تتسم بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة هي فعل إنساني؛
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير؛
- متواصلة البقاء أي لا تفتى بانتقال من شخص إلى آخر؛
- الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا؛
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى دفع الإنسان إلى معرفة أسباب الظواهر، والتحكم فيها على نحو أفضل؛
- المعرفة شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في آن واحد، ذاتية لأنها مخزنة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، والوقت ذاته تعد موضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، الوثائق والكتب؛

- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفق.

#### ثانيا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنما لاتعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

#### ثالثا: هرمية المعرفة<sup>1</sup>

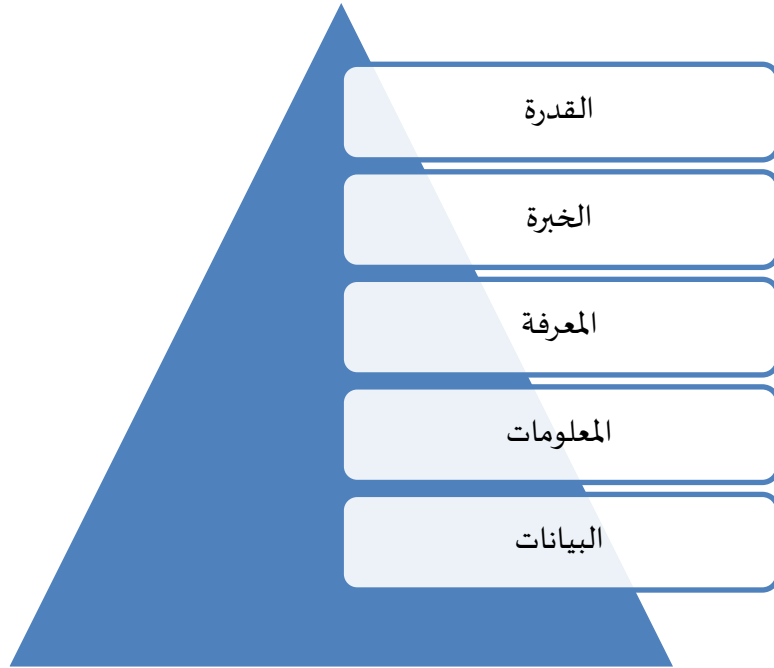
<sup>1</sup> د عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، مصدر سبق ذكره، ص 26.

يتمثل هذا الهرم في عدة مستويات :

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق، القياسات والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى المعلومات.
  - المعلومات: تعرف على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.
  - المعرفة: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.
  - الخبرة: مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة واكتسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر.
  - القدرة: وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة.
- ويمكن تلخيص هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): هرمية المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: خريطة المعرفة ومصادرها.

تعد خريطة المعرفة أداة القوة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته إذ بموجها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال والتكنولوجيا والعاملين حيث سوف نعالج في هذا المطلب خارطة المعرفة وأهم مصادرها.

<sup>1</sup>حمادي عبلة، دور غدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013، ص10.

أولاً: خريطة المعرفة.

تعني خارطة المعرفة المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل الكفؤ والمؤثر.

وتتضمن خريطة المعرفة عادة بعض النصوص والرسومات، النماذج، والأرقام وعلى أساس ماتقدم فإن خارطة المعرفة هي معالجة لمواد ترافق المعلومات ومعارف أخرى وبفضل أن تكون مرسومة أو مصورة مرئية، بطريقة تكون تمثل المعلومات والمعارف المضافة.

وقد كان المتعارف عليه سابقاً بأن معارف الخرائط في المنظمات هي ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

- 1- مواد معرفة خرائطية موثقة تمثل مواقع مثل الأقسام، قواعد البيانات، وما شابه ذلك؛
- 2- خرائط للأفراد والجماعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛
- 3- خرائط لدروس مكتسبة ومقتبسة والتي تكون منسوبة إلى تقاريرها الأصلية.

ثانياً: تصنيف خرائط المعرفة.

من الممكن تصنيف خرائط المعرفة بالطريقتين الأكثر ملائمة وهما:<sup>2</sup>

- 1- شكل الخريطة أي شكل الخاص الذي هي عليه وهي:
  - خرائط الأدلة أو القوائم؛
  - خرائط المصفوفات والتقسيمات؛
  - الخرائط التأملية أو التفكيرية؛
  - الخرائط الأخرى.
- 2- الغرض الذي تستخدم لأجله:

وتعد خريطة المعرفة أداة القوة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته إذ بموجبها يتم تحليل الفجوة بين كل من الأعمال والتكنولوجيا والعاملين وعلى ضوء ذلك تعتبر خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة.

نستخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهجها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد ومتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يعتذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود وتهاوى كفاءتها وتنهيار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرضيتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

ثالثاً: مصادر المعرفة.

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه فإن أهم مصادر المعرفة هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 30.

<sup>3</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، دور غدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 35.

أ- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف عن نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

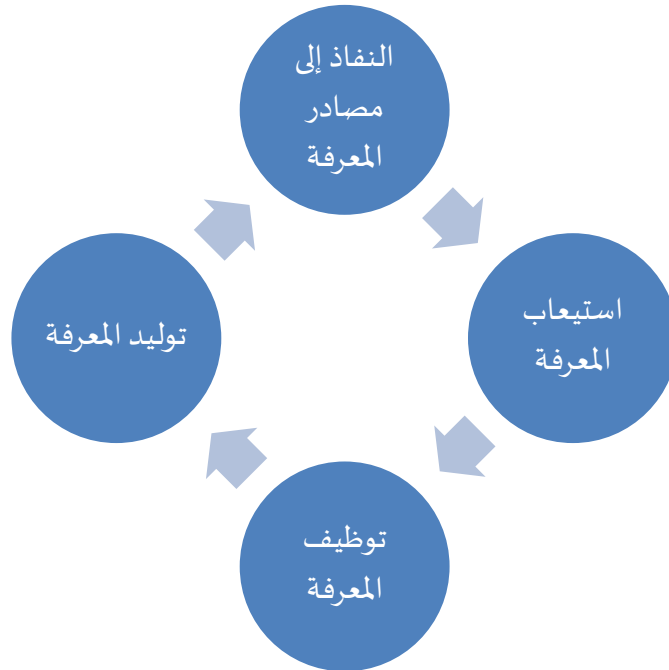
ب- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، العقل، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة وأنماطها

أولاً: دورة حياة المعرفة<sup>1</sup>

دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة اكتساب المعرفة تمر بأربعة مراحل وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): مراحل دورة حياة المعرفة



المصدر: محمد أحمد اسماعيل، دورة حياة المعرفة بالشركات، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012، ص42

وفيما يلي سنقوم بشرح مفصل لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المعرفة:

1- النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية بحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها واسترجاعها وتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات. وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على

<sup>1</sup> محمد أحمد اسماعيل، دورة حياة المعرفة بالشركات، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012، ص42.

غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما دفع عديد من حكومات العالم بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

2- استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

4- توليد المعرفة: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزاوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

وهناك من يرى أن المعرفة لها دورة حياة نمطية ومراحلها هي:

\*الترميز

\*التجريد

\*الانتشار

وهناك ملاحظات عديدة على دورة حياة المعرفة وهي:

- إن المعرفة في بعض المجالات أصبحت ذات دورات أقصر بكثير مما تشهده في دورات حياة المنتجات والخدمات في المجالات الأخرى مثلاً تتقادم البرمجيات بسرعة أكبر من تقادم أجهزة الحاسوب؛
- إن ثمة معرفة عملية تتعلق بالقوانين قانون نيوتن أو قواعد المنطق أي تتسم بدورة حياة مفتوحة نامية؛

- ولعل الأهم هو أن دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال في قسمها الأكبر تتعلق بتطوير المنتجات / الخدمات أو العمليات التكنولوجية أو الأساليب الجديدة. لهذا فإن الشركات تميل إلى تحويل معرفتها إلى براءة الاختراع من أجل حمايتها من التقليد غير المشروع أو تحويلها إلى الميدان العام كمعرفة أو خبرة مشاعة.

ثانياً: أنماط المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، إيجادها، تحويلها، تبادلها ونقلها. وعليه فيمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عوادات، أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

1- المعرفة الظاهرة: تشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بسياسات والإجراءات والبرامج ، الموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى أسس التقويم، التشغيل، الاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية. وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب ، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

2- المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة. كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات.

وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات والقدرات. ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-1): جدول يوضح خصائص معرفة الضمنية ومعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة (غير قابلة للنقل والتعليم) أي تتعلق بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	سهولة المشاركة قابلة للنقل والتعليم

مصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص41.

### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة.

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط وتحليل للمعلومات ، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص14. (بالتصرف).

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

#### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها " عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع".

في حين ركز كتاب آخرون على أن " إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، ويدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".

كذلك فقد عرفت بأنها " إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة لشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها إدارة حرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير وتطبيق المعرفة في الشركة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة<sup>2</sup>

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليهما من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، على أن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إيراداتها في هذا الصدد.

- ومن هذا الاستثمار ننتظر توليفة من الحلول التي يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن للمعرفة سياق اجتماعي وتقني.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 33.  
<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2007، ص 17.

- وإدارة المعرفة مضمون سياسي رغم تجريد المعرفة أين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية القوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ولا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.
- وكما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقتها البيئية، وبدلاً من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة.
- ومن النقاط المهمة أيضاً في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخطتها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.
- إن النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.
- كما أن أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لا نهايات ملموسة ومرئية، على عكس إدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق...) التي لها حدود واضحة تتمثل أساساً في مدخلات عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.
- ومن جهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقص العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي. كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، الامتيازات، السمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبياً. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضمن أيضاً الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.
- إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة المعرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

- إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:<sup>1</sup>
- 1- تتمثل في كيفية اكتفاء الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية ( الإنترنت ) والتجارة الالكترونية؛
  - 2- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
  - 3- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.
- وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما ويجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة على إيجاد قيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.
- وبالتالي تأتي أهمية المعرفة من دورها فيما يلي:<sup>2</sup>
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
  - زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر؛
  - تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
  - تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
  - تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛
  - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات غير مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
  - دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.<sup>3</sup>
- المطلب الثاني: العناصر والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة.**
- أولاً: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.**

<sup>1</sup> عجلان حسين حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2008، ص 40.

<sup>2</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 60.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003، ص 47.

مهما قيل ويقال عن إدارة المعرفة، فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات الصلة بتحقيق الغاية المرسومة، وتتكون إدارة المعرفة من أربع عناصر أساسية نذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- الأشخاص: هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعنون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة هو الجزء الأساسي في استراتيجية إدارة المعرفة وفي استراتيجية الرسالة موضع الدراسة، ليس فقط لأن الفرد يختزن تلك المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة وباقي طاقمها، بل بإسهامه في كل مراحل إدارة المعرفة وعليه يتوقف كل شيء خاصة تلك الكفاءات بما تملك من خصوصية الإبداع والابتكار.

2- التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا بكل ما تسخره من حلول سحرية وتطبيقات أهم الوسائل في إدارة المعرفة ومن أهم الممكنات في توليد وخلق المعرفة من الأشخاص، والتي إذا التحمت مع العناصر الأخرى بشكل صحيح تحقق لنا الهدف من إدارة المعرفة في المنظمة.

3- العمليات: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتضمن العمل المعرفي أي إجراءات العمل والممارسات الفضلى التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد وتعمل على تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات أخرى تعمل كلها في إطار إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- الإستراتيجية: تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو استغلال الفرص بالنظر على أساس نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها.  
ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، فمنهم من يركز على عمليات ابتكار المعرفة، خزنها، توزيعها وتطبيقها ومنهم من يقول أنها عمليات البحث مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، إدماجها وتعميمها، في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها ابتكار، تكوين، ضم ومشاركة المعرفة، ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة. وهي مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، ويوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

شكل رقم (2-1): أهم عمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 125.



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشتمل عمليات إدارة المعرفة على:

### 1- تشخيص المعرفة.

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية. ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أولاً أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وثانياً أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها، والتي يجب رصدها بدقة.

### 2- اكتساب المعرفة.

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية"، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثير منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استخلاص المعرفة.

### 3- توليد المعرفة.

بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط. بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد بعض الباحثين: "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد. ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد."

#### 4- تخزين المعرفة.

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً. خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسراً بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع. وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء للمعرفة في أشكال:

- الأفراد: هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال نظام الحوافز وإجراء انتقاء المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحاسبات: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة ومختلفة.<sup>1</sup>

#### 5- المشاركة بالمعرفة:

جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة من أهمها فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تنجح المؤسسة في إدارة المعرفة.

تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة أو بأي جزء منها ومن ثم تحقيق المصلحة العامة للوسائل والأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية فما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة. وأنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الانترنت، الإكسترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يبحث عنه ويتفق معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لا بد أن يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة من التركيز على الجوانب الاجتماعية. فيها للمشاركة بها مثل الاجتماعات وجها لوجه، وغرف الحوار، وبناء الثقة من خلال الاتصال الشخصي، وكذلك عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

#### 6- تطبيق المعرفة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب الأمين، التنمية الاقتصادية: المشكلات والسياسات المقترحة مع الإشارة إلى حالة بلدان العربية، دار الحافظ، عمان، 2000، ص166. (بتصرف)

يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وأن الرسالة يستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها.

والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليس لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها ما بين الأفراد ذو العلاقة. وهاتان العمليتان هما: الموجهة أو المباشرة والروتينية .

الموجهة أو المباشرة وتعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الآخر من دون انتقال المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات، الأنظمة، القواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الاتصالات أكثر مما على التوجيهات لأن مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل وفي التكنولوجيا<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة ونتائج تطبيقها.

أولاً: مجالات إدارة المعرفة.

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى المعرفة القيمة المضافة خاصة بالمنتجات والخدمات.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي، وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
- وهناك أيضاً مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجياً وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمات، وأهم هذه المجالات ما يلي:
- أ- مجالات البحوث والتطوير والتحسين الدائم والمستمر، والقائمة على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيات الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانيات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات.

<sup>1</sup> د. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 51. (بتصرف)

ب- مجالات الإنتاج التي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع والقضاء على الضائع من وقت العمل، ومن ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.

ت- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

ث- مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة وإنتاجية وعائدية وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حالياً، ويمكن الوصول إليها مستقبلاً لأن القدرة التمويلية للمنظمة يمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.

ج- مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختبار واختيار وتعيين وتشغيل وتدريب واكتساب معلومات وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي، وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمشروع والعمل.

ثانياً: نتائج تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة.

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي كما أنها تؤثر بطريقة مباشرة في التحسينات الأساسية لمختلف الأبعاد الضرورية وسندكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تحسين عملية اتخاذ القرار:

مع كبر حجم المنظمات اليوم وتعقد مشاكلها، حرص الإداريون على تطوير أساليب اتخاذ القرارات حتى تتلاءم مع نوعية المشاكل وتقدر على إيجاد الحلول المناسبة لها، فلم تعد القرارات في وقتنا الراهن تعتمد على مجرد الحدس والتخمين، وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي سليم يهدف إلى تحليل عملية اتخاذ القرار من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا، وباستخدام الأساليب الكمية.

فاتخاذ القرار عملية تتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث في المستقبل. وعلى هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل بالمستقبل ذاته.

كما أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل أهمها:

أ- مرحلة الاستخبار: وتتضمن عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل والتهديدات، وأيضاً لاستكشاف فرص التطور والنمو. وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدد من الأنشطة تدور حول البحث عن المشكلات، وتصنيفها وتحليلها وتحديد المسؤول عنها.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ودكتور عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص 102.

ب- مرحلة تصميم نموذج المشكل: يتم في هذه المرحلة تطوير أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار أن يعتمد في هذه الخطوة على خبراته الشخصية في المجال، أو إشراك بعض العاملين والاستشاريين ممن لديهم الخبرة الكافية والمتميزة.

ت- مرحلة البحث والاختيار: لا توجد حدود فاصلة واضحة بين هذه المرحلة والمرحلة التي تسبقها، إذ أن هناك أنشطة معينة يمكن ممارستها خلال كل المرحلتين. فمرحلة البحث والاختيار تتضمن البحث والتقييم وتحديد البديل المناسب لحل المشكلة. ومرحلة تصميم النموذج تظهر البدائل التي يجب التركيز عليها للتوصل إلى حل المشكلة واختيار البديل الأمثل.

ث- مرحلة التطبيق: وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ. وغالبا ما تتطلب مرحلة التطبيق إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل فاختيار بديل زيادة ميزانية الإشراف مثلا، لحل مشكلة انخفاضات مبيعات الشركة يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة.

### 2- رفع مستوى الإبداع في المنظمة:

إن الإبداع نوع من أنواع التفكير المتقدم، الذي يمكن أن يتبعه الفرد، ولكن الإبداع كنتيجة قد يتأتى لأي فرد، وقد تختلف النتائج الإبداعية بين شخصين اتبع نفس الخطوات، ولما للإبداع من أهمية في الوصول إلى المعارف الجديدة والابتكارات الحديثة، بات يشكل ركيزة هامة في التنمية الشاملة التي تسعى إلى تحقيقها الدول والمنظمات على حد سواء.

لهذا الغرض تم اللجوء إلى إنشاء المراكز البحثية والتدريبية، وإرساء قواعد منظمات التعلم، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وإكسابها المعارف النظرية والقدرات العملية، لدخول عالم الإبداع والابتكار.

مفهوم الإبداع المنظمي: الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، فالإبداع هو الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، وبما يؤكد العلاقة بين المقاول والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمة والإنتاجية على حد سواء.

فالمنظمة المبدعة تتسم بعدة مزايا أهمها:

- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل.
- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم...
- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، وحفز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- اعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

### 3- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات

والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسها.

كما أن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس فيها غيرها، بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة، دون منافسها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة، والسائدة في البيئة المنظمة مقارنة بمنافسها.

**المبحث الثالث: أثر التطور التكنولوجي على مختلف عمليات إدارة المعرفة**

**المطلب الأول: دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تطوير الكفاءة.**

**أولاً: تكنولوجيا إدارة المعرفة.**

إن البنى التحتية لإدارة المعرفة تساند وتدعم آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة التي تساند عمليات إدارة المعرفة، وبمرور الوقت تتولد منافع البنى التحتية لإدارة المعرفة من آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة حالها بذلك حال عمليات المعرفة.

تعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة الجزء الأساسي لأنظمة إدارة المعرفة، حيث أنها تساعدها بما في ذلك تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، حيث أن هذه التكنولوجيا تستخدم في امتلاك المعرفة وبناء أنظمة التحوار الالكترونية مثل مجموعات النقاش الالكتروني والمحاكات المعتمدة على الحاسوب وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وتخطيط المتطلبات المادية (الموارد) والمنظمة الخبيرة.<sup>1</sup>

**ثانياً: دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تطوير الكفاءة.**

إن التحول إلى عصر التكنولوجيا كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل مورداً اقتصادياً هاماً للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخراً، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد لأدوات وتكنولوجيات مختلفة، من أهمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة، وأيضاً في مجال التكوين، وذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي والانترنت وغيرها، فكل من التكوين والتحفيز والتدريب يلعب دوراً فعالاً في تطوير وتنمية الكفاءات، إذ أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء.

ولذلك فإن عملية إدارة الكفاءات تنطوي بالضرورة على اعتبار الاختلافات بين الأفراد حسب جهودهم وأدائهم، تخصصهم وقدرتهم على المساهمة.

كما أن نوعية الأفراد من حيث مصادر تكوينهم وثقافتهم تنتج عنه معارف وأفكار تنمي فرص التنافس وبالتالي ترفع من مستوى الإنتاجية، كما أن للاختلاف مزايا ترفع من روح المنافسة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة.**

<sup>1</sup> د. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 95.

<sup>2</sup> أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص 46.

لتكنولوجيا دور في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، لكن يجب أخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب عند تأمين هذه التكنولوجيا وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- استجابة هذه التكنولوجيا لاحتياجات المستخدم.  
- بنية المحتويات والمضامين بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للموارد، المعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.

- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة للمشاركة في المعرفة المتداخلة في وجود منتوجات العاملين بأقل ما يمكن من الجهد والعناء.

- القدرة والقابلية على التوسع.

- التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين.

مع العلم أن دور تكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة تتم خلال أربع عمليات رئيسية ونوضحها فيما يلي:

أ- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية: الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين فهي لقاءات وجهها لوجه والتشارك بالخبرة وتكون في الغالب لقاءات غير رسمية، وهناك حد أدنى من الوسائل التكنولوجية المستخدمة فيها منها البرمجيات الجماعية، ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة الغنية هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر وتعتبر واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية، وتشتمل على مؤتمرات ونصوص ودرشة.

ب- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة: عملية التجسيد والإظهار وهي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن التشارك بها، ويمكن فيما بعد طرحها، إثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، وتستطيع أن تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية.

ت- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة: تساهم في هذا المجال التكنولوجيا المعاصرة لأنها تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، حالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير المعلنة وتحويل إلى معرفة معلنة، لتساهم في التقارير، البريد الإلكتروني، العروض وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات. الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة، وتحويل المعرفة المعلنة هي كتابة الوثائق، إلا أن التكنولوجيا جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى في المشاركة والتحويل كالتسجيلات الصوتية الرقمية، التسجيلات الفيديوية.

ث- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية: هناك عدة مجموعات التكنولوجية بإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الإلكترونية أي التعليم على الخط المباشر، أو التعليم عن بعد.

المطلب الثالث: دعم تكنولوجيا لعمليات إدارة المعرفة.

1- التكنولوجيا المساندة في اكتشاف المعرفة:

<sup>1</sup> ربيجي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص78.

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

مستودع البيانات مجموعة ضخمة من أرشيف البيانات والتي جاءت من مصادر متنوعة وغير متشابهة تم استخلاصها ثم تحويلها، تجميعها وتنقيتها ثم حفظها لكي تساعد في اكتشاف المعرفة ومن أجل التحليلات الزمنية واتخاذ القرارات وتقديمها بصورة مناسبة.

## 2- التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة:

تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة، ويشار إلى أن من أنظمة عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص وهي:

- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

- أنظمة الواقع الافتراضي: تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب متطورة، وهي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في البيئة الافتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصميم والتصميم عن بعد والتي تتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية.

## 3- التكنولوجيا المساندة لخبز المعرفة:

- نظم قاعدة المعرفة: تمثل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر، ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد. كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليان خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الصريحة، وقد ذكر آليات الخزن:

❖ مخازن البيانات: تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.  
❖ خرائط المعرفة: التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.

❖ المكتبات الالكترونية: هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة.

## 4- التكنولوجيا المساندة لتوزيع المعرفة:

متمثلة أساسا في شبكات العمل الجماعي:  
❖ الانترنت: هي من أكثر التكنولوجيا انتشارا واستعمالا لتشارك بالمعرفة وتعتمد على شبكة الانترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخلها، وتستخدم

نفس هيكل الانترنت، حيث تسمح للعاملين في المنظمة معينة بالاتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، وتقدم نفس خدمات الانترنت ولكن في شبكة محلية، وتحتاجها المنظمات للأسباب التالية:

- تخفيض التكاليف: يعمل الجهاز الخادم server على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من برامج (قواعد البيانات).

- توفير الوقت: يخفض استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.

❖ الإكسترنات: تعد اكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الانترنت والانترانت، فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي، وتسمح لأطراف خاصة من خارج المؤسسة بأداء أنشطتهم مع المؤسسة بشكل الكتروني، وتبرز تطبيقاتها في:

- نظم التشارك في قواعد البيانات بين مراكز الأبحاث التابعة لحكومة أو لإدارة معينة.

- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.

- الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزونات.

5- التكنولوجيا المساندة لتطبيق المعرفة: المتمثلة أساسا في:

❖ أنظمة الذكاء الاصطناعي: هو أحد العلوم الحديثة، نتج بسبب ارتقاء الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الانساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير البشري المتسم بالذكاء، لقد تبلور هذا المفهوم في مجال إدارة المعرفة من خلال:

- النظم الخبيرة: هو نظام يتم بموجبه خزن الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمنه من تفكير وإدراك وسلوك، للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فهو يقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها.

- الشبكات العصبية: هي نظام برمجة يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.

- نظم المنطق الضبابي: تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة وعدم النظر إلى نسبة الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة أو الغامضة. وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص259.

### خاتمة الفصل:

تعد المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال والذي أدى إلى تحولي بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد تقليدي قائم على الأرض العمل رأس المال إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة. كما يركز الباحثون لموضوع المعرفة على التصنيف الثنائي لأنواع المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة إلى جانب التفريق.

ولقد أصبحت أهمية إدارة المعرفة ذات أبعاد استثمارية وإستراتيجية حقيقية من شأنها أن تضمن استمرارية التنمية والنمو لكل الأفراد والاقتصاديات والمؤسسات، حيث أن تراكم المعارف العلمية أو العملية سواء كان محليا أو عن طريق اقتنائها هو الذي يسمح بإيجاد حل مشاكل المنظمات، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من الاقتصاد في التكاليف، ربح الوقت والتوسع في نشاطها وللحصول على المعلومة وفي وقتها الآني.



## مقدمة الفصل:

في إطار التطورات المتسارعة، في مختلف المجالات وبالخصوص في مجال استخدام نظم المعلومات وتقنياتها في إدارة المؤسسات، وذلك بهدف حوسبة أعمال المؤسسات في الطريق نحو تحقيق التكامل بين مختلف نظم المعلومات داخل هذه المؤسسات، كإستراتيجية تهدف للتحول في اتجاه الإدارة.

فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسة ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصال وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسة وإنشاء شبكة لتبادل المعلومات فيما بينها، بهدف إنشاء مجتمع متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى.

وبعد ما تطرقنا في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكنولوجيا وتطورها، والدور الفعال الذي تقدمه لمختلف عمليات إدارة المعرفة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم بهدف معرفة مدى تبنها لهذه المفاهيم ولهذا الغرض تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها رائدة في مجال الاتصال والتكنولوجيا وقد قمنا بدراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة اتصال الجزائر المتمثل في إحدى الوحدات العملية التابعة لها والكائن مقرها بمدينة مستغانم، بحيث حاولنا إسقاط الدراسة على المؤسسة الأم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: مدى مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في التطور التكنولوجي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم المؤسسات التي تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وذلك من خلال إدخال أحدث التقنيات باستخدام شبكات الاتصال وقواعد المعلومات في المؤسسة.

## المطلب الأول: نبذة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

## أولاً: نشأتها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد والمواصلات وبعد انفصالهما عن بعضهما البعض أصبح قطاع البريد مستقلاً بذاته وتغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل في مجال الخدمات التكنولوجية وتقديم خدمات الانترنت، ذات أسهم برأسمال قدره 5000.000.00 دج، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة 16130 الجزائر.

وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة وتهدف إلى تطوير وتحسين الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني وهي: الجزائر، الشلف، البليدة، تيزي وزو، بجاية، عنابة، قسنطينة، وهران، ورقلة، بشار، الأغواط، سطيف وتلمسان.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم انشاء:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس، مختص في الهاتف الخليوي.
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس، مختص بتكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو سرعة فائقة.
- فرع اتصالات الجزائر للفضائيات، مختص في تكنولوجيا الساتل.

## ثانياً: البطاقة التقنية:

- رقم السجل التجاري: 02 ب 18083
- التعريف الجبائي: 000216299033049
- البند الضريبي: 16293838021
- رقم التعريف الاحصائي: 00216290656936
- رقم الهاتف: (213)21.82.38.38
- الفاكس: (213)21.82.38.39
- عدد زبائن الهاتف الثابت 2.922.731
- عدد الطلبات قيد الدراسة 53471
- عدد الوكالات التجارية 171
- ملاحق التجارية التابعة للوكالات التجارية 212.040

<sup>1</sup> مصلحة التكوين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

- موقع الانترنت [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

وتقوم مديرية اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين ومهندسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الاتصال.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.<sup>1</sup>

أولا: تأسيس المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم في جانفي 2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط مدينة مستغانم هي مؤسسة تتميز بأربع مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على أربع وكالات تجارية: سيدي علي، مستغانم، ماسرى وتمهدي المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط انترنت بأنواعه ( جواب - فوري - ايزي).

• عدد المشتركين في الهاتف 58476 في أفريل 2017 منها 46437 مشترك في الهاتف الثابت السلكي

و 2730 مشترك في الهاتف اللاسلكي WLL .

• عدد الموظفين في المؤسسة 221 موظف.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.  
يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم  
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بمستغانم



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة.

بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجدنا الآتي:

1- المدير العملي للاتصالات: من المهام الرئيسية له ما يلي:

- عقد اجتماعات مع رؤساء الدوائر.
- زيارة المراكز التابعة للمديرية من أجل مراقبة سير العمل فيها.
- مراقبة الوثائق التي تدخل إلى المؤسسة أو تخرج منها.
- مراقبة مختلف تحركات الموظفين ومهام عديدة أخرى.

2- الأمانة:

- استقبال المكالمات وتحويلها إلى المدير.
- تسجيل كل ما يتعلق بالوثائق الإدارية في جهاز الكمبيوتر.
- تنظيم المجتمعات ومتابعة الرعاية ( المعارض).

3- الخدمات الاجتماعية:

- تسديد رواتب الموظفين في المؤسسة.
- تسيير خدمات الضمان الاجتماعي للموظفين ( بطاقة الشفا).

4- الخلايا:

أ- خلية الأمن والنظافة: تتحمل مسؤوليات الأمن والنظافة داخل المؤسسة والمراكز التابعة لها ( الحراسة مثلا).

ب- خلية التفتيش: تنقسم إلى قسمين:

❖ محقق تقني: مراقبة المراكز التقنية وتكون زيارته سرية ك:

- مراقبة عملية تركيب الهواتف الثابتة.

- مراقبة عمل الموظفين.

- حل المشاكل داخل الإدارة.

❖ محقق تجاري: مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير، وتكون أيضا زيارته سرية.

ت- خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية.

ث- خلية النوعية والمعلومات: توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة ومن مسؤولياتها القيام بعقد الاجتماعات والمحاضرات والإجابة عن تساؤلات المسؤولين والاتصال بالمديرية العامة والجهوية.

5- رؤساء الدوائر:

- رئيس الدائرة التجارية: ومن مهمته إضفاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير وله مصالح تابعة له وهي :

❖ مصلحة العلاقات مع الزبائن:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

- استقبال طلبات الزبائن.

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية.

- حراسة ومعالجة الشكاوي والطعون الخاصة بالزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشكلاتهم.

- تكوين المستخدمين في المؤسسة.

❖ مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.

- ❖ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات:
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير وارسالها إلى المديرية الاقليمية.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.
- ❖ مصلحة المستخدمين والرواتب: وتمثل مسؤولياتها في:
- تنظيم احتياجات التكوين.
- إعداد مخطط للتكوين.
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين ( جامعات، مراكز التكوين المهني، عقود ما قبل التشغيل )
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.
- ❖ مصلحة المستخدمين والرواتب: تتمثل مهامها في النقاط التالية:
- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
- العمل على فض النزاعات والأخطاء.
- تقديم كل الوثائق التي يطلبها الموظفون الموجودة في المؤسسة مثل شهادة العمل.
- ❖ مصلحة الإمداد والوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- ❖ رئيس المالية والمحاسبة: وتتكون من عدة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة، ومهامهم مشتركة الهدف منها اعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات التي تسهر على متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصومها.
- هناك وكالات تجارية تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، وتمثل مهامها الرئيسية في:
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- عرض وبيع الخدمات.
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها.
- متابعة شكاوي الزبائن.

### المطلب الثالث : أهداف المؤسسة وأدوارها.<sup>1</sup>

أولاً: أهداف المؤسسة: وضعت اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتتمثل في :

- 1- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية .
- 2- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.
- 3- الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.
- 4- تحديد تعريفة بأسعار معقولة .
- 5- الرفع من جودة وكفاءات الخدمات المعروضة وجعلها قادرة على منافسة الخدمات الاتصالية الأخرى.
- 6- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال الفعال المتصل بمصادر المعلومات والتكنولوجيات الحديثة.
- 7- تنظيم الحركات الهاتفية الخاصة بالمؤسسات والهيئات العمومية.
- 8- تنمية قدرات استعمال الإنترنت.
- 9- فك العزلة عن المناطق النائية.
- 10- تنمية وسائل العمل وتنظيم الهياكل القاعدية وتحديثها.
- 11- زيادة عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

### ثانياً: أدوار المؤسسة:

وتتمثل أدوارها فيما يلي:

- 1- اصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية.
- 2- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت والانترنت.
- 3- معالجة احتياجات الزبائن.
- 4- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- 5- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية الإقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة ( تقديم الخدمة، التسويق).

المبحث الثاني: مدى مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في التطور التكنولوجي.

### المطلب الأول: ماهية الوكالة التجارية للاتصالات بمستغانم<sup>2</sup>

أولاً: تعريف الوكالة التجارية للاتصالات بمستغانم:

الوكالة التجارية لولاية مستغانم مقرها الاجتماعي شارع بن سعدون منور مستغانم وهي الخلية الرئيسية التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات شركة اتصالات الجزائر لزيائنها أي تعتبر القبلة والواجهة لزيائنها الشركة، تم انجاز هذه الوكالة في 02 أفريل 2005، وهي مؤسسة إدارية خدماتية وتجارية تقع وسط مدينة بمستغانم وهو بذلك موقع استراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زيائنها واستقطاب أكبر عدد من الزبائن، ويعمل بها 30 عامل وهي الوكالة التي تشرف على ملحقين وهما: وكالة تجارية بصلامندر، وكالة تجارية بخروبة.

<sup>1</sup> مصلحة التكوين بالمديرية العمالية للاتصالات الجزائر بمستغانم.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

رقم الهاتف: 045.41.68.16

رقم الفاكس: 045.41.66.88

ويتمثل الهدف الرئيسي للوكالة في إقناع الزبائن بمعنى تقديم الخدمات لهم بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، ويمكن إجمال بقية الأهداف في:

- 6- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة؛
- 7- إعطاء أنجح الحلول لاحتياجات زبائنها ومستشاريها الهاتفيين؛
- 8- الأخذ بعين الاعتبار صبر آراء الزبائن، التحقيقات، أخذ المواعيد..

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة

فيما يخص الهيكل العام التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بمستغانم فهو ممثل بالشكل التالي:

الشكل رقم(2-3): هيكل تنظيمي للوكالة التجارية بمستغانم



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة

المطلب الثاني: الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

إن من أهم منتجات وخدمات التي تقدمها المؤسسة ما يلي:

أولاً: الهاتف الثابت.

1- الهاتف الثابت السلكي: تعرض اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن لزيائنها جودة عالية وهذا بفضل الهاتف السلكي.

أ- تسعير المكالمات: وهناك تسعير مكالمات وطنية ومكالمات دولية.

• تسعير المكالمات الوطنية :

جدول رقم (3-1): بوضوح تسعيرة المكالمات الوطنية

محمول	وطني	محلي	
8 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	الصيغة الكلاسيكية (خارج idoomfix)
			Idoomfix
8 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة ) تخفيض 15%	0 دج	0 دج	اشترك 1000 دج
8 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	0 دج	0 دج	اشترك 500 دج
8 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم/ دقيقة غير مجزأة	0 دج	اشترك 250 دج

المصدر: الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر تاريخ الاطلاع [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) 04/04/2017

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن سعر المكالمات الوطنية التقليدية يقدر ب 3 دج / دقيقة بدون رسوم.

• تسعير المكالمات الدولية :

التسعير بالثانية بعد أول ثانية.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر تاريخ الاطلاع [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) 04/04/2017

جدول رقم(2-3): تسعيرة المكالمات الدولية لبعض الدول.

الدول	الشبكة	السعر
فرنسا	الهاتف الثابت	5 دج
النمسا	الهاتف الثابت	7.5 دج
تونس	الهاتف الثابت	35 دج
مغرب	الهاتف الثابت	10 دج
مملكة العربية السعودية	الهاتف الثابت	7.5 دج

المصدر: الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر تاريخ الاطلاع 2017/04/04 www.Algeriatelecom.dz

نلاحظ من خلال الجدول أن تسعيرة المكالمات لشبكة الهاتف الثابت تختلف حسب كل دولة بحيث نلاحظ أن فرنسا تسعيرة مكالمتها أقل من تسعيرة مكالمات مختلف الدول.

ب- خدمات الهاتف الثابت: تعرض المؤسسة خدمات متعددة من الهاتف الثابت وهي:

- إعلام ببدء الانتظار.
- النداء بدون ترقيم.
- خدمة المنبه.
- المحاضرة الثلاثية.
- ترقيم مختصر.
- تعريف برقم طالب المكالمة.
- الفاتورة المفصلة.
- إقفال الاستعمال الدولي.
- تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه على رقم آخر يختاره هو موجود داخل نفس المقاطعة.

2- الهاتف الثابت اللاسلكي:

هو عبارة عن هاتف ثابت بدون خيط ومن خصائصه ما يلي:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصة في الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي على خيوط ولا أعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة الخدمات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

ثانيا: الانترنت.

تسمى انترنت المجودة لدى اتصالات الجزائر بانترنت جوباب التي تعني " الجزائر عبر الويب " وهي تعمل تحت شعار " التدفق العالي للجميع " وتعتبر هي الوحيدة في الجزائر منذ انطلاقتها سنة 2001 وهي تنطوي على 3 ملايين مشترك في الانترنت.

❖ 4346مقهى انترنت.

❖ وهي تمتلك ثلاثة قواعد بياناتية ايزي وفوري وانيس وكلها تعمل من أجل تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

وخدمة الانترنت تمكن الزبون من:

- تصميم مواقع الويب.
- تصفح مواقع الويب.
- تصفح الرسائل الالكترونية.
- تصفح المساحات الاشهارية.

وتقسم اتصالات الجزائر انترنت إلى نوعين من الزبائن:

1- انترنت تقدم للخواص:

تقدم اتصالات الجزائر هذه الانترنت إلى الأفراد العاديين (العامة)، ونأخذ مثال على ذلك عرض انيس+ يتضمن عدة تدفقات من 512 كيلوبايت على 8 ميغا بايت وبأسعار تليق بكل فئات الزبائن.

جدول رقم (3-3): يوضح نوع تدفق الانترنت والأسعار المرافقة له المقدمة للزبائن الخواص.

التدفق	الأسعار ( شهريا )
512 كيلوبايت	1556 دج
1 ميغابايت	2019 دج

المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

1- يمنح مودم مجاني عند دفع اشتراك 03 أشهر أو أكثر بالنسبة لتدفق 512 كيلوبايت.

2- يمنح مودم مجاني عند دفع اشتراك شهرين أو أكثر مسبقا بالنسبة لتدفق 1 ميغابايت.

جدول رقم (3-4): يوضح نوع تدفق الانترنت والأسعار المرافقة له حسب عدد الأيام.

التدفق	الأسعار من 1 إلى 3 أشهر	الأسعار من 4 إلى 5 أشهر	الأسعار 6 أشهر فأكثر
2 ميغابايت	2900 دج	2700 دج	2500 دج
4 ميغابايت	4100 دج	3800 دج	3500 دج
8 ميغابايت	6500 دج	6000 دج	5500 دج

المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

- 1- ثمن المودم: 5000 دج مع احتساب كل رسوم.
  - 2- يمنح مودم مجاني عند دفع اشتراك شهرين أو أكثر مسبقا.
  - 3- التدفقات متوفرة حسب جدارة الخط الهاتفي الثابت.
- ومن بين الخدمات الجديدة التي تقدمها للأفراد عبر الانترنت ما يلي:
- بطاقة التعبئة الانترنت: تسمح بطاقات تعبئة حساب الانترنت ذات التدفق العالي بشحن الرصيد بطريقة بسيطة. وهذا عن طريق الاتصال من أي خط ثابت أو لاسلكي وتشكيل الرقم 1500.
  - الدفع الالكتروني: أطلقت اتصالات الجزائر خدمة الدفع الالكتروني لتقوية خدمة تعبئة ودفع فواتير الانترنت ADSL، وتهدف هذه الخدمة إلى تسهيل يوميات الزبائن حيث تسمح هذه الخدمة بتعبئة حساب الانترنت ADSL بدون التنقل إلى الوكالة التجارية ومن أي كمبيوتر مجهز بالانترنت.
  - ❖ لا مشقة بعد الآن.
  - ❖ لا نسيان بعد الآن.
  - ❖ لا تعاملات نقدية بعد الآن.

الجدول رقم (3-5): مبالغ وعدد حسابات وعمليات التعبئة في اليوم.

المبلغ الأدنى للتعبئة في اليوم	500 دج
المبلغ الأقصى للتعبئة في اليوم	10000 دج
عدد الحسابات التي يمكن تعبئتها.	05
عدد عمليات التعبئة لحساب واحد في اليوم	02

المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

- نلاحظ من خلال الجدول أن هناك حد أقصى و أدنى للتعبئة في اليوم حيث، أما عن عدد الحسابات التي يمكن تعبئتها تقدر ب 05 حسابات وهناك حد لعدد عمليات التعبئة لحساب واحد في اليوم ويقدر بمرتين.
- ملاحظة: عدد عمليات التعبئة المسموحة في الشهر هي 40 عملية لكل حساب ADSL.
- حل الرقابة الابوية " في أمان ": وهو عبارة عن برنامج قابل للتحميل على كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المحمول يسمح للأباء بحماية أطفالهم من مخاطر الانترنت.
  - طرق التصفية " في أمان ": هناك ثلاثة طرق للتصفية:
    - طريقة الطفل: يتصفح الأطفال مجموعة مختارة من بين الآلاف من المواقع التي يتم تحليلها، والتحقق من محتوياتها، ويتم منع مواقع الدردشة...
    - طريقة المراهق: يبحر الشباب في جميع المواقع باستثناء المواقع التي يتم تحديثها كغير ملائمة من قبل البرنامج.
    - طريقة الأولياء: يبحر الأولياء دون أي تصفية بفضل كلمة السر "الأولياء".
- 4- انترنت تقدم للمهنيين:

وهي الانترنت التي تقدمها المديرية للمؤسسات الخاصة أو العمومية (بنوك، البلديات...)، ومن مزايا عرض الانترنت المهني:

- سهولة وراحة الاستخدام.
  - التنقل بامان ومشاركة الآخرين في استعمال الانترنت.
- وهناك خدمات جديدة تقدمها اتصالات الجزائر للمهنيين عبر الانترنت منها:
- وان كليك: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد " وان كليك " الذي يسمح لهم بإنشاء ونشر مواقعهم الالكترونية بأنفسهم دون اللجوء إلى المؤسسة، وهذا ببعض النقرات وبدون معارف خاصة في الإعلام الآلي.
  - مع حل " وان كليك " بإمكان المهنيين أيضا إيواء مواقعهم الالكترونية تحت اسم المجال " DZ ". وإنشاء بريدهم الالكتروني.
  - المؤتمرات عن بعد: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر أيضا تحت تصرف المهنيين قاعات وحقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح لهم بالقيام بالاجتماعات وتجمعات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية ودولية .
  - العرض الكامل المؤسساتي: يتمثل هذا العرض في منح صلات انترنت متخصصة للشبكة متعددة الخدمات للزبائن المهنيين.
  - ومن مزايا هذا العرض:
- 1- استمرارية الخدمة: يسمح هذا العرض بخفض التكاليف الناجمة عن تباطؤ النشاط الناتج عن انقطاع خيوط الشبكة.
  - 2- استمرارية العمل: حيث يمكن التحكم في النشاط أو الأداء للمؤسسة بفضل حل مؤمن WIMAX/ADSL
  - 3- عرض قابل للتطور: إلى جانب خدمة الايواء إن عرض مؤسستي سوف يتم تطويره بإدخال خدمات جديدة.

#### المطلب الثالث: العروض الجديدة التي قدمتها المؤسسة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما لتقديم الأفضل من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، ولهذا تقوم بتقديم عروض جديدة ومن بينها عرض ادوم وكذا عرض جديد .

#### أولا: عرض الانترنت ادوم للتدفق العالي:

أطلقت مؤسس اتصالات الجزائر عرضها الجديد ادوم للإنترنت ذات التدفق العالي لتحل مكان العروض السابقة التي تقدمها المؤسسة على غرار فوري، ايزي، انيس بالنسبة للزبائن الخواص، بالموازاة مع مضاعفة حجم التدفق للزبائن الأقل من 1 ميغا.

إن انطلاق هذا العرض الجديد هو خطوة في إطار الإستراتيجية الهادفة إلى تحديث الشبكات وتحسين الخدمات، كما أن هناك عروض جديدة ستطلق قريبا تحت تصرف المهنيين والمؤسسات.

- 1- العروض المقدمة في ادوم:
- 2- إن عروض ادوم تتمثل في خمسة خيارات أساسية تسمح للزبائن بالاختيار بين:

الجدول رقم (3-6): سرعة تدفق ادوم والأسعار المرافقة لكل تدفق.

الحزمة	السعر ب دج/للشهر	إيدوم انترنت للخواص
علبة بريد الكتروني	1600	إلى غاية 1 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني	2100	إلى غاية 2 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني وخدمة premium ذات تكفل أولوي	3200	إلى غاية 4 ميغابايت في الثانية
علبة بريد الكتروني وخدمة premium ذات تكفل أولوي	5000	إلى غاية 8 ميغابايت في الثانية
4- مكرر الإشارة اللاسلكية: لتوسيع الإشارة اللاسلكية. 5- Tv box: لجعل أجهزة التلفاز ذكية من خلال ربطها بشبكة الانترنت. 6- بطاقات الترخيص في مكتبي: للإطلاع على آلاف الكتب في كافة التخصصات.	7900	إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية

المصدر: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

ملاحظة: أجدد عرض لاتصالات الجزائر هو: إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية وهو ذو سرعة تدفق أسرع.

ثانيا: تقنية الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت:

بعد النجاح الذي عرفته خدمة الجيل الرابع LTE 4G، تحدث اتصالات الجزائر من جديد ثورة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر اقترحت عرضا جديدا للجيل الرابع LTE4 G بتقنية VoLTE (تقنية الصوت عبر شبكات الجيل الرابع LTE 4G)، وبذلك تعد الجزائر أول بلد يطلق هذه التقنية في شمال إفريقيا! الخدمة الجديدة VoLTE هي عبارة عن تقنية جديدة تسمح بإجراء واستلام المكالمات الوطنية والدولية عبر شبكة انترنت الجيل الرابع LTE 4G، مع تحسين جودة الصوت إلى حد كبير إلى جانب الحد من زمن إعداد المكالمات. سيتاح العرض الجديد "Volte" الذي سيدخل حيز التشغيل الفوري عبر كامل ولايات الوطن (48 ولاية) إجراء مكالمات مجانية وغير محدودة بتقنية الوضوح العالي (بين الخطوط المزودة بتقنية VoLTE) مع الاستفادة من الانترنت ذي التدفق العالي وحجم انترنت مضاعف على جميع فئات التغطية.

عرض "الجيل الرابع 4G LTE بتقنية Volte متوفر كما يلي :

جدول رقم (3-7): عرض الجيل الرابع 4G LTE بتقنية volte

عرض الخواص	ثمن الإقتناء
جهاز مودم 4G LTE	6000 دج
هاتف لاسلكي ( ذو سماعة واحدة )	
حجم انترنت ب 5 جيجا وكتيه	
500 دج رصيد مكالمات	

المصدر: موقع رسمي لاتصالات الجزائر [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) 09/04/2017

بعد استنفاد حجم الانترنت الخاص بالزبون، فإنه يستفيد من نفاذ إلى الانترنت بشكل غير محدود بسرعة تدفق تصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية طوال مدة صلاحية اشتراكه.

تعبئة حساب الجيل الرابع 4 G LTE بتقنية VoLTE :

تقترح اتصالات الجزائر نوعين من التعبئة، حسب الاحتياجات:

(1) تعبئة الانترنت + VoLTE :

جدول رقم (3-8): مبالغ تعبئة الانترنت + VoLTE

فئة التعبئة	حجم الانترنت	رصيد VoLTE	الصلاحية
500 دج	1 جيجا وكتيه	0 دج	10 يوم
1000 دج	2 جيجا وكتيه	0 دج	30 يوم
2500 دج	6 جيجا وكتيه	500 دج	30 يوم
3500 دج	10 جيجا وكتيه	1000 دج	30 يوم
5500 دج	20 جيجا وكتيه	2000 دج	30 يوم

المصدر: موقع رسمي لاتصالات الجزائر [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) 09/04/2017

ملاحظة: المكالمات مجانية وغير محدودة من VoLTE نحو VoLTE.

(2) تعبئة VoLTE :

بعد استنفاد رصيد VoLTE، بإمكان الزبون تعبئة الحساب حسب الصيغ التالية:

جدول رقم (3-9): صيغ التعبئة بعد استنفاد رصيد VoLTE

فئة التعبئة	الصلاحية
200 دج	10 أيام
500 دج	30 يوم
1000 دج	30 يوم
2000 دج	30 يوم

المصدر: موقع رسمي لاتصالات الجزائر [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) 09/04/2017

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

اشتمل كل من الفصل الأول والثاني على الجانب النظري حيث أدرج فيه نظرة عامة عن التكنولوجيا وأهم مراحلها والدور الفعال التي تقدمه لمختلف عمليات إدارة المعرفة. وقد سيتم اسقاطها على الجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم) والتي تحتوي على عدة أسئلة.

#### المطلب الأول: الإطار العام للدراسة

##### 1- منهجية تحصيل المعلومات :

تتطلب أية دراسة إحصائية ضرورة توفر المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر العينات المدروسة، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر حتى نتمكن من معرفة التطور التكنولوجي ودوره الفعال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة ودفعنا هذا إلى تحضير استمارة البحث مع ضرورة مراعاة كيفية طرح الأسئلة التي ينبغي أن تكون سهلة، واضحة وفي متناول الجميع كما قمنا باختيار عينة وتتكون من 30 عامل.

##### 2- تحضير الاستبيان:

إن الطريقة التي تم اتباعها في عملية تحضير الاستمارة وصياغة أسئلتها والتي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق تقسيم الأسئلة إلى أربعة أجزاء مختلفة، فالجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، أما الجزء الثاني يتعلق بدرجة استخدام التكنولوجيا على مستوى المؤسسة ومدى مساهمة العاملين لها، أما الجزء الثالث كان حول مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الداخلي للمؤسسة، وفي الجزء الرابع كان حول أهمية التطور التكنولوجي في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عنها أفراد العينة، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها، وللإشارة فقد تم تقديم 30 استمارة، وتم استرجاع 25 استمارة.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج المعلومات الشخصية

##### 1- نسبة الجنس:

يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (3-10): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52%	13	ذكر
48%	12	أنثى
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور مساوية تقريباً لنسبة الإناث، مما يدل على بداية تغيير للبيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية، حيث أصبحت تعطي فرصاً متساوية لكلا الجنسين في مجال الإدارة.

##### 2- العمر:

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة، ويخلص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-11): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	09	36%
من 31 إلى 40 سنة	10	40%
من 41 سنة فما فوق	06	24%
المجموع	25	100%

نلاحظ أن المستوى العمري يميل إلى التوازن، وفيه تشجيع كبير للفئة الشبابية، على اعتبار أن الأفراد الذين سنهم من 20 إلى 30 يمثلون 36 % من مجموع أفراد العينة، ويمثل الأفراد الذين سنهم من 31 إلى 40 سنة نسبة 40 % ، أما الأفراد الذين سنهم يتجاوز 41 سنة يمثلون 24% فقط من أفراد العينة وهذا الشيء الذي يمثل فرصة للاستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة، وإدخالها في نظام المعرفة للمؤسسة .

### 3- المستوى التعليمي:

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات على أساس المستوى التعليمي، ثانوي أقل، ليسانس، ماستر أو آخر ، ويوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول رقم(3-12): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	08	32%
ليسانس	10	40%
ماستر	05	20%
آخر	02	08%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى النسب المئوية كانت لحاملي شهادة الليسانس والتي بلغت 40 % من عينة الدراسة، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن هناك قدرات بشرية معتبرة مؤهلة وقادرة على استيعاب متطلبات واستخدامات التكنولوجيا ، وكذا إدراك أبعاد إدارة المعرفة.

### 4- المركز الوظيفي:

تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث مجموعات على أساس المركز الوظيفي، حيث ضمت المجموعة الأولى عون إداري، وضمت المجموعة الثانية رئيس مصلحة، في حين شملت المجموعة الثالثة على مركز آخر، ويوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا للمركز الوظيفي:

الجدول رقم (3-13): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
16%	04	رئيس مصلحة
60%	15	عون إداري
24%	06	آخر
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين مركزهم الوظيفي عون إداري وهذا الوضع الطبيعي في أي مؤسسة أما نسبة 16% فهي تعود لرؤساء المصالح والنسبة الباقية تمثل الموظفين المبتدئين الذين ليس لديهم مركز وظيفي محدد.

#### 5- سنوات الخدمة:

قمنا بتقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مجموعات، الأولى أقل من خمس سنوات، الثانية من 5 إلى 10 سنوات، الثالثة أكثر من 10 سنوات خبرة كل في مجال عمله، وبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية للأفراد.

الجدول رقم (3-14): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
28%	07	أقل من 5 سنوات
40%	10	من 5 إلى 10 سنوات
32%	08	10 سنوات فأكثر
100%	25	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة هي لفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 40%، أما نسبة 32% من عينة الدراسة لهم خبرة مهنية تفوق العشر سنوات، وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للمؤسسة، يجب استغلاله قبل تقاعد حامله، وبذل الجهود من أجل التشارك في هذا الرصيد مع الطاقات الشابة والمستقبلية للمؤسسة، والتي تمثل حوالي 28% ونستنتج من هذه النسب أيضا أن معدل التقاعد في المؤسسة في ازدياد وبالمقابل تقديم فرص التشغيل للشباب.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج درجة استخدام التكنولوجيا على مستوى المؤسسة ومدى مساهمة العاملين لها: لمعرفة التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة ومدى مساهمة تطورها في تفعيل إدارة المعرفة قمنا بطرح بعض التساؤلات وتلقينا الإجابات التالية:

الجدول رقم (3-15): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال 06 (هل ترى أن جهاز الحاسوب ضروري لسيرورة عملك؟)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	25	نعم
00%	00	لا
%100	25	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100 % تحتاج لجهاز الحاسوب في عملها وهذا نظرا لطبيعة العمل الذين يقومون به ، وتشير أيضا هذه النسبة على تنامي الوعي التكنولوجي في المؤسسة ومحاولة استخدام الوسائل التقنية الأكثر حداثة كما يدل على استقلالية العمل الذي يساهم في إنجاح العمل المعتمد على التطور التكنولوجي والمعرفة.

الجدول رقم (3-16): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال 07 ( إذا كانت الإجابة بنعم فيما تستخدمه)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12%	03	كتابة التقارير
32%	08	حفظ المعلومات
56%	14	القيام بالإحصاءات
%100	25	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 56 % من الموظفين يستعملون جهاز الحاسوب في القيام بالاحصاءات أما نسبة 32% والتي تمثل غالبا المسؤولين يقومون بحفظ المعلومات أما نسبة 12 فتستعمله جهاز الحاسوب في كتابة التقارير وهذا يرجع إلى طبيعة منصب كل موظف.

الجدول رقم (3-17): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 08 ( بالإضافة إلى استخدام الحاسوب في عملك هل تستعين بالأسلوب اليدوي)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00%	00	دائما
16%	04	أحيانا
84%	21	نادرا
%100	25	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 21 % من الموظفين لا يعتمدون على الأسلوب اليدوي في عملهم وإنما كل اتكالهم على أجهزة الحاسوب وهذا نظرا لطبيعة شغلهم، أما نسبة 16 % فهي تستعين بالأسلوب اليدوي إضافة إلى استعمال جهاز الكمبيوتر وهذا بسبب طبيعة منصبهم أو بسبب وضع معين كتقديم طلب بأخذ إجازة.

الجدول رقم (3-18): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 09 ( هل تستعمل البريد الالكتروني في عملك )

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	06	24%
المجموع	25	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 76 % من الموظفين يستعملون البريد الالكتروني وهذا ما يدل على أن هناك استعمال واسع للانترنت في مجال الاتصال، تبادل المعلومات ونشرها، أما نسبة 24 % فهي تشمل الموظفين أصحاب الأقدمية نظرا لنقص الوعي التكنولوجي لديهم واعتمادهم على الطرق التقليدية.

الجدول رقم (3-19): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 10 ( إذا كان نعم فكم من بريد الكتروني تستقبل في اليوم )

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	19	76%
أكثر من 05	06	24%
المجموع	25	100%

هناك نسبة 24 % تستقبل أكثر من 5 رسائل من بريد الكتروني في اليوم أما نسبة 76 % فهي تستقبل أقل من 5 رسائل من بريد الكتروني في اليوم وهذا ما يثبت قلة استعماله اليومية ويمكن أن نستنتج أيضا أن المسؤولون فقط هم الذين يشكلون نسبة 24 % فهم يستعملون هذه الخدمة لما لها من فوائد في اختصار الوقت والمسافات بما تتطلبه نشاطاتهم اليومية.

الجدول رقم (3-20): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 11 ( هل سبق وتلقيت تكويننا في الإعلام الآلي )

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	06	24%
المجموع	25	100%

نلاحظ أن نسبة 76 % من الموظفين تلقت تكويننا في الإعلام الآلي نظرا لحاجة متطلبات مناصبهم، أما نسبة 24 % فهي غالبيتها الموظفين الجدد الذين لم يحن دورهم لتلقي تكوين في الإعلام الآلي، الشيء الذي يدل على التوجه

السليم للمؤسسة، من خلال اهتمامها بهذا الجانب الحيوي، تماشيا مع طبيعة نشاطها الذي يتطلب سرعة التكيف مع متغيراته، خاصة منها التكنولوجية.

الجدول رقم (3-21): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 12 (من أكثر استعمال الانترنت في المؤسسة)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00%	00	المدير فقط
100%	25	بعض المصالح والمكاتب
00%	00	كل المصالح والمكاتب
%100	25	المجموع

من الجدول السابق لاحظنا أن نسبة 100 % لأكثر استعمال الانترنت في المؤسسة تعود إلى فئة بعض المصالح والمكاتب ومنه نستنتج أن المدير ورؤساء المصالح وتقريبا كل المسؤولون في المؤسسة هم فقط من تتوفر لديهم الانترنت نظرا لحاجتهم لها في مناصبهم.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج درجة توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الداخلي للمؤسسة:  
الجدول رقم (3-22): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 13 (هل توظف الإدارة التكنولوجيا الحديثة للاتصال في علاقتها مع موظفيها؟)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
68%	17	نعم
32%	08	لا
%100	25	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 68% من الموظفين يؤكدون على أن الإدارة توظف تكنولوجيا الحديثة للاتصال في علاقتها مع موظفيها أي أنها تستعمل هذه التكنولوجيا مع فئة معينة من الموظفين والذين لديهم وعي تكنولوجي أكثر وتقريبا هم أصحاب المستوى التعليمي العالي كليسانس وماستر.

الجدول رقم(3-23): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال رقم 14 (إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة هذا الاتصال )

النسبة المئوية	التكرار	البيان
32%	08	التكليف بتنفيذ المهام
32%	08	تعليمات لأجل نظام المؤسسة
36%	09	لإطلاعك على آخر المستجدات
%100	25	المجموع

من الجدول نلاحظ بأن المؤسسة توظف هذه التكنولوجيا من أجل عدة أنشطة كالتكليف بتنفيذ المهام بأسرع وقت ممكن، وتقديم تعليمات بأكثر دقة ووضوح من أجل نظام المؤسسة، وأيضا لإطلاع الموظفين على آخر المستجدات التي تطرأ على المؤسسة والنظام ككل.

الجدول رقم(3-24): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال رقم 15 (بالمقابل ما هي طرق تواصلك مع الإدارة)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00%	00	الانترنت
36%	09	البريد الالكتروني
48%	12	الاتصال الشخصي الشفهي
16%	04	الاتصال الكتابي
%100	25	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ بأن أكثر نسبة لطريقة تواصل الموظفين مع الإدارة هي طريقة الاتصال الشخصي الشفهي بنسبة 48% أما نسبة 36% فهي تعود لاستعمال الاتصال عن طريق البريد الالكتروني ونسبة 16% فهي للاتصال الكتابي أما الاتصال عبر الانترنت فهي بنسبة 00% وهذه النسبة نتيجة عدم توفر شبكة الانترنت للموظفين في المؤسسة ، و أيضا من هنا نستنتج أن لزال الموظفين يعتمدون على الطرق التقليدية لأنهم اعتادوا عليها وأيضا يعتقدون بأنها أكثر دقة وسهولة والرد فيها يكون أكثر سرعة ووضوح.

الجدول رقم (3-25): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال رقم 16 ( هل تستخدم شبكة الانترنت intranet في عملك؟ )

النسبة المئوية	التكرار	البيان
60%	15	دائما
16%	04	غالبا
24%	06	أبدا
100%	25	المجموع

الإنترنت هي عبارة عن دمج مجموعة من الحواسيب باستعمال نفس بروتوكول الاتصال، ويمكن اعتبارها فضاء افتراضيا تسمح بتجميع مصادر المعلومات المختلفة التي تخص المؤسسة وتهتم أفرادها، وهي متوفرة عند جميع أفراد العينة المدروسة، لكن يبقى استخدامنا رهينا بقرار التبني أو التقبل، ويوضح الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الموظفين تستخدم شبكة الانترنت في عملها دائما وهذا لتسهيل التواصل بين أفراد المؤسسة وأما نسبة 24% فهي تستعملها غالبا أما نسبة 16% فهي نادرا ما تستعمل هذه الشبكة وهذا نظرا لنقص خبرتها في هذا المجال.

الجدول رقم (3-26): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 17 ( إذا كانت الإجابة بلا فلماذا لا تستخدمها )

النسبة المئوية	التكرار	البيان
66.66%	04	لأنك لا تجيد استخدامها
33.34%	02	تفضل الطريقة اليدوية
00%	00	لأنك تظن أنها غير آمنة
100%	06	المجموع

إن الخوف من التغيير وكذا الخوف من المجهول يخلف مقاومة لدى الأفراد، وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، إذ عبر 33.34% من غير مستخدمي شبكة الانترنت أن سبب عدم استخدامهم يعود إلى تفضيلهم للطريقة اليدوية، رغم معرفتنا بعيوب هذه الأخيرة، التي تؤدي إلى تراكم الأعمال وتبذير الوقت، أما نسبة 66.66% فإن سبب عدم استخدامهم لها هو عدم إجادتهم استخدامها، فيما لم يكن أمن الشبكة سببا في الامتناع عن الاستخدام.

الجدول رقم (3-27): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 18 (هل تستعملون شبكة اتصال خارجية للاتصال بباقي الفروع أو بزيائنكم extranet)

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	05	نعم
80%	20	لا
100%	25	المجموع

من الجدول أعلاه تبين أن أكبر نسبة في المؤسسة وهي 80% لا تستخدم شبكة الاكسترنات في عملها، أما نسبة 20% فهي تستخدم هذه الشبكة وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة بفوائد الاكسترنات التي تسمح بالاتصال بالمتعاملين في أقرب وقت وأقل تكلفة ومجهود، حيث لازالت طريقة التعامل مع الأفراد تتم بطريقة تقليدية حيث ينتقل الأفراد إلى المؤسسات لقضاء شؤونهم،

الجدول رقم (3-28): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 19 ( إذا لم يسبق لك وأن استخدمت extranet لماذا ؟ )

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25%	05	لأنك تظن أنك لا تحتاجها
25%	05	لا تجيد استخدامها
50%	10	ليست لديك معلومات عن دورها
100%	20	المجموع

من الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 50% غير المستخدمة أعادت سبب عدم الاستخدام إلى عدم معرفتها بدورها، وهذا ما يعكس فشل المؤسسة في إستراتيجية تبنيها لهذه الشبكة، حيث إن كل مبتكر أو تغيير لا بد أن يدعم بالمعلومات الكافية عن دوره وأسباب إدماجه وأهدافه. أما نسبة 25% أعادت سبب عدم الاستخدام بأنهم ليسو بحاجة لها ونفس النسبة أعادوا السبب بأنهم لا يجيدون استخدامها وهذا ما يعكس رد الفعل السلبي اتجاه هذه التكنولوجيا، حيث أن تبني المؤسسة لهذه التكنولوجيا لم يكن من باب الترف بل لحاجة المؤسسة لخدماتها.

الجدول رقم (3-29): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 20 (هل تواجه الصعوبات دائما في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	09	36%
المجموع	25	100%

من ملاحظة الجدول المبين أعلاه يتبين أن نسبة 64% تواجه الصعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بينما نسبة 36% لا تواجه الصعوبات ومن هنا يتضح أن نسبة التي تواجه الصعوبات مرتفعة، وهذا ما يفسر عدم استخدام المبحوثين لبعض التكنولوجيا الحديثة نهائيا أو الاستخدام المحدود لها  
الجدول رقم (3-30): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 21 (إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
لغوية	04	20%
تقنية	21	60%
المجموع	25	100%

من الجدول السابق نلاحظ أن معظم الذين يواجهون الصعوبات لديهم صعوبات تقنية، بينما يواجه 20% منهم صعوبات لغوية وهذا نتيجة أن المعلومات المدونة في التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، أغلبها باللغة الفرنسية وهي التي يجيدها معظم الموظفين في المؤسسة، بينما الصعوبات التقنية والخاصة بطرق الاستعمال تبقى العائق الكبير في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

رابعا: أهمية التطور التكنولوجي في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-31): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 22 (هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ معظم الموظفين راضين على أسلوب المؤسسة في طريقة نشر المعرفة وتعزيز مجالات الحوار أما النسبة الباقية وهي نسبة ضئيلة جدا غير راضين على أسلوب المؤسسة وهذا يعود إلى وجود بعض

الجدول رقم (3-32): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 23 ( ما هو الأسلوب المستخدم لتبادل ونشر المعرفة داخل المؤسسة )

البيان	التكرار	النسبة المئوية
حلقات النقاش	08	32%
الاجتماعات والملتقيات	12	48%
مجلات دورية تصدرها المؤسسة	05	20%
المجموع	25	% 100

من الجدول السابق نلاحظ بأن أكثر أسلوب مستخدم لتبادل ونشر المعرفة داخل المؤسسة هو الاجتماعات والملتقيات بنسبة 48% وتأتي بعدها مباشرة حلقات النقاش بنسبة 32% ثم مجلات دورية تصدرها المؤسسة. الجدول رقم (3-33): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 24 ( هل تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	%100

من الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسة تشجع على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية وهذا ما اتفق عليه معظم الموظفين وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر جو ملائم للعمل. الجدول رقم (3-34): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 25 ( هل المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك في تقاسم وتشارك المعرفة مع زملائك؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	%100

من الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة 16% ترى بأن المناخ الاجتماعي للمؤسسة لا يشجعهم على تقاسم وتشارك المعرفة مع زملاءه في العمل في حين أن نسبة 84% ترى أن المناخ الاجتماعي يساعده على ذلك وهي أغلبية العمال وقد تعتبر نتائج مرضية جدا لأن هذا يدل على أن هناك نظام إدارة معرفة ناجح يتوفر فيه جو التشارك وتقاسم المعلومات بين أفراد المؤسسة مما يساهم في عملية نشر المعرفة.

الجدول رقم (3-35): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 26 ( هل تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى نظام الكتروني فقط )

البيان	التكرار	النسبة المئوية
هي فعلا كذلك	00	00%
في المدى القريب	00	00%
في المدى البعيد	00	00%
لا تستطيع	25	100%
المجموع	25	%100

من الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة 100% من الموظفين ترى بأن من المستحيل تخلي عن جميع الأعمال الورقية وهذا نظرا لتعاملهم الدائم مع الزبائن، فمن الصعب جدا أن تتعامل مع كل الزبائن الكترونيا ومن الصعب أن تفرض عليهم هذه الطريقة .

الجدول رقم (3-36): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 27 ( من وجهة نظرك، هل ترى أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا متطورة كافية لانجاز المهام على أتم وجه )

البيان	التكرار	النسبة
نعم	13	52%
لا	12	48%
المجموع	25	%100

من الجدول السابق لاحظنا بأن الموظفين منقسمين إلى قسمين فمنهم من يرى أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا كافية لانجاز مهامه وبالمقابل هناك موظفين لا يرو أن المؤسسة تمتلك التكنولوجيا الكافية وإنما هي بحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة التي تحدث في العالم، وكانت هذه النتائج على حسب طبيعة وظيفة كل عامل.

#### المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات المتعلقة بالاستبيان

##### أولا: استخلاص النتائج المتعلقة بالاستبيان:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر توصلنا إلى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة إلى تطوير وتكييف أدواتها وآلياتها لتخزين المعلومات والبيانات، مع التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا، وهي على هذا الأساس تمتلك قواعد بيانات معتبرة، تساعد كافة أفراد المنظمة في أداء

أعمالهم ونشاطاتهم، غير أنه مما يعاب هنا عدم الاهتمام بتخزين المعارف والمهارات والتجارب المتراكمة لدى الأفراد (ترميز وتوثيق المعرفة)، وبالتالي عدم الاستفادة من جزء كبير من المعرفة وهو المعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة لدى الأفراد.

- إن هناك استخداما متباينا لتكنولوجيا الاتصال الأربع المدروسة بحيث احتلت أجهزة الحاسوب المرتبة الأولى و كانت نسبتها 100 % ثم تلتها شبكة الانترنت والتي كانت نسبتها جيدة نوعا ما، بينما احتلت شبكة الانترنت المرتبة الثالثة، فيما عادت المرتبة الأخيرة لشبكة الاكسترنات .

- عدم إلمام كل الموظفين بمفهوم إدارة المعرفة نظرا لنقص اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

- تخصيص المؤسسة ميزانية معتبرة للإنفاق على تكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي فإن وضع التكنولوجيا في المؤسسة يمثل نقطة قوة في صالح تفعيل إدارة المعرفة بمختلف أبعادها، لو يتم الاهتمام بذلك استراتيجيا وتنفيذيا.

- مؤشر التطور التكنولوجي لم يكن واضح جدا بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة، ومستواه في المؤسسة لا يعتبر عال إلى حد كبير، على اعتبار أن الإجابة على كل الفقرات المخصصة لهذا الجانب كانت نسبتها منخفضة، فالبرغم من أن المؤسسة تسعى دائما إلى تكييف تجهيزاتها ومعداتها وبرمجياتها مع التطور الحاصل في هذا المجال إلا أن الموظفين يعتمدون على الطرق التقليدية أكثر في عملهم.

#### ثانيا: الاقتراحات

في ضوء ما تم التوصل من استنتاجات تخص المؤسسة محل الدراسة، فإنه يتم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة عقد دورات تدريبية في المنظمة لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة)، وأن تعقد هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.

- السعي إلى بناء قيادات إدارية قادرة على العمل بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة .

- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية و بالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة .

- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

- ضرورة تحويل اهتمامات المؤسسة من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل، إلى التركيز على تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي.

- ضرورة عقد دورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة لتعويض النقص لدى بعض الموظفين في استخدام

أي تكنولوجيا حديثة تضاف إلى نظام المؤسسة.

## خاتمة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع التطور التكنولوجي ومدى تأثيره على إدارة المعرفة داخل المؤسسة، فاستطعنا التعرف على أهم الخدمات التكنولوجية التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر ولتوضيح موضوعنا أكثر قمنا بتقديم الاستبيان لعينة محل الدراسة، بحيث توصلنا إلى عدم وجود إدارة المعرفة بمفهومها الكامل والحديث في المؤسسة محل الدراسة، أي كهيكل مستقل بذاته وبمهامه، إلا أن المنظمة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه الإدارة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع واستخدام المعرفة).

ومما تمت ملاحظته: جود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلا أنه يوجد بعض النقص في تطبيق هذه التكنولوجيا.

هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب في علوم الإدارة والسلوك المنظمي على أن القرن الـ (21) هو عصر المنظمات المفكرة والمتعلمة التي تناضل لتحقيق الأحسن في إدارة المعرفة، وتطبيق الإستراتيجية الملائمة لتلبية احتياجاتها من المعرفة، واستغلال موجوداتها المعرفية وتدعيمها، بتشجيع ومكافأة التفكير عن طريق هيكلها وعملياتها وثقافتها .

إن البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى، ومقدرة عقلية، فضلاً عن خبرة متجددة ومهارة عالية . ولا يتأتى ذلك للمنظمة إلا من خلال استثمارها للقدرات العقلية وتركيزها على الأداء الفكري للمنظمة، بما يحقق التفوق والميزة التنافسية، عبر تحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين، والمعرفة الجماعية إلى رأس مال .

ومن خلال مختلف الفصول النظرية والفصل التطبيقي، الذي أردنا من خلاله أن يكون اسقاط على الواقع، لنتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، إضافة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة إلى جانب آفاق البحث نذكرها فيما يلي:

1- فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث:

أ- صدق الفرضية الأولى ونؤكد بأنه يوجد تقصير من طرف المؤسسة في استعمال التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة ونثبت اختبار صحة هذه الفرضية من خلال ما توصلنا إليه بحيث:

- رغم توفر شبكة الانترنت فهي لا تعمم على كافة المكاتب بالمؤسسة، وبالتالي المؤسسة غير مدركة للفائدة الكبيرة لشبكة الإنترنت وخدماتها، خاصة خدمة البريد الإلكتروني والذي قل ما يستعمل في تبادل والمشاركة بالمعرفة.

- لا تحرص المؤسسة بشكل كبير على استغلال الشبكة الداخلية (Internat) ، للمشاركة وتقاسم المعرفة بين العاملين في منديات نقاش إلكترونية، رغم توفر الشبكة الداخلية.

- عدم قدرة الموظفين استغلال شبكة اكسترنات نظرا لعدم اكتسابهم معرفة بكيفية العمل بها.

ب- قد تختلف أهداف أي منظمة وتتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق الكفاءة والفعالية التي لا تتحقق إلا بالتركيز على جانب إدارة المعرفة وكيفية تسيير المعرفة داخل المنظمة، وكذلك حسن استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في العالم، ومن هنا نستنتج صحة الفرضية الثانية.

2- نتائج الدراسة:

- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية.

- تتباين وجهات نظر الباحثين والكتاب في تصنيف المعرفة، وأهم أشكالها المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

- إن إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي قضية سياق اجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل.
  - إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من التكنولوجيا ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
  - المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.
  - لاحظنا غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بمؤسسة محل الدراسة.
  - عدم تفريق المنظمة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
- 3- التوصيات:

- استكمالا لمستلزمات البحث، وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية للموضوع من جهة، وما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية من جهة أخرى، فإننا نقدم التوصيات التالية:
  - ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا، وتفعيلها في مختلف المؤسسات لما لها من آثار داخلية وخارجية.
  - الاستعانة بأنظمة المعرفة الحديثة كأنظمة الخبرة المساعدة في اتخاذ القرارات وإرساء شبكات اتصال خارجية مع بنوك المعلومات المتخصصة في إنتاج ونشر المعرفة، كالجامعات ومخابر البحث.
  - رفع درجة لاوعي بأهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري يعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وتوفير المناخ المناسب لتطبيقها على أسس متينة من خلال بنية تكنولوجية وثقافة تنظيمية ملائمة.
  - ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية، والاستمرار في دعم وتأسيس شبكات الاتصال الداخلية ( Internat ) في المؤسسة، لزيادة الوعي بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة ودورها في نشر وتوزيع المعرفة.
- 4- آفاق الدراسة:

- من خلال تناولنا لموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتطور التكنولوجي، واطلاعنا على مختلف الأدبيات ذات العلاقة، يمكن أن نقترح عددا من المشاريع البحثية المستقبلية مثل:
- دراسة وتحليل العلاقة المقيمة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية
- دراسة تأثير إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسة
- ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل إدارة معرفة المؤسسة
- دراسة المعرفة الضمنية ودورها في تقوية الرصيد المعرفي للمنظمة
- تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الفردي والجماعي في المنظمة
- دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة

أ- قائمة الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2013.
2. بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
3. حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
4. ربحى مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
6. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. عبد الوهاب الأمين، التنمية الاقتصادية: المشكلات والسياسات المقترحة مع الإشارة إلى حالة بلدان العربية، دار الحافظ، عمان، 2000.
8. عبد البارى، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. عبد الستار العلي، عامر القنديل، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
10. عبد الغفار حنفي ودكتور عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
11. عجلان حسين حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2008.
12. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. محمد أحمد اسماعيل، دورة حياة المعرفة بالشركات، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012.
14. محمد الزعبي، التغير الاجتماعي، دار الطليعة، القاهرة، 1998.
15. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، الطبعة الاولى.
16. محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
17. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. محمد لعقاب، مجتمع الاعلام والمعلومات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
19. محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والايديولوجيا، دار الهدى، الجزائر، 2006.

20. محمد شوقي شادي، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983.
21. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل الصناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005.
22. ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2007.
23. نبيل محمد المرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
24. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

ب- قائمة المذكرات:

- 1- أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.
- 2- ابراهيم دسوقي، اثر التغيرات التكنولوجية على التكاليف الصناعية، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1985-1986.
- 3- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور غدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
- 4- ترباح أمينة، بن نغروزي أمين، دول التكنولوجيا الحديثة في تنمية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، 2012-2013.
- 5- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013.
- 6- حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 7- خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005.
- 8- سمير رابح بوعيشة، الدعوة الاسلامية عبر الانترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة والاعلام، جامعة الأمير عبدالقادر، 2003.
- 9- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004.
- 10- مرغني وليد، مايدة محمد، التعاون التكنولوجي واندماج المؤسسات، رسالة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008.

ت- قائمة المجالات:

- 1- د. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن..

ث- قائمة المداخلات العلمية:

- 1- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003.
- 2- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.
- 3- لخمير عباس، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء المنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية الحقوق والعلوم التجارية عبد الحميد ابن باديس، الجزائر، 2011.

ج- التقارير:

- تقرير الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا (الاسكوا) أولويات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الغرب، القضايا المختارة، 2003.

2/ مراجع باللغة الفرنسية:

- exploratory study", Journal of management information system, vol10, issue1, summer 1993

3/ مراجع باللغة الانجليزية:

- Moa Dan Mahmoud and Gary J.Mamm, "Measuring the organizational impact of information technology investment- An.

4/ المواقع الالكترونية:

- <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>



الملاحق

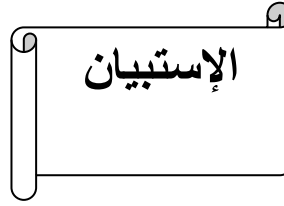
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة



من إعداد الطالبة: مشلوف سهام

سيدي المحترم...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة " وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الاقتصاد. ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراته.

راجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم مسبقا جهودكم وجسن تعاملكم.

يرجى وضع علامة X في المكان المناسب للإجابة :

ا. معلومات شخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر: من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 فما فوق

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  ليسانس

مستر  آخر

4- المركز الوظيفي: عون إداري  رئيس مصلحة

آخر

5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

II. درجة استخدام التكنولوجيا على مستوى المؤسسة ومدى مساهمة العاملين لها:

6- هل ترى أن جهاز الحاسوب ضروري لسيرورة عملك؟

نعم  لا

7- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تستخدمه؟

كتابة التقارير

حفظ المعلومات

القيام بالإحصاءات

8- بالإضافة إلى استخدام الحاسوب في عملك هل تستعين بالأسلوب اليدوي.

دائما

أحيانا

نادرا

9- هل تستعمل البريد الإلكتروني في عملك؟

نعم  لا

10- إذا كان نعم فكم من بريد الكتروني تستقبل في اليوم؟

أقل من 05  أكثر من 05

11- هل سبق وتلقيت تكويناً في الإعلام الآلي؟

نعم  لا

12- من أكثر استعمال الانترنت في المؤسسة؟

- المدير فقط
- بعض المصالح والمكاتب
- كل المصالح والمكاتب

III. **توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الداخلي للمؤسسة:**

13- هل توظف الإدارة التكنولوجيا الحديثة للاتصال في علاقتها مع موظفيها؟

نعم  لا

14- إذا كانت إجابة بنعم ما طبيعة هذا الاتصال:

- التكليف بتنفيذ المهام
- تعليمات لأجل نظام المؤسسة
- لإطلاعك على آخر المستجدات

15- بالمقابل ما هي طرق تواصلك مع الإدارة؟

- الانترنت
- البريد الإلكتروني
- الاتصال الشخصي الشفهي
- الاتصال الكتابي

16- هل تستخدم شبكة الانترنت intranet في عملك؟

- دائماً
- غالباً
- أبداً

17- إذا كانت الإجابة بلا فلماذا لا تستخدمها

- لأنك لا تجد استخدامها
- تفضل الطريقة اليدوية

- لأنك تظن أنها غير أمينة

18- هل تستعملون شبكة اتصال خارجية للاتصال بباقي الفروع أو بزيائكم extranet

نعم  لا

19- إذا لم يسبق لك وأن استخدمت extranet لماذا؟

- لأنك تظن أنك لا تحتاجها

- لا تجيد استخدامها

- ليست لديك معلومات عن دورها

20- هل تواجه الصعوبات دائما في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

نعم  لا

21- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات؟

- لغوية

- تقنية

IV. أهمية التطور التكنولوجي في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة:

22- هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة؟

نعم  لا

23- ما هو الأسلوب المستخدم لتبادل ونشر المعرفة داخل المؤسسة؟

- حلقات النقاش

- الاجتماعات والملتقيات

- مجلات دورية تصدرها المؤسسة

24- تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية؟

نعم  لا

25- هل المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك في تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك؟

نعم  لا

26- هل تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى نظام الكتروني فقط؟

هي فعلا كذلك  في المدى القريب

في المدى البعيد  لا تستطيع

27- من وجهة نظرك، هل ترى أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا متطورة كافية لانجاز المهام على أتم وجه؟

نعم  لا



## الملخص باللغة العربية:

إن الدور الكبير الذي باتت تلعبه التكنولوجيا في حياة الأفراد والمجتمعات والاقتصاديات، جعلها تدخل ضمن البنى التحتية للعديد من المؤسسات، التي تريد مواكبة التطورات الحديثة لاسيما منها المؤسسات الاقتصادية، التي تدرك دور التجديد وفعالية المبتكرات في تغيير أنماط الاتصال والتسيير الكلاسيكية. كما أن التكنولوجيا أصبحت تعتبر سلاحا تنافسيا قويا في يد المنظمات تستخدمه للتأثير على بيئتها التنافسية بما يحقق أهدافها ويخدم مصالحها. ويرى بعض المختصين أن العالم يتعامل مع صناعات معرفية بحتة تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أدواتها، وهذا يعني أن وزن عامل المعرفة يزداد عما كان في السابق وان تركيبة المعرفة والمعلومات في السلع والخدمات باتت تتطور بسرعة مذهلة.

وعليه فإن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات أصبح يفرض عليها تحقيق نجاحات مستمرة في مختلف عملياتها والحصول على مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافس وكثيرة التعقد، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة لها رؤية بعيدة المدى وتوجه وتفكير مستقبلي، وتحديد ماذا تريد أن تحققه، وماذا تريد أن تكون عليه مستقبلا. وفي ظل هذه التغيرات أدركت المنظمات أن المنهج الاستراتيجي يلعب دور أساسي ومفتاحي في مواجهة هذه التغيرات خاصة مع تطور تطبيقات التكنولوجيا في الميدان الإداري. ومن هنا كانت الإشكالية التي طرحنا في التساؤل الجوهرية الآتي: كيف يمكن للمنظمة أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي لتفعيل إدارة المعرفة؟

ولقد استعنا بمجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية من خلال خطة متكاملة تطرقنا فيها إلى ماهية التكنولوجيا و ما أهم الأساسيات في تطبيق هذه التكنولوجيا في المؤسسات وكيف أثرت هذه الأخيرة على مجمل عمليات إدارة المعرفة كما أننا خصصنا جزء من بحثنا لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وهذا نظرا لتطابقه مع دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وصولا إلى الخاتمة العامة التي أدرجنا فيها بعض النتائج والتوصيات كان أهمها ينصب حول ضرورة مساندة التطور التكنولوجي لما له من دور في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمنظمات الحديثة لمواجهة ضغوطات البيئة التنافسية المعقدة وتحقيق نجاحات ومزايا تسمح لها بالمواجهة والبقاء. وهو ما يجب أن تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المعرفة- التكنولوجيا- إدارة المعرفة- التطور التكنولوجي - تكنولوجيا الاتصال الحديثة- الانترنت.

Le rôle important joué par la technologie dans la vie des individus, des communautés et des économies, les faisant tomber dans l'infrastructure de nombreuses institutions qui veulent suivre les développements récents, en particulier les institutions économiques, qui reconnaît le rôle de l'innovation et de l'efficacité de l'innovation dans l'évolution des styles classiques de communication et de gestion. La technologie est devenue une arme de compétition, est forte entre les mains des organisations utilisées pour influencer l'environnement concurrentiel afin d'atteindre ses objectifs et servir leurs intérêts. Certains spécialistes croient que le monde traite avec les industries du savoir sont purement idées de leurs produits et ressources de données primaires de l'esprit humain et son outil, cela signifie que les augmentations facteur connaissances de poids que dans le passé et que la connaissance et de l'information dans la combinaison de produits et services évoluent rapidement incroyable.

En conséquence, les organisations modernes, la tendance de la gestion est devenue imposée à la réussite continue dans diverses opérations et obtenir un avantage concurrentiel qui leur permet de rester et de continuer à être très compétitif et de nombreux environnement complexe ne peut être atteint que par la direction de sa vision à long terme et l'orientation et de la pensée de l'avenir, et de déterminer ce qui vous voulez atteindre, et ce que vous voulez qu'il soit dans l'avenir. À la lumière de ces organisations changements ils ont réalisé que l'approche stratégique joue un rôle clé et les clés face à ces changements en particulier avec le développement d'applications technologiques dans le domaine administratif. Par conséquent, le problème que nous avons soulevé la question fondamentale dans ce qui suit: comment l'organisation peut tirer profit du développement technologique pour permettre la gestion des connaissances?

Et nous avons utilisé notre série d'hypothèses pour tenter de répondre à ce problème par le biais d'un plan intégré nous avons eu affaire à ce que la technologie et ce que les bases les plus importantes dans l'application de cette technologie dans les institutions et la façon dont celle-ci affecté l'ensemble des processus de gestion des connaissances, nous avons consacré une partie de notre recherche de technologies de communication modernes Ceci est dû à Conformes une étude sur le terrain en Algérie Telecom Corporation.

Menant à la conclusion générale que nous avons inclus quelques-unes des conclusions et recommandations de la plus importante qui a porté sur la nécessité de suivre le rythme de développement technologique en raison de son rôle dans l'activation de la gestion stratégique des organisations modernes pour faire face aux pressions concurrentielles de l'environnement complexe et obtenir des succès et des avantages de leur permettant de rester et de confrontation. Ce qui devrait permettre d'atteindre les institutions économiques algériennes, et en particulier Algérie Telecom Corporation.

**Les mots clés :** La technologie de communication moderne - gestion des connaissances - Le développement technologique - Internet